

جامعة الجزائر-3-

كلية العلوم السياسية والإعلام

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص : إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

**القيادة الإدارية
بين الطرح النظري والممارسة الميدانية
في الإدارة الجزائرية**

تحت إشراف الأستاذة:

د.ضيف الله عقيلة

إعداد الطالبة:

بوجلطي سعاد

السنة الجامعية: 2018/2017.

كلمة شكر

أشكر الله عزوجل وأحمده أن وفقني لإتمام هذا العمل، فالفضل والشكر كله له أولاً وآخراً

ثم أتقدم بالشكر للأستاذة الدكتورة الفاضلة: ضيف الله عقيلة أن شرفتني بقبولها الإشراف على هذه الرسالة.

أشكر كل الأساتذة الذين لم يخلوا علي بعلمهم وخبراتهم طيلة مساري الدراسي .

و أتوجه بالشكر إلى زوجي الغالي الذي كان نعم العون.

ولأنسى جميع عاملي وعاملات الوكالة الوطنية للطرق السريعة ANA على ماقدموه من مساعدة وتسهيلات لإنجاز هذا

العمل وإخراجه بهذا الوجه.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني، وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ، ولو بكلمة.

الإهداء

إليكما بعد طول انتظار، يا من تنيران حياتي بوجودكما فيها

والدي الكريمين.

إلى الروح التي سكنت روعي: زوجي الغالي

إلى قرة عيني وحببي: ابني زكريا

إلى جوهرة حياتي: ابنتي الجميلة مريم

إلى إخوتي وأخواتي، أبنائهم وبناتهم، زوجاتهم وأزواجهم.

إلى كل عائلتي وعائلة زوجي

إلى كل أخ وأخت لم تلدهم أمي.

إليكم يا من تعلمون أنني أذكركم ولكن لم يسع المكان لذكركم.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل

سعاد

خطة الدراسة

خطة الدراسة:

مقدمة عامة

➤ الفصل الأول : القيادة الإدارية في الفكر الإداري.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.

المبحث الثاني: تطور مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري.

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

➤ الفصل الثاني: شروط وخصائص القيادة الإدارية.

المبحث الأول: شروط توفر القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: محددات الأسلوب القيادي.

المبحث الثالث: أنماط وأساليب القيادة الإدارية.

➤ الفصل الثالث: واقع القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية.

المبحث الأول: تطور القيادة الإدارية في الجزائر.

المبحث الثاني: مظاهر القيادة في الإدارة الجزائرية.

المبحث الثالث: مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية.

➤ الفصل الرابع: دراسة حالة الوكالة الوطنية للطرق السريعة ANA.

المبحث الأول: التعريف بالوكالة الوطنية للطرق السريعة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الخاتمة.

تمهيد:

إن التحولات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية ، وفي ظل هذه التحولات صار لابد على المجتمعات- على اختلافها – من قيادة توجهها ، وتولي التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومنظماته، وهذه القيادة توجه المجتمع وتضفي عليه طابعها المميز.

يمثل البعد الإنساني والاجتماعي لكافة أنواع المنظمات عنصرا هاما في حياة المنظمات، مما يتطلب الاهتمام بدراسة العنصر البشري في هذه المنظمات بما يمكن من فهم لطبيعة الدور الحيوي الذي يقوم به، وفهم سلوكه وأنشطته التي تتم في إطار المنظمات، كما أن ذلك يعد خطوة بارزة لتحسين أداء المنظمة.

فالسلك الإنساني عبارة عن سلسلة متواصلة من الأفعال وردود الأفعال التي لا تنتهي ولا تقف، أية خبرة، حادثة، نظام، تعليمات، قاعدة، تغيير،... هو مصدر القيم والإبداع والاختراع في المنظمة، وهو الوحدة الأساسية التي يقوم عليها سلوك المنظمة، فأداء الفرد يلعب دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل.

لهذا فإن تأثير القيادة على المرؤوسين أمر لا يمكن إنكاره، لهذا تبذل المنظمات الإدارية الجهد والمال الكثير لاكتشاف وتعميق مفهوم القيادة الإدارية سواء كنظريات أو كممارسة.

يقول ماكريجور: " القيادة هي تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الاتصال بين القائد والمرؤوس غاية تحقيق الأهداف المنشودة".

وتعرف القيادة على أنها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة، وهذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي، والعقائد والتي تشمل معتقدات Belifs، قيم Values، أخلاق Ethics، سلوك Behaviour، معرفة Knowledge، مهارات Skills" ¹.

فمن المهم أن يلاحظ القائد الفرق بين ماهو عليه وما يجب أن يكون عليه لكي يسلك سلوك ريادي. لذا كان من الأهمية إطلاع القادة على أهم النظريات والأسس التي تحكم النظام والهيكل القيادي والسعي قدر الإمكان وقدر الطاقات المادية والمعنوية المتاحة لتطبيقها ميدانيا على مستوى المنظمة لتحقيق أهدافها والإرتقاء بأداء عاملها وكذا تحقيق أهدافها.

هذا ما يجعل الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تستند إلى حصيلة المعرفة عن مختلف النظريات والأساليب القيادية من خلال منهج علمي سليم.

ومنه تبرز أهمية التوفيق بين الجانب النظري للقيادة الإدارية وجانبها التطبيقي الميداني كسلوك، وأثر ذلك على أدائها ومردودها.

1. أهمية الدراسة:

إن لكل دراسة علمية أهميتها التي تدفع الباحث لسبر أغوارها، ومحاولة التوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلاتها والطريق إلى ذلك هو استخدام الأدوات المختلفة للبحث العلمي ومناهجه بطريقة موضوعية ويهدف البحث العلمي إلى تحقيق هدفين أساسيين:

أ- الهدف النظري : يتم من خلال التعرف على طبيعة الحقائق والعلاقات الاجتماعية والنظم المتبعة.

ب- الهدف العلمي : يمكن الاستفادة منه في وضع خطة للإصلاح على أساس سليم وفق ما يرتضيه التطور الطبيعي. ²

وتكمن الأهمية النظرية للدراسة فيمايلي:

¹ - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص19.

² - عبد الهادي الجوهري، أصول علم الاجتماع. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1997، ص ص 98-99.

تنبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية خاصة وأن التعرف على أنظمة وأنماط القيادة العلمية من قبل المتخصص أو الباحث تمكنه من تشخيص نقاط القوة والضعف وفي تجاوز نقاط الضعف في الأنماط والقوانين المتبعة من قبل الإداري.

- يواجه المجتمع الجزائري مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أثرت بدورها على إحداث تغييرات في الأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمات إضافة إلى تغيير الهيكل التنظيمي مما انعكس على دور القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية ودوره في نجاح واستمرار العملية الانتاجية.
- تتبع أهمية الدراسة في التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في دعم الفكر المعرفي والمساهمة في إعداد رأس مال فكري يساهم في خلق نوع من التمايز الذي يساعد المنظمة على التنافس والاستمرارية والربحية.

2. أهداف الدراسة:

إن لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية، ويسعى لتحقيق أهداف معينة سواء من الجانب النظري أو التطبيقي، وبالنسبة لهذه الدراسة نتوخى من خلالها تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في إلقاء الدور الذي تلعبه القيادات الجزائرية في ترشيد الإدارة الجزائرية. ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى أهداف فرعية:

- التعرف على خصائص وعناصر القيادة الإدارية.
- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين.
- التعرف على الأساليب المستخدمة من طرف القادة الإداريين حتى يحققوا أهداف المنظمة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين القادة والمرؤوسين في الإدارة الجزائرية.
- تحديد مختلف المشاكل والمعوقات التي تعاني منها القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية.
- تقديم بعض المقترحات لمواجهة العراقيل التي تواجه لقيادات الإدارية الجزائرية.

3. مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية والاهتمام الشخصي بموضوع القيادة الإدارية والميل إلى دراسته.
- أهمية موضوع القيادة الإدارية في الفكر الإداري ، فهو موضوع حيوي وهام.
- أن نجاح الإدارة يرجع بنسبة كبيرة إلى أداء قائديها وتأثيرهم الفعال على المرؤوسين (الفارق الرئيسي بين المنظمة الناجحة وغير الناجحة يرجع إلى طبيعة القيادة في كل منها).
- السعي إلى تنمية المهارات القيادية في الإدارة الجزائرية من خلال إلقاء الضوء على أهم الأساليب والسمات القيادية الناجحة.

- غياب القيادة الإدارية الفاعلية في الإدارة الجزائرية وما تسبب به ذلك من تسيب إداري.

4. أدبيات الدراسة:

لا يزال موضوع القيادة الإدارية ميدانا خصبا، يخضع للتجربة وتناظير ، ولم يستقر بعد على حال، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على بعض الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية بالبحث منها:

- دراسة شويح محمد، بعنوان: «مقومات وشروط القيادة الإدارية» - حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تناول الباحث الموضوع من خلال مكانة القيادة الإدارية في الفكر الإداري، وعرض تجارب بعض الدول المتقدمة في القيادة الإدارية، وأخيرا واقع وآفاق القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية.

- دراسة جيلح الصالح، بعنوان: «أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين» - دراسة حالة مجمع صيدال، تناول الباحث في دراسته دور القيادة الإدارية في المنظمة، ومساهمتها في رفع أداء العاملين من خلال أداء العنصر البشري في المنظمة.

- دراسة صلاح هادي الحسني، بعنوان: «القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية» تناول الباحث موضوع القيادة الإدارية من خلال تأثيرها في إدارة الموارد البشرية من الناحية الاستراتيجية موضحا العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- دراسة سميرة صالح، بعنوان: «أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين» - دراسة حالة مؤسسة سوناظراك.

- دراسة دريادي حميدة، بعنوان: «دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة»، تناولت الباحثة في دراستها القيادة الإدارية من الناحية الاستراتيجية ، ومدى تأثير مختلف الأساليب الإدارية على إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجزائرية.

5. إشكالية الدراسة:

إن حاجة التنظيمات بمختلف أحجامها ومستوياتها للقيادة الإدارية الفاعلة يعد ضرورة ملحة لارتباط تطبيق مختلف الخطط والاستراتيجيات بأداة توجيه فاعلة تعي الأسلوب العملي في قيادة المنظمة والمحافظة على انسيابيتها بما يخدم الأهداف المرجوة.

ونظرا لمدى عمق مفهوم القيادة الإدارية وتعدد نظرياتها والعوامل المؤثرة في الأسلوب القيادي داخل المنظمة في الإدارة الجزائرية ، ونظرا لما يواجه الإدارة من تطور واختلاف في المناخ السياسي والاجتماعي والثقافي إضافة للتطور العلمي والتكنولوجي، ونظرا لنا تعرفه الإدارة الجزائرية من نقائص وسلبيا كان المتسبب الرئيسي فيها غياب القيادة الإدارية الفعالة والراشدة التي ينعكي أداؤها

على العاملين ككل، ونظرا للتباين الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن، كل هذه العوامل جعلتنا نطرح الإشكالية التالية:

مامدى تحقق مختلف نظريات وأساليب القيادة الإدارية على أرض الواقع؟ وماهي شروط تواجد القيادة الإدارية كممارسة في الإدارة الجزائرية؟

وبالتالي طرح بعض التساؤلات الفرعية:

- هل القيادة الإدارية تمارس كمهنة إدارية أن كسلوك؟
- هل يمكن لعدم التوفيق بين الطرح النظري للقيادة والميداني أن يسبب أزمة قيادة؟
- ما أثر البيروقراطية على فعالية القيادة الإدارية؟
- ما الذي يحكم علاقة القائد بالمرؤوسين (هل هي علاقة إدارية أم علاقة إنسانية).
- ما هو واقع القيادة الإدارية في الجزائر؟

6. فرضيات الدراسة:

- لا يزال مفهوم القيادة الإدارية لم يعرف تعريفا دقيقا وموحدا في الفكر الإداري.
- هناك توافق نسبي بين الطرح النظري لمفهوم القيادة الإدارية والممارسة الميدانية له كسلوك.
- أي خلل في الأداء القيادي هو أزمة قيادية قد تسبب فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها مرتبط إلى حد بعيد بكفاءة قيادتها الإدارية.
- القائد الإداري الكفاء هو القائد الذي يجمع في ممارسة القيادة بين العليم والفن.
- غياب القيادة الفاعلية في الإدارة الجزائرية تسبب إلى حد بعيد في انتشار التسبب الإداري الذي تعاني منه وكذا ظاهرة البيروقراطية.

7. منهج الدراسة :

إن دراسة أي ظاهرة تحتاج إلى استخدام المنهج العلمي المؤدي إلى اكتشاف الحقيقة ، ويعرف المنهج العلمي عادة أنه : "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين".¹

وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب في مجال الدراسات الاجتماعية، حيث يعتمد هذا الأخير على "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوضعها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو

¹ - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2002، ص ص 29-30.

حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى"¹ ، كما لا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المراد دراستها فقط، بل يمتد إلى تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى استنتاجات يمكن أن تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

8. خطة الدراسة:

للإحاطة بموضوع البحث " القيادة الإدارية بين الطرح النظري والممارسة الميدانية في الإدارة الجزائرية" ، وللإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات فرضياتها ، بعد المقدمة العامة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول .

تم تخصيص الفصل الأول لمفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري ، وقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية بمختلف تعريفاته، وكذا أهمية القيادة الإدارية في مختلف الجوانب الإجتماعية، السياسية، والانسانية..، أما المبحث الثاني فقد تناول تطور مفهوم القيادة الإدارية على مر العصور من انطلاقة من الفكر القديم وحضاراته، إلى الفكر الحديث ومدارسه، أما المبحث الثالث فقد تناول نخلف نظريات القادة الإدارية والدراسات الأخيرة حولها.

أما الفصل الثاني فتناول شروط وخصائص القيادة الإدارية ، وقسم إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول شروط توفر القيادة الإدارية ، وفي المبحث الثاني تناولنا محددات الأسلوب القيادي بالتطرق لمختلف العناصر التي تحدد نوع الأسلوب القيادي وتؤثر عليه ، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى مختلف أنماط القيادة الإدارية مع توضيح يلبيات وإيجابيات كل نمط على حدى.

وفي الفصل الثالث تم التطرق إلى واقع القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية ، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث أيضا وهي: المبحث الأول تناولنا فيه تطور القيادة في الإدارة الجزائرية ، وبالطبع نقصد به التطور التاريخي، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مظاهر القيادة في الإدارة الجزائرية ، بالتركيز على مصادر السلوك القيادي في الإدارة الجزائرية ومؤثراته، أما في المبحث الثالث فقد ألقينا الضوء على مختلف المشاكل والعراقيل التي تواجه القيادات الإدارية في الجزائر سواء كانت إدارية أو بيئية أو نابعة من وضع القيادات الإدارية ذاتها.

كما وضعت خاتمة عامة تحتوي مختلف المقترحات لتجاوز المشاكل والعراقيل التي تواجهها القيادات في الإدارة الجزائرية ، وأهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة.

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط3. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص139.

الفصل الأول:

القيادة الإدارية في الفكر الإداري

إن مفهوم القيادة الإدارية يعد من المفاهيم التي لاتزال محل نقاش وتحليل، فاختلقت تعاريفها باختلاف المدارس الفكرية التي تناولتها، إضافة إلى كونها تتداخل مع الكثير من المفاهيم الإدارية الأخرى.

ولصعوبة تحديد تعريف للقيادة الإدارية وتخصيصه، كان لابد من تناول ثلاث مطالب في هذا الفصل :
الأول لتحديد مفهوم القيادة الإدارية وأهمية هذه الأخيرة في مختلف الجوانب، والثاني تناول تطور هذا المفهوم في الفكر الإداري على مر الزمن ، أما المطلب الثالث فتناول مختلف نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.

1. تعريف القيادة الإدارية : تعود جذور كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني القديم ، فهي مشتقة من كلمة (leadership) التي تعني أن يفعل أو يقوم بمهمة، لأن الفعل عند اليونانيين يصطلح عليه بكلمة (archan) بمعنى يقوم أو يحكم¹

وفي اللغة العربية مصطلح القيادة من كلمة القود، وهي عكس السوق ، فالقيدة من الأمام والسوق من الخلف، والإنقيد هو الخضوع، يقال انقاد لي أي أعطاك مقادته، ويقال انقاد لي الطريق إلى موقع كذا وكذا إذا وضح صوابه.²

أما من الناحية الإصطلاحية فقد تعددت المفاهيم والتعريفات، كل حسب الجانب الذي تناوله، لذا وحتى نستخلص تعريفا للقيادة الإدارية لابد من استعراض عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون.

Koontz and Odonnel : عرفا القيادة الإدارية على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

وعرف **Oedway Tead** القيادة في كتابه **The Art of leadership** على أنها: النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين.³

أما **Bernard Bass** عرف القيادة بأنها : خاصية فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أفراد المجموعة التي يقودها.

وعرفها **Pffifner and Presthus** بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم.⁴

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط6، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص23.

² ابن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، ط1، بيروت: دار صادر، 1990، ص42.

³ - ظاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997 ، ص17.

⁴ - دريادي حميدة، دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الجزائر، 03، 2010، ص03.

أما Wolman فيعرف القيادة الإدارية على أنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.¹

عرف Tosi القيادة بأنها قدرة القائد على التأثير في آخر ليتصرف بالطريقة التي يرغبها.

وعرف Hemphil القيادة بأنها سلوك الفرد حين يشرع في توجيه أنشطة الجماعة.

ويعتبر Gibb أن القيادة تنشأ من عملية التفاعل (Interaction process) بين الفرد والجماعة، وأن ذلك التفاعل يحدد طبيعة الدور الذي يؤديه كل منهما.

ويعرف كل من Gray and Stark القيادة بأنها عملية تفاعل يتم بين القائد والأتباع بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة.

ويقدم Ivancevich تصوراً أكثر شمولاً واكتمالاً حول طبيعة مكونات عملية القيادة حيث يشير إلى أن القيادة هي نتيجة للتفاعل بين كل من : خصال شخصية القائد، توقعات الأتباع لأداء القائد، خصال شخصية الأتباع، متطلبات الأداء كما يدركها الأتباع، المناخ التنظيمي.²

وعرف كل من الد. عبد الكريم درويش ود. ليلي ت كلا القيادة على أنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بحد ذاته.³

من كل هذه التعريفات نجد أن بعضها ركز على أحد عناصر القيادة فقط، فترى القيادة تؤثر من طرف واحد – تأثير القائد على أتباعه – وهذا التركيز المبالغ فيه على القائد يعني الإنقاص من قيمة وأهمية العناصر الأخرى.

ومنها ما اهتمت بعملية التأثير ونتائجها أو هدف عملية التأثير، ولكنها لم تعنى بشكل مماثل بفهم الكيفية التي تتم بها هذه العملية.

ومنها ما تعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة فغفل عن تلك العملية التفاعلية التي تبرز من خلالها تلك الأبعاد السلوكية.

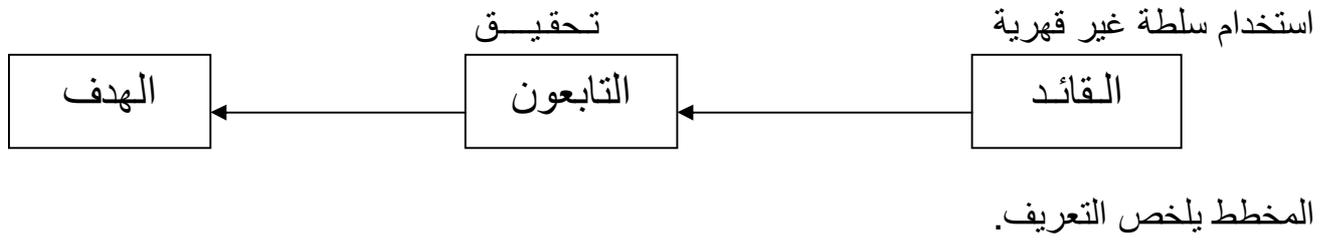
ولما كان كل تعريف من التعريفات السابقة يتعامل مع القيادة من زاوية خاصة حيث يركز على جانب دون الآخر فلا يمثل ظاهرة القيادة ككل، فإنه لا بد من تقديم تعريف أكثر شمولاً يجمع جميع عناصر القيادة ، فيمكن تعريف القيادة على أنها: التأثير الناتج عن السلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة من

¹ - شوقي ظريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1993، ص34.

² - نفس المرجع السابق، ص39.

³ - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص18.

الناس(المرووسين) والتفاعل ين خصائص القائد والأفراد والمحيط والنسق التنظيمي والذي يستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية مع توفر الرضا والرغبة.¹



➤ القيادة والمفاهيم المتداخلة معها :

- القيادة والرئاسة: إنّ طبيعة العلاقة بين مفهوم القيادة والرئاسة (leadership) تتركنا أمام عدة احتمالات: أنهما مترادفان أو أنهما منفصلان أو أن هناك علاقة الخاص بالعام أو الجزء بالكل.

نجد الباحثين في هذا الصدد ينقسمون إلى فريقين أحدهما يتبنى فكرة التفريق بين المفهومين والآخر يرى أنهما مترادفان ونستعرض بعضها:

- ميز أرجريس Argyris بين القيادة والرئاسة من حيث أن الرئيس يحتفظ بالسيطرة الممنوحة له عن طريق النظام الرسمي الذي يمثله لا عن طريق اعتراف أفراد الجماعة التلقائي به، أن الرئيس يفرض الأهداف التي يرى أهمية العمل لتحقيقها ويكون هدفه متفقا مع ميوله ورغباته الخاصة أو قد يتم فرضها من قبل سلطة عليا، أما القائد فيحدد الأهداف عن طريق اشتراك جميع العاملين وقيامهم بتخطيطها والعمل للتوصل لتحقيقها².

ويحدد «جيب» بين القيادة والرئاسة فيمايلي:

- 1- يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الإعراف التلقائي من أفراد الجماعة أو إسهامات الفرد في أنشطتها كما في حالة القيادة.
- 2- أهداف الجماعة في موقف الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.
- 3- لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة.
- 4- توجد فجوة اجتماعية واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للإحتفاظ بتلك الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم.

¹ - دريادي حميدة، دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة الجزائر، 03، 2010، ص5.

² - ماجدة عبد الكاظم عطية، القيادة الإدارية في العراق، مطبعة النعمان، 1976، ص29.

5- اختلاف مصدر السلطة حيث أن سلطة القائد تنبع من أفراد الجماعة أما سلطة الرئيس فتستمد

من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة.¹

6- درجة الإستبداد التي يمارسها الرئيس مقابل القائد حيث أن الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة الإستبداد بحكم السلطة الموكلة إليه.

ويمكن أن نلخص الفرق بين القادة والرئاسة في الجدول التالي:

القيادة	الرئاسة
1- تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً. 2- تكون مسبقة بعملية التنافس عليها من قبل أعضاء الجماعة. 3- الجماعة هي التي تحدد أهدافها وليس القائد. 4- التفاعل الحيوي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة.	1- تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة اعتراف تلقائي من جانب الأفراد. 2- مصدر السلطة هي النظام الرسمي. 3- تختار الرئاسة الهدف المشترك ولا تحدده الجماعة نفسها بالضرورة. 4- يوجد تباعد اجتماعي أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة ويحاول الرئيس الإحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق الهدف.
5- القائد عضو في الجماعة ويشاركها معاييرها وأهدافها ويعمل على توطيد العلاقة بينه وبين باقي أفراد الجماعة، فهو يؤثر في نشاطه وفي أهداف الجماعة ويتأثر بالجو الإقليمي السائد الذي ينتج عنه هذا التفاعل. 6- سلطة القائد يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له. 7- تقوم القيادة على مشاعر الحب والإحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة.	5- الرئيس عضو في الجماعة يختار لها هو الهدف المشترك، وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة. 6- تستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة وهكذا لا يمكن تسمية المرؤوسين بدقة أتباعاً. 7- ليس من الضروري أن تقوم الرئاسة على مشاعر الحب والإحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة.

¹ - شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1993، ص

- **القيادة والزعامة :** تعرف الزعامة على أنها «مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد ، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم ، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة .»
حيث يتضح من هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتمادا على تأثيره الشخصي وقدرته على اقتناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.¹
- **القيادة والإدارة:** يرى ماكورميك McCormick أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ولكنه يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القيادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها.²
كما ميز جون كوتر John Kotter بين القيادة والإدارة حيث رأى أن الإدارة تختتم بالتخطيط ووضع الموازنات، تحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع هيكل تنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق (L'alignement des troupes) أي توصيل الإتجاه الجديد للذين سيشكلون إتحاد وإنتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها، وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل.
بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى، وهكذا أكد جون كوتر أن اقيادة مكملة للإدارة وليست بديلا لها.³

ويمكن عقد مقارنة بين مقهومي القيادة والإدارة كما هو مبين في الجدول الآتي:

1 - سميرة صالحى، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008، ص18.
2 - شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1993، ص49.
3 - سميرة صالحى، «أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين» رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر - باتنة، كلية العلوم الاقتصادية، 2008، ص19.

الجدول(02): الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
<p>1- تركز القيادة على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ.</p> <p>2- الجماعة هي مصدر السلطة.</p> <p>3- السلطة غير رسمية.</p> <p>4- القيادة وظيفة من وظائف الإدارة.</p> <p>5- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.</p> <p>6- تركز على العاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.</p> <p>7- تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في الأهم من الأمور، وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية ويمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة والإهتمام بهم كبشر.</p>	<p>1- تركز الإدارة على السلطة الرسمية وعلى إذعان وامتثال الأفراد لهذه السلطة.</p> <p>2- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.</p> <p>3- السلطة رسمية ومقتنة.</p> <p>4- الإدارة ذات مفهوم أشمل من القيادة.</p> <p>5- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.</p> <p>6- تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر .</p> <p>7- تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والإهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.</p>

المصدر: عادل ثابت، الإدارة المعاصرة.الأردن:دار سلامة للنشر،2008.

اذن يبدو جليا من خلال الجدول أنه يمكن للقائد أن يكون مديرا ولا يكون المدير بالضرورة قائدا، اذن إذا منحنا القائد مركزا إداريا ذو سلطة الإشراف على عدد من المرؤوسين فإنه سيجمع بين صفة القائد والمدير.

2. أهمية القيادة الإدارية:

2.1. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة: إن الدور الأساسي للقائد هو تحفيز المرؤوسين وبعث

النشاط في نفوسهم، والحفاظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق

2.2. نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ،
وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.¹

2.3. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة مايمس شؤونهم والإعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو مايسمى بالمشاركة Management Participatif إشعار كل عضو بالتقدير والإعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وتحفيزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم.²

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى ومايصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين.

2.4. أهمية القيادة في الجانب الإجتماعي:

للفريق العامل في التنظيم نشاط اجتماعي خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها، مما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم.

وإذا كان للقيادة تأثير في الجانب الإجتماعي للإدارة فإنها من ناحية تتأثر هي الأخرى بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم، وتتمثل في عادات وتقاليد وقيم واتجاهات العاملين، بالإضافة إلى أنها تتأثر بعوامل اجتماعية خارجية، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل مثلما أكد زكي محمود هاشم بقوله: (إن الأسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ما، هو الأسلوب الذي يلائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي).³

2.5. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة :

¹ - نفس المرجع السابق، ص23.
² - دريادي حميدة، «دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية، 2010، ص12.
³ - دريادي حميدة، نفس المرجع السابق، ص13.

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة من جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مسؤولياتها، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة وبين أفراد المجتمع ككل من جهة أخرى.

وأشار ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين مايراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والإتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي".¹

المبحث الثاني: تطور مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري.

نستعرض في هذا المبحث أهم المبادئ الإدارية التي عرفتها الإدارات القديمة والتي استهدفت تطوير فكرة القيادة الإدارية وذلك في نقطتين أساسيتين: في الإدارات القديمة: المصرية، الصينية، اليونانية، الرومانية والعربية، ثم القيادة الإدارية في ظل النظريات التقليدية والحديثة.

1. القيادة في الفكر القديم:

1.1. الحضارة المصرية: شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين عام (2900-2475 ق.م)

تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين والزراعة والأشغال العامة.²

كما عرفت الإدارة المصرية القديمة نظام الحوافز وطبقته، فقد كان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت وتقديم الهدايا تقديرا لجهودهم، كما كان يسمح لكبار الموظفين باستخدام ممتلكات التاج كالعربات الملكية ومساكن الحكومة.

ويرى كل من ماكس فيبر Max Weber، ميشال روستوفتزف Michael Rostovtzeff وجيمس بريستاد James Breasted أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية ط6، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص119.120.

² - نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2010- ص27.

الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجات الرقاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم وأنها بيتهم الواسع مما حدا بالإدارة المصرية القديمة إلى اتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، وعملت على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة كما طبقت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين.¹

1.2. الحضارة الصينية: في عهد الامبراطور «شن الكبير» (Shun The Great) الذي يرجع

تاريخه إلى عام 2200 ق.م كانت الإدارة على مستوى عال من التنظيم فقد كان الجهاز الحكومي يتكون من الحاكم يساعده تسعة مستشارين يشرفون على تسع إدارات تتولى تنفيذ خطة عامة مرسومة، وكان بين المناصب التسع منصب خاص بالإتصالات الإدارية يتولاه مستشار للاتصالات الإدارية (Master of Communication) وهذا يكشف أن الإدارة الصينية عرفت الإتصالات الإدارية وأدركت أهمية دورها في الإدارة.²

كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (Confucius) أثر بالغ في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وعادات وتقاليد المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب، وتقريره لبعض السمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية كالمعرفة والنظرة العميقة إلى جانب النزاهة والإيثار.³

1.3. الحضارة اليونانية: تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط

(Socrat) (469-399 ق.م) للإدارة، فالقيادة عنده تعني: «مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة»⁴ وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد، وهذا يشبه المفهوم الحديث للمهارات القيادية.

أما أفلاطون (427-347 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، فينظر للقائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها من قوله في سمات السياسي: «إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم، وقوى ملكتهم على تفهم

1 - سميرة صالح، «أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر - باتنة، كلية العلوم الاقتصادية، 2008، ص 8.
2 - نبيل حامد مرسي، نفس المرجع السابق، ص 28.
3 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 31، ص 33.
4 - نبيل حامد مرسي نفس المرجع السابق، ص 37.

الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير»¹.

1.4. الحضارة الرومانية: شهدت الإدارة في الفترة ما بين (280-78 ق.م) أي في عهد الجمهورية

الرومانية، تركيزا للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من 78 ق.م- 306 م) أصبح شغل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد "دقلديانوس" "Doglydanos"، حيث أشرك معه ثلاثا من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للإضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عيّن على كل جزء حاكما.²

وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة- في مجال القيادة الإدارية- مبدأ الهيئات الإدارية الإستشارية (The Staff service) التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.³

1.5. الحضارة العربية الإسلامية: عرف المجتمع العربي قبل ظهور الإسلام حالة من التفكك

وعدم الانتظام، وبظهور الإسلام وإقامته دولته الأولى في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، شهدت الإدارة العربية الإسلامية تنظيما إداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاث: الأرض، الشعب والنظام،⁴ وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاما إداريا خاصا لا لعاقبة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة.

ففي عهده- صلى الله عليه وسلم- كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان صلى الله عليه وسلم هو الرسول المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم: «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمّروا عليهم أحدهم» ويقول: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم..»⁵.

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم: القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة، والإيثار...، وكان صلى الله عليه وسلم يحث أولي الأمر أن يولّوا على أعمال المسلمين من يجدونه أصلح لذلك العمل، لقوله صلى الله عليه وسلم: «من ولي من أمر المسلمين شيئا، فولى رجلا وهو

¹ - سميرة صالح، نفس المرجع السابق، ص9.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط6، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص35.

³ - نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2010، ص41.

⁴ - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008، ص18.

⁵ - رواه أبو داود بإسناد حسن عن أبي هريرة.

يجد من هو أصلح منه فقد خان اله ورسوله والمؤمنين»¹ واختيار الرجل الأصلح كما يقول ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: «إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِي الْأَمِينُ»² والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل، والقدرة على تنفيذ الأحكام والأمانة ترجع إلى خشية الله.

وكانت مهام الولاية- من حيث هم قادة إداريون- تستهدف إشباع حاجات موظفيهم فقد راعى عليه السلام في إعطاء الأجر للموظف تأمين نفقاته وعائلته، وطبقت الإدارة في هذه الفترة مبدأ الأجر على قدر العمل وذلك تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: «لِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ»³، كما تميزت القيادة في هذه الفترة بمبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: «وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ»⁴.

كما عمل صلى الله عليه وسلم بمبدأ تقسيم العمل حيث عين 42 كاتباً يقوم كل منهم بعمل معين ، فكان علي بن أبي طالب كاتبه للعهد إذا عاهد وللصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن اليمان صاحب سره، كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديون والمعاملات، وكان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومانيو والحبشية واليهودية...

وفي عهد الخلفاء الراشدين ، عرفت الإدارة كثيراً من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية : مبدأ التنظيم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير المجهودات، مبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الإتصالات إلى تطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدر والأمانة.

أما في العهد العباسي فقد شهدت الدولة نظاماً إدارياً محكماً يضم أحد عشر ديواناً بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الإتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، التروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل والبت السريع بالأكور، حسن المقابلة للمرؤوسين والإستماع لهم وتفهم مشاكلهم.⁵

¹ - رواه الحاكم في صحيحه.

² - سورة القصص، الآية 26.

³ - سورة الأحقاف، الآية 19.

⁴ - سورة الشورى، الآية 38.

⁵ - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص22.

2. القيادة في الفكر الحديث:

1.2. نظرية التنظيم العلمي للإدارة (الإدارة العلمية): استهدفت دراسات وتجارب فريديريك تايلور إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأ، علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري، داخل التنظيم ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفيزيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزاً للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن، وأسهم تايلور بعدد من المبادئ المتعلقة بالقيادة الإدارية ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه ويديريهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل.¹

وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه وتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية وأثرها في النشاط الإداري ونظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية وتجريدها الإدارة من العواطف والمشاعر الإنسانية.² وعلى الرغم من كل ذلك فقد كان لأفكار تايلور أثراً في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج.

2.2. نظرية التقسيم الإداري: من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية الإلتزام بخطوط السلطة الرسمية والإلتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، وم أبرز رواد هذه النظرية: "فايول"، "جوليك" و"أرويك".

وتقوم أفكار هنري فايول Henry Fayol على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات³ هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير.

ويرى البعض أن فايول استخدم كلمة (Command) للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة

¹ - نبيل حامد مرسي، مرجع سابق، ص 61.

² - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الكتب، 2000، ص 19.

الإدارية ، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية وسعة الإطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

أما لوثر جوليك Luther Gulick فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB) التي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تدرج في اختصاص المدير وهي: ¹التخطيط (planning)، التنظيم (organizing)، شؤون الموظفين (staffing)، التوجيه (directing)، التنسيق (coordinating)، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (reporting)، والنشاط المالي (budgeting)، ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها.

أما إسهامات ليندول أرويك Lyndall Urwick فتمثلت في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، حيث رأى أن من مقومات التفويض الناجح : شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوسين وتحديد واجباتهم، لأن عدم تحديد واجبات المرؤوسين يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا على روحه المعنوية.

2.3. النظرية البيروقراطية: لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber، في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على 03 نماذج أساسية: نموذج السلطة التقليدية Traditional Authority ، نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة Rational Legal Authority ، ونموذج السلطة العظيمة Charismatic Authority، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد (Legitimacy).

وقد وضع فيبر المعايير التي تحكم – في تصوره- التنظيم الإداري المثالي، وتساعد المدير على تحقيق أهداف التنظيم وأجملها في عشرة معايير هي:

- 1- تنظيم الوظائف الرسمية داخل التنظيم تحكمه قواعد معينة، ويتمتع الموظفون الشاغلون لهذه الوظائف بحريتهم الشخصية في العمل الشخصية في العمل.
- 2- يقوم تنظيم المناصب على مبدأ التسلسل الإداري (Hierarchy) لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وتتسلسل السلطات الرئاسية حتى تصل القاعدة إذ يخضع كل منصب أقل لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه.
- 3- يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد وواضح على أسس شرعية ومعقولة.

¹ - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008، ص24.

- 4- يتم اختيار الموظفين على أسس من القواعد أو المعايير الفنية (Technical rules or norms) ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالإختبار وتلقي المترشح للتدريب.
- 5- كل موظف يحصل على بدل مادي للعمل في صورة مرتب ثابت، ويكون له حق في معاش (Pension).
- 6- هناك فصل تام بين ممتلكات التنظيم والممتلكات الشخصية... فالوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها، وليس من حق الموظف أن يمتلك المنصب أو مافيه.
- 7- جميع الأنظمة والقواعد التي تحكم أنشطة العمل تصاغ بشكل قواعد ثابتة ومكتوبة، ومن مجموع الوثائق المكتوبة وتنظيم الوظائف الرسمية القائمة، يتكون ما يسمى بالمنصب الوظيفي (office)، الذي يعتبر محور كل نماذج العمل التعاوني.
- 8- يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهام وظائفهم.
- 9- السلطة الشرعية في التنظيم- التي يمسك زمامها الرئيس الإداري في قمة التنظيم (Super chief)- يمكن أن تمارس بأشكال مختلفة ولكن في إطار من الشرعية.
- 10- الوظيفة في النموذج البيروقراطي للتنظيم مهنة، ويعتمد نظام الترقيّة فيه على الأقدمية أو على إنجاز العمل أو كليهما، ويعود تقدير كل ذلك للرؤساء المشرفين.

ومن أبرز ما يؤخذ على نموذج فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية... وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو

Peter Blau

ورينشارد سكوت Richard Scott أنّ هناك أنماطا أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا ما أحسن استخدامها.¹

4.2. نظرية العلاقات الإنسانية: تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية (Human relations) في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم لتقديم إنتاجية عالية.²

تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو G.E.Mayo في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين نقطة انطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، ط3، 1999، ص27-28.

² نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية، ط1. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2010، ص74.

الكتريك بشيكاغو بين عامي 1924-1927، تحت إشراف التون مايو واشترك في إعدادها عدد من أساتذة جامعة هارفارد.

وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الإهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الإجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية بل بقدراته الإجتماعية أي إنتمائه الإجتماعي.

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

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها كيرت ليوين Kurt Lewin والتي توصل من خلالها إلى أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل.. وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد في حفزهم على الأداء الجيد كما أكد كارل روجرز Carl Rogers من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.¹

ومما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية أنها ركزت اهتمامها على جانب التنظيم المتعددة، وهو العنصر البشري..

5.2. نظرية التنظيم الإجتماعي: Social organization theory

تنظر نظرية التنظيم الإجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم إجتماعي فرعي داخل التنظيم الإجتماعي الأكبر²، حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية

وجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.. وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت.. وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادته الإدارية³.

¹ - طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة. عمان: دار الفكر، 2002، ص27.

² - شوقي طريف، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ - ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق، 2003، ص584.

ومن أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الإجتماعي: دراسات "باك" (E.Bakke)،

"أرجيرس" (Argyris)، "ليكرت" (Likert) ..

فقد حدد "باك" أربع مكونات للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه، الموارد البشرية والمادية والطبيعية، والأنشطة التي تتم في إطاره، ومجموعة الروابط التنظيمية (Bonds of organization) التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الإنصهار والتلاحم بين الفرد والتنظيم (Process fision)، ويرى "باك" أنه يمكن للقيادة أن تحقق هذا الإنصهار عن طريق تسيير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم.¹

كما أسهم "أرجيرس" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم، والذي يقيمه على اعتقاده بأن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما: الفرد والتنظيم الرسمي، ويرى أن هناك تعارضا بين متطلبات الأفراد الأصحاء العاملين في التنظيم وحاجاتهم، وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي، وإن هذا التعارض قد يؤدي إلى التضارب بين مصالح التنظيم ومصالح العاملين فيه مما ينتج عنه الإحباط (Frustration) والشعور بالفشل من جانب العاملين وكذا تدهور الكفاءة التنظيمية..

ومن هنا يرى "أرجيرس" أن السبيل إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي، يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على الأفراد العاملين في التنظيم ومشاكلهم، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد (Job or role enlargement) وتخفيف حدة الرقابة.. وبهذا تعمل القيادة على توفير الإحساس لدى الفرد العامل بالإطمئنان والاستقرار في العمل، وتتيح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، وبالتالي تعمل على زيادة قدراته في العمل.²

أما "ليكرت" فيرى التنظيم على أنه تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، وأن العوامل الهامة في التنظيم والتي تحدد مدى نجاحه وفاعليته هي: القيادة، الإتصالات، الحوافز، وعمليات التفاعل والتأثير المتبادلة، واتخاذ القرارات، وتحديد وترتيب الأهداف واللاقابة.. وبالتالي فإن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية-حسب ليكرت- هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الإهتمام بالموظفين، وتعكس ثقة عالية واطمئنانا بين الجميع..

كما يرى "ليكرت" أن المبدأ الذي يمكن أن يستند عليه القائد في اتباع النمط القيادي الناجح يتمثل في أن ينظر القادة إلى مرؤوسيه على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاصا يؤدون عملا بحيث ينظر

¹ -خواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص60.

² نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية. الاسكندرية:المكتب العربي الحديث، 2010، ص85.

المروسين إلى قائدهم على أنه صديق متعاون عطوف وحازم دون اللجوء إلى التهديد، يهتم برفاهيتهم ويعدل في معاملتهم ويثق فيهم.¹

6.2. نظرية التوازن التنظيمي: (Organization equilibrium theory)

ترى هذه النظرية أن التنظيم الإداري – باعتباره تنظيماً اجتماعياً – إنما يتركز نشاطه في اتخاذ القرارات. ولقد كان "شستر برنارد" (C. Bernard) أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه (وظائف المنفذ)، ثم بلورها "هربرت سايمون" (H. Simon) فيما بعد في كتابه "السلوك الإداري".

يرى برنارد أن بقاء التنظيم واستمراره يقتضي توافر أمرين هما: الكفاءة (Effeciency) والفاعلية (Effectiveness)، وأن استمرار مساهمة الأفراد في العمل إنما يتوقف على الإشباع التي تضمنها

الأفراد المساهمون في عملية تحقيق الهدف، فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم.. ولذا فعلى التنظيم الإداري أن يعمل على إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، فبقائه واستمراره مرهون بقدرته على تحقيق حاجات الأفراد بشكل كافياً لإحداث التعاون في العمل، وهذا يعني التوازن بين إسهام الفرد في نشاطات التنظيم والمشجعات التي يقدمها التنظيم للفرد العامل فيه.²

ويقدم سايمون فهمه لنظرية التوازن التنظيمي على أنها تقوم على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم (Contributions)، والمغريات التي يحصل عليها (Inducement)، ويعتبرها أساساً لتفسير إقبال الأفراد على الإشتراك في الأعمال التنظيمية..

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

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية

1. **نظرية السمات:** يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، ومؤداه أن القيادة التي تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل المواقف.³

¹ - نبيل حامد، نفس المرجع السابق، ص 81.

² - صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الاسكندرية: دار الجامعة، 1999، ص 241.

³ . دريادي حميدة، ص 15.

ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار 'نظرية الرجل العظيم' ومن أنصارها فرنسيس جالتون F.Galton ، توماس كارليل T.Carlyle ، غيسيلي Ghisselli ، حيث تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيهـم، وأن هذه السمات القيادية موروثـة وليست مكتسبة.¹

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره، وقد تبني الدارسون الطريقة الإستقرائية للكشف عن السمات القيادية² وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات التي يتميز بها كل قائد ، ومن بين هاته الدراسات:

1.1. دراسات رالف ستوغديل (Ralf Stogdill) :

حيث قام بدراسة ميدانية بين عامي (1904-1947) وتوصل إلى أهم السمات التي تجعل من الإنسان قائدا ناجحا مايلي:

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

2.1 دراسات كيرك باتريك ولوك Kirk , Patrick & Look :

حيث قاما بأبحاث توصلتا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيمايلي:³

¹ عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 2003، ص125.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة، 2000، ص272.

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص334.

- وجود الدافع: تتمثل في الرغبة في التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
- الثقة بالنفس: الوثوق بالقدرات الشخصية.
- القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- الإبتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
- المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

3.1. دراسات براون Brown:

توصل براون¹ من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توفرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سناً، أنسب صحة، أحسن مظهراً وأكثر ذكاءً، أصوب حكماً، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.

إلا أن هذه النظرية لم تستمر طويلاً لعدة أسباب أهمها:

- ظهور المدرسة السلوكية التي كانت تنادي بأن شخصية الفرد ليست وراثية فقط وإنما جزء كبير منها مكتسب من البيئة التي يعيش فيها.
- لم تنجح هذه النظرية في تحديد كل السمات التي ينبغي أن تتوفر في شخصية القائد.
- أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن هناك تراكيب مختلفة من السمات المحددة تتناسب كل منها مع مواقف قيادية مختلفة.

2. النظريات السلوكية :

أدى إخفاق نظريات السمات في تفسير فعالية القيادة إلى التركيز على سلوك القائد أو ما يسمى بنمط القيادة، بمعنى تغيرت النظرة إلى القيادة من مجموعة من الخصائص الشخصية لتبدو كمنشآت يمارس، وأصبح الإتجاه الجديد هو دراسة سلوك القائد وليس خصائصه استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً في قيادته²، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين، من بين هذه الدراسات والنظريات مايلي:

1.2. دراسات أيوا (Iowa) :

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص315.

² دريادي حميدة، دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة،...ص15

قام بهذه الدراسة كل من رونلد ليبيت (Ronald Lipit) ورفا وايت (Ralph White) وكيرت ليفين (Kurt Levin) سنة 1993 من جامعة أيوا، حيث طلبوا من جماعة من أولاد المدارس القيام ببعض الأشغال اليدوية بعد أن قسموهم إلى جماعات وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد على كل مجموعة، فتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي هي¹ :

- الأسلوب الإستبدادي أو الأوتوقراطي: حيث احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب وكان القائد محور الإتصالات في المجموعة.
- الأسلوب الديمقراطي: وهو عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الإتصالات والتفاعل بين الأفراد.
- الأسلوب التسيبي أو الحر: ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة فكانت كمايلي:²

- بالنسبة للمجموعات التي اتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي كانت الإنتاجية مرتفعة، ولكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولهذا كان الدافع للعمل قليل والرضا منخفض والإبتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا الأسلوب نزوع الأولاد إلى الأسلوب العدواني فيما بينهم ومع القائد.
- بالنسبة للمجموعات التي اتبع معها الأسلوب الديمقراطي فكانت الإنتاجية أكثر استقرارا وكانت دافعية الأولاد للعمل أكبر، حيث كانوا يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر.
- المجموعات التي اتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالإنخفاض في جميع النواحي السابقة، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

تشير النتائج السابقة إلى أن القيادة الديمقراطية أفضل من الأسلوبين الآخرين بالنسبة للإبتكار، الدافع للأداء والرضا والتماسك والتفاعلات الاجتماعية.

رغم أن هذه الدراسة كانت رائدة في تأثير القيادة على سلوك الأفراد إلا أنه من الصعب تعميم نتائجها على أفراد راشدين.

2.2. دراسات جامعة متشيغان (Michigan) :

¹ . فرج طه عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيم، بيروت: دار النهضة العربية، 1986، ص 262.263.

² . حسن رواية، السلوك في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2001، ص 257.

قام بهذه الدراسات عدد من الباحثين من جامعة ميشيغان، على رأسهم ليكرت (Likert)، كان (Kahn)، كاتز (Katz) سنة 1961¹ في عدة منظمات صناعية وخدمية لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرون فوجاً من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، حيث قسمت هذه الأفواج إلى قسمين، يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة، ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل، وفي عدد العمال واختصاصاتهم وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي بواسطة إجراء استجابات مع قادة ومرؤوسيه هذه الأفواج، وهكذا توصلت الدراسة إلى تحديد نمطين سلوكيين للقيادة يتمثلان في:²

- القيادة المهتمة بالعامل: حيث يميل القائد لأن يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية، ويعمل على تحسين أحوالهم ويشجعهم على التعاون والتعلق بأهداف المنظمة كما تتصف قيادته بالعمومية وعدم التدخل في التفاصيل كما أنه يخصص نسبة كبيرة من وقته للاتصال بالعاملين.
- القيادة المهتمة بالعمل: في هذا النمط يهتم القائد بتحديد عمل كل فرد إضافة إلى قواعد وتعليمات صارمة لكيفية القيام بالعمل والوسائل المستخدمة فيه، كما يحدد معايير لقياس الأداء ويكافئ كل فرد وفقاً لمستوى إنجازه، ويكون الإشراف دقيقاً ومباشراً ومحكماً باستخدام أسلوب الثواب والعقاب، كما أن تفاعل القائد مع مرؤوسيه يكون محدوداً.

ومما أخذ على هذه النظرية أن أسلوب القائد قد يختلف حسب الظروف فقد يهتم بالعاملين في ظروف عادية أما في أوقات الشدة وحين ازدياد ضغوط العمل فقد يميل إلى الإهتمام بالعمل أكثر من العامل.

3.2. دراسات جامعة أوهايو (Ohio):

بدأت دراسات جامعة أوهايو بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، من طرف كل من شارتل ستوغديل وفلايشمان³ Shartle Stogdill & Fleishman حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الإستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، وزعت هذه الإستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدين لسلوك القائد الإداري هما:

¹ . عامر مصباح، القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم. الجزائر: دار هومة، 2003، ص106.105

² - طارق عبد الحميد البديري، أساسيات في علم إدارة القيادة. عمان: دار الفكر، 2002، ص10.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية مستقبلية.. 2000، ص277.

- سلوك الإهتمام بهيكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الإتصال، إضافة إلى اهتمامه بتقييم الأداء
- سلوك التعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين بعين الإعتبار، وينمي جوا من الصداقة والثقة والعدالة والإحترام، مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة.

وهذا التحليل لا يعني أن هذين البعدين متعارضين، بل على العكس فالقائد الفعال هو القائد الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كل منهما، وبالتالي يحقق الرضا الجماعي للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة.¹

4.2. نظرية الشبكة الإدارية:

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون² Robert Blake&Jean Mouton بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا إلى تفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين يمثل محورها الأفقي بعد الإهتمام بالإنتاج بينما يمثل المحور العمودي بعد الإهتمام بالمرؤوسين، كما يبين الشكل رقم (01) ، حيث يشير رقم -1- على كل محور لأدنى درجة اهتمام بينما يشير الرقم -9- لأقصى درجة اهتمام.

الشكل رقم(03): الشبكة الإدارية

9.9				5.9				1.9
9.5				5.5				1.5
9.1				5.1				1.1

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، ط2، 2004، ص270.

² - سميرة صالح، نفس المرجع السابق، ص 32.

المصدر:

Jean-Luc Charon et Sabine Sépari, Organisation et Gestion de l'entreprise, Paris :Dunod, 2001, p60.

ورغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانين أسلوبا قياديا إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية هي:¹

- **أسلوب القيادة 1.1 :** وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الانتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة للعلاقات الطيبة، ولا يساهم في تحقيق أهداف المنشأة أو الأفراد ويبدل الحد الأدنى الذي يكفي لبقائه عضوا في المنظمة.
- **أسلوب القيادة 1.9 :** وهو أسلوب القائد الإجتماعي الأبوي أو قيادة النادي، والذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتمام ضعيفا بالانتاج ويسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، يمارس رقابة قليلة حيث يترك المرؤوسين يواجهون أنفسهم مع مدحهم وتشجيعهم .
- **أسلوب القيادة 9.1 :** وهو أسلوب القائد المتسلط الذي يبدي اهتماما عاليا بالانتاج والعتاد والوسائل أكثر من الإهتمام بالمرؤوسين ومشاعرهم وحاجاتهم، إذ يعتبرهم مجرد أدوات للانتاج وهو على استعداد للتضحية برضا وراحة المرؤوسين في سبيل إنجاز العمل.
- **أسلوب القيادة 5.5 :** هو أسلوب القائد الوسط أو التوفيقى، وهو الذي يوجه اهتمام متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، مما يجعل أداء العاملين ورضاهم في المستوى المتوسط.
- **أسلوب القيادة 9.9 :** وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والأفراد معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للأفراد وإرضاءهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

5.2. نظرية (x) و (y) :

قام دوجلاس ماكريجور² Douglas Mc Gregor بتقديم نظرية (x) ونظرية (y) إذ تفترض نظرية (x) أن الإنسان- بطبيعته - محدود الطموح والذكاء، لا يحب العمل ولا يتحمل المسؤولية ويتجنب المهام ، بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية، وهكذا فإن ما يدفعه للعمل هو الحوافز المادية والسيطرة المحكمة ثم طورت هذه النظرية إلى ما سمي بنظرية (y) التي تفترض أن الإنسان طموح وإيجابي محب

¹ - Nicole Aubert et autres, Management : aspects humains et organisationnelles, Paris :ed fondamentale ,1992, pp383.384.
² - سميرة صالحى، مرجع سابق، ص32.

للعمل وراغب فيه ،مبادر مرحب بتحمل المسؤولية وأن حاجاته غير مرتكزة في حاجات أساسية وأمنية ، بل تتعداها إلى حاجات اجتماعية، وهكذا فإن مايدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فقط، بل يمكن دفعه إلى العمل من خلال الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية الطيبة والإهتمام من طرف القائد.

نلاحظ أن هناك فرق كبير بين نظرية () و() في القيادة حيث تبدو نظرية () تسلطية تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة، حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد العامل نفسه، بالمقابل فإن نظرية () تبدو ديمقراطية تفاعلية فيها ديناميكية ومرونة ، وتعتمد على التوجيه والسيطرة الذاتيين،¹ وتشكل نوعا من التكامل بين حاجات الفرد ومطالب التنظيم وتأخذ بمشاعر الآخرين ولا تنكرها.

6.2. نظرية تاننباوم وشميدت Tannenbaum & Waren Shmidt:

اقترح كل من روبرت تاننباوم ووارن شميدت² مدى يضم سبع أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة القائد، والقيادة الديمقراطية التي تتراوح حول سلطة المرؤوسين، فحسبهما أن أسلوب القيادة الإدارية وممارسته تختلف وفقا لقدر السلطة التي يمنحها القائد للأفراد، كما يوضح الشكل (04)

الشكل (04): نموذج تاننباوم وشميدت

نطاق سلطة القائد		نطاق حرية المرؤوسين				
القائد يتخذ القرارات ويعلمها لمرؤوسيه	القائد يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها	القائد يقدم أفكاره ويشجع المرؤوسين على المناقشة وطرح التساؤلات	القائد يقدم قرارا مبدئيا ويناقشه مع مرؤوسيه ويكون مستعدا لتغييره	يعرض القائد المشكلة ويحصل على اقتراحات لصنع القرار	يحدد القائد القيود والحدود ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار التي حددها قائده الأعلى	يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار القيود التي حددها قائده الأعلى

¹ - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران، 1997، ص145.

² - سميرة صالح، نفس المرجع السابق، ص

ويرى تاننباوم وشميدت أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد وناجح في كل الأوقات، وإنما يعتمد نجاح الأسلوب القيادي على ثلاث عوامل هامة ومتكاملة هي¹:

- العوامل المتعلقة بالقائد: وتتمثل في نظام قيمه الشخصية الذي يحدد اتجاهاته حو رؤوسيه ودوره في ملية صنع القرار، درجة ثقته بمرووسيه والتي ترتبط بإدراكه لكفاءة أدائهم، ميله لأسلوب قيادة معين دون غيره، مدى استعداده لإبداء التسامح تجاه مرووسيه عند وقوعهم في الخطأ.
- العوامل المتعلقة بالمرووسين: وتتمثل في درجة حاجتهم للاستقلالية، مدى استعدادهم لتحمل مسؤولية المشاركة في صنع القرار، القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكد، مدى اهتمامهم بالمشاكل التسييرية والشعور بأهميتها، مدى فهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معها، مدى اكتسابهم للمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة.
- العوامل الخاصة بالموقف: وتتمثل في طبيعة نشاط المنظمة وثقافتها التنظيمية، درجة تماسك وفعالية مجموعة العمل، طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها، مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرارات المناسبة.

نلاحظ أن كلا من نظريات السمات والنظريات السلوكية قد أهملتي جانبا مهما من الدراسة وهو الموقف الذي تمارس فيه القيادة والتمثل في: خصائص الجماعة، المهمة، المنظمة والبيئة الخارجية.. لذا ظهرت بعدها النظريات الموقفية.

3. النظريات الموقفية :

يقوم مفهوم هذه النظريات على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية أو سلوكيات عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين². وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله.

1.3. النظرية الشرطية التفاعلية لفيدر Fiedler :

قام فريديريك فيدلر Frederick Fiedler¹ بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبني فيدلر أسلوب القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو وميتشيغان وهما: - أسلوب القيادة المهتم بالعمل والإنتاج.

- أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.

ويرى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، ولا توجد صفات معينة يجب أن تتوفر في كل قائد، كما أنه لا يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالنجاح أو الفشل، وإنما فعالية القيادة تكون بتكيف القائد مع الحالة أو الوضع أو الظروف .

أما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف - حسب فيدلر - فهي ثلاثة :²

- علاقة القائد بمرؤوسيه: وتتمثل في مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة منه، ومدى توفر الثقة بينهم، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه، فكلما كانت علاقاته بهم جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والأداء المثمر، مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.
- هيكل العمل: عندما يكون هيكل العمل بسيطاً تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة جيداً لكل المرؤوسين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث يتبع المرؤوسون إجراء روتينياً معروفاً لأداء العمل، وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات، كما تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد.
- مدى قوة مركز القائد: بمعنى هل يستطيع القائد أن يقدم مكافآت أو أ، يفرض عقوبات على مرؤوسيه، وهل له نفوذ ليكلفهم بمهام، وليقيم أداءهم، وهل له لقي وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه، فإن توفر ذلك فسيزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً.

ويرى فيدلر أن أسلوب القيادة الإدارية سواء المهتم بالعمل أو بالعاملين، يكون فعالاً جداً في المواقف التي تناظر أسلوبه، حيث وضع نموذجاً- الجدول () - يميز بين ثمانية أنماط من المواقف، اعتماداً على ما إذا كانت علاقات القائد بالمرؤوسين جيدة أو سيئة، هيكل العمل واضح أو غامض، وهل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد، 2004، ص193.

الجدول(05): نموذج فيدلر

رقم الحالة	01	02	03	04	05	06	07	08
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف	سهل ← متوسط ← صعب							
أسلوب القيادة الإدارية المناسب	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعمل

المصدر: حسين حريمان مرجع سابق، ص212.

وتبعاً لنموذج فيدلر ليس هناك أسلوباً بارزاً في كل المواقف، فالقائد المهتم بالعمل يتفوق في المواقف الصعبة (الموقف 8) وكذا في المواقف السهلة (الموقف 1، 2، 3) بينما يتفوق القائد المهتم بالعاملين في المواقف المتوسطة المواقف (المواقف 4، 5، 6، 7).

2.3. نظرية دورة حياة القيادة لهيرسي وكنث بلانشارد :

تم تطوير هذه النظرية من قبل بول هيرسي وكنث بلانشارد Paul Hersey & Kenneth Blanchard¹ اعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين، إضافة إلى التغيرين السابقين (الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعاملين) كما يبين الشكل (06) .

الشكل(06): تنوع أساليب القيادة وفقا لمستوى نضج المرؤوسين.

مستوى النضج	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
قدرة الفرد على العمل	منخفضة	بعض القدرة	عالية	عالية
رغبة الفرد في العمل	عالية	منخفضة	متذبذبة	مرتفعة
أسلوب القيادة	التوجيه والتحكم والإشراف	التدريب والتوجيه والمساندة	المساندة، الثناء والمشاركة	التفويض، منح المسؤوليات

المصدر: كنت بلانشارد، باترثيا زيجمي، مدير الدقيقة الواحدة. (تر د عبد الله ابراهيم العمال)، الرياض:معهد الإدارة العامة،1990،ص46.

يتبين من الجدول السابق أن أسلوب القيادة يمر بأربعة مراحل وفقا للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين، وهذا بناء على التطور في القدرة والرغبة في العمل، وفق الترتيب التالي:¹

1- المرحلة الأولى (التوجيه): في هذه المرحلة يكون اهتمام القائد مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة وتوجيهات محددة لتنفيذ المهام ويتماشي هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلي الخبرة (مستوى نضج منخفض).

2- المرحلة الثانية (التدريب) : في هذه المرحلة يكون اهتمام القائد مرتفع بالإنتاج وبالمرؤوسين معا، حيث يستمر في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة ويشرح القرارات التي سيتخذها ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل وغير القادرين على إنجازهم (مستوى نضج من متوسط إلى متوسط).

3- المرحلة الثالثة (المساندة): بعد أن يكتسب المرؤوس الخبرة والدراية بالعمل نجد أن قدرته على الإنجاز قد زادت، حيث يتقبل المسؤولية بجدية، لذلك فالقائد لا يهتم كثيرا بالعمل بل يهتم بالعلاقات الإنسانية ودعم المرؤوس بهدف مساندته وتشجيعه لحل المشاكل وتحمل مسؤوليات أكبر، ويتم ذلك عن طريق مشاركته في صنع القرارات (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع).

4- المرحلة الرابعة (التفويض): بعد أن يصبح المرؤوس أكثر ثقة بنفسه وذو خبرة وقادر على العمل وراغب فيه، كونه يتمتع بدافعية كبيرة في إنجاز المهام ومستعد استعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية، فيصبح

بإمكان القائد التقليل من تشجيعه له ويفوض له القيام بالعمل ويحمله مسؤولية صنع القرارات والتنفيذ (مستوى نضج مرتفع).

يتضح لنا مما سبق أن القائد يستطيع أن يستفيد من معرفة مستوى نضج المرؤوسين لتحديد أسلوب القيادة المناسب لهم.

3.3. نظرية المسار – الهدف لهاوس House :

قام كل من روبرت هاوس وتيرانس ميتشل Robert House&Tirans Mitchell¹ بتطوير هذه النظرية، التي تؤكد على أن دافعية المرؤوس لاختيار سلوك أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك، فهو يقيم النتيجة المتوقعة للسلوك ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة.

حيث يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال دعمهم ومساعدتهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بإنجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية .

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

- الخصائص الشخصية للمرؤوسين.

- خصائص العمل

أما أساليب القيادة الإدارية الأربعة هي:

- أسلوب القائد الموجه: إذ يقوم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من المرؤوسين ويحدد لهم كيفية التنفيذ ويرشدهم نحوه، ويحدد قواعد وإجراءات العمل دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المسؤولين ودافعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بدرجة عالية من الغموض، بينما يرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً عكسياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء في المواقف التي يقومون فيها بمهام تنسم بالوضوح.
- أسلوب القائد المساند: وهنا يهتم القائد باحتياجات مرؤوسيه، كما يسعى لخلق علاقات طيبة معهم، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بأعمال تحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط أو مثيرة للإستياء، حيث يساعد القائد المساند مرؤوسيه على إدراك أن عملهم له معنى وهدف.

- أسلوب القائد المشارك: هنا يهتم القائد بآراء مرؤوسيه، ويقوم بالتشاور معهم وأخذ اقتراحاتهم لاتخاذ القرارات ويكون هذا في المواقف التي يشعر فيه المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، وكذا عندما تكون مطالب العمل غامضة.
- أسلوب القائد المهتم بالإنجاز: وهنا يقوم القائد بتحديد أهدافه وطموحه لمرؤوسيه، ويبيدي لهم ثقته في أنهم سيقفون هذه الأهداف العالية وفي أنهم سيتحملون العبء والمسؤولية الملقاة عليهم، ويلوح صراحة أو ضمنا بحوافز نظير الجهد المبذول.

4.3. نظرية فروم و يتون لصنع القرار (النظرية المعيارية) :

تم تطوير هذه النظرية من طرف فيكتور فروم وفيليب يتون Victor Vroom & Philip Yetton¹ حيث توضح كيف كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحدا مناسباً لكل المواقف، وقد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد هما جودته وقبوله، أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أداء المرؤوسين ، وأما قبول القرار فيشير إلى مدى التزام الأعضاء بتنفيذ القرار ، وحدد فروم أسلوب القيادة الإدارية المناسب وذلك كمايلي:²

- أسلوب القائد الأوتوقراطي 1: يقوم القائد بصنع القرار منفردا اعتمادا على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.
- أسلوب القائد الأوتوقراطي 2: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين، ثم ينفرد وحده بصنع القرار.
- أسلوب القائد الإستشاري 1: يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة صفة فردية ،ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم، وهنا لا يكتفي القائد بجمع المعلومات، وإنما بأخذ الآراء والمقترحات، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار.
- أسلوب القائد الاستشاري 2: يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة ثم يجمع آراءهم ومقترحاتهم وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار.
- أسلوب الفريق (صنع القرار الجماعي): يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آراءهم واقتراحاتهم ثم يحاورهم ويناقشهم وفي النهاية يصلون إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي.

4. النظرية التفاعلية:

¹ - سميرة صالح، نفس المرجع السابق، ص 41.
² - دريادي حميدة، مرجع سابق، ص 23.24.

تعتمد القيادة وفقا لهذه النظرية على خصائص القائد وخصائص الموقف والتفاعل بينهما، ويرى أنصار هذه النظرية أن نشأة القيادة رهن لمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئ يسية وهي: شخصية القائد وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئة، ويرى توماس جوردون¹ أن خصائص القيادة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساسا على التفاعل بين هذه القوى الثلاث. أما هولاند جوليان Holland & Jullian فيريان أن القيادة تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقف معين وتأثير المرؤوسين بالمقابل في القائد في هذا الموقف.

ويرى سانفورد وهمفل Hemphill & Sanford أن هناك أبعاد وخصائص يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائما لتمكين القائد من التفاعل معها، وأهم هذه الأبعاد والخصائص:

- حجم مجموعة العمل: أي عدد موظفيها ومرونتها ومدى استقرارها ومدى التشابه بين أفرادها من حيث سنهم ومستواهم العلمي وخلفيتهم الاجتماعية والقيم التي تحكمهم.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة: إذ كلما كان هذا المناخ مريحا خاليا من مظاهر التوتر والقلق، كلما ساعد ذلك على تعاون أفراد المجموعة في وحدة واحدة، وهذا هو العمل المنتج.

إضافة إلى قدرة المجموعة على جعل أعضائها يشعرون بالولاء نحو البعض ونحو قائدهم وهذا ما يسمى قدرة المجموعة على استقطاب أفرادها (Polarisation).

- درجة الألفة بين أفراد المجموعة (Intimacy) ومدى توافر القدرات والمهارات العالية لديهم، ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله.
- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة والذي يظهر غالبا نتيجة لإبداء آراء مختلفة، وهذه الميزة وإن كانت علامة صحة إلا أنه لا بد من الوصول إلى نتيجة مقبولة بعد اختلاف وجهات النظر بين أفراد المجموعة، لأن بقاء الاختلافات بينهم يعني أن إمكانية تنسيق جهودهم صعبة وأن استخدام هذه الجهود لتحقيق الأهداف قد لا يكون فعالا.

- نلاحظ أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها للقيادة،² إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم كما يرتبط - من ناحية أخرى - بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

فيمكن القول أن النظرية التفاعلية أعطت دفعا إيجابيا في تحديد معالم وسمات وخصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين للتركيز على المزيد من البحث في هذه الخصائص التي تجعل القيادة ناجحة وملائمة حسب تغير بيئة العمل.

¹ - نبيل حامد مرسي، مرجع سابق، ص 377.

² - دريادي حميدة، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الثاني:

شروط وخصائص القيادة الإدارية

المبحث الأول: شروط توفر القيادة

إن وجود أو توفر القيادة الإدارية في منظمة أو هيئة معينة منوط بتوفر مجموعة من العناصر وفهمنا للعناصر التي ينبغي توافرها لوجود القيادة يتطلب إعادة استعراض بعضا من تعاريف القيادة الإدارية.

فعرفها bass" بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".¹

ويعرفها Tead ' أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيقه.

فيتضح أن هناك ثلاثة شروط أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة هي:

أولاً: وجود جماعة من الناس (شخص أو أكثر)

ثانياً: وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

ثالثاً: أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة و تعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى الى تحقيقه.

1- وجود جماعة من الناس:

يرى ستوجديل Stogdill أن أكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة هو أنها "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية و لديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل على طريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم....."

و أن المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الافراد يمكن ان تتشكل جماعة يرتكز على أساسين هما: ان يمارسوا وجودهم كجماعة أي أن يعملوا و يستجيبوا كجماعة و أن يتفاعلوا هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا و نشيطا.

و باختلاف تعريفات الجماعة فإننا نأخذ بعين الاعتبار "الجماعة المنظمة" الذي يعتبر شكلا خاصا، و لما كانت القيادة بمفهومها العام ظاهرة في الجماعات، و هي ظاهرة مهمة في التنظيم، لابد من تحديد لمفهوم الجماعة (group) و التنظيم (Organisation) .

¹ نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2010، صص 89،90.

يرى ستوجديل أن التفريق بين الإصطلاحين أمر صعب ، ليس سهلا تحديد ما إذا كانت جماعة معينة يمكن اعتبارها تنظيما و انه ليس من اليسير دائما تحديد نقطة الإنطلاق الحقيقية التي تتحول عندها الجماعة الى التنظيم، حيث أن الواقع العملي يفرق بينهما أحيانا.

• الفرق بين الجماعة و التنظيم:

إن معيار التفرقة بين الجماعة و التنظيم هو أن " الجماعة المنظمة يتباين أعضاؤها بالنسبة لمسؤولياتهم، مما يترتب عليه أن يكون هناك شخص مغاير لباقي أفراد الجماعة من حيث قدرته على توجيه الجماعة و تعاونه معها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه.¹

فالتنظيم باعتباره جماعة منظمة يتميز عن الجماعة العادية قد يكون لها قادة و قد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة، وأعضاء الجماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها.

فالجماعة المنظمة إذا شرط أساسي لوجود القيادة الإدارية.

2- عملية التأثير:

إن كل التعريفات السابقة للقيادة الإدارية تصورهما على أنها عملية تأثير ايجابي process Influence يقوم به شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم و جهودهم في اتجاه معين و عملية التأثير المقصودة في القيادة لا تتم في فراغ، و إنما لابد من وجود جهة مؤثرة و أخرى متأثرة و تتم عن طريق نشاط ايجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير، و هو القائد و تتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة.

- فقد يكون عن طريق الثواب و المكافآت المقدمة على الجهد المبذول ، و هذه الوسيلة تنال رضى و ارتياح المرؤوسين.

و قد يكون من خلال التحفيز و كذلك تلبية حاجاتهم و رغباتهم، أو عن طريق التدريب و استخدام وسائل مختلفة للتأثير في تنمية قدرات أفراد الجماعة، و تقوية ثقتهم بأنفسهم، و توسيع مداركهم و معارفهم، و مهاراتهم....

- و تختلف هذه الوسائل عن وسيلة التأثير القائمة على الاكراه و القهر، و التي أخرجها "gibb" "جيب"، من وسائل التأثير المقصودة في عملية القيادة و نتائجها تختلف عن نتائج الأساليب الأخرى، فتأثير الروح العدوانية ضد قائدهم، و بالتالي التشكيك في القرارات التي يتخذها.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 92

² - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 18.

و تتحدد درجة نجاح القائد في قيادة الجماعة بمدى قوة و فاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة و تغيير سلوكها، فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة إحداث تغيير في سلوك أفرادها دون ان يتمكن القائد من الحصول على نتيجة، و يطلق على عملية التأثير هذه محاولة القيادة attempted leadership و قد تؤدي وسائل التأثير الى تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب نتيجة للجهود التي بذلها القائد، و هنا تكون وسائل التأثير قد أدت الى ما يسمى بالقيادة الناجحة "Successful Leadership".

و قد يكون التغيير في سلوك الجماعة قد تم فعلا نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها و اشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم كمجموعة مما يحقق الثقة و الإطمئنان و الإقتناع بالقائد و قيادته، و هنا يمكننا القول أن وسيلة التأثير فعالة، و تسمى القيادة هنا بالقيادة الفعالة (Effective leadership).

3- تحقيق الأهداف المرغوبة:

إن المهمة الأساسية لأي تنظيم سواء كان رسميا أو غير رسمي هي انجاز الواجبات و المسؤوليات المناطة بالأعضاء لتحقيق الهدف، و الهدف قد يكون هدفا خاصا أو جماعي أو هدف شخصي للقائد.¹

و تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الاهداف المشتركة و المرغوبة لدى الجماعة، ويمكن القول أنه اذا كانت أهداف القائد و أهداف الجماعة و اهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة إلا أنه في الواقع العملي هذا قليل الحدوث.

فالصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد و أهداف الجماعة و أفرادها و تكمن صعوبة تحقيق هذه الاهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا الى الأهداف المرغوبة التي تستهدف فيها عملية التأثير.

كما أن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد لجوده لإشباع حاجات أفراد الجماعة ثم الجماعة من حيث أنها الكل.²

فدور القائد يكون فعالا في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم ز الضابط لوسائلها الخاصة و نشاطاتها لتمكينها من اشباع حاجاتها.

¹ظاهر محمود كلالدة، نفس المرجع، ص20

²نبيل حامد مرسي، نفس المرجع، ص95

- أظهرت نتائج الدراسات القديمة التي قام بها "تيرمان" L Terman أن الجماعات على اختلاف نشاطاتها و اختلاف النظم و المعايير التي تحكمها إنما تختار القادة من بين صفوفهم لأنهم أكثر فاعلية و مساهمة في تحقيق أهداف الجماعات من الأعضاء الآخرين فيها.
- و هذا يؤكد أهمية الهدف كعنصر من عناصر القيادة و الهدف المرغوب لدى الجماعة هو الهدف الذي تسعى لتحقيقه، و الذي يقوم أساسا على إشباع حاجاتها، فبروز القائد في الجماعة منوط بمدى قدرته على إشباع حاجاتها.

المبحث الثاني : محددات الأسلوب القيادي

في هذا المطلب سيتم عرض محددات الأسلوب القيادي وذلك بالاجابة عن السؤال التالي: كيف يتشكل سلوك القائد؟ أو ماهي العناصر والقوى التي تسهم في تشكيل أسلوب القيادة الادارية؟ حيث تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعد محصلة التفاعل المتواصل بين تلك العناصر والقوى وليس نتاج إحداها منفردة، والتي يمكن حصرها في خمس فئات هي:¹

1. **خصال القائد:** وتتمثل في سماته الشخصية، اتجاهاته وقدراته العقلية والإبداعية، فضلا عن الطريقة

التي يدرك بها ذاته والتصورات المضمررة التي يتبناها حول خصال مرؤوسيه، وفيما يلي سنتناول بعض هذه الخصال على النحو التالي:

- **السمات الشخصية:** وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة ل نفسية القائد- قد تكون مكتسبة أو موروثه- والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.²

- **نسق القيم :** إن القيم حسب باريت Baret تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي معين، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم، كما يرى كل من تانباوم وشميدت أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئيا حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في

- اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبهذا يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية .

- **مستوى الخبرة الفنية:** يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والابداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتمييزها، وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية، سيعتمد على

¹-ابراهيم درويش، الادارة العامة والممارسة.القااهرة:دار النهضة العربية،1995،ص349.

²- شوقي طريف، مرجع سبق ذكره ،ص259.

خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه وسيجعلها المصدر الرئيس للقوة التي يركز عليها في قيادتهم ، كما يقلل من اعتماده على غيره، أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك، فهذا يفرض عليه أن يستعين بمن معه في المنظمة.¹

- **الدافعية للإنجاز:** وتشير إلى الطموح، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل والمهنة، كما يعرفها ماكلياند Mc Ielland بأنها: "المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل" ولا بد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجبه التحفيز الذاتي، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في: قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية.
 - **مفهوم القائد عن ذاته:** يرى بيتش أنه لكي نفهم شخصا آخر لابد من أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته، أما عن مفهوم الذات فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى : تلك التصورات والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى أن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع ، سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة عملية لهذا التصور²، ومن ناحية أخرى فإن الإتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه أي التصور المأمول للذات، من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من الإرتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعا، أو يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا عن الذات إن كان منخفضا.
 - **التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه:** فالقائد الذي يؤمن بوجود متابعة مرؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن ذلك الذي يدع مرؤوسيه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم، وفي محاولة للوقوف على طبيعة تلك التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول طبيعة المرؤوس والتي على أساسها يتبنى أسلوبه القيادي، قدم دوجلاس ما كريجور نظريته الشهيرة (x) ونظرية (y) .³
- ## 2. خصال المرؤوسين:

يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية، لأن القائد يتعامل مع المرؤوسين مباشرة ، مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم، وغالبا ما يتحدد أسلوبه القيادي من خلال ما يفعلونه أو ما يفشلون في فعله ، وهذا يشمل:

- **توقعات المرؤوسين:** ير Wrightsman & Deaux أن القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريد الآخرون أن يوصلونه إليه، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء، أي أن

¹ -أمنة بواشري بنت ميرة، توجه القيادات الادارية العربية في ظل العولمة. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2005، ص 71-72.

² - سيد الهوارى، القائد التحويلى: العبور بالمنظمات إلى القرن 21، ط2، القاهرة: دار الجيل، 1999، ص 49-52.

³ - سعيد بم محمد الغامدي، القيادة الادارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مجلة البحوث الأمنية. العدد 23، ذو الحجة 1423، ص 11 .

القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواكب معها، وعليه فإن القادة لا يختارون أساليبهم القيادية بمجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات المواقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم، بل أنهم يصيغون ويعدلون أسلوبهم وفقا لرغبات وتوقعات مرؤوسيه¹.

- **مستوى نضج المرؤوسين:** يعكس مستوى نضج المرؤوسين كلا من مستوى خبرتهم بالعمل ومستوى دافعيتهم لأدائه، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل²، لذا وجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملاءمة له، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه ويغيره حين ينتقل المرؤوس إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج³.

- **سلوك المرؤوسين مع القائد:** عادة مايتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كيفما تكونوا يولى عليكم"، أي أن أسلوب القائد مع مرؤوسيه يتحدد جزئيا تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه، بالتالي سيكون لدى القائد جعبة فيها العديد من الأساليب القيادية ويمارس مع كل مرؤوس ما يناسبه في مرحلة معينة .

- **مدى الإستعداد لتحمل المسؤولية:** حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يعتبرون المسؤوليات الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم، فسيوسع من مدى المسؤولية المنوط بهم وحيز المشاركة المتاحة لهم، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يتصلون من تحمل المسؤولية فسيلجأ إلى تقليص تلك المسؤولية والمشاركة، ومن العوامل التي تحدد مستوى الإستعداد لتحمل المسؤولية: الحاجة للإستقلالية، الدافعية للإنجاز، ومدى الخبرة المتاحة للمرؤوس حول جوانب العمل المتنوعة⁴.

- **مدى الإهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها:** إن شعور المرؤوسين بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للإعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يستحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل حين يكون هذا الإهتمام منخفضا فإن دافعيتهم للأداء وللعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضا، مما يحدو بالقائد لأن يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية، أما فيما يتصل بمدى استيعابهم وفهمهم للمهمة فإنه يتوقف على عدد من العوامل أبرزها القدرة على التجريد والتي تشير إلى إمكانية التعامل مع الرموز والمفاهيم النظرية، فإن منخفضي هذه القدرة يفضلون أن يكون لديهم تعليمات قاطعة من القائد فضلا عن متابعته إياهم في خطوات الأداء بصورة متواصلة، في حين مرتفعي هذه القدرة يفضلون التعليمات العامة غير المفصلة، ويميلون إلى حرية الأداء والمتابعة غير المباشرة⁵.

3. خصائص المهمة:

¹ - طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص168.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة. الأردن "دار وائل للنشر، 2002، ص 343.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص345.

⁴ - محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية:الدار الجامعية الجديدة، 2005، ص 244-245.

⁵ - دريادي حميدة، دور القيادة الادارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة الجزائر 3، 2010، ص30.

يعرف نيوستورم Newstorm المهمة بأنها: أفعال الأفراد التي من شأنها أن تضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ في بيئهم معينة، وهي بهذا المعنى تشير إلى: مجموعة واجبات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، وهناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلها في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية، تتمثل في:

- **غموض المهمة:** إذا كانت المهمة غامضة وسبل إنجازها غير واضحة، فإن دور القائد هنا يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، كما يزود مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة، فضلا عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو التعثر في الأداء، بالمقابل إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك¹، حينئذ سيمارس القائد قدرا ضئيلا من التوجيه ويتيح للمرؤوسين حيزا أكبر من المشاركة، كما وضح فيدلر بقوله: "حين تصبح المهمة غامضة وخبرات القائد حول كيفية أدائها محدودة، فإنه يلجأ إلى السلوك المشارك مؤقتا بدلا من السلوك الموجه، فيطلب المشورة من أفراد الجماعة ذوي الخبرة لإبداء مقترحاتهم حول أفضل السبل لتنفيذ المهمة، وبذا يصبح الموقف عملية عصف ذهني وذلك ريثما تتضح أبعاد الموقف ويتم الإتفاق على خطة معينة، حينئذ يتبنى القائد أسلوب التوجيه لتنفيذ تلك الخطة"، أما إذا كانت المهمة واضحة وثمة أكثر من طريقة لتنفيذها، فإن القائد يترك هامشا كبيرا من الحرية لمرؤوسيه لاختيار الطريقة التي تناسبهم، خاصة إذا كانوا مرتفعي الخبرة وتغمرهم حاجة الاعتماد على الذات.
- **قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار):** يشير هولاندر Hollander إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة، ليقوم بأدائها عدد من الأفراد على نحو يمكن معه تحديد مسؤولية كل منهم بوضوح، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها، فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته، وفي المقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة، ويتم أدائها على نحو جماعي بشكل يصعب معه تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة، فإن سلوك القائد في توجيه ومساءلة المرؤوسين يجب أن يأخذ طابعا مختلفا من حيث يعنى بتنمية روح الفريق لديهم، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم.
- **الإستقلالية:** يشير هذا العنصر إلى مدى الإستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوس في تنفيذ المهمة، ومن المفترض أن مدى الإستقلالية التي تتيحها المهمة للمرؤوس ترتبط ارتباطا سلبيا بمدى الحرية الذي يمنحه القادة للمرؤوسين، أي أنه كلما زادت إستقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد، والعكس صحيح².
- **تقديم عائد حول الأداء:** يشير العائد إلى كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسون من العمل ذاته فيما يتصل بكل من مستوى الأداء، ومدى فعالية جهودهم، وحين يقوم سياق العمل بتقديم ذلك العائد، فهذا من شأنه تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على الأداء، بينما حين يصعب على الفرد

¹ - نيبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة، 2000، ص 300.

الحصول على عائد أدائه من خلال سياق العمل، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له.¹

4. خصائص النسق التنظيمي:

يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من، التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، فلسفة المنظمة، البناء التنظيمي وحجم المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على أسلوب القيادة، وتسهم في تشكيله وتوجيهه ومنها:

- **التكنولوجيا:** التكنولوجيا في أبسط معانيها تعني التطبيقات العملية للعلم في المجالات الإنتاجية والخدمية المتعددة، وبمقتضاها يتم تحويل المواد والمعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات، وتحدد التكنولوجيا الأسلوب القيادي المتبع، وفي هذا الصدد يشير وودوارد Woodward إلى أن بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمطا لصيقا من الإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى، فحينما يكون مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعا، فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات عند حدوث مشاكل في نظم الإنتاج ، بينما إذا كان مستوى التكنولوجيا المستخدمة بسيطا، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة مرؤوسيه وتوجيههم وبالتالي تبني نمطا لصيقا من الإشراف عليهم.²
- **فلسفة المنظمة:** إن للمنظمات مثلما للأفراد قيما وتقاليد من شأنها التأثير في سلوك أعضائها وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة المنظمة أو ثقافة المنظمة، والتي تعرف بأنها: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تمام كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء، والتي تصبح بمثابة الدستور الذي يوجه حركتها ويصوغ توجهات الأفراد العاملين بها سيما قادتها " ³، فالقائد في كل الحالات عليه أن يستشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على المنظمة، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقا لها، علما بأن المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة في قادتها ومرؤوسيه، تنمي فيهم الإبداع، المعرفة والتميز، وتدعم بأكبر درجة ممكنة رسالته المنظمة واستراتيجيتها.
- **البناء التنظيمي:** تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل ، اتخاذ القرارات، تفويض السلطات داخل المنظمة، كما أن إنجاز أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى إبداع البناء التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها ، ويلاحظ أنه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي، حيث توجد العديد من المستويات الهرمية، يتسم الإشراف بأنه مباشر، والقادة يمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيه ، بينما في المنظمات ذات البناء التنظيمي

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد، 2004، ص 193.

² - طارق عبد الحميد البكري، نفس المرجع السابق، ص 270، 271.

³ - أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 50.

الأفقي، حيث توجد مستويات هرمية قليلة ويتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد أكبر من الأفراد ، لذا يصعب على القادة من الناحية العملية ممارسة نمط لصيق من الإشراف، بالتالي سيلجأ القادة لتفويض مزيدا من السلطات والصلاحيات لمؤوسيهم وللتصرف على نحو أكثر ديموقراطية.

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

5. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة:

يؤثر السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في أسلوب القيادة الإدارية من عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

- **العقيدة السياسية للدولة:** من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيد السياسية للدولة في أسلوب القيادة الإدارية من بينها، على سبيل المثال، لا الحصر، أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة، فسيؤثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع، كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني مع المؤوسين ويفسح لهم حيزا من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بهم، بينما عند تدني الاهتمام بهذا الجانب، فإن أسلوب القيادة الإدارية سينحو إلى تجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية للمؤوسين.
- **الثقافة المحيطة بالمنظمة:** تعرف الثقافة بأنها: " ذلك النسق من الرموز والمعاني، المعارف، القيم، العادات، التقاليد، الفنون، النظم المادية، والاقتصادية، والسياسية، والأخلاقية، الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة" ، ويعرفها مالك بن نبي بأنها: "مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية، التي يلقاها الفرد منذ ولادته كرسائل أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"، وتساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القائد من خلال عدة جوانب منها: - أن الثقافة تتدخل في تشكيل أسلوب القائد من خلال تربيته لذلك النسق من العادات والقيم السائدة فيها، فضلا عن أنها تحدد كيفية إدراكه وفهمه للمواقف، وكذا تصوراته الحالية والمستقبلية. - تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المؤوسين وعاداتهم وتوقعاتهم، ومن ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي. - حين

تتعدد الثقافات الفرعية داخل المنظمة متجسدة في هيئة جماعات عرقية أو دينية، فإن مثل هذه الجماعات تشكل قوى ضاغطة على القائد مراعاتها وهو يخطط أسلوبه القيادي.

- **معدل التطور التقني والاجتماعي:** أصبح من الصعب أن تبقى الأساليب القيادية ذات الطابع البيروقراطي غير الإنساني على ما هي عليه لعدد من الأسباب من بينها:

أ- تعقد مستوى التقنية الحديثة، وظهور أنساق متطورة لتوظيفها في المجالات الإنتاجية والخدمية مما يتطلب قادة يتم إعدادهم بأسلوب مختلف ومروسين ذوي مهارات خاصة.¹

ب- زيادة تقدير الحرية الشخصية وما صاحبه من تغيير في الأساليب القيادية، حيث أصبح في ظل الإهتمام الراهن بقيمة الإنسان من المحبذ أن يلجأ القائد إلى الإقناع وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى مرؤوسيه لحثهم على إنجاز الأهداف بدلا من اعتماده على الأسلوب التسلطي والتلويح بالعقاب.

- **الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة:**

يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية وتدني مستوى المعيشة ، ونقص فرص العمل المتاحة بالقادة إلى اتباع أساليب قيادية تنسم بالتشدد والصرامة ، فضلا عن اضطرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظل ظروف مغايرة.

يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة الإداري الذي ينتهجه القائد محصلة عدة قوى، وعلى القائد لكي يصبح فعالا أن يفهم طبيعة تلك القوى المؤثرة في سلوكه، وفي سلوك الأفراد والجماعات التي يتعامل معها، فضلا عن القوى الأخرى الموجودة داخل المنظمة وخارجها، وأن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب الأساليب للتعامل مع الموقف الذي يواجهه ويكون قادرا على تعديل أسلوبه أيضا، تبعاً لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات.

المبحث الثالث : أنماط القيادة الإدارية

➤ **القيادة الأوتوقراطية والديموقراطية و المنطلقة :**

1. القيادة الأوتوقراطية :

- **الأوتوقراطي المتسلط :**

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول التركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها...ولذلك فهو لا يفوض سلطاته وصلاحياته .

ويتبع هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق Close supervision على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم²، فهو دائم الشك بهم، ويتصور أن في إمكانه عن طريق التعليمات والأوامر أن يؤمن جانبه مما يدعيه

¹ - ابراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 237.

² - نبيل حامد مرسي، نفس المرجع، ص 155.

من مؤامرات مرؤوسيه، أو الإحتياط مما يسميه عدم أمانتهم، دون إدراك لما يترتب عن ذلك من إثارة للقلق والإحباط والتوتر في نفوسهم.

فبدلاً من التعاون مع المرؤوسين لإنجاز العمل، يطبق الأنظمة على كل المرؤوسين دون إعارة اي اهتمام لظروفهم وأحوالهم، فهو يميل إلى أن يكون أمراً لمرؤوسيه وليس وكيلاً Agent يعمل باسمهم.

- والقائد من هذا النوع لا يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو صنع قراراتهم فهو يحدد منفرداً

سياسات المنظمة وخططها دون مشاوره مرؤوسيه، ويكون لديه وحده علم بتتابع خطوات العمل في المستقبل، فهو لا يعطي مرؤوسيه معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبرهم عن الخطوات الآتية التي يجب أن يسيروا عليها، كما يحدد العلاقة بينه وبين مرؤوسيه في نطاق العمل.

- يتخذ القرارات بصفة منفردة ثم يعلنها على الموظفين، ثم أي فرصة للمشاركة في صنعها.

- يكون قليل الثقة في المرؤوسين ولا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام، فغالبا ما يكون منعزلاً عن

موظفيه وتكون علاقات المودة مع المرؤوسين نادرة.

- أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين مرؤوسيه في أكثر المواقف،

وأنه سريع الغضب والإنفعال مما يجعل تصرفاته تتسم بالتخبط في المواقف الحرجة، ويبدو التنظيم الذي

يقوده كأنه عرض يقدمه رجل واحد¹ 03. One man show

- هذا الأسلوب القيادي كان يتبعه الرؤساء الإداريون البارزون في الإدارة الأمريكية من أمثال -

روكفلر وفورد - قبل خمسين عاماً، كان أسلوباً تحكيميا يتلاءم مع مستوى العاملين اليوم، ولم يعد يؤدي

نفس النتائج التي أداها في شركاتهم في الماضي.

والقول بأن الأسلوب الأوتوقراطي المستبد للقيادة لم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، لا يعني أن هذا

الأسلوب قد تقتضي تطبيقه في ظروف ومواقف معينة، وأنه يكون مجدياً في مثل هذه الظروف والمواقف

أكثر من الأساليب الأخرى - أي يحقق نتائج - على نحو ما سنبينه عند تقييمنا لأسلوب القيادة الأوتوقراطي

بجميع أشكاله.

- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق

مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد

هو أن ينفذه، مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه (Undue resentment) فهو يخلق بكفاءة

ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع

من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته، ولذلك يوصف هذا القائد بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه (well- intentioned)¹.

والقائد من هذا الطراز وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط، إلا أنه يكون أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه.

وهو يؤمن كثيرا بالمشاركة في الإدارة، أو مايسمى بالإدارة النابعة من أسفل (Bottom-up-management) وهو وإن استخدم المشاركة في بعض الأحيان في صنع قراراته، فإن وسيلته في ذلك - كما يقول (تannenbaum وزميلاه)² : تروجه لقبول المرؤوسين لقراراته قبل اتخاذها، وذلك لأنه يدرك أن بعض مرؤوسيه قد يعارضون قراره.

وقد توصل ريدين من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصا طموحا توصل إلى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب إلى أعلاها، وأنه يعرف وظيفته جيدا ، وينفذ أعماله بكفاءة لأنه يكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، ولهذا يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل (dedicated).

والقائد الأوتوقراطي الخير وإن كان يبدو عادلا وطيبا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه، إلا أن اتجاهاته وميوله استبدادية بشكل عام. فهو وإن كان يفضل أن يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع أحيانا إلا أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه، كما يفسرها بعضهم على أنها علامة من علامات ضعفه في موقف معين.. يضاف إلى ذلك أن مثل هذا القائد عندما يفشل في إقناع مرؤوسيه، ينقلب سلوكه فجأة إلى اتباع أسلوب أكثر تطرفا في تحكمه واستبداديته من الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط، مما يترتب عليه رد فعل عنيف من قبل مرؤوسيه لمواجهة هذا السلوك، تنعكس آثاره السيئة على روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم في العمل.³

- القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة :

على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز بلباقة في التعامل مع مرؤوسيه (Manipulative)، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.

والقائد من هذا الطراز يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا، ويعتمد

¹ - نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية.الاسكندرية:المكتب العربي الحديث، 2010،ص160.

² - Tannenbaum ,weschler, and Massarik,op.cit,1961,p69.

³ - نفس المرجع السابق، ص162.

في تكوين الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه على مايسميه "ماير وهيس"¹ بالمؤتمرات الإخبارية (Conferences informational) التي تدور حول تزويده لمرؤوسيه بما توصل إليه من حلول، ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات..ويكون اهتمامه في مثل هذه المؤتمرات منصبا على حصوله على طاعة وتأييد مرؤوسيه، إلا أنه لا يشجعهم على المناقشة الهادفة، ولا يتيح لهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم التي تكون مفيدة له للإطلاع على أبعاد المشكلة.

وقد يتجاوز تعامل القادة من هذا الطراز من مرؤوسيهم اعتمادهم على المؤتمرات الإخبارية، إلى منح مرؤوسيهم قدرا يسيرا من الحرية في مشاركتهم في صنع قراراتهم على النحو الذي صوره "تاننباوم وزميلاه" في نموذجين:

النموذج الأول: يقوم فيه القائد بتقديم أفكاره لمرؤوسيه ويتلقى أسئلتهم عنها ويشجعهم على الأسئلة ، وهو يتيح لمرؤوسيه فرصة الإستفسار منه عن القرار المراد إصداره وإمكانية تطبيقه بدلا من استيضاحه لهم عن إمكانية قبولهم للقرار بعد إصداره.

النموذج الثاني:يقوم القائد بتقديم مشروع قرار - ورقة عمل - قابلا للتعديل أو حتى أو حتى الإلغاء إذا مازالت ظروف إصداره، ويتيح لمرؤوسيه الفرصة للتأثير في صنع القرار من خلال استطلاع آرائهم وردود فعلهم نحو هذا القرار قبل أن يصبح نهائيا.

فأسلوب القيادة الأوتوقراطية المتعاملة وإن كان يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته ، وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القائد لمرؤوسيه قدرا - ولو يسيرا - من الحرية لمشاركته في صنع قراراته وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه، الذي يظهر من خلال لباقته في إقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة، هذا الأسلوب يبقى ذو طابع أوتوقراطي لأن القائد فيه يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، أو عدم الأخذ بها واتخاذه منفردا القرار النهائي.

2. القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم..

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

¹ - نبيل حامد مرسي، نفس المرجع السابق، ص 162.

- مرتكزات وأسس القيادة الديمقراطية :

1 . تحقيق التآلف والإندماج بين العاملين : إن من الأسس الهامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومروؤسيه تنمية الجهود التعاونية (روح الفرق) بينهم في المستويات المختلفة للتنظيم، والقائد الديمقراطي هو الذي يعمل على تهيئة الجو الديمقراطي في العمل الذي يساعد على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين العاملين ويشجعهم على الإشتراك والإسهام في نشاطات التنظيم ، وهذا يتطلب أن تكون علاقاته معهم علاقات دعم ومساندة، وذلك بأن يخلق فيهم شعورا قويا بالمسؤولية، ويحافظ على هذا الشعور لديهم ويعمل على تنميته.¹

- كما يتطلب تحقيق التآلف والإندماج بين العاملين- من القائد الديمقراطي- التوفيق والمواءمة بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم، مراعيًا في ذلك أن لا يضار أحدهما في تلبية المطالب لدى الآخر.

- الإهتمام والإعتناء بضم الملتحقين الجدد لجماعة العمل ودمجهم، وتهيئة الجو الذي ييسر لهم التعرف على العاملين والتآلف معهم، فعدم تحقيق ذلك يولد لديهم انطباعات سلبية تنعكس آثارها على مجموعة العاملين، كما ثبت أن عدم تهيئة القائد الجو الذي يجعل العاملين يتقبلون الموظف الجديد ويهيئون له إمكانية العمل المناسب، يؤدي إلى إثارة سخط الموظف عليهم، وقد ينتشر هذا الشعور ليسود الموظفين الجدد، وقد يصل إلى الموظفين القدامى الذين كانوا يوما ما جددًا.

- أن تكون العلاقة بين القائد ومروؤسيه قائمة على الثقة والتعاون والمساندة وذلك بأن يتجنب التحيز لأي منهم حتى لا يفسد العلاقات بينهم ، وأن يسهل حصولهم على الأدوات والمعلومات اللازمة لهم لأداء العمل، وأن يزودهم بالنصائح والإرشادات والمشورة، ويوجههم إلى الطريقة التي تؤدي إلى أداء العمل على نحو أفضل وكذا يتوجب عليه معرفة كل الشائعات التي تدور بين المرؤوسين وأساسها ومثيريها، ومعرفة آراء مروؤسيه وميولهم واتجاهاتهم وردود فعلهم نحو مسلك القائد.²

إلا أن العلاقات بين القائد ومروؤسيه قد تعترضها بعض العقبات التي تجعل منها علاقات مشوبة بالتوتر وعدم الثقة، فقد كشف التطبيق العملي أن بعض المساعدين يميلون إلى اغتصاب الكثير من سلطات القائد..

كما أن هناك بعض المساعدين الأكبر سنا من قاداتهم ، مما يفرض عليهم مسايرة القادة الأصغر سنا ، وهي علاقة تتطلب اهتماما خاصا من الطرفين وهذا يطرح العديد من المشاكل والعراقيل .

¹ - حسن محمد عبد الغني، مهارات إدارة السلوك الإنساني، ط1، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002، ص161.

² - نفس المرجع السابق، ص162.

2. تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه: إن تفهم القائد الديمقراطي للشخصية الإنسانية لمرؤوسيه، تعتبر من الأسس الهامة لإقامة علاقات إنسانية معهم، ويعتمد ذلك على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه، وذلك يتضمن نقطتين هما: إدراك القائد لنفسه وإدراك القائد لوجهة نظر مرؤوسيه.¹

- **إدراك القائد لمرؤوسيه:** فمعرفة القائد لنفسه وإدراكه للأثر الذي تتركه تصرفاته في نفوس مرؤوسيه، لا يقل أهمية عن تفهمه لوجهة نظرهم، فالكثير من القادة يكونون صورة عن أنفسهم تختلف عن الصورة التي يكونها عنهم مرؤوسوهم، فقد يرى القائد نفسه موضوعيا وعادلا في معاملته لمرؤوسيه، في حين يرى فيه بعض مرؤوسيه القائد المتحامل عليهم.

- **تفهم القائد لوجهة نظر مرؤوسيه:** وهذا يعني مقدرة القائد على تقييم الأمور من خلال نظرة مرؤوسيه لها وذلك بأن يضع نفسه موضع مرؤوسيه من خلال تساؤله عن مشاعر الموظف تجاهه وظيفته وقائده، والمشاكل التي تقلقه والقيم السائدة في التنظيم وتؤثر فيه وبمن يثق، وممن يخاف.²

ومن خلال تقييمه هذا يتسنى للقائد أن يرى الأمور من وجهة نظرهم، وأن يدرك أحوالهم النفسية وينفذ إلى مشاعرهم ويتلمس حاجاتهم وآلامهم ومتاعبهم، وبالتالي معرفة مدى تأثير سلوكه في نفوسهم فيدعمه إن كان مقبولا لديهم، أو يعدّله إن وجد أنه منفر لهم أو غير مقبول لديهم.

3. تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها: فالقائد الديموقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيدا ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير ذلك لديهم استجابات عدائية، ومن الوسائل الرئيسية التي تساعد القائد على تفهم مشاكل مرؤوسيه، اتصاله الشخصي والمزدوج معهم، وإدراكه وتفهمه بكافة المؤثرات التي تؤثر في معنويات مرؤوسيه سواء كانت هذه المؤثرات بدنية أو شخصية أو اجتماعية، وأن يستقصى هذه المعلومات ويعرف أبعادها ومدى الدور الذي تلعبه في تناقص الإنتاجية حتى يتمكن من معالجتها. ومن الإجراءات التي يمكن للقائد باتباعها أن يخفف من ملل وتعب المرؤوسين تغيير نوع النشاط الذي يقوم به الفرد العامل في زمن مناسب خلال فترات العمل، ودفع الأجر على أساس الإنتاج بدلا من ساعات العمل وتخفيض ساعات العمل بما لا يؤثر على كم الإنتاج أو نوعه، والسماح للمرؤوسين بالعمل في مجموعات متماسكة لا في وحدات منعزلة ومنفصلة، وتهيئة المناخ الملائم لجعل المرؤوس ينظر إلى العمل الذي يؤديه كسلسلة من الواجبات المتكاملة والمحددة وليس كأعمال غير محددة أو كما تبدو له غير متناهية، وأخيرا أن يسمح للعاملين بفترات راحة مناسبة من خلال فترات العمل بما يحقق تجديد نشاطهم وتخفيف أعباء العمل على نفسياتهم.

¹ - عبد المجيد معطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للطبع والنشر، 1999، ص 87.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 115.116.

ومن المشاكل الهامة التي تواجه القائد الديمقراطي كيفية معالجته لأخطاء موظفيه وتصويبها، فالعلاقات السليمة بين القائد الديمقراطي ومروسيه تتطلب أن يكون القائد موضوعيا وعادلا في انتقاده لموظفيه أو تخطئتهم أو تصويب أخطائهم، وبعيدا عن العواطف والإنفعالات.¹

4. إشباع الحاجات الإنسانية للمروسين: لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من إثارة المروسين ودفعهم إلى العمل المنتج إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لحفزهم على أداء العمل على أحسن وجه، وإشباع الحاجات الإنسانية للموظف يمثل الحوافز الإيجابية التي يمكن للقائد الديمقراطي من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مروسيه ، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل.

كما أن إشباع الحاجات الإنسانية للموظف يتطلب تفهم القائد الديمقراطي لحاجات الموظف وإدراك أهميتها بالنسبة لكل موظف، وهذا يتطلب منه بالتالي تفهم الحوافز التي تحرك دوافعهم من حاجات وما أشبع منها وما لم يشبع بعد، كذلك معرفة كيفية إشباع الحاجات الموجودة والملحة لديهم، وحفزهم أيضا من خلال خلق حوافز جديدة. وتنقسم الحاجات الإنسانية للموظف إلى عدة مجموعات أهمها : الحاجات الإقتصادية (economic needs) والحاجات النفسية (psychological needs) والحاجات الإجتماعية (Social needs) ، ولا بد من معرفة القائد الديمقراطي لأولوية هذه الحاجات (Priority needs) في وقت محدد وموقف معين، وهذه مهمة صعبة يعتمد نجاحها على حسن تقدير القائد لحاجات ورغبات موظفيه في ظروف معقدة وتقديره لمدى استجابتهم للحفز في الجو الإداري الذي يعملون فيه.

لقد أثبتت التجارب المتعددة أن الجو الديمقراطي الذي تخلقه القيادة الديمقراطية، من خلال تفهمها لمشاعر العاملين ومشاكلهم ومعالجتها وإشباع حاجاتهم الإنسانية على اختلافها، ينتج عنه عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية. فقد كشفت سلسلة التجارب التي أجراها مركز البحوث التابع لجامعة ميتشجان الأمريكية، حول العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والإنتاجية والتي شملت عدداً من المنظمات الإدارية الكبرى من بينها شركة تأمين و شركة للسكة الحديد و مرفق عام، عن مجموعة من النتائج التي تؤكد أن قادة الوحدات الإدارية الأعلى إنتاجاً كانوا يقومون بدور متميز عن الدور الذي يقوم به قادة الوحدات الأقل إنتاجاً، ويتمثل هذا التميز في المظاهر التالية :

- القادة ذوي الإنتاج المرتفع كانوا يقومون بأنفسهم بإنجاز المهام القيادية الهامة، و هي في الغالب الأعمال التي تتطلب مهارات عالية لإنجازها.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية:الدار الجامعية، 2001، ص120.

² - بشير العلاف، أسس الإدارة الحديثة. الأردن: دار البازوري العلمية، 1998، ص 284.

- لم يشغلوا أنفسهم بالأعمال البسيطة و الجزئيات و التفاصيل، و أن إشباع حاجاتهم (Employee-orientation)¹ أو غالبا ما كانوا يتفهمون أوضاعهم في العمل و يقللون من استخدامهم لأسلوب العقاب عندما يرتكبون الأخطاء و كانوا يناصرونهم عندما يختلفون مع الإدارة.
- وبالرغم مما يؤخذ على نتائج هذه الدراسات من انها اقتصرت في إثبات العلاقة بين أسلوب القيادة و الإنتاج، على جانب واحد للإنتاجية يقوم على حساب ما تم انتاجه خلال فترة معينة و كان ينبغي أن تأخذ هذه الدراسات في اعتبارها الجوانب الأخرى الهامة مثل: تغيير العمل، و التغيب عن العمل و الخسائر و غيرها من العوامل التي لها ارتباط قوي بالروح المعنوية للمرؤوسين و التي تؤثر في إنتاجيتهم، إلا ان ذلك لا يقلل من أهمية هذه النتائج.
- ثم إن الصورة التي قدمتها هذه الدراسات في اعتبارها الجوانب الأخرى الهامة مثل: تغيير العمل و التغيب عن العمل و الخسائر و غيرها من العوامل التي لها ارتباط قوي بالروح المعنوية للمرؤوسين و التي تؤثر في إنتاجيتهم إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية هذه النتائج.
- و الصورة التي قدمتها هذه الدراسات التي سبقتها مثل " تجارب الأجواء الاجتماعية" التي أثبتت تفوق الضبط الديمقراطي كأسلوب قيادي أكثر فاعلية في التأثير على العاملين و رفع روحهم المعنوية و بالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي، لا يعني التسليم بان هذا الأسلوب القيادي المثالي، هو الذي يتفق مع توقعات و آماني و خبرات مجموعة معينة من العاملين في الإدارة و مع أهدافها، و هو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطوير الأسلوب القيادي ليلائم متطلبات و ظروف معينة .
- و من هنا ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية و أن مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطاته الرسمية ، و يؤكد القائلون بهذا الاتجاه ان القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع.²
- ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية، و التي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار الاتجاه السابق ذكره، مايلي:
- ما يؤخذ عن المشاركة، كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية، من أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، و من أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية.
- ما يؤخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية، كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد بآراء مرؤوسيه و تبادل الرأي معهم، من أنه أسلوب غير عملي، فضلا عن أنه لا يتلاءم مع ما سماه القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 290.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص237.

- و يضاف الى الانتقادات السابقة للقيادة الديمقراطية، أن نتائج الدراسات اللاحقة التي أجريت في جامعة ميتشجان الأمريكية تحت إشراف ستندلي و سيشور (standly and Seashore) قد أثبتت أن السلوك القيادي الذي يركز على اهتمامه على الموظفين، لا يؤدي بالضرورة الى رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة الانتاجية ، فقد بين من خلال الدراسة أن القائد عندما يصرف اهتمامه عن الإنتاج و مسؤوليته عنه و يكون لذلك اللينة أو المتساهلة، التي تبلغ في تقدير مشاعر المرؤوسين و إشباع حاجاتهم و إعطائهم الأولوية ، لا تتحقق بالضرورة ارتفاعا في الروح المعنوية للمرؤوسين.
- و هكذا يتضح لنا من خلال العرض السابق أن هناك بعض المآخذ على الأسلوب الديمقراطي للقيادة، رغم المزايا العديدة التي تترتب على تطبيقه، و ان هذه المآخذ تدور في مجالها حول صعوبة تطبيق بعض المبادئ التي تقوم على القيادة الديمقراطية و انها على فرض تطبيقها، تعتبر في بعض الحالات علامة من علامات الضعف بالنسبة للقائد.

3. القيادة الحرة أو المنطقية:

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة (Laissez-Free-rein Leadership) الى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود و نشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل الى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا ، و في مجال الإدارة لو يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينيات، حيث تم استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة "ايوا" الأمريكية، و جرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة.

و سنعرض فيما يلي لمعنى القيادة الحرة و خصائصها المميزة، ثم لتقييمها ببيان مزاياها و مآخذها و ذلك في عنصري

- يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية ، الأوتوقراطية والديمقراطية، في انه سلوكهم و لكن على اختلاف بين هذا الأسلوب و الأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير ووسائله، و من اهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة و التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية ،الخصائص التالية :

1- اتجاه القائد الى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل،و يعتقد القائد من هذا الطراز أن تنمية قدرات موظفيه و زيادة امكانيات العمل لديهم¹، يتحقق بإعطاء الحرية في ممارسة السلطة و استقلالهم في انجاز المهام التي تسند اليهم و لذلك يتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال التعليمات العامة غير المحددة و الإدلاء بالملاحظات العامة و تحديد السياسة العامة للتنظيم و ما تحتاج اليه خطة العمل لإنجازها، و يترك

¹ - سعيد يس عامر، سلسلة التميز الإداري، العمل الجماعي وبناء فريق العمل. القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير، 2002، ص25.

جميع المسؤوليات لمروسيه في إنجاز كل ذلك و يعتمد عليهم اعتمادا كليا في تحقيقه دون توجيههم او الاشتراك معهم في وضع الحلول و اتخاذ القرارات بشأن المشاكل التي تواجههم .

2- اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمروسيه على اوسع نطاق، و ميله الى اسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة و غير محددة، فتفويض السلطة يتم على اوسع نطاق لانه يعطي مروسيه المزيد من الحرية و الإستقلال في ممارسة أعمالهم و من جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمروسيه حرية إصدار القرارات و اتخاذ الإجراءات و وضع الحلول لإنجاز العمل و حل مشاكله.

3- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا الا اذا جعل بابها مفتوحا لمروسيه ويسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم امرها ، إلا أنه يعتقد في نفس الوقت انه ليس من المفيد أن يشرح لهم تفصيلا أمور العمل و كيفية أدائه و حل مشاكله لأنه، لو فعل ذلك لأعفاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم الفائدة المرجوة من أسلوب الحرية.¹

- إن الإتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة هو غير مجدي في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية انجاز العمل على مروسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم ، إلا أن اتجاه آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي، وأنه يمكن أن يكون جديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه.

إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية التي يترتبها، سزاء على التنظيم أو على المرؤوسين، فقد كشفت نتائج بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية التي يترتبها أسلوب القيادة الحرة على العاملين في ظله، فثبت ان الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما فب عمله، و إن الحرية الزائدة في العمل تؤدي الى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل،² فانتهاج الفرد العامل نهجا مطلقا في أداء العمل بعيدا عن إشراف و توجيه قائده قد يؤدي الى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود و محاذير رادعة.

و يرى بعض الباحثين أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها الى الضبط و التنظيم، و بزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يجعل من الصعب على قيادتها و توجيهها نحو تحقيقي الأهداف المطلوبة، و حتى إذا ما حاولت ذلك، ستواجه ضعف قدرة مثل هذه المجموعات على توحيد جهودها مما يضعف قدرتها على الانتاج.

إلا أننا نرى أنه من الصعب التسليم بالمآخذ السابقة على إطلاقها لأن مدى نجاح هذا الأسلوب في التطبيق العملي يرتبط بظروف و مواقف معينة قد تستدعي تطبيقه و تحدد مدي تحقيقه للنتائج المطلوبة، و كما قال

¹ - ابراهيم درويش، الادارة العامة بين النظرية والممارسة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1995، ص360.

² - James Owens ,The Art of Leadership, personnel journal, May, 1973, p394.

"أوريس" « أن مثل هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي الى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه و توفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة و القدرة على تطبيقه، و أن هذه الحقيقة ثابتة بالرغم من كل الآراء التي قيلت عن عدم جدواه» .

- عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متزمتة الى تفويض السلطة أو الى الإشراف على مرؤوسيه، و لديه القدرة و المهارة على التكيف مع هذا الأسلوب و مع المرؤوسين العاملين في ظلّه، و يجعلهم يبذلون غاية جهدهم في العمل، فمثل هذا القائد يجعل الدافع لمرؤوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم.¹
- عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة على مستوى عالي من التعليم و ذلك لأن تفويض القائد سلطاته على نطاق واسع و إصداره التعليمات العامة ، و يحتاج الى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة و فهم القصد من التعليمات، و ذلك فإن الموظفين الذين يفضلون تجنب المسؤولية و الذين لا تكون لديهم القدرة الكافية على استيعاب متطلبات العمل و أهدافه لن يستريحوا الى هذا الأسلوب القيادي.
- عندما يحسن القائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة و يحسن مرؤوسه استخدام التفويض فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه و يكون ذلك بالتأكد من قدرتهم و خبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلا لاستعمال السلطة المفوضة لهم.
- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه ، فمثلا هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية و مراكز البحث العلمي، حيث غالبا ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث و إجراء التجارب.

❖ القيادة الرسمية و غير الرسمية :

1- القيادة الرسمية :

إن فهم مقومات القيادة الرسمية يتطلب بيان طبيعة التنظيم الرسمي الذي تمارس القيادة الرسمية مهامها في نطاقه، ثم تحليل الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد الرسمي و أخيرا التمييز بين القيادة الإدارية و الرئاسة الإداري.

يتكون التنظيم الإداري من وجهة نظر النظريات الحديثة للتنظيم من ثلاث وحدات هي: وحدات تنفيذية، ووحدات استشارية ، ووحدات معاونة.

و يقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من الوحدات الثلاثة الى الى ثلاثة مستويات تتمثل في: القيادات العليا، و الوسطى، و التنفيذية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص120.

و ينقسم كل من المستويات الثلاثة الى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال و مساعدة القيادات في المستويات العليا، و توجد القيادة العليا و توجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاثة إلا أن سلطاتها و مسؤولياتها تكون تدرجية تنازلية على طول السلم الإداري كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي تمتد من قمة التنظيم الى قاعدته.

أما المهام و الإختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الإختلاف في تكوينها . فالقيادات الإدارية العليا تقوم على رأس الجهاز الإداري و تتولى إدارته فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم ، كما تتمتع هذه القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز هذه المهام الهامة المنوطة بها و هي تتحمل في نفس الوقت مسؤولية إنجاز هذه المهام التي يفرضها عليها المركز القيادي، ومثال هذه القيادات على مستوى التنظيمات الإدارية المدير الأعلى للتنظيم.

ومن أهم المشكلات التي تواجهها القيادات الرسمية مشكلة بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية والوحدات الإستشارية داخل التنظيم وتحديد الفاصل بين المهام التي يؤديها القادة التنفيذيون وتلك التي يؤديها القادة التنفيذيون وتلك التي يؤديها خبراء ومستشارو الوحدات الإستشارية ، والمواءمة بين هذه المهام بالشكل الذي يساعد القيادات الرسمية على جميع مستويات التنظيم من إنجاز مهامها بنجاح، وقد كانت هذه المشكلة ولازال موضوع اهتمام علماء الإدارة.¹

وترجع جذور هذه المشكلة إلى المفاهيم التي سادت في ظل النظريات الكلاسيكية، حيث كان الإعتقاد السائد لدى روادها لأن الوحدات التنفيذية وقياداتها هي التي لها الدور الهام في التنظيم، لأنها تقوم بكل النشاطات الرئيسية، ولها أن تحتكر السلطة.

ونتيجة لهذا الإعتقاد جعلوا من أهم مقومات التنظيم الرسمي الرشيد مبدأ وحدة الأمر الذي يقضي بقيام رئيس واحد لكل وحدة إدارية، وبتواصل كل مرؤوس برئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات، أما دور الوحدات الاستشارية والتسهيلات لقادة الوحدات التنفيذية، إلا أن التغيير الذي حدث في وضع التنظيم الإداري ونطاق عمله وما صاحبه من تغيير في مفهوم السلطة التي تمارسها القيادة التنفيذية ، والتي لم تعد تقتصر على إصدار الأوامر وتقوم على التسلط والتحكم، وإنما أصبحت تقوم على الجهد التعاوني المشترك بين جميع الوحدات العاملة فيه، وتزايد الحاجة إلى تقسيم الأعمال والتخصصات مما تطلب توزيع السلطة على جميع المستويات الإدارية بدلا من تركيزها في القيادات العليا، كل ذلك أدى إلى تزايد أهمية الدور الذي تقوم به الوحدات الاستشارية وخبرائها من خلال إسداء النصح والمشورة للقيادات في الوحدات التنفيذية، وأصبح التقسيم الوظيفي القديم القائم على الفصل بين الوحدات التنفيذية والاستشارية، غير متلائم مع هذه التغيرات، حيث أصبح النشاط التوجيهي الذي

تقوم به وحدات المشورة يتداخل مع النشاط الذي تقوم به الوحدات التنفيذية، ويساعد القيادات الرسمية في هذه الوحدات على الإضطلاع بمهام القيادة على أحسن وجه. وتكمن صعوبة حل هذه المشكلة في تحديد نوع المهام التي يجب أن تسند لكل من الوحدات التنفيذية والاستشارية، إذ من المفروض أن تتحمل القيادات في الوحدات التنفيذية أقصى ما يمكن من المسؤولية عن تنسيق وتخطيط السياسة العامة للتنظيم تمثيا مع المبدأ الأساسي في الإدارة بأن يصاحب كل مسؤولية وظيفة معينة سلطة مقابلة لها.

و بالرغم من كل المحاولات التي استهدفت رسم حدود ثابتة تفصل بين المهام التي تؤديها قادة الوحدات التنفيذية، و تلك التي يؤديها خبراء الوحدات الإستشارية فإن التميز بين المهام المنوطة بكل طرف لا زال من الأمور الغامضة و لا سيما تعقد النشاطات في التنظيمات الإدارية الحديثة نتيجة للتطور التكنولوجي الذي أثر على النشاطات الإدارية مما أدى الى تعقد العلاقة بين مهام الطرفين ، ففي الواقع العملي يوجد الكثير من المديرين الذين يصعب التمييز بين اختصاصاتهم و مسؤولياتهم.¹

- تعرف السلطة من وجهة نظر كتاب الإدارة التقليديين بانها في إصدار الأوامر و التعليمات من قبل المدير و القدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإرادته و الإمتثال لأوامره و تعليماته، فالسلطة و القيادة بالمفهوم السابق تمثلان وسائل يجمعهما هدف واحد هو تحقيق الأهداف الإدارية للتنظيم، و لكن ما هي العلاقة بين السلطة و القيادة أو بمعنى آخر ما هي السلطة في القيادة الرسمية التي يستمد منها القائد الرسمي قوته لأداء دوره القيادي و هل هي مستمدة من مركزه الوظيفي ، أم أنها مستمدة من قبل المرؤوسين لسلطة القائد و استجابتهم له، و لقد ظهر في الفكر الإداري نظريتان لتفسير مصادر السلطة في القيادة ، الرسمية هما: نظرية السلطة الرسمية و نظرية السلطة المقبولة.²

- نظرية السلطة الرسمية :

يرى أصحاب نظرية السلطة الرسمية أن سلطة القائد الرسمي المستمدة من مركزه الوظيفي في التنظيم الذي يديره ، و أن هذه السلطة تتدرج تنازليا في التنظيم الرسمي من أعلى الأسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى الى المستوى الذي يليه و أن القادة الرسميين يمنحون السلطة الكافية لممارسة مهامهم أو يفوضون السلطة التي تمنحهم حق التصرف لإجبار المرؤوسين على الإمتثال لأوامرهم سواء كان ذلك بالإقناع أو بالإكراه والضغط بتوقيع العقوبات المادية أو الأدبية أو أية وسيلة أخرى.

¹ - نبيل حامد مرسي، مرجع سابق، ص 170.173.

² - عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة. القاهرة: المكتب العربي الحديث، 2001، ص 93.

كما يرى أنصار هذه النظرية أن إطاء القائد الرسمي حق إصدار الأوامر لمروسيه أمر ضروري يقتضيه ضبط أعمالهم وتوجيه جهودهم، لأنه لو سمح للمرؤوسين بالعمل دون ضبط أو توجيه، أو بدون رادع يمنعهم من العمل ضد أهداف التنظيم، لترتب على ذلك أن تعم الفوضى في التنظيم، هذا فضلا عن أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد أمر يرتبط بوجود مركزه الرسمي، وأن تجريده من هذا الحق يعني تجريد مركزه الرسمي من محتواه.¹

إلا أن هذه النظرية تعرضت لبعض المآخذ من بعض الكتاب السلوكيين منها: أن القائلين بهذه النظرية قد نظروا إلى سلطة القائد الرسمي من جانب واحد هو الجانب الرسمي، وركزوا اهتمامهم على تحقيق أهداف الإدارة دون أن يعطوا اهتماما ممتثلا للجانب الآخر وهو المرؤوسون. كما أنهم خلطوا بين السلطة الرسمية للقائد والنابعة من مركزه الوظيفي، وبين القدرات الشخصية والمهارات لشاغل هذا المركز، ففي كثير من الأحيان يكون شاغل المركز الوظيفي ذا قدرات شخصية محدودة، ومع ذلك يكون رأيه هو الأعلى بسبب نفوذ وظيفته فقط، وهذا ما سماه برنارد سلطة المركز أو الوظيفة.²

- نظرية السلطة المقبولة :

و يرى القائلون بنظرية السلطة المقبولة من الكتاب السلوكيين من أمثال " ماري فوليت" ،تيد، بارنارد، سايمون، تانباوم،" أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة و أنه لا سلطة لقائد ما لم يعترف له مرؤوسه بها،³ فهم لا يعلقون أهمية على من يصدر الأوامر بل على من تصدر اليهم الأوامر و هم المرؤوسون الذين ما ان يتلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة فعالة ، و يقول "برنارد" أن من المتفق عليه كأساس للعمل بأن عدم إطاعة أمر ما هو نكران لسلطة من أصدره..⁴ ولذلك فإن الحكم على وجود السلطة أو عدمه، يكمن في الشخص الموجه إليه هذا الأمر، لا في أولئك الذين يصدرون الأوامر. ويرى أنصار هذه النظرية أن مقدار السلطة التي تمنح للقائد رهن بمدى ما يتقبله المرؤوسون من هذه السلطة، وأن إطاعة المرؤوسين لأوامر قائدهم أو رفضهم لها يكون من خلال وزنهم للأمور، وما يتضح لهم من خلال الموازنة بين المكاسب التي يجنونها ماديا ونفسيا واجتماعيا عند قبولهم لهذه الأوامر، والمضار التي يمكن أن يتعرضوا لها في حالة عدم قبولهم لها.

وأنصار نظرية السلطة المقبولة يتفقون على أن سلطة القائد تقوم أساسا على قبول المرؤوسين لهذه السلطة دون أن يعطوا أهمية لسلطة القائد الرسمية النابعة من مركزه الرسمي، ولذلك تعرضت هذه النظرية لبعض المآخذ من قبل بعض الباحثين الذين شككوا في إمكانية تطبيقها في الواقع العملي.

¹ - اردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ط2، (ترجمة: عبد الفتاح ابراهيم)، القاهرة: دار النهضة العربية، ص 7-15-

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص17.

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتفسير: سياسات، تقنيات ووظائف. الجزء الثاني، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1995، ص200.

⁴ - محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية. عمان: مكتبة المجتمع المدني للنشر والتوزيع، 2005، ص80.

ومهما كان الأساس لتفسير سلطة القائد الرسمي فإنه يمكن النظر إلى هذه السلطة على أنها وسيلة يستخدمها القائد لتحقيق أهداف وظيفية معينة، وأن الخلاف بين النظريتين السابقتين يقوم أساساً على النظر إلى كيفية استخدام القائد لهذه السلطة، فركز الكتاب التقليديون على الجانب الرسمي في سلوك القائد، ونظروا إلى سلطته من هذا الجانب فاعتبروا تعيينه في مركزه الرسمي الذي يمنحه الكثير من السلطات التي تمكنه من ممارسة مهامه وإصدار الأوامر وتقدير المكافآت والعقوبات هو الأساس الذي تستند إليه سلطته، أما الكتاب السلوكيون فقد ركزوا على أهمية قبول المرؤوسين لسلوك القائد نحوهم، وأثر هذه القبول في توجيه سلوك القائد الرسمي لتحقيق أهداف الإدارة، ولذلك اعتبروا هذا القبول هو الأساس الذي تستند إليه سلطة القائد.¹

و إذا كان الخلاف بين النظريتين السابقتين يقوم أساساً على النظر إلى كيفية التي يستخدم بها القائد الرسمي سلطته فإنه يمكن التوفيق بين النظريتين بالقول أن القائد الرسمي يستخدم التأثير و الإستمالة وسيلة لتحقيق الأهداف الوظيفية و يستعين بالحوافز الإيجابية لتحقيق إستجابة المرؤوسين و قبولهم، إلا انه يلجأ أحياناً إلى الإستعانة بالحوافز السلبية ، التي تتمثل في المساءلة و العقاب و بالنسبة لبعض المرؤوسين الذين لا يستجيبون بوسائل الإقناع.

- القيادة الرسمية والرئاسة:

و قد ظهرت منذ الخمسينيات محاولات كثيرة لإلقاء الضوء على مفهومي الرئاسة و القيادة ووضع معايير ثابتة للتمييز بينهما بهدف الإرتفاع برؤساء الإدارة إلى مستوى القادة و قد اتخذت معظم هذه المحاولات من مصدر السلطة أساساً للتمييز بين المفهومين فاعتبرت العلاقات (المدرس بتلاميذه، و الضابط بجنوده و الرئيس و الإداري بمرؤوسيه) كلها علاقات رئاسة إلا أن الأساس الذي اتخذه الكتاب الذين قاموا بهذه المحاولات لم يكن واضحاً، لأن تحديد مصادر السلطة في كل من الرئاسة و القيادة في أي موقف أمر يصعب تحقيقه، خاصة و أن هناك تداخلاً بين مفهومي السلطة و القيادة.²

2- القيادة غير الرسمية :

تبرز القيادة الغير رسمية أساساً داخل التنظيم غير الرسمي و تمارس نشاطها في إطاره فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة و التي تحدد مدى قبوله من أعضائها كقائد غير رسمي لها و تتولد مكانة القائد غير الرسمي منزلته الإجتماعية لدى مجموعته نتيجة الإختلاط و التفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة غير الرسمية الذي يؤدي مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة في علاقته بباقي الأعضاء.³

- القيادة غير الرسمية والتنظيم غير الرسمي:

¹ - شوقي طريف، مرجع سبق ذكره ، ص65.

² - صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة. الاسكندرية: دار الجامعة، 1999، ص241.

³ - محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي. الرياض، 1993، ص ص 226، 227.

يقوم التنظيم غير الرسمي أساسا على شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين بعض أعضاء التنظيم الرسمي، وهذه الشبكة من العلاقات لا يوجد لها التنظيم الرسمي، وإنما تنشأ وتتطور تلقائيا من التفاعل الاجتماعي بين العاملين واتصال بعضهم ببعض الآخر، فقد دلت نتائج بعض الدراسات التي أجراها "بينس" ¹ على أنه حيثما يعمل الأفراد معا فإنهم يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية قد لا تتبع خطوط التنظيم الرسمي التي تقيمها الإدارة، وأن مثل هذه التنظيمات غير الرسمية يبرز فيها قادة غير رسميين، والتنظيم غير الرسمي يكون التركيز فيه على الأفراد وعلاقاتهم، على خلاف التنظيم الرسمي الذي يكون فيه التركيز على المركز الوظيفي للفرد والسلطة المخولة له بحكم هذا المركز، ومن هنا فإن السلطة غير الرسمية تعلق أهمية على الأفراد في حين تعلق السلطة الرسمية أهمية على مركز الأفراد الوظيفي في التنظيم، وترتبط على ذلك فإنه إذا كان من الممكن إلغاء التنظيم الرسمي كله، فلا يمكن إلغاء التنظيم غير الرسمي لأنه ليس من خلق أحد. ²

و تكون السلطة التي يتمتع بها القائد غير الرسمي نابعة من قبول الأشخاص الذين تمارس عليهم السلطة لتوجيهه و لذا تعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها لاحقا فهي سلطة معطاة عن رضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة و ليست مفوضة من مستوى أعلى كما أنها سلطة غير مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها على خلاف السلطة التي يتمتع بها القائد الرسمي. و تبدو أهمية القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري ظاهرة من خلال الدور الإيجابي و المؤثر الذي يقوم به القائد غير الرسمي في توجيه التنظيم غير الرسمي و ضبط نشاطاته ، معتمدا في ذلك على تأثيره القوي على أفراد مجموعته لكونه يخلق الإحساس لديهم بالإستقرار و الأمن من خلال إشباع حاجاتهم و تحقيق مصالحهم و أهدافها و حل مشاكلهم التي قد تتوانى القيادة الرسمية في حلها. ³

- تشكل القيادات غير الرسمية ونشاطاتها:

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور القيادات غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي ، و من هذه الأسباب ما يرجع إلى سلوك القائد الرسمي و منها ما يرجع إلى المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي و التي يعتمد عليها في بروزه كقائد غير رسمي في مجموعته، ⁴ و من أهم الأسباب التي ترجع إلى سلوك القائد الرسمي بالطبيعة الاجتماعية لوحدة العمل التابعة له و عدم قيامه بمسؤولياته الاجتماعية كقائد و اعتماده الواسع على سلطته الرسمية و انعزاله عن الجماعة و تهديده لها و إعاقته جهودها بدلا من مساعدتها و فشله في تحقيق الانسجام و التطابق بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف الجماعة ككل و أهداف المنظمة التي

¹ - طارق عبد الحميد البديري، أساسيات في علم إدارة القيادة. عمان: دار الفكر، 2002، ص43.

² - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص375.

³ - شوقي طريف، مرجع سبق ذكره، ص233.

⁴ - جمال الدين العويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، صص93-91.

يقودها ، إلا أن معظم الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية قد ركزت على دور القائد الرسمي وأثره في توجيه وتعديل سلوك مرؤوسيه¹ ولكنها لم تهتم إلا قليلا بالتركيز على الدور الإيجابي الذي يمكن أن يلعبه القائد غير الرسمي في المجموعة غير الرسمية التابعة له، ومدى تأثيره في أفرادها من خلال تحقيقه لمطالبهم وأهدافهم، واتصالاته غير الرسمية بهم ، والتي تمكنه من ممارسة دوره القيادي بفعالية، وكل هذا اقتضى إبراز نشاط القيادات غير الرسمية ومدى تأثيرها في سلوك أفراد المجموعات التي تقودها. و تمارس القيادات غير الرسمية التي تبرز في المجموعات غير الرسمية نشاطاتها من خلال قدرتها على ممارسة التأثير في سلوك أعضائها.

و يمكن تصور وضعين لموقف القائد الرسمي من التجمعات غير الرسمية و قيادتها.

- يتمثل الأول في تعاون القائد الرسمي مع التجمعات غير الرسمية و قيادتها و محاولته تعديل اتجاهاتها لتكون متفقة مع أهداف التنظيم الرسمي.

- - يتمثل الثاني في مواجهة القائد الرسمي للتجمعات غير الرسمية و قيادتها بوسائل تستهدف الحد من نشاطها و محاولة إضعافها أو تجميدها ، و غالبا ما يلجأ القائد الرسمي لهذا الموقف عندما يكون نشاط و أهداف هذه المجموعات و قيادتها متعارضا مع نشاط و أهداف التنظيم الذي يقوده.

إن كسب القائد الرسمي للتنظيمات غير الرسمية وقياداتها يتطلب منه أن ينفذ إلى أعماق هذه التنظيمات ويعمل على استمالة أفرادها، ويشعرهم أنه قادر على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم وإجابة مصالحهم. ويتوقف نجاح القيادة الرسمية في استيعاب المعلومات عن التنظيمات غير الرسمية، على مدى العلاقات الإنسانية الجيدة مع مرؤوسيه التي تمكنها من الوقوف على حقيقة هذه التنظيمات ونشاطاتها، والقائد الرسمي الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على تحقيق التعاون مع التنظيمات غير الرسمية وقياداتها من خلال اتباعه للوسائل الهامة التالية:

1. إحترامه لمعايير المجموعات غير الرسمية ومفاهيمها وتقاليدها وعاداتها: ولكن قد تعترضه صعوبات تجعل من العسير على القائد الرسمي تطبيقها من الناحية العملية، وعليه ألا يلجأ إلى سلطته الرسمية فقط لكسب احترام المجموعة غير الرسمية، بل يمكنه تحقيق ذلك بالعمل على إشراك القادة غير الرسميين لهذه المجموعة في الدور القيادي الذي يؤديه، ذلك لأن السلطة الرسمية وحدها لن تكون كافية لتوفير القدرة لديه للتأثير في سلوك أعضاء المجموعة غير الرسمية.

2. التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية في التنظيم: ومحاولة توجيه الاتصالات غير الرسمية لصالح التنظيم² فعلى القادة الرسميين ألا يغرقوا فيتنظيم الاتصالات بصورة رسمية دون تقدير لأهمية دور قنوات الإتصالات غير الرسمية، وذلك لتحقيق أكبر قدر من المشاركة

¹ - الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين . مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2006، ص86.
² - علافي ، مدني عبد القادر ، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية " تهامة للنشر، جدة، السعودية، 1985، ص625.

- في اتخاذ القرارات، وإثارة اهتمام الفرد العامل وإقناعه بالعمل، وللحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات الخلاقة، وحتى لا تتأثر الروح المعنوية للعاملين.
3. توفير الفرصة للمجموعة غير الرسمية وقيادتها للمشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك لأن مناقشة المجموعة غير الرسمية وقيادتها للمشاكل يمكن أن يؤدي إلى الحصول على قبولها للقرار المزمع، وموافقتها عليه. ومع ذلك فإن اشراك المجموعة غير الرسمية وقيادتها يجب ألا يشمل المسائل المهمة والاستراتيجية التي تمس وضع التنظيم كوضع الخطط، ومعايير الأداء والتغييرات الهامة المحتملة في التنظيم، واستخدام تجهيزات جديدة خاصة بالعمل.
4. خلق الإحساس لدى أعضاء المجموعات غير الرسمية وقيادتها بأهمية الوظائف التي يشغلونها وبأهمية الدور الإيجابي الذي يساهمون من خلاله في تحقيق أهداف التنظيم، وعلى القائد الرسمي أن يتيح الفرصة للقادة غير الرسميين للإحساس بأهميتهم، والإعتراف بفضلهم لما يقدمونه من خدمات تخدم أهداف التنظيم.
5. وقد يلجأ القائد الرسمي في تعامله مع المجموعات غير الرسمية وقياداتها إلى استخدام الحوافز أو المغريات التي تمنح لأعضاء المجموعات غير الرسمية أو لقادة هذه المجموعات الذين يقومون بجهود وظيفية أكثر مما هو مطلوب ومتوقع منهم.¹
- إن عملية وطريقة ونوع الاتصال هي ما يحدد طبيعة القيادة إذا كانت رسمية أو غير رسمية:
- * أهداف الاتصال :**
- تعريف أعضاء المؤسسة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
 - نقل التعليمات من القادة إلى التابعين .
 - التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
 - توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة للاستعانة بها في اتخاذ القرار.
 - نقل آراء ووجهات نظر الأفراد في الإدارة الدنيا (التنفيذية) وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية.
 - تحقيق الرضا عند الجمهور بصفة عامة فيما يتصل بنشاط المنظمة أو الشركة وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.²

1- عامر ، سعيد بسن ،"الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها" دار المريخ للنشر،الرياض، 1986، ص64.

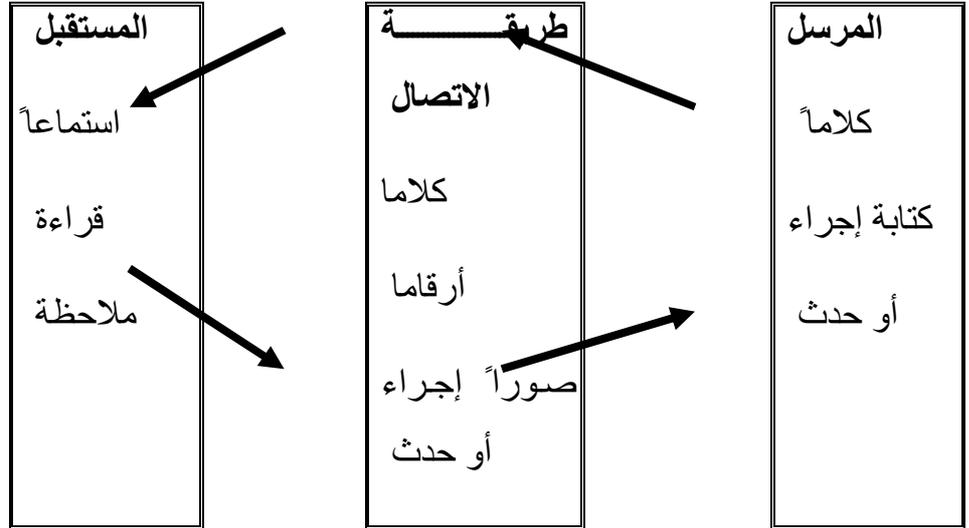
2- محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات . دار الهلال، 1996، ص137.

* عناصر الاتصال:

يتم الاتصال عبر العناصر التالية كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (8) يوضح عملية (عناصر) الاتصال

المرسل - طريقة الاتصال - المستقبل



* خصائص الرسالة الجيدة:

- وضوح الهدف من الرسالة فكلمة كان الهدف واضحاً زال الغموض وعدم الفهم من المستقبل.¹
- الاختصار حيث لا تكون طويلة لدرجة الإسهاب ولا تكون مختصرة لدرجة عدم توضيح المعنى.
- اللغة السليمة التي تتناسب ومقدرة المستقبل.

- التأثير: يجب أن تكون الرسالة قادرة على التأثير حتى تحفز المستلم على الاستجابة لها. كما يتضح من الشكل فان المرسل يقوم بإرسال رسالة تتضمن محتوى معنيا يفترض أن يفهم المرسل إليه أو المستقبل نفس محتوى الرسالة حتى يتحقق الهدف من الاتصال.

وعملية الإرسال مثل عملية الاستقبال يمكن أن تأخذ عدة أشكال كما هو موضح في الشكل أما كتابة أو كلاماً أو رسماً أو نشاطاً أو حركة. أما الاستقبال فيتضمن الاستماع أو القراءة أو الملاحظة ولضمان التأكد من وصول الرسالة وفهمها من المستقبل فانه لابد وان يصبح المستقبل مرسلًا ويصبح المرسل مستقبلًا.²

¹ - الغمري ، إبراهيم ، الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982، ص452.

² - درة عبد الباري ، حالات إدارية عربية. الأردن : مكتبة المحتسب ، الطبعة الأولى ، 1985 ، ص 103-106.

* أنواع الاتصالات :

أولاً : الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية. فكل مدير في أي شركة بحاجة إلى إجراء اتصالات لنقل أوامره وتعليماته إلى مرءوسيه. كذلك فإن كل موظف في الشركة بحاجة إلى إجراء اتصالات لرفع تقاريره إلى رؤسائه، ويعقد الاجتماعات المتعلقة بالعمل وتوجيه الاستفسارات عن نظم وإجراءات وتعليمات العمل والحصول على إجابات على ذلك من رؤسائه وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى نوعين رئيسيين:¹

1- الاتصالات الرأسية:

وهي الاتصالات التي تكون في الشركة بشكل رأسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس ومرءوسيه أو بين المرؤوسين ورئيسهم وتأخذ الاتصالات الرأسية أحد الاتجاهين التاليين:

أ- **الرأسية الهابطة:** وهي تلك التي تكون من الرئيس إلى مرءوسيه وتتخذ صور تعليمات وأوامر وتوجيهات تتعلق بالعمل بالإضافة إلى طلب تقارير معينة⁽³⁶⁾.

ب- **الرأسية الصاعدة:** وهي تلك التي تكون من موظف إلى رئيسه المباشر والهدف من هذه الاتصالات هو التغذية العكسية فالمدراء يجب إبلاغهم بما تم تنفيذه من أوامر وتعليمات ومستوى إنجاز، كذلك تشمل الاتصالات الرأسية الصاعدة تقديم الاقتراحات والتظلم والشكاوي والاستفسارات وغيرها²

2- الاتصالات الأفقية:

وهي التي تكون عادة بين موظفين من نفس المستوى الإداري وتحدث هذه الاتصالات بين مدراء الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد وكذلك قد تحدث بين مشرف وآخر في نفس القسم وأيضاً قد تتم عبر تكوين اللجان المختلفة ويؤدي الاتصال الأفقي إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة مما يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية وحل العديد من المشاكل مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة. كذلك فإن الاتصالات الأفقية تؤدي إلى تحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي³.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم بين الأفراد – رؤساء ومرؤوسين وزملاء – بغض النظر عن موقعهم الوظيفي يتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال، ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية. وإنما يجري بشكل عفوي، وغير رسمي، وغير مكتوب،

¹ - علاقي مدني عبد القادر ، الإدارة :دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. تهامة للنشر، جدة، السعودية،1985،ص 301.

² - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص409

³ - دريادي حميدة، مرجع سبق ذكره،ص253.

وغير موقوت، أو محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مراحل العمل وإنما هو مستمر وينقطع، وينساب ويتعطل، حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم الغير رسمي¹.

ويمكن إيجاز أهم صفات الاتصالات غير الرسمية بما يلي:

- السرعة في نقل المعلومات بطريقة أسرع من تلك التي تنقل عن طريق الاتصالات الرسمية.
- صدق المعلومات المنقولة حيث أن حوالي 75% من المعلومات التي تأتي من خلال الاتصالات الغير رسمية هي معلومات دقيقة وصادقة، وهنا يجب التمييز بين الاتصالات غير الرسمية والإشاعة.
- فعالية المعلومات حيث تصل هذه المعلومات إلى الأشخاص الذين تهمهم هذه المعلومات ولكن ليس لهم مصلحة بها.
- المساعدة في توضيح المعلومات المنقولة بواسطة الاتصالات الرسمية.
- عدم تدفق المعلومات بشكل ثابت ودائم.

* وسائل الاتصال:

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى أربعة مجموعات²:

- 1- وسائل مقروءة: ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملصقات.
- 2- وسائل مسموعة: وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة إلى قراءة، ومنها الراديو والندوات والمحاضرات والتلفون.
- 3- وسائل مرئية: وهي التي يمكن رؤيتها بالعين ومنها التلفزيون والمعارض والصور، الدوائر المغلقة.
- 4- وسائل اللغة الصامتة: وهي التي لا تعتمد على القراءة أو الاستماع أو المشاهدة بل على الإشارة والحركات الجسدية.

* معوقات الاتصال:

يجدر التنبيه إلى المشكلات التي تعترض الاتصالات فنقل من فعاليتها ومن ثم تؤثر على نتائج الأعمال، كذلك على علاقات الأفراد. وتوجد هذه المعوقات في واحد أو أكثر من العناصر الآتية:

- 1- اللغة وطريقة استخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل.
- 2- قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها.
- 3- النماذج والمستندات والإجراءات المتبعة.
- 4- عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.
- 5- الوقت التي تستغرقه المعلومات في الانسياب من شخص لآخر ومن إدارة لأخرى.

¹ - ماجدة العطية ، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق، 2003، ص 586.

² - ظاهر محمود كلالدة ، مرجع سبق ذكره، ص 212.

- 6- الأخطاء الإنسانية التي تتلخص في سوء الفهم والتحريف المتعمد أو غير المقصود للمعاني.
 - 7- الحالة النفسية والمزاجية وتأثيرها على معاني الكلمات والمعلومات.
 - 8- المشكلات الشخصية والاجتماعية للأفراد وأثرها على رغبتهم وقدرتهم في تبادل المعلومات.
- كذلك هناك بعض المعوقات التي تعيق عملية الاتصال فليس كل ما يكتب يقرأ وليس كل ما يقرأ يتم فهمه وليس كل ما يتم مشاهدته يتم التركيز عليه وفهمه ، وغالبا ما تؤدي الاتصالات غير الجيدة إلى انتشار الإشاعات وسوء الفهم وهناك بعض المعوقات منها:

- 1- الانتقاء الادراكي حيث أثبتت الدراسات أن الفرد يميل إلى رؤية وسماع ما هو مستعد لإدراكه فقط ولا يتم التركيز على كل مفردات الرسالة⁽⁴²⁾.
- 2- الأحكام المسبقة والانطباعات المرسخة في ذهن المستقبل عن المرسل.
- 3- عنصر الوقت حيث انشغال المديرين والموظفين مما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.
- 4- طبيعة التنظيم من حيث عدم وضوح السياسات والإجراءات بالإضافة إلى عدم تحديد السلطات والمسئوليات بين موظفي المنظمة.
- 5- اختلاف الأفراد في مهاراتهم الاتصالية من حيث اختلاف قدرات ومهارات الأفراد الاستيعابية والتعبيرية.
- 6- كثرة قنوات الاتصال مما قد يؤدي إلى تعرض الرسالة إلى التشويش والتحريف.
- 7- الرقابة على الاتصال قد يؤدي إلى تغيير بعض الكلمات أو الجمل في الرسالة.
- 8- ظروف الاتصال المحيطة مثل الضوضاء، الازدحام، ... الخ.
- 9- المعاني والمصطلحات العلمية.

* زيادة فعالية الاتصال:

من المعروف أن الاتصالات التي تجري يوميا كثيرة ومتعددة، ولكن ليس كل هذه الاتصالات فعالة،¹ واهم طرق زيادة فعالية الاتصال ما يلي:

- 1- وضوح الرسالة المراد نقلها باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تحمل أكثر من معنى.
- 2- التكرار والتأكد من أن الرسالة قد نقلت وفهمت من قبل المستقبل بالشكل الذي عناه المرسل.
- 3- التدقيق على عناصر عملية الاتصال ومحاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها وبالتالي تجنب ارتكاب الأخطاء خلال عملية الاتصال.

¹ - جاك دنيكان، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري. (ترجمة: محمد الحديدي)، القاهرة: الدار الدولية للنشر، 1991، ص ص 127.225.

- 4 الإنصات الجيد خلال نقل الرسالة.
- 5 القراءة المتمعنة والمركزة أثناء استلام الرسالة من قبل المستقبل فالقراءة السطحية قد توصل المستقبل إلى فهم سيئ للرسالة.
- 6 اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- 7 اختيار الظروف المناسبة والوقت المناسب للاتصال¹.

¹- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص235.

الفصل الثالث:

واقع القيادة الإدارية في الإدارة
الجزائرية

المبحث الأول : تطور القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية.

إن فهم وضع القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية، يتطلب العودة إلى الجذور التاريخية التي تكونت فيها القيادة الإدارية الجزائرية ، إن الأصل التاريخي لنشوء الجهاز البيروقراطي الجزائري مر بعدة مراحل وعهود، فمن العهد النوميدي إلى العهد الإسلامي إلى العهد التركي فالعهد الفرنسي فمرحلة الإستقلال، والقيادة في تلك العهود والمراحل تقوم بدور التأثير على المرؤوسين، إما بالتركيز على العلاقات الإنسانية في مرحلة متأخرة لذا فإن القيادة في النظام البيروقراطي الجزائري ارتبط بالنظام السياسي بل أكثر من ذلك، أصبحت المناصب السياسية أداة لتولية مراكز قيادية وتكنوقراطية موالية للجهاز السياسي، وواضح من خلال علاقة الحزب بالدولة، وتطبيق المادة 120 الداعية إلى منح المراكز القيادية فقط للمناضلين في الحزب (قبل التعديدية)، وتعديل دستور 76 سنة 89، واستمر الوضع في سلوك وتصرف القادة مما جعل الجهاز البيروقراطي يوصف بأوصاف سلبية تؤثر على مكانتها وعلاقتها مع المواطنين ، وقصد الوصول إلى تقدير وتقييم القيادة في نطاق الإدارة العامة الجزائرية.¹

تاريخيا تعود مصادر تكوين القيادة الإدارية في الجهاز البيروقراطي الجزائري إلى تراكمات تاريخية وسياسية واجتماعية وثقافية عميقة أثرت على التركيبة القانونية والسلوكية وأنماط السلوك القيادي ، وتوالت العهود التي تركت بصماتها على الأجهزة والقوانين، والقادة فمن العهد النوميدي إلى العهد الإسلامي، إلى العهد التركي فالفرنسي ومرحلة الإستقلال، والمرحلة الأقرب التي برزت فيها القيادة الإدارية في الجزائر كقيادة مسيرة ومبدعة وخادمة لشعبها هي مرحلة الأمير عبد القادر الجزائري، الذي طرح مبادئ القيادة الإدارية الفعالة رغم الظروف الصعبة، وتعرض البلد للإستعمار الفرنسي الغاشم حيث اتخذت مقاومة الأمير عبد القادر تنظيمات سياسية وإدارية وعسكرية محكمة، أساس هذه التنظيمات حسن اختيار القادة الأكفاء المخلصين والأمناء،² فرغم قلة الوسائل ومتطلبات التنظيم، وبناء القوة لمواجهة الإستعمار فإن الأمير عبد القادر ركز على مبادئ التنظيم وعلى رأسها الشورى والمشاركة والأغلبية في القرار، وكانت بيعة الأمير عبد القادر التي تمت تحت شجرة الدردارة سنة 1832 منطلقا لاختيار القادة وفق رغبات المواطنين، وبالرغم من السلطة الواسعة التي كان يتمتع بها الأمير عبد القادر إلا أنه كان يطبق مبدأ ديمقراطية التسيير الواسعة التي نادى بها الموثيق والرسائل الحديثة منها: أن التنظيم السياسي الذي وضعه الأمير عبد القادر بعد تنصيبه يتشكل من ثلاث سلطات: السلطة التنفيذية (7) وزراء، التشريعية (مجلس الشورى)، والقضائية يرأسها رئيس مجلس الشورى وم قضاة منتخبين لمدة سنة قابلة للتجديد.

¹ - سرير عبد الله، عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم السياسية، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والاعلام، 2006، ص358.

² - نفس المرجع السابق، ص360.

وقد اتبعت دولة الأمير عبد القادر عدة قواعد ومبادئ تنظيمية شكلت الأساس العلمي والعملية لسلوك القادة، وقد أوجزها أصدق فوزي في النقاط التالية: ¹

- إقامة الحدود الشرعية.
- لا يخصص الأمير لنفسه مصاريف زائدة عن الحاجة (مبدأ القدوة).
- تطبيق مبدأ الشرعية وعدم تكليف الرعية بشيء لم تأمر الشريعة الإسلامية به.
- لا يصرف شيء من المال العام إلا بوجه حق.
- نشر راية الجهاد لتحرير الأراضي الجزائرية من الإستعمار.
- الإعتماد على الذات لنفع العباد وإعمار البلاد .

ولم يكتف الأمير عبد القادر برسم هذه المبادئ بل جسدها في اختيار قادة المقاطعات (الولاية) ولقد كان يتم اختيار هؤلاء حسب الكفاءة والإلمام بأمور الدين والدنيا، وهو ما عبر عنه خميسي السيد اسماعيل بقوله: " لقد اهتم الأمير بالسمات والخصائص اللازمة للقادة الإداريين ولم يعين أحد في منصب إداري إلا بعد التأكد من صلاحيته، وتوفر سمات القيادة الناجحة في شخصه".

الصفات التي كان يركز عليها الأمير عبد القادر هي الكفاءة والعلم بمبادئ الشريعة الإسلامية، وفنون القتال، وكان تعيين الخليفة (الوالي) يتم داخل الديوان الأميري بعد أن يؤدي يمين الطاعة، والعمل بإخلاص، والتضحية في أداء الأعمال المسندة إليه.

وخلاصة سياسة الأمير عبد القادر في اختيار القادة أنه تخلص من الطرق التقليدية في تولية الوظائف، والتي كانت سببا في انهيار الأنظمة على مر التاريخ فهو ينبذ العرقية والمحسوبية والرشوة والإقصاء، التي سادت في العهود السابقة ويقدم مقامها اختيار الأشخاص الذين يتصفون بالعبفة والكفاءة والنزاهة والذين يشتهرون بالحرز والعلم والصلاح وحسن السياسة.²

إن المبادئ التي صاغها الأمير عبد القادر في تجربته تلك تعبر بحق عن صفاء العقل السليم المؤمن بقضية، ورسالة ملقاة على عاتقه، وتلك المبادئ تكون قاعدة أساسية في اختيار القادة وتولية الوظائف، وهي أول خطوة في فعالية الأداء، ولو كتب لتلك المبادئ أن تتجسد على أرض الواقع لأنت ثمارها في بناء دولة قوية تحقق رغبات المواطنين ، وتحميهم من أي خطر خارجي. لكن هذه المبادئ لم يكتب لها أن تستمر بسبب ممارسات الإستعمار الفرنسي الذي عمل على مسخ كل ماله علاقة بمكونات الشخصية الجزائرية، وبشتى الوسائل وعلى رأسها التجهيل وممارسة أشكال القهر والإضطهاد والحرمان وتكوين نخبة من الجزائريين الموالين للمعمرين يطالبون بالاندماج في مقابل شريحة واسعة من الجزائريين تمارس عليها كل أشكال التهميش والتفرقة وتدمير المؤسسات التعليمية واعتقال العلماء، وإقرار القوانين الجائرة، وفرض

¹ - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص77.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، 2000، ص ص 19-25.

الثقافة واللغة الفرنسية، وتطبيق سياسة التنصير في طريق الإدماج، واستمرت هذه السياسة إلى غاية اندلاع ثورة التحرير الكبرى 1954 حيث غيرت أسلوبها في اتجاه استقطاب الجزائريين، وكان هذا واضحا في مشروع قسنطينة 1959-1963.¹

فبعد أن فشلت سياسة الترهيب والترغيب التي اشتدت على الجزائريين بعد أحداث 8 ماي 1945 رأت السلطات الفرنسية أنه لا بد من امتصاص الغضب عن طريق منح جزء من حرية المشاركة في المؤسسات الإدارية العامة فكانت الجمعية التأسيسية التي يتقاسمها الفرنسيون والجزائريون بالتساوي التي تأسست بموجب قانون 1947/09/30 والمتضمن دستور الجزائر² ووجود مثل هذه الجمعية بقي شكلي ومنفذ لنخبة الإندماجيين للمطالبة بالمساواة وتولية المناصب القيادية. غير أن هذا لم يحقق أي نتيجة للأغلبية السكانية من الجزائريين وكان رد الجزائريين هو أن ما يؤخذ بالقوة لا يسترد إلا بالقوة فكان الأول نوفمبر 1954 صاعقة على القيادات الفرنسية فخلال أربع سنوات (54-58) تتعاقب ستة حكومات هدفت إلى إيقاف المد الشعبي وعزل الثورة عن الجماهير.

ومن الوسائل المستعملة لمحاصرة الثورة وتكوين جيل جديد موال لفرنسا مشروع تقدم به فرانسوا مثيران بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة في 5 جانفي 1955 لتكون وعاء لتنشئة قيادات على يديها واتبع هذا الفعل بتعيين جاك سوستال Jaques Soustelle حاكما عاما للجزائر في 1955/01/25 حيث وضع هذا الأخير برنامجا إصلاحيا تضمن :

- رفع عدد الجزائريين في الوظائف العامة.

- إصلاح الجهاز الإداري في الولاية.

- تعيين خمس نواب جزائريين بولاية عنابة الجديدة.³

وبوصول شارل ديغول إلى رأس الجمهورية الخامسة منحت فرص أكثر لتولية الجزائريين المناصب القيادية، وتم على إثرها تعديل قانون الوظيفة العامة الذي ينسجم مع دستور الجمهورية الخامسة لسنة 1958، والذي يمنح النخبة الجزائرية الموالية لفرنسا حق المساواة والتمتع بالحقوق والواجبات الممنوحة للفرنسيين . والنخبة التي تكونت في أحضان الفرنسيين بلغت (23128) جزائري ضمن دفع والتي بقت تعمل في الإدارة بعد الإستقلال، وهو ما يفسر إغتراب الإدارة الجزائرية Lacoste لأكوست وبعدها عم خدمة المواطن⁴ وهذا ما أشار إليه عبد الحميد إبراهيمي بتنظيم التبعية في الإدارة والإقتصاد: "انطلقت بين عامي 1958-1961 في تنظيم الإدارة إلى ثلاث مستويات، المستوى الوطني والولائي

¹ -Richard L.Daft , **Leadership :Theory And Practice**.The Dryden Press,1999,p425.

² - نفس المرجع السابق، ص426.

³ - سرير عبد الله رابح، الإدارة المحلية في النظرية والممارسة. جامعة الجزائر : كلية العلوم السياسية والاعلام، رسالة ماجستير غير منشورة، جوان 1988، ص 289.

⁴ - يحيى بوعزيز، الأمير عبد القادر راند الكفاح الجزائري. دمشق: مطابع دار الفكر، ط2، 1964، ص 78.

والمحلي، وقد عينت في هذه الأجهزة عدد من الموالين لها، وترقيتهم إلى مراكز تصور وقرار لتضمن استمرار حضورها بالجزائر¹

وقد أورد في هذا الخصوص أرقاما توضح مدى الحضور المباشر للتواجد الفرنسي في نطاق الإدارة العامة بالجزائر فرغم الرحيل الجماعي للأوروبيين سنة 1962 إلا أن التواجد الفرنسي بقي قائما والجدول التالي يعكس بوضوح الإطارات القيادية عشية الإستقلال 1962.

جدول رقم (11) الجهاز الإداري الجزائري سنة 1962.

13729	19.6%	إطارات فرنسية
22183	31.7%	إطارات جزائرية متخرجة من مدارس الإدارة الإستعمارية
35911	51.3%	المجموع
34097	48.7%	إطارات قادمة من جبهة التحرير الوطني
70008	100%	المجموع

في تحليله لهذا الجدول يشير عبد الحميد براهيمى إلى الحضور الفرنسي في وسط القادمين من جبهة التحرير الوطني، وهم أولئك الذين كانوا في الحكومة المؤقتة، وفي الإدارة المغربية والتونسية والمشبعين بالثقافة الفرنسية، فالنظام الإداري الموروث عن فترة الإحتلال مركز ومهيكل بدقة تواجدت فيه الإطارات الفرنسية وفي مراكز القرار العليا بنسبة تزيد عن 40 في المائة، والجدول التالي يعكس ذلك بوضوح.

جدول رقم (12) : فئة التأطير في الوظيفة العامة

الإطارات الفرنسية والجزائرية الموالية لفرنسا	فئة التأطير
43% منهم 39% فرنسيين	الفئة أ : إطارات الإعداد والقرار
77% منهم 43% فرنسيين	الفئة ب : إطارات تسيير

¹ - فوزي أوصديق، النظام الدستوري بالجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص65.

من خلال الجدولين السابقين يتضح أن التواجد الفرنسي بالإدارة العامة في الجزائر كام مخططا له على ثلاث مستويات ، الإدارة ، الجيش، الإقتصاد وتم تنفيذ هذا المخطط بإحكام.¹

وحقق المقولة الرامية إلى أن الجزائر سوف تنال استقلالها لكنها تبقى في تبعية أبدية بأيدي القادة الإداريين المركزيين على مستوى مختلف الوزارات والقطاعات ، ويذكر عبد الحميد ابراهيمي في هذا الخصوص صعود البيروقراطية، والتكنوقراطية بعد وقف إطلاق النار في 1962/03/19 التي وصفها بالنبذة ذات الروح الوطنية والمالية لفرنسا ، ويذكر في ذلك قائمة من القادة تولوا مراكز قيادية عليا ووزارات وكانت لهم كلمة الفصل في القرارات الهامة في نطاق الإدارة العامة الجزائرية.²

وتبعا لهذه الحقائق فإن فرنسا قد نجحت في تكوين فئة عريضة من القادة يعول عليهم في الحفاظ على المصالح الفرنسية، وإبقاء التبعية بكل أشكالها الثقافية والتربوية والاقتصادية والسياسية والتشريعية والقرارات المتخذة في الأجهزة العامة لا تراعي مصلحة المواطن بل تتحدها، وتقرر ما لا يرضاه رغم اعتبار الدساتير المختلفة أن الشعب مصدر كل السلطات وأن السيادة ملك له ، ونصت المادة الثامنة من دستور 96 على أن :

المحافظة على الإستقلال الوطني ودعمه، المحافظة على الهوية والوحدة الوطنية ، حماية الحريات الأساسية ، القضاء على استغلال الإنسان للإنسان حماية الإقتصاد من أي شكل من أشكال التلاعب ، الإختلاس، الإستحواذ ، والمصادرة غير المشرعة.³

وتفسير هذه المادة في ظل وجود العديد من الصناديق المالية التي تمتص من الخزينة العامة أموالا طائلة ذات الهدف الواحد.

إن فساد الجهاز البيروقراطي وهيمنته على القرار المالي والسياسي والاجتماعي والتربوي يجعل من الجزائر البلد القارة ، البلد الغني بكل أشكال الثروة فقير، مستوى المعيشة فيه متدنية ، الأمراض الإجتماعية تفتك به من كل جانب، ولقد مر على استقلال الجزائر 53 سنة ، وبوادر الرشد في سلوك القادة أصحاب القرار على مستوى الإدارة العامة لم تظهر بعد. ولقد ساهم انعدام الكفاءة وسوء التسيير والفساد والإفلات من العقاب واختلالات الإقتصاد والإدارة والقضاء وظاهرة الجهوية والمحسوبية في ظهور وإثراء الأزمات المتتالية وصعوبة التغلب عليها، ومن ثم اعتماد الإدارة على الحلول الترقيعية .

¹ - نفس المرجع السابق، ص 68.

² - سرير عبد الله رابح، مرجع سبق ذكره، ص389.

³ - اسماعيل خميس السيد، الإدارة العامة في الجزائر. القاهرة: مطبعة النهضة، 1975، ص 29.

المبحث الثاني: مظاهر القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية

رأينا كيف أن الجهاز البيروقراطي و التكنوقراطي الجزائري تأثر بالمبادئ و القواعد التي أرسنها الإدارة الإستعمارية، و ذلك رغم قوة المبادئ و القواعد الإدارية و التنظيمية التي عمل بها الأمير عبد القادر الجزائري، و المبادئ و القواعد التي عمل بها قادة الحركة الوطنية طيلة فترة الإستعمار و ما تميز به قادة الجيش التحرير و جبهة التحرير الوطني من قيم و مبادئ، كالتضحية، الإخلاص ، الإيثار ، القدوة، زيادة عن القواعد التنظيمية الداعية الى العمل بمبدأ الجماعة في المداولة و الأغلبية في القرار و الوحدة في التنفيذ و إعتبار الشعب مصدر السيادة داخل وحدات الإدارة العامة كما أعتبرت الإدارة تكليف لا تشريف ، و أن القائمين بها هم في خدمة المواطنين لا أسياد لهم و أمام هذه المبادئ العلمية و العملية انصرف قادة الادارة العامة على التميز عن المواطنين، و الإنفراد بالسلطة، و تسخير جهاز الدولة لخدمة الأقليات المهيمنة ، و قد يكون هذا حكم مسبق ، لكن نقول أنه خلال 44 سنة من الإستقلال ماذا حققت الإدارة العامة للمواطن؟

إن المواطن ما زال يشعر بالغرابة و الانفصال عن وحدات الإدارة العامة بسبب سلوك قادتها ، منتخبين كانوا أو معينين فمن خلال ممارسات المنتخبين السلبية تعمقت الهوة بين المواطن و جهاز الإدارة العامة/ مما جعل هذه الأخيرة لا تقوى على تجنيد و تعبئة الطاقات البشرية، و الرأي العام في أي قضية وطنية أو إقليمية ، و حتى يمكن بناء عامل الثقة بين الإدارة و المواطن فلا بد من اتخاذ قرارات توصف بالعقلانية و الرشد غايتها إزالة مظاهر التسيب البيروقراطي التي غرست في العقول قبل أي اصلاح أو تعديل قانوني.

إن قوة الإدارة العامة تكمن في سلوك قادتها و المبادئ التي يعتمدها في التغلب على مخلفات الماضي و الماضي الإستعماري هو الآخر ليس بالأمر الهين فإن أمكن التغلب على تلك المخلفات في القضايا المادية فإنه يصعب في القضايا السلوكية و الفكرية التي غرسها الإستعمار الفرنسي و أعد لها قادة مخلصين يدافعون عنها بكل ما أوتوا من قوة و ينقلونها للأجيال المتعاقبة عبر الجهاز الإداري للدولة.

إن مظاهر السلوك الإداري في جهاز الإدارة العامة غلب عليها الطابع السلبي أكثر من الطابع الإيجابي، و تعمق هذا الطابع مع غياب سياسة تربوية بناءة، و محاولة تغيير المجتمع بقوانين و نعليمات فوقية، و قد أورد في هذا الإتجاه الأستاذ بلرنب منصور قوله:

"لا يمكن لأي باحث حصيف إنكار التأثير المباشر أو غير المباشر للإدارة العثمانية أو الفرنسية على الإدارة الجزائرية، على الأقل في المراحل الأولى من الإستقلال السياسي التي كان لها تأثير كبير في رسم الإستراتيجيات التنموية الإدارية و هنا تبرز العلاقة بين حاضر الإدارة الجزائرية، و ماضيها المحدد في المرحلتين السابقتين"

انطلاقاً من هذه المقولة نجد أن تحقيق أي استراتيجية مرهون بقوة الجهاز البيروقراطي الذي يحول الأفكار و الطموحات الى واقع على الأرض، لذا وفرة رأس المال لوحده أو الموارد الطبيعية في الدولة لا يكفي ما لم تتواجد في إدارة قوية ، و قادة أقوياء يحولون الآمال و الطموحات الى حقائق تتحرك على الأرض.

إن سياسات التنمية المتعاقبة التي وضعتها الحكومات الجزائرية من الإستقلال 1962 و الى اليوم 2015 فشلت في معظم برامجها بسبب فشل الجهاز البيروقراطي، و خاصة سلوك القادة في تطوير المؤسسات، و مستوى الإهتمام لديهم بجدوى و فعالية القرارات التي يتخذونها ، و الظاهر من سلوك هؤلاء القادة هو انتشار الأساليب البالية و مظاهر التسيب البادية على مستوى وحدات الإدارة العامة و تختلف مصالحها لذلك ما هي المظاهر الإيجابية و السلبية في نطاق الإدارة العامة.¹

1- المظاهر الإيجابية :

الإدارة تتولى مهمة تنفيذ مبادئ السياسة العامة، و هي في ذلك لا تقتصر على شخص المدير لوحده بل تشمل جميع العاملين معه لذا من الصعوبة بإمكان أن نلقي على المدير تنفيذ كل شيء بل لابد لكل مدير من معاونين و مستشارين و عاملين و لكي يضمن النجاح الأحسن في الأداء مع قلة الأزمات و المشاكل لابد أن يستخدم أسلوب الحث و الدفع المعنوي و بث روح الحماس و النشاط في نفوسهم و هنا تبرز أهمية القيادة بشكل جدي و إيجابياتها في القدرة على تعبئة الطاقات المادية و البشرية و توجيهات لخدمة المرفق العام، و الصحة العامة و السكينة العامة، و الأداة المعدة لذلك هي الجهاز البيروقراطي للدولة.

يعتبر القائد أو المدير هو المحرك الفعلي للوسائل و الأفعال البشرية و موجه لها في إتجاه تحقيق الأهداف الأهداف و للوصول الى ذلك على المدير أن يضمن تعاون الآخرين في تحقيق أهدافه عليه و عليه أن يقوم بدور القائد في الامر و التوجيه و التعقيب .

إلا أن الرئيس كلما كان أكثر واقعية و قدرة كان أقدر على جميع الآخرين حول أهداف التنظيم و يضم دوره الى أدوارهم في تحقيق تلك الأهداف إذ لا يمكن للمدير أن يترك العمل الى الآخرين و يتنحى جانبا عنه كما ليس من الصحيح أن يتفرد بالأمور و يجعل كل شيء على عاتقه و يهمل أدوار الآخرين أو يهملهم شخصيا و لكي يكون المدير قائدا عليه أن يوازن بين الأعمال الواجب على الجماعة القيام بها تلك الواقعة عليه.

إذ من الواضح أن دور المدير يساير أدوار العاملين معه لذا عليه أن يمارس دوره كرئيس فعلي يظهر ذلك في الدور في التفكير و التخطيط و الرقابة و الإشراف لا تدخل في كل شاردة أو واردة في العمل و لأبسط الأسباب.

إن توزيع الادوار بشكل جيد و فسح المجال للآخرين في ممارسة أدوارهم يتطلب من المدير اهتماما أكثر في:

- التنظيم العادل و الحازم للأدوار و توزيعها.
- كسب ثقة العاملين معه و بث روح الرضا و المحبة بينهم.
- دفع الآخرين للعمل بطريقة جدية.
- شدهم المستمر للأهداف المطلوبة.

فإن المدير الذي يمتلك هذه الصفات تصبح الإدارة بيده أمرا سهلا و ناجحا وسيتمكن من تحقيق أهداف كبيرة في فترة قياسية.

و يبقى الدور الأكبر الذي ينبغي أن يلتزم به المدير الناجح هو التربية و التنمية المستمرتين للكفاءات و الطاقات الإدارية فإن ديمومة العمل الإداري و ضمان الأداء الأحسن و تطوير الأهداف و الأساليب يتوقف بشكل فعال على العنصر الجديد و الطاقات النامية فيه و حيث أن الطاقات لا تأتي من العدم بل بحاجة إلى عمليات تربية و تطوير مستمر فإن أفضل طريقة لضمان الطاقة الأفضل و الخبرة الأكفأ هي إبرازها من العمل ذاته فإن تولى الأفراد للوظائف المسندة اليهم و تدريبهم على تحمل المسؤولية منذ البداية لتتنامي قدراتهم بشكل تدريجي و نشط يجعلهم أكثر قدرة في المستقبل على تولى الوظائف و تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم و انطلاق من هذا التصور و من واقع تكوين و نشأة الجهاز البيروقراطي و التكنوقراطي في الجزائر يمكن استخلاص أهم مظاهر السلوك الإيجابي داخل الجهاز البيروقراطي في العناصر التالية:

- إن مظاهر سلوك القادة و المرؤوسين في الإدارة العامة بالجزائر هي امتداد للمصدر التاريخي للإدارة الجزائرية، و ارتباطها بالنخبة الأولى التي استمرت في تسيير المصالح العمومية عقب الإستقلال مباشرة و هذا ما يجعلها تتميز بالحرفية أحيانا و بإغتراب عن المجتمع أحيانا أخرى، و عليه فإن سلوك القادة يحتاج الى تفتح واسع على الثقافة الشعبية التي تقوم من سلوكهم فب التعامل مع المواطنين.¹

- إن المتغيرات الهيكلية و التنظيمية و القانونية التي تمت بعد الإستقلال استجابت للمتغيرات البيئية و الإجتماعية و السياسية و الاقتصادية فارتفع عدد الموظفين و الأطر التنظيمية و زاد عدد الوحدات المحلية و الفروع التابعة لها، غير أن هذا لم تصاحبه تغيرات على مستوى السلوك الإنساني من قبل القادة، المرؤوسين و العلاقة بين الرئيس و المرؤوس بالإضافة الى ضعف وسائل الإتصال المؤثرة على الرأي العام.²

- إن هناك جهود معتبرة من قبل الإدارة المركزية بخصوص محاربة ما يسمى البيروقراطية و بإصلاحات بنائية هامة، و تعديل الهيكل التنظيمي المركزي و المحلي بصورة جزئية أو كلية تجزئة وحدات أو تجميع أخرى و ذلك لأجل حل مشكلات سلوكية و مثل هذا الحل قد ينتهي الى مشكلات

¹ - سرير عبد الله رابح، عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية. جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والاعلام، 2006، ص 401.

² - عبد اللطيف بن أشنهور، تكوين التخلف في الجزائر (ترجمة مجموعة من الأساتذة). الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ص 488.

جديدة يصعب التعامل معها مستقبلا. كذلك الدراسات المسحية التي اعتمدت على معطيات أمريكية لمجموعة من وحدات الإدارة المحلية و التي شكلت أساس إصلاح الجماعات المحلية و تفيد أن الإدارة العليا اهتمت بعدد من القضايا كمدخلات للإصلاح و هي :

الأجور ، الحوافز الترقية ، تحسين المستوى و التحديثات الهيكلية و الإجرائية غير أن تأثير هذه المداخل تبقى محدودة في الزمان و المكان لنقص المتابعة و التقييم.

و لتعرض البلاد لأزمة سياسية حادة و لتعطيل المجالس المنتخبة التي ينتظر منها المواطنون تقديم أفضل الخدمات كل هذا جعل جهود الإدارة العامة تتركز على إعادة بناء عامل الثقة بين مؤسسات الدولة و المواطنين بواسطة تقديم أفضل الخدمات أثناء الأزمات و توسيع نطاق التضامن الوطني و التكفل بالشرائح المحرومة.

إن الدور المنتظر من قادة الإدارة العامة هو مراجعة الذات و الوقوف مليا أمام تعثر الإصلاحات السابقة و إعادة الإعتبار الى دور القيم و القدوة و الأمانة التي وجدت في إدارة الأمير عبد القادر و منه يمكن أن تعود الموصفات الإيجابية لتعظم مظاهر الجهاز البيروقراطي إن كانت هذه بعض مظاهر السلوك الإداري الإيجابي على قلتها في نطاق الإدارة العامة بالجزائر فما هي المظاهر السلبية التي تعيق فعالية القيادة الإدارية؟

2- المظاهر السلبية:

يعتبر الجهاز البشري في وحدات الإدارة العامة هو العمود الفقري الذي من خلاله يوصف هذا الجهاز بالإيجابي أو السلبي فمن المظاهر الإيجابية كما رأينا تقديم الخدمات للمواطنين و التكفل بمهمة التنمية في مختلف المجالات و توفير الأمن و النظام داخل المجتمع، حتى أصبح الأفراد داخل المجتمع يعتقدون أن هذه الخدمات حقوقا لهم وواجبات الدولة¹ و من هذا الإعتقاد وواقع سلوك القادة و المرؤوسين نجد العديد من المظاهر السلبية بالسلوك القيادي و تنفيذ القرارات من هذه المظاهر مما استخلصناه من دراسة واقع الإدارة المحلية بالجزائر و المتمثلة في:

- التهرب من المسؤولية:

هو ثمة لتدني الشعور بالواجب و الإلتزام بالمسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس الإداري الأعلى كما أنه ثمة لإنعدام الكفاءة و الشعور بالإحباط و انعدام روح المبادرة كما أن التهرب يمكن أن يكون نتيجة الخوف من العقوبة أو الإلتزام الحرفي بالقوامين و في كل الحالات فإن ظاهرة التهرب من المسؤولية تؤثر على القرار أثناء اتخاذه و أثناء تنفيذه و أثناء مراجعته و تقييمه، كما أن هذه الظاهرة تترك آثار سلبية لدى المواطنين و بالتالي هيمنة المعوقات على الدوافع مما يعرقل سير المؤسسة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 490.

- قلة التماسك بين جماعات العمل:

التعاون و التماسك من المظاهر الإيجابية، قلة التعاون و انتشار الصراع داخل وحدات الإدارة هو السائد و نتج عنه ضعف غير معقول في إحساس الموظفين بالتعاون بين الرئيس و المرؤوس من جانب و بين المرؤوسين مع بعضهم البعض من جانب آخر و على حد تعبير الأستاذ "عمار بوحوش " أن التواكل يؤثر بين المرؤوسين بإستمرار لاعتقادهم بأنهم يعملون و غيرهم يجني الثمار و هذا ما يؤدي الى انعدام روح المبادرة و الإبتكار.¹

- احتكار الخبرات الفنية:

إن تطور الفكر الإداري أخرج الإدارة من دائرة الأحكام الخاصة الى دائرة العلم و العقلانية و أن من يقوم بوظيفة لا تبقى حكرا له و أن التراكم المعرفي هو الذب يكون تقاليد المؤسسة التي تشكل المجال الحيوي الذي تتخذ فيه القرارات ، غير أن أمراض الجهاز البيروقراطي في الجزائر أوصلتها الى بناء ثقافة سلبية تمثلت في احتكار الخبرات الفنية و الإجرائية و منه الصراع و الحديث، صراع وجود تحكم و من مظاهر هذا الصراع: حجب المعلومات عن الموظفين الجدد و الذين لهم مؤهلات، التشكيك و التقليل من فعالية تكوين المتخرجين الجدد، العمل على عزل الموظفين الجدد و عدم إشراكهم فب أبي حالة يمكن أن يتدبروا و يتعلموا من خلالها، إن مثل هذه الوسائل تقلل من فعالية القادة و تأثير قراراته.

- استغلال النفوذ:

القاعدة العامة أن المسؤولية تكليف لا تشريف، و أنها واجبات و التزامات لا حقوق و امتيازات، لكن واقع الحال ينطق بغير ذلك إذ لا يخفى على عارف التنظيم الجزائري أن القادة يصارعون من أجل الحصول على مناصب قيادة لتحقيق أهداف ذاتية لا غير، هم قادة ليسوا أكفاء من التنظيم و العاملين به، و تفعيل القرارات و السلوك إنما الأمر على العكس من ذلك كما جاء على لسان سعيد مقدم هو جمع الثروة بكل الوسائل فانتشرت المظاهر غير الأخلاقية كالرشوة و الإختلاس ، و التزوير في أواسط الموظفين و هذا ما يفسر الصفات غير الحميدة التي يتصف بها الأعوان العموميون في الجزائر.

- هجرة الكفاءات بسبب قلة الحوافز:

من الظواهر التي انتشرت فب الإدارة العامة بالجزائر هي هجرة الكفاءات الإدارية لأكثر من سبب من ذلك مايلي:

الوساطة في التوظيف ، و تقديم أهل الثقة قبل الخبرة في توليه المناصب القيادية و في الترقية و في منح الحوافز.

¹ - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 363.

تأثر الوسط الإجتماعي و الإقتصادي و انتشار ظاهرة الثراء بلا سبب.¹

إن العوامل و غيرها دفعت الكفاءات الإدارية الى الهروب الى الخارج أو البحث عن وظيفة في نطاق القطاع الخاص الذي يشبع حاجياته و إن لم يجدي أي من ذلك فإن المعنويات ستتناقص و تهبئ الموظفين الى الإستعداد لأخذ الهدايا ثم الرشاوى. ثم المساومة على حساب المصلحة العامة لكسب منافع خاصة و هذا واضح في مجال العقود و إبرام صفقات التوريد، التجهيز، الإنجاز

- عدم الإستقرار الوظيفي:

من المظاهر السلبية التي لا تساعد قادة الإدارة العامة على العمل بوتيرة عالية و عدم الاستقرار الوظيفي للقادة و التكنوقراطيين و ذلك لأكثر من سبب:

خضوع التعيين في الوظائف العليا الى العلاقات الشخصية و الإيديولوجية و الجهوية و تقديم أهل الثقة قبل الخبرة إن كان هذا مناسباً في المناصب السياسية العليا فإنه يصبح غير مناسب في الوظائف التقنية و الإدارية و هذا ما جعل القادة المعنيين في حالة شعور دائم بالخوف من الإقالة و دون سابق إنذار و مثل هذا الشعور يجعلهم لا يبدعون و لا يطورون آمالهم.²

تغيير الرئيس الإداري الأعلى من شأنه يبعث على عدم الإستقرار تبعاً للعرف و التقاليد التي تعودت عليها القيادات العليا المعينة من جديد أنها تغير لأجل التغيير أو نزول عند رغبة أحد الأطراف أو الجهات الفاعلة في التنظيم و هنا لا يخل الأمر من ممارسة أشكال من الضغوط.

النقص الواضح في نقص الوظائف القيادية ووضوح القواعد الإجرائية يفتح المجال الى بعض القادة للتفسير و التأويل قد يكون بحسن نية ، و لا يوافق ذلك التفسير فيشعر القائد بالخطأ و بالتالي عدم التوافق فيكون ذلك سبباً في الإبعاد هذا فضلاً عن الظروف التي مرت بها البلاد من الناحية السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية ز الأمنية و التنظيمية.³

إن مثل هذا الواقع يزرع الخوف من المستقبل في صفوف القادة و يجعلهم لا يبادرون و لا يجتهدون في اتخاذ القرارات و تنفيذها و يكتفي هؤلاء القادة بإدارة القضايا العادية دون إبداع و تطور نتيجة عدم الأمان و الأستقرار في القيادة حتى و إن استمر البعض منهم لفترة أطول.

- عدم استقرار الحكومة:

¹ - ماجدة عبد الكاظم العطية، القيادة الادارية في العراق. بغداد: مطبعة النعمان، 1967، ص 370.

² - ظاهر محمود كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص 281.

³ - اسماعيل خميس السيد، الادارة العامة في الجزائر. القاهرة: مطبعة النهضة، 1995، ص 33.

بسبب الظروف التي مرت بها الجزائر منذ سنة 1988 و الى يومنا هذا 2015 و المدة تقترب من 27 سنة نلاحظ عدد الحكومات المتعاقبة بلغ حوالي 15 حكومة وكل حكومة بفريق عمل جديد سواء أشخاص جدد أو مناصب جديدة.¹

وقد شهدت تلك الفترة ظاهرة دمج وزارات وتجزئة أخرى، وما يترتب عن ذلك من تبعات مالية وبشرية ومادية، وإعادة التنظيم قد تستغرق وقتا طويلا، وعليه فظاهرة عدم الاستقرار أثرت سلبا على وحدات الإدارة العامة والفروع التابعة لها، من ازدواجية في المهام وتضارب المهام في بعض الأحيان هذا زيادة عن ضعف الرقابة، وتأخير حل المشكلات وخلق آثار لدى المنفذين على مستوى البلديات والولايات.

مما تقدم يتضح أن الظواهر السلبية طغت على الظواهر الإيجابية، وإن البيئة العامة أصبحت تساعد على انتشار المظاهر السلبية أكثر من انتشار المظاهر الإيجابية ومنه فإن تحقيق الفعالية في نطاق بيئة الإدارة العامة يستلزم مراجعة سياسة الإدارة العامة، وربطها بمقومات الشخصية الجزائرية حيث أن للقادة علاقتين علاقة مع المرؤوسين وعلاقة مع المواطنين ووضع لذلك أطر وقواعد تراعى فيها أطراف العلاقة المتعدية ، والتي من مؤثرات مبادئ وتقاليد المجتمع التي كانت الحصن المانع من انحراف السلوك على مستوى مختلف المراحل التاريخية والمبادئ التي صاغها الأمير عبد القادر، وعملت بمقتضاها وحدات جيش التحرير الوطني يمكن أن تشكل اليوم إطار انبعاث للتنظيم يحقق الفعالية في الأداء.

✓ واقع السلوك القيادي في الجزائر:

بالرجوع إلى المسيرة التاريخية لنشأة وتكوين جهاز الإدارة العام في الجزائر نجد أن مشكلات وظواهر كثيرة ارتبطت بالجهاز التنظيمي، منها الإيجابية ومنها السلبية، فالإيجابية تشكل دعما قويا لفعالية القرار والقيادة معا، أما العوامل السلبية فإنها عوائق تقف أمام سلوك القادة، ومؤسسات الإدارة العامة، و ولمعرفة مدى واقعية سلوك القادة في نطاق الإدارة العامة في الجزائر نتناول إشكالية تمرکز السلطة وعدم التفويض، ثم درجة مرونة سلوك القادة وموقف المرؤوسين منها، ثم مخرجات نظام الإدارة العامة في اتجاه الجمهور.

1. ميل القادة نحو مركزية السلطة: تشير المركزية إلى معنى حصر سلطة اتخاذ القرار في يد الرئيس الإداري الأعلى، وقد ساد هذا التنظيم الإداري قديما لإمكانية التحكم في فروع وحدات التنظيم، ومازال قائما إلى يومنا هذا، وقد خضعت تفسيرات المركزية إلى اتجاهات منها التي ترى أن المركزية من اختصاص الامبراطوريات القديمة، ومنها التي ترى أن المركزية هي امتداد للسلطة الأبوية انتقلت إلى ممثلي الدولة في مؤسسات الإدارة العامة ، أما التفسير الثالث فهو يرجع مركزية السلطة إلى رغبة كبار الموظفين في الدولة لامتلاك القوة والاحترام المناسب في الدائرة التنظيمية التي يتولونها، حيث أنه كلما فوضت السلطة إلى المرؤوسين كلما انتقل قدر من الاحترام إليهم، وكلما

¹ - أحمد سيد مصطفى ، قدرة الادارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية، آفاق اقتصادية، العدد 85، 2001، ص ص 144، 146.

كان الرؤساء عرضة للإنتقاد بسبب أخطاء المرؤوسين والتستر عليهم لذا أنصار هذا التفسير يؤكدون على تركيز السلطة ويعتبرونها ضرورة براغماتية لا غنى للرئيس عنها. هذا التفسير له معنى عام، والإستثناء هو تفويض السلطة والمسؤولية وأيضا تفويض التوقيع، وعلى النقيض من ميل رؤساء المؤسسات إلى تركيز السلطة في أيديهم نجد أن المرؤوسين يجتنبون السلطة التي لا تمكنهم من اتخاذ قرارات، والتي لا تحقق لهم قدرا من الاحترام والقوة، والحوافز، خاصة تلك المسؤوليات المباشرة في التعامل مع الجمهور.¹

وبالمقابل من مركزية السلطة والقبول لها تحت أسباب تاريخية وأخرى موضوعية نجد أن القادة يتعرضون لمواقف وسلوك من قبل المرؤوسين، تتمثل هذه المواقف في المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار وقبول تفويض السلطة والمسؤولية من جانب، والتوقيع من جانب ثاني، أما هامش المناورة والإعتراض على قرارات الرؤساء فيبدو أنه غير معتاد عليه المرؤوسين إلا في بعض الحالات الشاذة، إن تركيز السلطة في يد الرئيس الأعلى وعدم تقدير العاملين بالهيكل التنظيمي يثبت مدى المعاناة والتحديات التي تواجه نظام التسيير داخل المؤسسات.

2. المرونة والعمل الجماعي كأساس للفعالية:

أينا كيف أن مركزية القرارات بيد القادة تجعل المرؤوسين في حالة تبعية سلبية وإحباط يوافقون مجاملة ويعارضون خوفا من العقوبة وذلك لكي يظهروا أمام القادة ما يعجبهم وما يسرهم، ويقتنع القادة بأن نظرة المرؤوسين لهم على صواب، كرفض تحمل المسؤولية وعدم وجود مرؤوسين محل ثقة وأن المرؤوسين يسيئون استخدام السلطة وأن تفويض السلطة يؤدي إلى الفوضى ويعطلون تلك المواقف للإبقاء على مركزية السلطة بسلوك من واقع المرؤوسين من ذلك:

- عودة المرؤوسين إلى القادة لطلب الإذن واتخاذ القرارات الفرعية خوفا من الخطأ أو العقوبة، ومثل هذا العمل يصرف اهتمام القادة من القضايا الكبيرة إلى القضايا البسيطة وهذا يكلف الوقت وارتفاع التكلفة وتأخير الأعمال الأساسية للمؤسسة.
- التقيد بالقوانين والتستر من ورائها في مواجهة الرؤساء والمتعاملين معا.
- إظهار المرؤوسين اهتمامهم للرؤساء والمتعاملين بقضايا أساسية وذات أولوية لا تحتل التأخير.

من سلوك القادة وما يرغبون في تحقيقه وسلوك المرؤوسين ومواقفهم المختلفة تتكون شبكة من العلاقات تلك الشبكة التي تطبع بيئة المؤسسة والجماعة وقوة مكونات التنظيم على الإبداع والمرونة والتغيير الإيجابي.

إن المرؤوسين أصناف وأشكال، ومنهم أهل الكفاءة والثقة والالتزام ومنهم دون ذلك فهذه الأصناف تتعامل مع القادة وهم يتعاملون معها.¹

3. الإبداع والعلاقة مع الجمهور:

رأينا خلال المحورين السابقين الرغبة الجامحة لدى قادة الإدارة العامة في الحفاظ على السلطة، والعمل على تركيزها في أيديهم تحت أعدار مختلفة، غير أن ذلك سيتوقف حتما على مخرجات نظام الإدارة العامة خلال مرحلة زمنية معينة.

وإذا تطلعنا إلى المستقبل فإن الجزائر لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالتنمية، يمكن تلخيصها في أربعة مجالات :

أ- التحدي الأول والرئيسي هو استعادة الاستقرار الاجتماعي والسياسي وتخفيف المقاومة للتغيير، ويعتبر نمو الدخل وتحسين الإدارة وتقديم الخدمات العامة بصورة أفضل والتمكين عناصر حاسمة في بناء بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية لتحقيق استدامة النمو والعمالة والالتحام الاجتماعي وتخفيف حدة الفقر. ويمكن تحقيق ذلك فقط عن طريق حوار تتسع قاعدته حول أهداف التنمية الاستراتيجية والشفافية في عملية اتخاذ القرارات، واستمرار تعميق العملية الديمقراطية. ومن شأن هذا الحوار أن يعزز جهود الجزائر لجذب الاستثمار الأجنبي الخاص، الذي يعيقه الارهاب والخوف من عدم الاستقرار السياسي.²

ب- التحدي الثاني هو إدارة عائدات قطاع النفط، والوفورات الحاصلة بسبب ارتفاع الأسعار بمنظور بعيد المدى يشمل تخفيض تعرض الجزائر لتقلب أسعار البترول، ونظرا لأن قطاع النفط هو جوهر الاقتصاد الجزائري ، فقد تشكل الأداء الاقتصادي منذ استقلال الجزائر بدرجة كبيرة بتحركات البترول. وسوف يستمر تشكيل احتمالات النمو في المستقبل بالتطورات التي تحدث في قطاع النفط، وسوف تقرر كفاءة توسط الحكومة بشأن عائدات النفط إلى حد كبير أثر التغييرات في هذه العائدات على بقية الاقتصاد.³

ت- التحدي الثالث هو تحسين بيئة الأعمال وتخفيض اشتراك الدولة في تقديم السلع والخدمات، وفي ظل الموارد الوفيرة من النفط والموقع الجغرافي، والموارد البشرية نجد أن الجزائر تمتلك إمكانية عظيمة لتحقيق نمو سريع وقابل للاستدامة وفي مختلف القطاعات، من ذلك طول الشواطئ الذي يصل إلى 1200 كلم وتنوع الموارد الطبيعية، ولا سيما النباتية والحيوانية ، فالمطلوب إذا توفير بيئة تنظيمية وقيادة إدارية حكيمة تساند الأعمال الجادة والقرارات الموضوعية بدرجة أكبر لدعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية وبالتالي بناء جسور قوية بين الإدارة والمواطن.

¹ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة.الجزائر: دار البصائر.ط2،2007، ص236.

² - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص266.

³ - سعيد مقدم، واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الإدارة، المجلد 3، عدد 2، 1993، ص 18.

ث- التحدي الرابع هو تحسين إمكانية الحصول على الخدمات العامة وتحسين نوعيتها، بما في ذلك نظام قضائي يؤدي وظيفته جيدا. وقد أصبحت جوانب ضعف النظام التعليمي ظاهرة وهو يواجه قيودا متنامية في الميزانية وطلبا متزايدا على التعليم، ووضحت عدم كفاءة تخصيص الموارد، وانعدام المساواة الإقليمية وبين الجنسين من حيث إمكانية الحصول على الدعم الحكومي ذي التوجيه السيء ونتائجه، على الرغم من أن الجزائر تقترب من الوفاء بالكثير من الأهداف الإنمائية للألفية في قطاع التعليم. وفيما تحسن الحصول على الخدمات الصحية، إلا أنه يلزم تطبيق إصلاحات لتحسين فاعلية وكفاءة ونوعية تقديم الخدمات.

المبحث الثالث: مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية

تتركز التنمية الإدارية في دول العالم الثالث على تطوير وتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المنظمات الإنتاجية الخدمية ، ذلك أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية ، إذ مهما توافرت رؤوس الأموال والآلات والنظم السليمة، فإن كفاءة استخدام هذه الوسائل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة ومهارة الأفراد العاملين، ورغبتهم في استخدامها لتحقيق أهداف التنمية.¹

ومن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في الجزائر عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في الجزائر، وقد كشفت بعض الدراسات التجريبية الحديثة في هذا المجال عن أن هناك مشاكل ومعوقات تواجه المديرين في إداراتهم ولها تأثير على فعالية أدائهم لدورهم القيادي ، وأن هذه المشاكل والمعوقات بعضها إدارية: مثل المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات ، وعدم وضوح الاختصاصات وتداخلها أحيانا ، وضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام ، وتصور نظم المعلومات والتقييم والرقابة والمتابعة ، والبيروقراطية وتباين تعقد الإجراءات، وعدم سلامة الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية. وبعضها بيئية: مثل الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وغموض وجمود الأنظمة واللوائح، وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجيا في مجال الإدارة² ، والإعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات بدلا من الإستعانة بالأساليب الكمية التي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة، وبعضها إنسانية نابعة من وضع القيادات الإدارية: مثل عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة ، ونقص

¹ - سرير عبد الله رايح ، مرجع سابق، ص401.

² - حسن محمد محفوظ، المشكلة الإدارية والتخلف الإداري. الأردن: مجلة التنمية الإدارية، عدد59، 1993، ص ص 34-40.

المعرفة والثقافة الإدارية لدى القيادات الإدارية، وعدم توافر الإستقرار الوظيفي والإطمئنان النفسي لهذه القيادات ، مما يترتب عليه خوفها من المسؤولية أو تردها في مواجهة المشاكل الطارئة.¹

وسنستعرض مشاكل القيادات الإدارية في الإدارة الجزائرية ومحاولة الوصول إلى الوسائل الملائمة للحد من هذه المشاكل والمعوقات وعلاجها، لتمكين القيادات الإدارية من ممارسة دورها القيادي المطلوب بفاعلية وكفاءة وذلك في ثلاث نقاط : المشاكل الإدارية ، المشاكل البيئية، المشاكل النابعة من وضع القيادات الإدارية.

1. المشاكل الإدارية :

تتعدد وتتنوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تعترض القيادات الإدارية في الإدارة الجزائرية وتحد من فاعليتها، وأهم هذه المشاكل والمعوقات والتي كشفت عنها التطبيقات العملية: المركزية الشديدة وعدم التفويض، التخطيط غير السليم ، عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات، الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

أولاً : المركزية الشديدة وعدم التفويض :

لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية في الإدارة الجزائرية تمارس قدراً كبيراً من المركزية ، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري ، وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها ، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة.²

أما بالنسبة لظاهرة عدم رغبة القيادات الإدارية في الجزائر في تفويض السلطة، فإن مرد هذه الظاهرة يرجع إلى عدة أسباب أهمها: الإنقسامات الاجتماعية، والسياسية والدينية والقومية التي تعود إلى الارتباط الأسري أو الإنتماء الحزبي أو الديني أو القومي، وكلها عوامل تجعل القيادات الإدارية تشعر بعدم الإطمئنان وتحجم بالتالي عن المبادرة والجرأة خوفاً من إساءة التصرف ، وهذا يجعل تفويض السلطة من قبل هذه القيادات أمراً غير مرغوب فيه.³

يضاف إلى ذلك نظرة المجتمع للسلطة والتي تختلف عن نظرة مجتمعات الدول المتقدمة لها على أنها ظاهرة مصاحبة للمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص وليس للشخص نفسه، فنجد المجتمع الجزائري حاله حال أغلب مجتمعات الدول النامية إن لم تكن كلها تنظر إلى السلطة باعتبارها لصيقة بصاحبها ، وهذا يجعل

¹ - اسماعيل خميس السيد، مرجع سبق ذكره، ص23.

² - فوزي أوصديق، النظام الدستوري الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص75.

³ - سامي عبد الله الباحسين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص33.

تفويض السلطة أمرا غير مرغوب فيه طالما كان بإمكان صاحبها التمتع بها، ويؤدي بالتالي إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الإدارية.¹

وقد حاولت الكثير من الدول النامية علاج ظاهرة المركزية الشديدة عن طريق بعض الإجراءات النظامية الخاصة بتغيير القوانين ومنح الإدارات المحلية صلاحيات واختصاصات أكثر ، أو إصدار اللوائح الخاصة بتفويض السلطات في المنظمات الإدارية - إلا أن هذه الإجراءات لا تعالج المشكلة معالجة جذرية وإن كانت تخفف من حدة المركزية ذلك أن المشكلة الرئيسية تكمن في سلوك القيادات الإدارية وجنوحها نحو تركيز كل السلطات في يدها وإحجامها عن تفويضها ، وذلك لأسباب قد تكون نابعة من الخلفية النفسية والاجتماعية لهذه القيادات.

ومن الوسائل الفعالة للحد من ظاهرة المركزية في الجزائر تدريب القيادات الإدارية في أجهزتها الإدارية على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة ، كدراسة الحالات وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب التي تبين أهمية التفويض ومزاياه ومساوئ المركزية والإستئثار بالسلطة من خلال مواقف عملية من شأنها التأثير في السلوك الإداري لهذه القيادات ، وتوفير سبل الطمأنينة للمرؤوسين لتشجيعهم على قبول تفويض بعض السلطات ، وحسن استخدام الوقت الذي يعتبر عنصرا هاما ومؤثرا في التخفيف من حدة المركزية.. فضلا عما يترتب عن اللامركزية الإدارية من مزايا أهمها: توفير كوادر قيادية جديدة للمناصب العليا في المنظمة نتيجة تفرغ هذه الكوادر على الأعمال المختلفة ، وتوفير وقت وجهد القيادات العليا للتفرغ للمهام والأعمال الاستراتيجية الهامة.²

ثانيا : الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية :

تتسم الأجهزة الإدارية في الإدارة الجزائرية بسمات معينة تنعكس آثارها السلبية على القيادات الإدارية في هذه الأجهزة وتحد من فعاليتها ، ومن أهم هذه السمات مايلي:

أ- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكّن للمديرين على مرؤوسيهم ، ذلك أن تعدد المستويان الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات وكذا بينها وبين قمة الهرم التنظيمي. ويترتب عن ذلك صعوبة إحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة، مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

ويرتبط تعدد مستويات الإدارة في التنظيم إلى حد كبير بنطاق التمكّن الذي يكون للمديرين على مرؤوسيهم، إذ كلما كان نطاق التمكّن للمديرين ضيقا كلما زاد عدد المستويات الإدارية. وإذا كان الإعتقاد السائد لدى الكثير من القيادات الإدارية في الإدارة الجزائرية أن نطاق التمكّن الواسع له آثار إيجابية على

¹ - نفس المرجع السابق، ص34.

² - سميرة صالح، مرجع سابق، ص143.

القرارات التي تتخذها هذه القيادات ، على أساس أنه يقلل من خط السلطة أو كثرة المستويات الإدارية¹، ويساعد على سرعة التفاهم بين القائد ومرؤوسيه، مما يؤدي إلى سرعة البت واتخاذ القرارات المبنية على معلومات واضحة من مصدرها الأصلي، وعلى الرغم من نزايًا نطاق التمكّن الواسع بالنسبة للقرارات التي تتخذها القيادات الإدارية فإن له مخاطر كثيرة على مستوى الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية، وهي مخاطر تنعكس آثارها السلبية على قرارات هذه الإدارات من حيث:

- أن القرارات يمكن أن تصبح أقل حكمة، وربما تكون بطيئة بالرغم من أن عدد الساعات التي يعملها الإداري تزيد بحيث تصبح غير إنسانية.
- الميل إلى تعارض القرارات مع بعضها البعض، وهذا يتوقف على الشخص الأخير الذي رآه المدير متخذ القرار قبل اتخاذ القرار مباشرة.²
- يصبح كل تصرف في حكم الحالة المستعجلة لكثرة التراكمات والتأخيرات ، وهذا يعني أن القرارات التي يتخذها المدير تكون مبنية على أفكار الغير كلها، بدلا من أن تكون مبنية على أفكاره هو، لعدم توفر الوقت لديه لكي يفكر بنفسه أو يفكر مع مستشاريه.

ب- تشتت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد : فقد أكدت الممارسات العملية أن تشتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية الواحدة كالوزارة مثلا ، في أكثر مواقع على النطاق المحلي والإقليمي، وقلة الإتصالات بين هذه الوحدات والأقسام، أو بينها وبين الإدارة المركزية، تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول دون تمكين القيادات الإدارية من ممارسة دورها القيادي بفاعلية وكفاءة.

والمطلوب في مثل هذا الوضع من الإدارة العليا ممارسة اللامركزية الإدارية، وتفويض بعض الاختصاصات لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة لمنظمتها، ذلك أن مركزية السلطة قد تشل قدرة جميع أقسام ووحدات المنظمة في اتخاذ القرارات الفورية التي يتطلبها إنجاز العمل، وخاصة إذا كانت المعلومات التي قد تتوفر لدى الأقسام أو الإدارات المختلفة أكثر وأشمل وأدق مما قد يتوفر لدى الإدارة العليا للمنظمة.³

ت- التكرار والإزدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية: يرجع بعض كتاي الإدارة أسباب هذه الظاهرة إلى عدم وجود فلسفة تنظيمية واضحة لتقسيم الأعمال بين الأجهزة الحكومية المختلفة، وتباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات عبر التطور الإداري الذي شهدته هذه الأجهزة في الدول النامية بصفة عامة وكذا الجزائر، وما خلفه من رواسب عالقة من عهود التبعية.

¹ - زهير الصباغ، القائد الإداري، الرياض: مجلة معهد الإدارة العامة ، العدد 70/ص ص 2-7.

² - مدني علاقي، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية.جدة: مكتبة دار جدة، 2000،ص 121.

³ - محمد هناء فاروق، التطور التنظيمي أحد مداخل التغيير المخطط.مجلة التنمية الإدارية،يناير 1996،العدد 70،ص ص 40-43.

ويترتب على تكرار وازدواجية الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة للإدارات ، إحداث الفوضى والإرتباك وتشتت المسؤولية ، وتفنتيت الجهود، وفقدان الرقابة، وضياع الوقت وزيادة التكاليف، وهذه كلها تشكل عقبات وتفرض قيودا على القيادات الإدارية.

والتنسيق الإداري هو الوسيلة العلمية والعملية التي يمكن أن تعالج من خلاله هذه الظاهرة وكذلك الآثار السلبية الناجمة عنها.

ث- وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية : سبق أن بينا أن التنظيمات غير الرسمية التي تظهر داخل التنظيمات الإدارية الرسمية ، تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين، كما أنها قد تكون عامل ضغط على القيادات الإدارية الرسمية مما يعيق قراراتها.

وفي كثير من الأجهزة الإدارية تتأثر القرارات القيادية فيها بوجود التنظيمات غير الرسمية ، وذلك لانتماء هذه القيادات إلى جماعات من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة ، يضاف إلى ذلك أن وجود مثل هذه التنظيمات غير الرسمية قد يساعد الجماعات الضاغطة والمتعاونة مع هذه التنظيمات أو المستفيدة على استخدامها للتأثير على قرارات القيادات وتوجيهها لخدمة مصالحها، ويتمثل ذلك في ضغوط النقابات والاتحادات والمجالس واللجان والهيئات الاجتماعية .

وتتأثر أنماط الجماعات غير الرسمية التي توجد في الأجهزة الإدارية بالعادات والتقاليد والقيم السائدة ، وهيكल البناء الاجتماعي السائد ، ومن هنا تلجأ الكثير من الشركات الدولية متعددة الجنسيات (Multinational Corporations)، ذات الفروع المتعددة في دول العالم إلى تحديد عناصر الثقافة في الدول المضيفة التي تعمل بها ، ومحاولة الاستفادة من التنظيمات غير الرسمية بالشركات التابعة لها، ومحاولة الاستفادة من التنظيمات غير الرسمية عن طريق إيجاد قيادات غير رسمية جيدة لهذه التنظيمات، وتوفير الجو الملائم لتشجيع الجماعات غير الرسمية الملائمة لعمليات الشركة.¹

وهذا يتطلب من قيادات هذه الشركات أن تراعي القيم الاجتماعية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه الشركة، والتي لها تأثير كبير على سلوك الجماعات غير الرسمية واتجاهاتها.

ثالثا: البيروقراطية وتباين تعقد الإجراءات :

تعاني الإدارة في الجزائر من مظاهر البيروقراطية التي يترتب عليها مشاكل وعقبات تواجه القيادات الإدارية فيها، والبيروقراطية المقصودة هنا هي بالمعنى الذي حدده لها "هارولد لاسكي (Harold Laski) بأنها: اصطلاح يوصف به الجهاز الحكومي الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من

الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز، ومنهم القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار.¹

وأن من خصائص الجهاز البيروقراطي :

- الرغبة الشديدة في الإلتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الإلتزام بتنفيذ المعلومات ، والبطء في اتخاذ القرارات والعزوف عن الإلتجاء للتجارب أو الإستفادة من التجارب الأخرى، وتبلغ البيروقراطية ذروتها عندما يتحول أعضاؤها إلى طائفة تتوارث الحكومة وتختكرها من أجل مصلحتها الخاصة ويتحول عملها في النهاية إلى غاية في حد ذاتها.

كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه القيادات الإدارية في الجزائر، ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود تحد من فعالية هذه القيادات، وقد يقضي أحيانا كثيرة على روح المبادرة والإبتكار لديها، وكل ذلك يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة.²

يضاف إلى ذلك أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقا لها، يعتبر من المعوقات التي تعترض القيادات الإدارية في أداء مهامها.

يضاف إلى ما سبق من عوائق ، تباين الإجراءات الإدارية في الجهاز الإداري الواحد بين فترة وأخرى أو بين مشكلة وأخرى. وقد يرجع مثل هذا التباين إلى غموض اللوائح والتعليمات أو اختلاف تفسيرها، أو عدم معرفة القيادات الإدارية بالقرارات السابقة وانسجامها مع القرارات الجديدة.

ويترتب على مثل هذه التباين تناقض مضامين القرارات فيما بينها مما يؤدي إلى فقدان ثقة العاملين بقدرة القيادات على اتخاذ القرارات الصائبة، إضافة لما يترتب على هذه التناقض من تردد المرؤوسين في تطبيق هذه القرارات وتنفيذها قبل الإستفسار والتساؤل عن أسباب هذا التناقض.³

رابعا : عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

تتوقف سلامة وفعالية القرارات التي تتخذها القيادات الإدارية بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سببني على أساسها القرار.

وقد أكدت معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الجزائر أن معظم الأجهزة الإدارية تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وعدم دقتها أو حداثتها ، وعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها.

¹ - سرير عبد الله رايح، مرجع سبق ذكره، ص409.

² - زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص33.

³ - عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: دار البصائر، ط2، 2007، ص241.

ففي إحدى الدراسات الميدانية الحديثة التي قام بها معهد البحوث التابع لمنظمة الأمم المتحدة بالإشتراك مع خبراء من منظمة العمل الدولية حول مدى توفر وكفاية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فب 45 دولة نامية، كشفت النتائج عن أن 76 بالمائة من الحالات تتخذ القيادات الإدارية قراراتها فيها بناء على معلومات وبيانات تكون في كثير من الأحوال غير كافية.¹

ويوضح ذلك مدى النقص في البيانات والمعلومات التي تبني عليها القيادات الإدارية قراراتها، وأنه حتى في حالات توفر البيانات والمعلومات فقد لا يتم تنظيمها وتحليلها وصياغتها بالشكل الذي يؤدي إلى الاستفادة منها بصورة مناسبة.

ومن الصعوبات والعقبات الأخرى التي تواجه القيادات الإدارية في الدول النامي ومنها الدول العربية في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتها: قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها و مراجعتها. وتردد العديد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرارات وعدم تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسؤولين ، وإحجام المختصين عن إعطاء البيانات والمعلومات ، بل وإنكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها، أو لو الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكسها بعض المعلومات، أو بفعل ضغوط نفسية واجتماعية. واقتصار القادة الإداريين معلوماتهم على تلك الموجودة في سجلات أجهزتهم فقط رغم ضآلة هذه المعلومات المتوفرة وقدمها وافتقارها للدقة والوضوح.²

وتتضح من العرض السابق الصعوبات والعقبات التي تواجه القيادات الإدارية في الجزائر في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة. ومن هنا تبدو الحاجة ملحة إلى معالجة هادفة للمعلومات تؤدي إلى تداولها بطرق توصلها ببسر وسهولة إلى القيادات لتمكينها من اتخاذ قرارات أقرب إلى العلمية مما هي عليه الآن. وقد تكون من الوسائل الملائمة لعلاج المشاكل والعقبات الخاصة بالمعلومات، وضع خطط تتضمن التطوير الإداري وإقامة نظم الإدارة بالمعلومات، وتوفير الوسائل التي يمكن بواسطتها تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات الصحيحة من خلال عملية جمعها وتخزينها والاستفادة منها وتسهيل انسيابها إلى مراكز اتخاذ القرارات بما يخدم اتخاذ القرارات الصائبة. وقد يكون في إنشاء وحدات مركزية في الأجهزة الإدارية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، تكون مسؤولة عن إمداد مراكز اتخاذ القرارات بحاجاتها من البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية اللازمة لحل المشاكل التي تواجهها ، علاجا للمشاكل والعقبات الخاصة بالبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة ، وهي مشاكل تعاني منها معظم القيادات الإدارية في الجزائر.

خامسا : التخطيط غير السليم.

¹ - سعيد مقدم، مرجع سابق، ص65.

² - نفس المرجع السابق، ص68

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية للدول النامية بصفة عامة والجزائر ، ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤية غير واضحة أمام القيادات الإدارية في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات . يضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في أغلب المؤسسات والمصالح الحكومي غير واضحة، مما يترتب عليه آثار سلبية تحد من قدرة قياداتها على اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة. وقد لفت الإنتباه إلى ظاهرة التخطيط غير السليم في الدول النامية بعض كتاب الإدارة مثل برترام جروس (B.Gross) في مقال له تحت عنوان : "التخطيط القومي بين الواقعية والخيال". ويرى جروس أن التخطيط في الدول النامية ليس تخطيطا بالمفهوم الصحيح لأن هناك فجوة بين الخيال أي بين ما هو مطلوب تحقيقه، وبين الحقيقة أي الواقع العملي القائم. وتفسير ذلك عنده أن الأهداف المحددة في خطط التنمية في هذه الدول أهداف واسعة جدا وغير عملية، ومن ثم لا يتحقق منها إلا القليل. ويرجع ذلك في نظر جروس إلى أن الدول النامية تنشد تحقيق التنمية بقفزات غير منطقية ولا تتلاءم مع إمكانياتها. ولو أن هذه الدول بنت أهدافها على أسس محددة وواقعية ومنفقة مع ظروفها وأوضاعها وإمكانياتها ، وراعت تنفيذ خططها بصورة عملية تدريجية ، لأمكنها تحقيق نتائج أفضل. ثم يتوصل جروس إلى القول بأن الإداري العملي يمكنه – إذا ما توفرت لديه القدرات – أن يحقق نتائج أكثر وأفضل من الإداري النظري الذي يسهل عليه قول وتحديد ما يجب عليه أن يفعل ، ولكن لا يمكنه تحديد كيف يتم تحقيق ذلك.¹

II. المشاكل البيئية :

إن معظم المشاكل والمعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في الجزائر تنبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية ، وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها أو دون التزامها بالموضوعية في اتخاذ القرارات.² ومن أهم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في الجزائر والتي كشفت عنها بعض التطبيقات العملية : عدم استقرار النظام السياسي، والانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذا النظام، والمواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، وغموض وجمود الأنظمة واللوائح ، وعدم الإستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية.

أولا : عدم استقرار الأنظمة السياسية :

تبدو ظاهرة عدم استقرار الأنظمة السياسية في الدول النامية واضحة من خلال ما شهدته معظمها من انقلابات عسكرية بعد استقلالها بفترات زمنية قصيرة، حتى أصبحت ظاهرة الانقلابات العسكرية من الظواهر العادية في مجتمعات هذه الدول.

¹ - رشيد بن يوب، دليل الجزائر السياسي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية. ط1، 1999، ص41.

² - عيد اللطيف بن اشنهو، مرجع سابق، ص410.

وبدلاً من أن تعمل هذه الانقلابات العسكرية على إحداث تغيير وتطوير في الأساليب البيروقراطية الموجودة، فإنها أسهمت إلى حد كبير في تدعيمها وتكريسها سواء من حيث بنائها أو من حيث أسلوب ممارستها للعمل والمفاهيم التي قامت عليها.¹

ومثل هذا الوضع أفقد التنظيمات الإدارية استقرارها واستمراريتها، وخلق المشاكل الاجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية وللعاملين الذين يشاركون في صنع القرار وفي تنفيذه وترتب على ذلك عدم توفر الطمأنينة والاستقرار لهذه القيادات من ناحية، وعدم قدرة القيادات الجديدة التي قد تتولى مراكزها في مراحل التغيير على التحكم في عوامل التغيير أو التلاؤم معها.

يضاف إلى ذلك أن جو الإنقسامات السياسية والاجتماعية والدينية التي تحيط بالأجهزة الإدارية وقياداتها، يجعل قادة هذه الأجهزة يشعرون بعدم الأمن والاستقرار مما يؤدي إلى تخوفهم من المسؤولية وترددهم أو إحجامهم عن المبادرة والمواجهة الجزئية للمشاكل الإدارية، وإضعاف قدرتهم على حسن التقدير.

ثانياً : الموروث الاجتماعي وما يرتبط بها من عادات وتقاليد :

هناك الكثير من الأوضاع والظواهر الإدارية السلبية النابعة من العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الجزائري، والتي تنعكس آثارها على القيادات في أجهزتها الإدارية وتحد من فعاليتها، وأهم هذه الظواهر :

أ- الموروث الاجتماعي المختلفة التي تولدت نتيجة للسيطرة الإستعمارية على هذه الدول في عهود الإحتلال، ومنها بعض المفاهيم في مجال الإدارة.

فقد أثبتت الدراسات الميدانية أن الكثير مما تركه الإستعمار من أساليب وإجراءات وعادات في الأنظمة الإدارية المحلية خلال فترة الإحتلال، لا يزال سائداً أو معمولاً رغم الاستقلال.

ب- التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمع الجزائري وتأثير ذلك على نظم التعيين والترقية، وعلى خلفية القيادات الإدارية ومدى تفهمها للأهداف العامة لمجموع المواطنين، فإذا كانت المراكز القيادية حكرًا لطبقة ما ، نجد أن المجتمع يتحول برمته إلى أداة متحيزة لخدمة مصالح تلك الطبقة وضمان امتيازاتها الاقتصادية والنفعية على حساب مصالح مجموع المواطنين وسوء ظروفهم وانخفاض مستوى معيشتهم.² وهذا كله يؤثر على وضع القيادات الإدارية ويجعلها أبعد ما تكون عن الموضوعية والرشد في صنع قراراتها.

ت- بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة في المجتمع ، وآثارها السلبية على الإدارة العامة وعلى القيادات الإدارية بشكل خاص، ومن أبرز الظواهر السلبية النابعة من هذه الأوضاع :

¹ - دريادي حميدة، مرجع سبق ذكره، ص 198.

² - حسن محمد محفوظ، المشكلة الإدارية والتخلف الإداري. الاردن:مجلة التنمية الإدارية، عدد 59، 1993، ص 59.

- الوسائط وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبية أو عشائرية، وتؤدي إلى إقحام هذه الأمور في العمل الإداري وعلى حسابه، وتبدو تأثيرات مثل هذه الأسباب واضحة من كثرة القرارات التي تتخذها القيادات الإدارية.
- بعض أنماط العلاقات الاجتماعية والعرف الاجتماعي التي تؤدي إلى تحول بعض القرارات الإدارية إلى شعارات كالقرارات القاضية بمنع الزيارات الخصوصية في مقر العمل، أو منع استخدام أجهزة الهاتف للأغراض الشخصية، أو منع تعقيب المعاملات، وغيرها من القرارات التي أصبحت لا تعني شيئاً بالنسبة لأغلب الدوائر الرسمية.
- الإحتكاك بين المصالح العامة والمصالح الخاصة الذي غالباً ما يكون سببه الانحراف، ويؤدي هذا الإحتكاك إلى تبدل قرارات القيادات الإدارية من قرارات تخدم المصلحة العامة إلى قرارات على حسابها، مما يترتب عليه تبديد الأموال وتعطيل المشاريع، وذلك تحت ضغط أصحاب النفوذ السياسي أو الاجتماعي، أو بسبب الرشوة والفساد.
- انفراد المسؤول باتخاذ القرار أحياناً نتيجة الاعتزاز بالكبرياء والغرور أو الرغبة في الظهور بمظهر التمتع بالسلطة، أو نتيجة ممارسة السلطة الممنوحة له لصالح الأصدقاء والأنصار والأقارب فيعطل العقول ذات التجربة النيرة ليحل محلها الارتجال والنزوة والغرض.¹
- شيوع بعض أنماط السلوك الاجتماعي في المجتمع الجزائري، وانعكاسها على قيادات الأجهزة الإدارية والعاملين فيها، منها: المحسوبيات التي تعتبر ضرباً من النخوة والإعتزاز بالنسب، ورد الجميل للصديق عن طريق تمشية مصالحه، وتفشي بعض الصفات اللاأخلاقية مثل: الكذب، الخوف، الإنتهازية، اللامبالاة، وعدم الشعور بالمسؤولية، والحديث عن الغير، وعدم احترام المواعيد، وعدم تقدير الوقت، وحب السيطرة، والتملق والتكلف وعدم البساطة في العلاقات، والاحترام الزائد للأجانب، وعدم تقدير الكفاءات المحلية.²
- إلى غير ذلك من أنماط السلوك التي تنعكس آثارها السلبية على القيادات الإدارية، والمدخل الفعال لعلاج مقل هذه الظواهر السلبية هو الاعتراف بوجودها أولاً وتلمس واقعها وأسبابها، ثم العمل على اختيار القيادات الإدارية الكفؤة والمدربة والقادرة على تفهم الظروف المحيطة بالعمل وعلى تكيف أساليبها مع هذه الظروف، والعمل على إحداث التغيير والتطوير في بنية الأجهزة وتحريرها من الظواهر السلبية وأنماط السلوك السيئة والممارسات اللاموضوعية.

ثالثاً : غموض وجمود الأنظمة واللوائح :

تلعب الأنظمة واللوائح دوراً هاماً في تنظيم وضبط العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه، وفي مجال القيادة الإدارية تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات ومهام المديرين ،

¹ - نفس المرجع السابق، ص 63

² - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 91.

والسياسات التي يجب الإلتزام بها في اتخاذ قراراتهم، إلا أن هذه الأنظمة واللوائح يمكن أن تكون أكثر فعالية لتمكين قادة الأجهزة الإدارية من ممارسة مهامهم بكفاءة وفعالية، كما يمكن أن تكون عائقا خطيرا يحول دون تمكين القادة الإداريين من ممارسة مهامهم.

ومن أهم المشاكل والمعوقات النابعة من الأنظمة واللوائح التي تواجه القيادات الإدارية في الجزائر:

- جمود وتعقد الأنظمة واللوائح:¹ إذ أن عدم مرونة الأنظمة واللوائح بالشكل الذي

يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري، والإسراع في اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل وخاصة الطارئة منها، يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير وتعيق استخدامه الفعال لهذه السلطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

- غموض اللوائح: الذي يؤدي بالمدير إلى الإجهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة

التي تواجهه، فالمدير الذي تواجهه مشكلة خاصة بترقية أحد موظفين اثنين في إدارته يستحقان الترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة، ولا توجد لائحة صريحة في هذا المجال، يمكنه أمام هذا الموقف طرح عدة بدائل لحلها منها: اختيار الشخص الذي يعتقد أنه كفاء في الإنتاج، أو الشخص الذي يحقق الانسجام مع المجموعة العاملة، أو رفع الموضوع إلى الرئيس الأعلى للتصرف، أو تشكيل لجنة لدراسة الموضوع والأخذ بقرارها، أو طلب الدراسة الموضوعية عن كل من الموظفين من حيث كفاءته وإمكانية انسجامه مع المجموعة العاملة، ثم تدرس متطلبات الوظيفة ويتخذ قراره مع الاسترشاد برأي من يثق بهم حول الموضوع، وكل هذه الجهود التي بذلت لحل المشكلة كان يمكن الاستغناء عنها ولو وجدت نصوص صريحة وواضحة تحدد معايير اختيار البديل المناسب.

- كثرة التعديلات والتفسيرات : ذلك لأن الإفراط في تعديل وتفسير نصوص الأنظمة يؤدي بالمدير إلى

الاجتهاد في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه. والذي يحصل في الواقع العملي أن تتم التعديلات والتفسيرات بشكل متتابع دون اطلاع المدرينعليها، وبناء قراراتهم على أساس النصوص في صورتها قبل التعديل أو التفسير، مما يسبب تناقض أو تعارض القرارات مع الأنظمة واللوائح.²

ولا يتأتى علاج هذه الصعوبات والمعوقات إل بمراعاة المرونة والدقة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح، ومراعاة أن تكون الأنظمة واللوائح انعكاسا للواقع البيئي الذي وضعت لخدمته دون الإعتماد على الأنظمة المستوردة من بيئات أخرى. وأن يعهد إلى جهة مختصة تتولى التنسيق بين الأنظمة تلافيا لازدواجيتها أو تعارضها مع بعضها، وتتولى تحديثها من وقت لآخر بما يتلاءم مع التطورات ومع متطلبات خطط التنمية التي تسعى الأجهزة وقياداتها في الإدارة الجزائرية لتحقيقها.

¹ - سرير عبد الله رايح، مرجع سبق ذكره، ص411.

² - محمد حشماوي، الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة لنيل ضهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص81

رابعاً : عدم الإستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة :

ومن الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة في الجزائر والتي تنعكس على القيادات الإدارية فيها ، انغلاق إدارة التنمية عن تجارب الإدارة والبحث، وعدم الإستفادة من العلم والتكنولوجيا العالمية وأمام الثورة التكنولوجية التي تشهدها الدول المتقدمة، لم يعد هناك مفر أمام الدول النامي - منها الجزائر- من الإستفادة من التكنولوجيا في مجال الإدارة، حيث يمكن الإستفادة مما قدمته الإختراعات العلمية في هذه المجال مثل الحاسبات الإلكترونية والأساليب الكمية التي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.¹

إلا أن إمكانية استفادة الجزائر من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة، ونقل علم وتكنولوجيا الدول المتقدمة بما يحقق مصلحتها، يتوقف على إمكانية قيامها بإنشاء بنيتها الأساسية ومقدرتها الإدارية بما يكفل لها التطبيق الأمثل للعلم والتكنولوجيا الذي يتفق وأسلوب التنمية الذي اختارته تلك الدول لنفسها، كما يتوقف على درجة تقبل المجتمع لأنواع التكنولوجيا وخاصة في مجال الإدارة.

فهناك رأيين حول مشكلة انتقال التكنولوجيا للدول النامية والإستفادة منها² في مجال الإدارة، أحدهما : يرى أن هذه المشكلة مشكلة اجتماعية، وأنصار هذا الرأي يقولون أن التكنولوجيا تعني الإستخدام التطبيقي للعلم، وهي لذلك وبالضرورة حقيقة اجتماعية. فالتكنولوجيا تظهر في مجتمع وتنتقل إلى مجتمع آخر، مما يخلق عدة مشاكل من أهمها عدم تناسب وتلاؤم كل أنواع التكنولوجيا مع المجتمع.

والرأي الثاني: يرى أن هذه المشكلة مشكلة سياسية بالدرجة الأولى، وأنصار هذا الرأي يرون أن الخطورة في نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة تتمثل في أنها تخلق نوعاً من التبعية وتحد من الإستقلال الوطني. كما أنها تتمثل في فرض إيديولوجيات الدول الناقلة للتكنولوجيا على الدول المتلقية، مقابل إمدادها بالعلم ولو لم تتفق هذه الإيديولوجيات مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية السائدة.³

ويتضح مما سبق ان عوائق نقل التكنولوجيا للإستفادة منها في مجال الإدارة تنقسم إلى نوعين⁴ : - عوائق تتعلق بالدولة الطالبة للتكنولوجيا : إذ أنها تنقصها المعرفة ، وتنقصها القدرة على استيعاب متطلبات التكنولوجيا، كما تنقصها الموارد التي تسمح لها باستيراد التكنولوجيا فضلاً عن عدم وجود سياسة علمية تكنولوجية محددة.

1- محمد أحمد اسماعيل، القيادات الادارية وجها لوجه أمام العولمة والخصخصة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2008.

2- أمينة بواشري بنت ميرة، توجه القيادات الادارية العربية في ظل العولمة. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2005، ص ص 71-72.

3- رشيد بن يوب، مرجع سبق ذكره، ص 121.

4- نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 363.

- عوائق تتعلق بالدول المتقدمة الناقلة للتكنولوجيا ومعها الشركات العالمية المتعددة الجنسيات المهيمنة على تصدير العلم والتكنولوجيا.

III. المشاكل النابعة من وضع القيادات :

إن من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في الجزائر والتي تنعكس على القيادات الإدارية ، عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها، في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في المرحلة الحالية.

ومن أهم المشاكل والمعوقات المرتبطة بوضع القيادات الإدارية في الجزائر والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة، وعدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات، وخوف القيادات من المسؤولية وترددتها أو إجماعها عن اتخاذ القرارات لحل المشاكل الطارئة، وعدم إحساس القيادات بالأمان والإطمئنان الوظيفي والنفسي، وعدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة، واعتمادها على الخبرة والإستشارة الأجنبية.

أولا : عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة: سبق أن بينا أن الدراسات التطبيقية أثبتت أنه من غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

ففي الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث جاك تايلور (J.Taylor) في مجال اختيار وتنمية القادة في الإدارة الأمريكية لتحديد القدرات الأساسية المطلوبة لنجاح القادة ، توصل إلى أن 70% من الأفراد وسط في قدراتهم القيادية، و15% منهم دون الوسط، والنسبة الباقية وهي 15% فوق المتوسط، كما كشفت له نتائج دراسات أخرى قام بها في نفس المجال أن 10% من مجموع الوظائف في الإدارة الأمريكية وظائف قيادية. ويرى تايلور أنه إذا كانت هذه هي نسبة الوظائف القيادية، فإن الأجهزة الإدارية ستكون مضطرة لأن تملأ 10% من وظائفها بأشخاص تكون قدراتهم القيادية فوق المتوسط وهم بنسبة 15% أو أقل ، ومن هنا تبدو المشكلة الحقيقية في إيجاد الموارد البشرية التي يمكنها تزويد الأجهزة الإدارية بالعدد الكافي من الأفراد الذين تتوافر فيهم كل أو معظم السمات القيادية، وهذا يؤكد أن إمكانية الحصول على الصفوة الممتازة من بين أفراد المجتمع – حتى المجتمعات المتقدمة – تبدو عسيرة لأن الصفوة الممتازة نادرة. وإذا كان هذا هو الواقع بالنسبة للأجهزة الإدارية في الدول المتقدمة ، فإن المشكلة تبدو أكثر صعوبة في الأجهزة الإدارية في الدول النامية، التي تعاني من نقص حاد في الكوادر القيادية الكفؤة. فالقوى العاملة المهنية من العلماء والمهندسين والقائمين بأمر الإدارة والتنظيم يجب أن يتزايد بمعدل يصل إلى ثلاثة أمثال معدل تزايد القوى العاملة بأسرها ، كما أن الأفراد الذين هم في مرتبة أدنى من هؤلاء والذين يحتلون موقعا وسطا في الأعمال

المهنية والإدارية يجب أن يتراوح معدل تزايدهم بين ستة إلى تسعة أمثال معدل تزايد القوة العاملة بأسرها
1.

وتؤكد الدراسات التي تمت في هذا المجال أن الأجهزة الإدارية في الدول النامية - منها الجزائر - عانت ولا زالت تعاني من مشكلة ترك القيادات الإدارية الكفؤة والكوادر الفنية الناجحة للعمل الحكومي بحثاً عن مغريات مادية أو اجتماعية أفضل خارج بلادها. حتى أن الكثير من علماء الإدارة والباحثين ينظرون إلى هجرة الكفاءات القيادية النادرة على أنها نكسة للتنمية في بلدان العالم الثالث بشكل عام والجزائر بشكل خاص، وذلك بسبب ماينجم عن هذه الهجرة من خسارة أو نقص في الموارد البشرية العالية المستوى لتحقيق النمو الإقتصادي ودفع عجلته، أو التي تشكل كوادر قيادية صانعة القرار فيها .

فقد كشفت بعض الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حوالي 50 ألفاً من حملة الدكتوراه قد غادروا الوطن العربي إلى الولايات المتحدة الأمريكية وحدها منذ الحرب العالمية الثانية²، وهذه الإحصائيات تعكس بصورة صحيحة نمط الكفاءات العالية من أصل عربي في الولايات المتحدة الأمريكية.

ويرجع بعض الدارسين أسباب هجرة الكفاءات من الدول العربية إلى عوامل نابعة من طبيعة البنية الأساسية للأجهزة الإدارية في هذه الدول وطبيعة السلطة التي تمارسها قياداتها، فقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت حول عوامل هجرة الكفاءات الجزائرية أن الأجهزة الإدارية في الجزائر شهدت بعد استقلال هذه الأخيرة فراغاً في المناصب الإدارية والقيادية بسبب رحيل الفرنسيين³، وأن هذا الوضع أدى إلى صعود فئات من الموظفين المهنيين إلى مناصب عليا في السلطة بالرغم من افتقار هذه الفئات للمهارات القيادية، وترتب على ذلك أن هذه الفئات جاهدت في الإبقاء على مراكزها القيادية، وحاولت سد سبل الترقية أمام القيادات الإدارية التي تليها في السلم الإداري، وهي قيادات رغم صغر سنها أكثر طموحاً وأكثر تدريباً، وأدى كل ذلك بالطبع إلى شعور هذه القيادات بالإستياء والإحباط بدا واضحاً من خلال طلباتها الملحة من أجل زيادة الرواتب، وفي الحالات القصوى في فقدان الإهتمام بالعمل والانتقال للقطاع الخاص، والهجرة خارج البلاد في نهاية الأمر.

ثانياً: عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.

من المشكلات التي تواجهها الجزائر في تنفيذ خططها الطموحة اختيار وإعداد القيادات الإدارية التي تحتاج إليها أجهزتها الإدارية لتكون قادرة على مواجهة تحديات مرحلة التنمية التي تعيشها، وهناك بعض السلبيات النابعة من أساليب اختيار القيادات الإدارية في الدول النامية التي كشفت عنها التطبيقات العملية أهمها:

¹ - سرير عبد الله رايح، مرجع سبق ذكره، ص 413.

² - دريادي حميدة، مرجع سبق ذكره، ص 176.

³ - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 187.

أ- أن معظم الدول النامية - ومنها الجزائر - لجأت سابقا إلى ملء المناصب القيادية في أجهزتها الإدارية بالعسكريين نتيجة للتغيرات المتعاقبة والانقلابات العسكرية، ووجد هؤلاء القادة أنفسهم في مناصب إدارية لا يعلمون الكثير عما تتطلبه من مهارات، فأدى ذلك إلى عدم قدرة هذه القيادات على مواجهة المشاكل المعقدة في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تعيشها الأجهزة الإدارية التي يتولون قيادتها،¹ وُعد اتخاذ قرارات سليمة لحلها، ذلك لأن السمات الشخصية التي تتميز بها القيادات العسكرية من: نزوع إلى المركزية الشديدة التي هي طابع التنظيمات العسكرية التي عاشوا في ظلها، واهتمام زائد بالنظام والسرعة والحسم، وعزوف عن قبول آراء الخبراء والمستشارين حول المشاكل التي تواجهها، والإتجاه نحو حجب الكفاءات الإدارية الأخرى وإبعادها لتحل محلها قيادات موالية، وكل ذلك كان له أبلغ الأثر على أساليب ونوعيات القرارات التي تتخذها هذه القيادات وأصبحت عملية اتخاذ القرارات في ظل هذا الوضع عملية مرتجلة غير موضوعية وعشوائية.

ب- إن معايير اختيار الكثير من القيادات الإدارية في الجزائر تتحكم فيه عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الإجتماعي السائد، مثل المحسوبية السياسية والاجتماعية، وطبيعة النظم العائلية، والتركيب الطبقي. ففي كثير من الأحيان يعتمد اختيار القيادات الإدارية على قوة النظام العائلي والطبقي، مما يؤثر في متطلبات الوصول إلى المناصب الإدارية العليا في الجهاز الحكومي أو القطاع العام، كأن يشترط للوصول لهذه المناصب مثلا الانتماء إلى أسرة أو طبقة معينة، وقد تفرض قوة الروابط العائلية أو الطبقية على من يصل إلى المراكز القيادية واجبات إلزامية نحو عائلته أو طبقته، ويصبح بالتالي محكوما بقيم خاصة تؤمن بها العائلة أو الطبقة التي ينتمي إليها، قد تؤدي إلى إحساسه بالعظمة وميله للسيطرة والتحكم، وإصراره على طاعة أوامره دون اعتراض.

ت- أن هناك اتجاها يسود الإدارة في الجزائر يرى أن اختيار القادة المتخصصين لقيادة مشروعات تنسجم تخصصاتهم مع نشاطاتها يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها، وعلى ذلك فإن أنسب القادة لتولي إدارة أي مشروع يكون نشاطه ذا طابع فني، والقائد الفني المتخصص في مجال النشاط الفني لهذا المشروع، فاختيار الطبيب لإدارة المستشفى هو الضمان الوحيد لنجاح هذا المستشفى، واختيار مهندس كيميائي لإدارة مصنع الكيماويات هو الضمان لتشغيل هذا المصنع بكفاءة، واختيار مهندس زراعي متخصص في الصناعات الغذائية لإدارة مصنع للألبان يضمن تحقيق إنتاجية عالية لهذا المصنع، وهكذا.. وبالمقابل فإنه ليس من المناسب أن يتم اختيار القيادات غير المتخصصة في قيادة مشروعات تكون نشاطاتها ذات طابع فني، لأن ذلك لا يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها.²

إلا أن اختيار القيادات المتخصصة على أساس فني لا يعني بالضرورة نجاح هذه القيادات في إدارة المشروعات ذات الطابع الفني، و يرجع - بعض كتاب الإدارة - ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها : أن

¹ - سعيد مقدم ، مرجع سابق، ص46.
² - نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2010، ص372.

توافر المهارة الفنية لدى القائد المتخصص ليس كافيا وحده لتمكينه من الإحاطة بكل النشاطات التي تتم داخل التنظيم ، ذلك لأن الموضوعات التي تعرض عليه ليست كافية بل تشمل جوانب إدارية و إنسانية مما يتطلب توافر قدرات إدارية و إنسانية لحلها ، يضاف إلى ذلك سبب آخر هو أن الإتجاه الذي يربط بين الكفاءة الفنية و النجاح في القيادة قد تجاهل حقيقة هامة و هي أن العملية الإدارية تمثل عدة جوانب متشعبة و متداخلة ، الأمر الذي يتطلب إلمام القائد الإداري بهذه الجوانب ، فالمهارة الفنية وحدها لا تساعد على أداء مهامه بنجاح ، ذلك أن التطور الذي تشهده المنظمات الإدارية في الدول النامية – من حيث زيادة حجمها و تعقد وتنوع وتشابك أعمالها- فرضا على من يتولون قيادة هذه المنظمات توسيع معارفهم الإدارية على أسس و قواعد علمية ، و على هذا لم يعد المدير الموهوب الذي علم نفسه فن الإدارة عن طريق التجربة و الخطأ و الممارسة ، هو المدير الذي تحتاج إليه المنظمات الإدارية اليوم ، و إنما تحتاج الى القائد المؤهل علميا ، أي الذي درس تعاليم الادارة و تلقى أصولها و فهم أسسها و تعرف على مفاهيمها ، و الذي يمكن إعدادة و تطويره بعد ذلك بالتدريب المستمر ، و إمداده بالحديث في مجال الادارة .¹

ومن هنا فإننا نرى أن نجاح القيادات الإدارية في الجزائر في قيادة عمليات التنمية ، يتطلب إعداد القيادات المتخصصة وتدريبها و تطويرها و تنمية القدرات و المهارات الادارية و الانسانية و الذهنية لديها ، مهما كان نوع تخصصها ، لأن التفوق الفني وحده - رغم أهميته – لا يكفي لضمان النجاح في القيادة .

و يتضح من العرض السابق تعدد المشاكل و المعوقات النابعة من طرق و أساليب إختيار القيادات الإدارية في الجزائر ، و أن السبيل لعلاج هذه المشاكل و التخفيف من سلبياتها ، هو تدقيق في إختيار القيادات الإدارية الكفؤة التي تتوفر فيها السمات القيادية التي تتلاءم مع متطلبات المنظمات الإدارية الحديثة و تعقيدها،² و التي فرضت على القادة دورا معقدا يتطلب قدرات و مهارات عالية تتصل بالإدارة و العلوم الإجتماعية و علم النفس و غيرها ، حتى يتمكنوا من الاطلاع بدورهم و ادائه على احسن وجه ، و أن تعمل الأجهزة الادارية في الجزائر على خلق الكوادر القيادية ، و وضع الخطط السليمة لتدريب القيادات و تنمية مهاراتها ،مسترشدة في ذلك بما لديها من معلومات و خبرات و تجارب حول العوامل التي تؤثر في مدى صلاحية المرشحين لشغل الوظائف القيادية .

ثالثا –عدم توفر الاستقرار الوظيفي و الاطمئنان النفسي للقيادات الادارية :

¹ - سرير عبد الله رابح، مرجع سبق ذكره، ص414.

² - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية.الأردن:دار زهران للنشر والتوزيع،1997،ص 293.

من المشاكل التي تواجه قادة الأجهزة الإدارية في الجزائر عدم احساسهم بالإطمئنان و الأمان عند ممارسة دورهم القيادي ، و تبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية وتردد بعضهم وإحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة، ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها، للإطمئنان إلى سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع الأنظمة. ومن أهم أسباب عدم استقرار القيادات الإدارية الوظيفي وعدم اطمئنانها النفسي والتي تؤدي إلى خوف أو تردد أو إحجام القادة الإداريين في الجزائر عن أداء دورهم القيادي مايلي:

أ- ضعف كفاءة القائد: فعدم توفر الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي للقائد الإداري يحرمه من القدرة على تحديد البدائل لحل المشكلة التي تواجهه، والنتائج التي تترتب على كل بديل سواء كانت سلبية أو إيجابية، وبالتالي تقييم البدائل وترتيبها كما أن نقص خبرته قد يدفعه إلى الحرص على اختيار بديل مثالي لحل المشكلة أو محاولة إرضاء كل الناس الذين يمسهم القرار، وهو أمر يتعذر تحقيقه.

ب- خوف القائد : وتتعدد الأسباب التي تكمن وراء ذلك فمنها مايرجع إلى نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه، ومنها مايرجع لعدم الإستقرار في الأنظمة الإدارية، وكثرة التعديلات والتنقلات وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف، وهذه كلها أسباب تجعل القائد يتخوف من اتخاذ القرار، أو تجعله يفضل الرجوع إلى رؤسائه، أو مرؤوسيه لإشراكهم في المسؤولية، يضاف إلى ذلك خوف القائد من نقد الرأي العام، ولاسيما إذا كان موضوع القرار من الموضوعات الحساسة، وخوفه من القوى الضاغطة الأخرى التي قد لا تكون راضية عن القرار، سواء كانت داخلية أو خارجية (الرؤساء، المرؤوسون،التنظيمات غير الرسمية).

ت- حداثة القائد في العمل: فالقائد الجديد غالبا مايشعر بعدم الإطمئنان ويميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائيا من عبء الإختيار بين البدائل المعروضة، وهذه من أهم الأسباب التي قد تدفع القائد إلى نقل عملية اتخاذ القرار إلى جهة أخرى موازية له (زملائه)، أو دفعها إلى جهة أدنى (مرؤوسيه)، أو إرجاعها إلى جهة أعلى(رؤسائه) لتتولى اتخاذ القرار بدلا عنه.

ث-ومن وسائل علاج مشكلة عدم إحساس القيادات الإدارية بالإستقرار والإطمئنان، توفير الضمانات المادية والنفسية والاجتماعية لهذه القيادات، أهمها:

- الضمانات المادية: وذلك من خلال إعادة النظر في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وإقامتها على أسس موضوعية لتتناسب مع مستوى العمل والكفاءة في الأداء وحجم المسؤوليات، ليتحقق للقيادات الإدارية مستوى لائق من المعيشة والإستقرار ينأى بها عن مواطن القلق والإنشغال، والتفرغ بكل فكرها وإمكانيتها لممارسة مهامها القيادية ومنها اتخاذ القرارات لحل المشاكل الإدارية التي تواجهها .

- توفير الجو الملائم للعمل : وذلك بتهيئة البيئة الملائمة للتفكير الخلاق أو الإنتاج المتفوق ، و الحد في نفس الوقت من إهتمام أجهزة الرقابة بالشكاوى التافهة التي تشغل وقت القائد و تستنفذ جهده و تقلل من الهدوء النفسي الذي ينبغي أن يوفر له ¹.
- الضمانات الإجتماعية : وذلك بمنح القيادات الإدارية الثقة اللازمة لتحس و هي تمارس مهامها بالإطمئنان ، و أنها تقف على أرضية صلبة مما يدعم لديها روح المبادرة و الإقدام على إتخاذ القرارات التي تراها كفيلة بتحقيق الأهداف ، مطمئنة إلى الحماية التي تضيفها هذه الثقة على نفسية القادة و تصرفاتهم .
- توخي أجهزة الإعلام في الجزائر الصالح العام في تقصي الحقائق بدقة من مصادرها الرسمية قبل نشر الأخبار والإيحاءات التي قد تسيء إلى القيادات الإدارية دون حق، إعتقادا على معلومات غير رسمية أو على شائعات أو تشكيكات أو الغمز بألوان السخرية والتفكه. وأن تعمل وسائل الإعلام على الإهتمام بخلق الوعي الإداري لدى الجماهير وإبراز الأعمال الناجحة في مجالات القيادة دون التركيز على الأشخاص، حتى تكون حافزا للقادة الإداريين على بذل مزيد من الجهود والابتكارات في مجال أعمالهم.

رابعا : عدم اهتمام القيادات الإدارية بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات :

تؤكد الممارسات العملية أن الإهتمام بالأساليب الكمية واستخدامها لاتخاذ القرارات لازال محدودا في الجزائر، ويرجع بعض الباحثين أسباب ذلك إلى عدم إيمان القيادات الإدارية بجدوى هذه الأساليب، إذ أن الإعتقاد السائد لدى هذه القيادات أن مثل هذه الأساليب يصعب تطبيقها، وأنها لا تلائم الظروف وأنماط السلوك الإداري السائدة في الجزائر، وإنما تلائم الظروف السائدة في الدول المتقدمة، رغم أن بعض التطبيقات التي أجريت في هذا المجال أثبتت عدم صحة هذا الرأي، يضاف إلى ذلك نقص الكوادر القادرة على تطبيق الأساليب القيادية الحديثة وفي مقدمتها بحوث العمليات، وتخلف نظم المعلومات، وعدم وجود الأبحاث والدراسات التي تشجع القيادات الإدارية على استخدام مثل هذه الأساليب في مجال اتخاذ القرارات.

ولعل من الوسائل التي تشجع على استخدام هذه الأساليب في مجال اتخاذ القرارات الإداري إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية في الجزائر للتعرف والإطلاع على أحدث الأساليب العلمية والتطور التكنولوجي في مجال الإدارة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، وذلك عن طريق إيفاد قادة الأجهزة الإدارية لحضور المؤتمرات والدورات والبرامج المتخصصة في المنظمات الإدارية الرائدة، والإستفادة من الآراء

¹ - اسماعيل خميس السيد، الادارة العامة في الجزائر. القاهرة: مطبعة النهضة، 1975، ص53.

والمناقشات التي يدلي بها الخبراء المشاركون في هذه الدورات أو البرامج أو الندوات، ومما يتولد لديهم من أفكار عند احتكاك العقول وتبادل الخبرات والآراء.¹

خامسا: اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والإستشارة الأجنبية:

إن نقص الكوادر القيادية والفنية ذات الكفاءة العالية في الجزائر، وتدني مستوى الوعي الإداري لدى القادة الإداريين، يؤدي إلى استقدام الخبرات الأجنبية ذات التكلفة الإقتصادية والمالية العالية التي قد لا تتناسب مع أعمالها، والذي يحصل في الواقع العملي أن تستعين القيادات الإدارية وتسترشد بخبرات وتجارب وآراء الخبراء والمستشارين والفنيين الأجانب، من خلال الآراء والإقتراحات والتوصيات المتعددة لحل المشاكل الإدارية التي تواجهها.

وقد يترتب عن استعانة القيادات الإدارية بآراء واقتراحات الخبراء والمستشارين الأجانب في مجالات معينة بعض المخاطر النابعة من كون هؤلاء الخبراء والمستشارين لا يدركون أبعاد المشكلة التي تطلب آراءهم لحلها، لعدم تفهمهم للعوامل البيئية والحضارية ذات الأثر الهام في فعالية القرارات وسلامتها. ويرى بعض كتاب الإدارة أن الخطة الحكيمة للإستفادة من الخبراء والمستشارين الأجانب تستلزم أن يقدموا استشاراتهم وتوصياتهم حول المشاكل التي يقومون بدراستها إلى فريق آخر من الخبراء والمستشارين الوطنيين لا إلى القادة الإداريين مباشرة، وتكون مهمة هذا الفريق الوطني معاودة فحص الدراسات التي تقدم بها الخبراء الأجانب، وملاءمتها بما يتفق مع أحوال وطبيعة المجتمع، والعوامل السياسية والإقتصادية والحضارية المتداخلة في الموقف الذي خلق المشكلة محل القرار، وكلها عوامل تؤثر في سلامة القرار المتخذ لحلها .

¹ - شوقي طريف، مرجع سابق، ص201.

الفصل الرابع:

دراسة حالة: الوكالة الوطنية للطرق

السريعة ANA

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري للدراسة إلى مفهوم القيادة الإدارية وشروط توفرها في الإدارة، إضافة إلى أهم السمات التي تحدد الأسلوب القيادي وأنماطه، يبقى الجانب النظري مجرد دراسات ومفاهيم نظرية تستوجب الانتقال بها إلى الميدان، لتبيان مدى توفر القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية ودورها - إن وجدت - في تحقيق أهداف المنظمة، وكذا علاقتها بالعاملين وأدائهم، هكذا يتضح الفرق بين النظريات والميدان في الإدارة الجزائرية.

وللإجابة عن هاته الفرضيات والتحقق منها تم إجراء دراسة ميدانية من خلال استجواب مجموعة من القادة الإداريين، ومجموعة من المرؤوسين العاملين بالإدارة المركزية للوكالة الوطنية للطرق السريعة بالجزائر.

فالمؤسسة محل الدراسة تقوم بتسيير مشاريع ضخمة، وللإحاطة بمختلف جوانب الدراسة الميدانية تم تخصيص المبحث الأول للتعريف بالوكالة الوطنية للطرق السريعة.

المبحث الثاني للإجراءات المنهجية والمبحث الثالث لعرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالوكالة الوطنية للطرق السريعة ANA.

1. 1. نشأة الوكالة ومهامها: تأسست هذه المؤسسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/92

المؤرخ في 18 سبتمبر 1992 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للطرق السريعة، وكانت مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ثم تم تحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي 249/05 المتضمن تعديل القانون الأساسي للوكالة وهذا من أجل الربط بين نشاطات الخدمة العمومية والمنطق التجاري، وكذلك السماح بليوننة أكبر في تسيير وقيادة المشاريع، وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المادية، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالطرق (وزارة الأشغال العمومية حاليا)، كما تعتبر الوكالة صاحبة المشروع بالتفويض (Maitre d'ouvrage deligue)، وتكلف بتنفيذ المخططات والدراسة والإنجاز والتجهيز لمشاريع الطرق السريعة للسيارات والطرق السريعة وكذا الملحقات التابعة لها، وفي هذا السياق تضطلع الوكالة بالمهام التالية:

- ضمان إنجاز وتجهيز وتهيئة شبكة الطرق السريعة للسيارات ولواحقها.
- السهر على احترام القواعد التقنية ومعايير التصميم، الإنجاز، وتهيئة المشاريع.
- إنجاز وضمان متابعة دراسات التصور والجدوى والمشاريع التمهيدية والتنفيذية لكل الأشغال المرتبطة بمهامها وضمان متابعتها .
- تطوير هندسة المشاريع وكذا وسائل التصور والدراسات بغرض التحكم في التقنيات المرتبطة بمهامها وضمان متابعتها.
- تشكيل ملفات استشارة لمؤسسات الدراسة، الإنجاز والتجهيزات القاعدية، بالإضافة إلى حفظ الملفات والدراسات المتعلقة بالطرق السريعة للسيارات.

- المساهمة في تكوين وتحسين مستوى وقدرات المستخدمين العاملين في مجال المنشآت الأساسية التابعة لصلاحياتها، وبالخصوص في مجال الدراسة والإنجاز.
- تصور واستغلال أو إيداع كل براءة أو شهادة أو نموذج أو طريقة تتعلق بهدفها، وكذا اللجوء إلى أي مساعدة تقنية وطنية أو أجنبية من أجل أداء مهامها.

2.1. أهم المحاور البنيوية المتابعة من طرف الوكالة:

- باعتبار هذه الوكالة مكلفة بمتابعة ومراقبة سير وإنجازات دراسات وأشغال الطرق السريعة وتوابعها، فقد تكفلت بمتابعة عدة مشاريع ضخمة في هذا المجال منها التي تم إنجازها ومنها المشاريع التي في سياق الإنجاز ومنها بعض المشاريع المستقبلية المراد إنجازها، ويمكن ذكر أهم هاته المشاريع والإنجازات في النقاط التالية:
- متابعة دراسات وأشغال المخطط الوطني التوجيهي للطرق (SNDR) على مدى الفترة (2005-2025) الذي أعدته وزارة الأشغال العمومية والمصادق عليه من طرف مجلس الحكومة في أبريل 2007 في إطار المخطط الوطني لتهيئة الإقليم (SNAT) لهذه الفترة حسب القانون 01/20 المتعلق بتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة.
- متابعة دراسات وإنجاز الطريق السيار شرق- غرب الممتد على مسافة 1216 كلم ويغطي أهم الأقطاب الرئيسية ويمس مباشرة 24 ولاية، والذي يعتبر عمود فقري للاقتصاد الوطني .
- متابعة دراسات وإنجاز مشروع طريق الهضاب العليا المراد تحقيقه في المستقبل، والذي يسمح بتغطية حاجيات النقل على الطرقات بالهضاب العليا، وذلك قصد المساهمة في استقرار سكانها وإنعاشها اقتصاديا.
- متابعة دراسات وأشغال مشاريع المداخل شمال- جنوب بغرض ربط الطريق السيار شرق- غرب مع طريق الهضاب العليا، وجمع امتداد الطرقات نحوها.
- متابعة دراسات وأشغال الطرق الجانبية (Les Rocades) وهذا لتخفيف الضغط الشديد على شبكة الطرقات الحالية نتيجة نمو المراكز السكنية الحضرية وتزايد شدة حركة المرور، وتتمثل هذه الطرق السريعة الجانبية في الطريق الجانبية الثاني زرالدة- بودواو والثالث تيبازة – برج بوعريريج، والرابع خميس مليانة- برج بوعريريج.
- متابعة دراسات وأشغال روابط الطريق السيار شرق – غرب بالموانئ لاسيما موانئ: جنجن، بجاية، مستغانم وبنى صاف.
- القيام بدراسات التأثير على البيئة للأخذ بعين الاعتبار الوسط الطبيعي، النشاطات الإنسانية، وكذا الإرث الثقافي والأثري للمحيط، وذلك من أجل اتخاذ الاحتياطات الأمنية على البيئة والثروات الطبيعية.

2. التنظيم الإداري للوكالة:

حسب المادة 12 من المرسوم 249/05 المتضمن تعديل القانون الأساسي للوكالة الوطنية للطرق السريعة، يتم تزويد الوكالة بمجلس إدارة (جهاز تداولي) ويسيرها مدير عام (جهاز تنفيذي) وسنتطرق إلى كل منهما :

- **مجلس الإدارة:** ويمثل جهازا تداوليا للوكالة، ويشكل حسب المادة 13 من المرسوم السابق من ممثلي مختلف الوزارات، وبعض المدراء التنفيذيين للمديريات التابعة للوزارات، يتم تعيينهم لمدة 3 سنوات بقرار من الوزير المكلف بالطرق بناء على اقتراح من الوزراء الذين ينتمون إلى وزاراتهم، ويجتمع في دورات عادية مرتين في السنة كما يمكنه الإجتماع في دورات استثنائية بطلب من رئيسه أو من ثلثي أعضائه، يقوم فيها باتخاذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين، ثم يتم تحرير مداولاته وترسل إلى السلطة الوصية، ويتداول هذا المجلس في المسائل التالية:
 - تنظيم الوكالة وسيرها العام وكذا التشجيع على تحقيق أهدافها، خاصة في المسائل التي يعرضها المدير العام للوكالة في هذا الشأن.
 - البرامج السنوية لنشاط الوكالة والميزانية المتعلقة بمستخدمي الوكالة.
 - مشاريع الإتفاقيات الجماعية المتعلقة بمستخدمي الوكالة.
 - قبول الهبات والوصايا والقروض وكذا التداول بشأن القرض والإقتراض.
 - تعيين محافظ حسابات وتحديد مرتبه.
 - إنشاء فروع وكل شكل من أشكال الشراكة.
- **المدير العام:** ويمثل الجهاز التنفيذي للوكالة، ويتم تعيينه بمرسوم بناء على اقتراح الوزير المكلف بالطرق، ويساعده في أداء مهامه نائب أو أكثر، وبهذه الصفة يضطلع بالمهام التالية:
 - تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ومداولاته، وضمان حسن التسيير الإداري والمالي والتقني للوكالة.
 - إعداد واقتراح التنظيم العام للوكالة وتمثيلها في جميع أعمال الحياة المدنية.
 - اقتراح مشاريع برامج النشاطات وإعداد الكشوف التقديرية للوكالة.
 - ممارسة السلطة السلمية على جميع مستخدمي الوكالة، إضافة إلى التوجيه والتنسيق والتنشيط لمختلف الأجهزة والهياكل في الوكالة.
 - الإلتزام بنفقات الوكالة، وكذا الموافقة على المشاريع التقنية والعمل على تنفيذها.
 - إعداد وتقديم اقتراحات حول الاستراتيجية الاقتصادية والمالية للمؤسسة إلى الوزارة الوصية وإلى مجلس الإدارة.
 - المشاركة بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تقديم اقتراحات حول المشاريع الوطنية التي تهدف إلى تنمية الإقليم.
 - تعبئة مختلف الشركاء الإستراتيجيين في إطار تنفيذ وإنجاز المشاريع.
 - التفاوض والتعاون مع جميع المؤسسات والشركاء المعنيين بدراسة وإنجاز المشاريع.

- إبرام وتوقيع الصفقات والعقود والاتفاقيات في إطار التنظيم والتشريع المعمول بهما.
- إنشاء خلايا تتكفل بمهام محددة بعد مصادقة مجلس الإدارة، خاصة في مجال التدقيق ، الرقابة ونظام إدارة الجودة الشاملة.

3. المديرية المشكلة للهيكل التنظيمي للوكالة:

سنتعرض في هذا القسم الى تفصيل الهيكل التنظيمي للوكالة¹، الذي نص عليه القرار الوزاري رقم 45 المؤرخ في 11 افريل 2012، المتضمن المصادقة على التنظيم العام للوكالة الوطنية للطرق السريعة، ويشتمل هذا الهيكل التنظيمي على القسم الاداري والقسم التقني، يكون على رأس كل منهما رئيس قسم، ويكونان تحت السلطة المباشرة للمدير العام للوكالة، ويتكون كل قسم من عدة مديريات، تتشكل كل منها من دوائر والتي تتكون بدورها من مصالح، وفيما يلي سنتعرض الى تشكيلة ومهام كل من هذه الاقسام والمديريات التابعة لها:

1.3 مديريات القسم الاداري:

1.1.3 مديريات متكفلة بالجانب المالي والبشري:

ويتكون هذا القسم من 4 مديريات، يشرف عليها رئيس القسم الاداري، وتتمحور مهامه بصفة عامة حول السهر على سير وتطوير وتنمية التسيير الاداري والمالي للمؤسسة، ويساعده في اداء مهامه مكلفين بالدراسات. ويمكن ذكر المديريات المشكلة لهذا القسم حسب طبيعتها ووظائفها في التقسيمين التاليين:

أ- مديرية تسيير الموارد البشرية: وتتكفل هذه المديرية بتسيير كل ما هو متعلق بالموارد البشرية، وذلك استنادا الى قانون العمل، والاتفاقية الجماعية المنظمة لعلاقات العمل في الوكالة. وتتكون هذه المديرية من ثلاث دوائر وهي:

- دائرة تسيير المستخدمين: والتي تتكون من:
 - مصلحة التسيير الاداري.
 - مصلحة تسيير علاقات العمل.
- دائرة تسيير المسار المهني والتكوين: والتي تتكون من:
 - مصلحة تسيير المسار المهني.
 - مصلحة التكوين.
- دائرة الاجور والشؤون الاجتماعية: وتتشكل هذه الدائرة من:
 - مصلحة الاجور.

- المصلحة الاجتماعية.

- مصلحة تسيير الخدمات الاجتماعية.

ب. مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بعمليات المالية والمحاسبية وميزانية

التسيير في الوكالة، وتتكون من ثلاثة دوائر وهي كالتالي:

● **دائرة المحاسبة:** وتنقسم هذه الدائرة الى المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة الشؤون الجبائية وشبه الجبائية.

● **دائرة المالية:** وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة الخزينة.

- مصلحة العلاقات البنكية.

● **دائرة ميزانية التسيير:** وتتشكل هذه الدائرة من المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية.

- مصلحة تحليل وتخطيط الميزانية.

2.1.3. المديرية المتكفلة بالجانب المادي والقانوني: وتتمثل في مديرية الوسائل العامة ومديرية الشؤون

القانونية والمنازعات:

أ. مديرية الوسائل العامة: وتهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بتسيير وصيانة الممتلكات العقارية والمنقولة

التابعة للوكالة، وتتكون من ثلاثة دوائر وهي كالتالي:

● **دائرة الصيانة وتسيير الوسائل:** وتنقسم الى ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة المخزونات وتسيير المخزون.

- مصلحة تسيير وصيانة اللوازم.

- مصلحة النظام العام.

● **دائرة النظافة والأمن:** وتتشكل من المصالح التالية:

- مصلحة الوقاية.

- مصلحة الاستقبال.

● **دائرة تسيير الأملاك:** وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الأملاك.

- مصلحة الصيانة والأشغال.

ب. مديرية الشؤون القانونية والمنازعات: وتهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بإجراءات إبرام الصفقات العمومية، والمنازعات الداخلية والخارجية للوكالة، إضافة إلى تسيير الشؤون القانونية والتنظيمية للوكالة، وتتكون من ثلاث دوائر وهي كالتالي:

- **دائرة الصفقات العمومية**: وتنقسم إلى مصلحتين وهما:
 - مصلحة صفقات الأشغال.
 - مصلحة صفقات الدراسات والخدمات.
- **دائرة المنازعات**: وتتكون من المصالح التالية:
 - مصلحة المنازعات.
 - مصلحة متابعة القضايا مع الشركاء.
- **دائرة الشؤون القانونية**: وتشكل من المصالح التالية:
 - مصلحة الدراسات القانونية.
 - مصلحة العلاقات الخارجية.

2.3. مديريات القسم التقني:

1.2.3 مديريات مكلفة بالتخطيط والمعلوماتية:

أ. مديرية التخطيط والتنمية: وتهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالتخطيط التقني والمالي للمشاريع المراد إنجازها وهذا من حيث اعداد البطاقات التقنية حول المشاريع، وكذا استقبال تراخيص البرامج من الوزارة الوصية، والقيام بتسيير الميزانية المتعلقة بالأشغال والدراسات للمشاريع، تتكون هذه المديرية من اربعة دوائر وهي كما يلي:

- **دائرة بنك المعلومات**: وتنقسم الى مصلحتين وهما:
 - مصلحة جمع واستغلال المعلومات.
 - مصلحة التحليل والاستشراف.
- **دائرة البحث والتطوير**: وتتكون من مصلحتين وهما:
 - مصلحة البحث.
 - مصلحة التطوير.
- **دائرة التخطيط والتعاون**: وتشكل هذه الدائرة من المصالح التالية:
 - مصلحة التخطيط.

- مصلحة التعاون والشراكة.

● دائرة تسيير الميزانية: وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة ميزانية الأشغال.

- مصلحة ميزانية الدراسات ومراقبة الأشغال.

ب. مديرية الاعلام الالى وانظمة المعلومات: وتتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بتقنيات الاعلام الالى

وبرمجة المعلومات، والتسيير الوثائقي في الوكالة، وتتكون من ثلاثة دوائر وهي:

● دائرة تسيير اجهزة الاعلام الالى: وتتكون من مصلحتين وهما:

- مصلحة تسيير اجهزة الاعلام الالى.

- مصلحة الصيانة.

● دائرة أنظمة المعلومات: وتتشكل من المصالح التالية:

- مصلحة مجال الهياكل القاعدية للشبكات.

- مصلحة شبكة الانترنت الداخلية والخارجية.

● دائرة الارشيف وتنمية البرامج: وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التوثيق والارشيف.

- مصلحة تنمية البرامج.

2.2.3. مديريات مكلفة بمتابعة الأشغال والدراسات:

أ. مديرية الدراسات التقنية: وتتكفل هذه المديرية بمتابعة الدراسات التقنية للمشاريع المتعلقة بالطرق

السريعة، وكذا بمتابعة إجراءات تنفيذ صفقات الدراسات المتعلقة بهذه المشاريع.

وتتكون هذه المديرية من اربعة دوائر وهي كالاتي:

● دائرة الدراسات لناحية الشرق.

● دائرة الدراسات لناحية الوسط.

● دائرة الدراسات لناحية الغرب.

وتتكون كل دائرة من هذه الدوائر في المصالح التالية:

- مصلحة دراسة الطرق.

- مصلحة دراسات المنشآت الفنية والأنفاق.

- دائرة البيئة وحركة المرور: وتتشكل من المصالح التالية:

- مصلحة البيئة.

- مصلحة حركة المرور.

مديرية اشغال الطرق السريعة: وتتكفل هذه المديرية بمتابعة اشغال المشاريع المتعلقة بالطرق السريعة، وكذا

بإجراءات تنفيذ صفقات الاشغال المتعلقة بهذه المشاريع.

وتتكون هذه المديرية من اربعة دوائر وهي كالاتي:

• دائرة الاشغال لناحية الشرق.

• دائرة الاشغال لناحية الوسط.

• دائرة الاشغال لناحية الغرب.

وتتكون كل دائرة من هذه الدوائر من المصالح التالية:

- مصلحة الطرقات.

- مصلحة المنشآت الفنية والأنفاق.

- دائرة متابعة ومراقبة الجودة: وتتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

- مصلحة الطرقات.

- مصلحة المنشآت الفنية والأنفاق.

هذا بصفة عامة عن المديرية التابعة للقسم التقني في الوكالة، وإضافة الى هذه المديرية المركزية، هناك

ثلاث مديريات جهوية على ثلاثة نواحي: الشرق، الوسط، الغرب. وتتشكل كل مديرية من دوائر وهيكل

عملياتية تسمى ((المشروع)) وهي كالتالي:

• دائرة الادارة والمالية.

• دائرة تسيير ميزانية الصفقات.

• دائرة الاشغال ومراقبة الجودة.

• دائرة الدراسات والبيئة.

• المشروع العملياتية.

تجدر الاشارة هنا في هذا القسم المتعلق بالمديريات المشكلة للهيكل التنظيمي للوكالة، بأن

هذا الأخير أي الهيكل التنظيمي هو حديث النشأة حيث تم تطبيقه ابتداء من شهر جانفي 2013، إلا انه لا يزال

تطبيقه غير مكتمل من ناحية المستخدمين وشغل مختلف المصالح والدوائر في هذه المديرية، بحيث نجد في

مديرية تتكون من ثلاثة دوائر شخص واحد برتبة رئيس دائرة، وكذلك الحال مع المصالح التابعة للدوائر وهذا

في انتظار تعيين وترقية المزيد من المستخدمين في الوكالة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة:

سنتناول في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال أهداف الدراسة، تقنيات ووسائل الدراسة، عينة ومجتمع البحث.

• **أهداف الدراسة:** تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال الاستبيان الموزع على عينة من العاملين في المؤسسة الوطنية للطرق السريعة، في معرفة السلوك القيادي داخل المؤسسة كمثال عن الإدارة الجزائرية، وإلقاء الضوء على واقع القيادة الإدارية في هذه الأحياء، إضافة إلى استيضاح العلاقة الموجودة بين السلوك القيادي وفعالية الأداء لدى المرؤوسين، وكذا معرفة أساليب القادة في التعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم وتكوينهم وتسيير الأزمات، ورأي المرؤوسين في هاته الأساليب مع معرفة معوقات هاته العملية على أرض الواقع، وبهذا فإن الدراسة تهدف إلى:

- إبراز خصائص ومقومات القيادة الإدارية في المؤسسة من خلال إظهار طريقة أدائهم لمهامهم وطبيعة علاقتهم مع مرؤوسيه.
- إبراز أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المؤسسة في مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تواجهها سواء الخارجية أو الداخلية (أي داخل التنظيم).
- إبراز أهمية القيادة الإدارية في تنظيم فريق العمل، وتحفيزه وتشجيعه، وتأثير ذلك على روح الفريق واستجابة المرؤوسين للأهداف المسطرة.

• تقنيات الدراسة:

في هاته الدراسة تم استخدام أسلوب الملاحظة والاستبيان والمقابلة، بحيث تم استخدام استبيانين أحدهما للقيادة والثاني للمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافهم.

- **الاستبيان الأول:** (الموجه للقيادة الإداريين) :
يهدف الاستبيان الأول والمجه للقيادة إلى معرفة مدى توفر سمات القائد في كل عينة، ومعرفة طبيعة الأسلوب القيادي المتبع عندهم، وإلقاء الضوء على طريقة التعامل مع فريق العمل في مختلف الظروف، ودور القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة وتجاوز العراقيل من خلال تدريب وتحفيز العاملين وتطوير وسائل الاتصال داخل المنظمة.
- يتضمن الاستبيان بطاقة للمعلومات الخصية لتحديد خصائص القيادة الإدارية من حيث: الجنس، السن، المستوى، التخصص العلمي، وسنوات الخبرة.

كما يتضمن 24 سؤالاً :

- ✓ أسئلة تتعلق بمستوى وخبرة القيادة الإدارية .
- ✓ أسئلة تبرز طبيعة علاقة القيادة الإدارية بالمرؤوسي، وكيفية سير عملية الإتصال داخل المنظمة.
- ✓ أسئلة تتعلق بطريقة التعامل مع المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الجديدة، وكيفية اتخاذها.

✓ أسئلة تتعلق بمساهمة القيادة الإدارية في تكوين وتحفيز المرؤوسين، ودورها في مواكبة مختلف التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية.

- الاستبيان الثاني: (الموجه للمرؤوسين):

نظرا لأن عملية القيادة الإدارية هي عملية مزدوجة تتكون من طرفين، وهي علاقة تبادلية- علاقة تأثير وتأثر- من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، فكان لابد من اتباع الاستبيان الأول بأخر موجه للمرؤوسين، لمعرفة آرائهم ومواقفهم من قياداتهم. يتضمن الاستبيان الثاني بطاقة معلومات شخصية لتحديد خصائص المرؤوسين من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

كما يتضمن 20 سؤالاً تناولت نفس مواضيع الاستبيان الأول من حيث سلوك القادة تجاه المرؤوسين في مختلف المواقف، التحفيز، التوطين، عملية الاتصال داخل المنظمة..

وضعت أسئلة الاستبيانين على شكل أفكار مصاغة بطريقة بسيطة وسهلة، تتم الإجابة عليها عن طريق اختيار أحد البدائل المتاحة بوضع علامة x في الخانة المناسبة.

• مجتمع وعينة الدراسة:

كل دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وفي هاته الدراسة يتم تحديدهما كالآتي:

- مجتمع وعينة الدراسة في الاستبيان الأول: شمل مجتمع الدراسة في الاستبيان الأول الخاص بالقيادة الإداريين مجموع إطارات المؤسسة العاملين في الإدارة المركزية والبالغ عددهم 85 إطار مدير وإطار سامي، وتم توزيع الإستمارة على 43 فردا من أفراد مجتمع الدراسة، وكانت عينة عشوائية، حتى تكون الدراسة أشمل ونتائجها أقرب إلى الواقع.

- مجتمع وعينة الدراسة في الاستبيان الثاني: مجتمع الدراسة في الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين شمل عدد العمال الموجودين في الإدارة المركزية للوكالة والبالغ عددهم 185 عاملا.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، تمثل 40% من المجتمع الأصلي (185 عاملا) أي مايعادل 74 فردا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

بعد التطرق للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والإجراءات المنهجية المستعملة، نتناول في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج.

1. عرض نتائج الاستبيان الأول:

لقد تم توزيع 43 استمارة استبيان على القادة الإداريين المسيرين للمؤسسة أي ما يعادل 50% من مجتمع الدراسة كعينة عشوائية، وهذا من أجل معرفة أسلوب تسييرهم لها، وهل تتوفر فيهم شروط وسمات القيادة الإدارية التي تمكنهم من توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة والإرتقاء بأدائها، ولهذا طرحت الأسئلة العشرين التي يحتويها الاستبيان الأول، بعد استرجاع الإستمارات تم الحصول على عدة بيانات هي كمايلي:

✓ جنس عينة القادة:

الجدول رقم (13): توزيع عينة القادة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	65%
أنثى	15	35%
المجموع	43	100%

يتضح من خلال الجدول أن القيادات الإدارية في المنظمة يغلب عليها الطابع الذكوري بنسبة 65% مقابل نسبة النساء التي تقدر ب 35% من مجموع العينة.

✓ سن عينة القادة:

الجدول رقم(14): توزيع عينة القادة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	02	5%
30-40 سنة	13	30%
41-50 سنة	28	65%
أكثر من 50 سنة	00	00%
المجموع	43	100%

يتضح من خلال الجدول أن أكبر فئة عمرية للقادة تتراوح ما بين 41-50 سنة بنسبة 65%، تأتي بعدها الفئة العمرية 30-40 سنة بنسبة 30%، ثم أقل من 30 سنة بنسبة 5%، بينما لا يوجد قادة سنهم يفوق الخمسين سنة. وهذا ما يبين نقص في فئة الشباب في تولي المناصب القيادية، وهذا يعود إلى الإتماد على الخبرة والأقدمية في المنصب والوظيفة لتوليها وليس معيار الكفاءة.

✓ توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم(15) : توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
7%	03	ثانوي
75%	32	ليسانس
18%	08	دراسات عليا
100%	43	المجموع

الملاحظ من الجدول أن نسبة أصحاب شهادة الليسانس تمثل أغلبية القادة بنسبة 75% من مجموع العينة، ثم حاملي دراسات عليا بنسبة 18%، ثم ذوي المستوى الثانوي بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 7%، وهذا نظرا إلى أن المناصب القيادية تتطلب مستوى علمي معين، والقدرة علي التسيير واتخاذ القرارات بطريقة سليمة تتماشى واحتياجات المنظمة.

✓ توزيع العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم(16) : توزيع عينة القادة حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية
5%	02	أقل من 5سنوات
14%	06	5-10 سنوات
53%	23	11-20 سنة
28%	12	أكثر من 20سنة
100%	43	المجموع

يتضح من الجدول أن أغلبية القادة الإداريين في المؤسسة تفوق مدة عملهم الخمس سنوات وحتى 10 سنوات، حيث تبلغ نسبة القادة الذين لديهم أقدمية في الوظيفة تتراوح ما بين 10-20 سنة 53%، تليها نسبة القادة الذين لديهم أقدمية أكثر من 20سنة، ثم نسبة القادة الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 5-10 سنوات ب14%، أما نسبة القادة الذين لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات فكانت 05% من عينة البحث. ومن الجدول السابق يتأكد أن الأقدمية في الوظيفة والخبرة شرطان أساسيان لتولي المناصب القيادية في المؤسسة.

✓ معيار شغل المناصب القيادية في المؤسسة:

الجدول رقم (17): معيار شغل المناصب القيادية.

النسبة	التكرار	المعيار
7%	03	الكفاءة
23%	10	الخبرة
47%	20	الكفاءة والخبرة معا
23%	10	أخرى
100%	43	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن رؤية القادة لشغل المناصب القيادية في المؤسسة حسب معيار الكفاءة والخبرة معا بلغت نسبته 47% ، ثم معياري الخبرة وأخرى بنسبة 23% لكل معيار، ثم الكفاءة فقط بنسبة 7%.

يتضح من خلال النتائج أن تولي المناصب القيادية في المؤسسة محل الدراسة يتطلب الخبرة والكفاءة معا وليس الكفاءة فقط، بينما قد تكون الخبرة في الميدان وحدها كافية لتولي المنصب القيادي، ومن جهة أخرى يرى القادة أن هناك معايير أخرى للتعيين في المناصب القيادية، وهي كل ما يندرج في إطار المحسوبية.

✓ موقف القادة من أهداف المؤسسة:

الجدول رقم (18) : موقف القادة من أهداف المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
100%	43	هل توضح لمرؤوسيك الأهداف؟ - نعم
00%	00	- لا
100%	43	المجموع

النسبة	التكرار	السؤال
30	13	هل يوجد تباين بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين؟
70	30	- نعم - لا
38	05	- تقدم أهداف المؤسسة .
07	01	- تقدم أهداف المرؤوسين.
55	07	- تسعى إلى التوفيق بينهما.

من خلال الجدول نرى أن نسبة القادة الذين يوضحون لمرؤوسيهم الأهداف الواجب تحقيقها في العمل هي نسبة كاملة من العينة أي 100%.

هذا لأن سير العملية القيادية وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الهدف يتطلب أن يكون هذا الأخير واضحا معلنا عنه للمرؤوسين حتى يشاركوا في تحقيقه بكل كفاءة وفعالية.

- كذلك نجد أن النسبة الأكبر من القادة أي نسبة 70% يرون أنه لا يوجد تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين، فأهداف المؤسسة تتقاطع مع أهداف العاملين بها، وبالتالي فإنه عندما يعمل المرؤوسون لتحقيق أهداف مؤسستهم سيحققون ضمناً أهدافهم .

أما نسبة القادة الآخرين الذين يرون أنه من الممكن أن يكون هناك تناقض بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين، والتي كانت 30%، في هذه الحالة أي في حالة تعارض الأهداف فهناك 55% من القادة يسعون إلى التوفيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة، وهناك 30% منهم يقدمون أهداف المؤسسة على أهداف المرؤوسين، أما نسبة القادة الذين يقدمون أهداف المرؤوسين فكانت لا تتجاوز 07%، وبالتالي نلاحظ اهتمام القادة بالسعي إلى التوفيق بين أهداف المؤسسة والمرؤوسين، لأن تحقيق أهداف المرؤوسين يخلق جوا من الرضا والإستقرار والدافعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ اتخاذ القرار في المؤسسة:

الجدول رقم (19): موقف القادة من استشارة المرؤوسين.

النسبة	التكرار	السؤال
30%	13	هل تستشير مرؤوسيك عند اتخاذ القرارات؟ - دائما
34%	15	- غالبا.
30%	13	- أحيانا
04%	02	- نادرا
02%	01	- أبدا
100%	43	
100%	43	إذا كان رأي مرؤوسيك مخالفا لرأيك، ماذا تفعل؟ - تناقشهم لمزيد من التوضيح
00%	00	- تأخذ برأيهم
00%	00	- لا تأخذ برأيهم.
100%	43	

من خلال الجدول السابق الموضح لطريقة اتخاذ القادة الإداريين في المؤسسة للقرارات، نجد نسبة القادة الذين يستشيرون المرؤوسين غالبا هي 34%، أما الذين يشاركون مرؤوسيه في اتخاذ القرار دائما، وأحيانا فكانت متماثلة 30%، لتكون نسبة الذين نادرا ما يشاركونهم أو أبدا هي 04% و 02% على الترتيب.

وهذا يبين مدى إدراك القيادة الإدارية لأهمية إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات واستشارتهم فيها، وبالتالي تحقيق الرضا والقبول في الوسط.

- أيضا من خلال الجدول السابق حين يختلف القائد في الرأي مع مرؤوسيه نجد نسبة 100% من القادة تناقش المرؤوسين لمزيد من التوضيح، وهي العينة كاملة، بينما لا يوجد من القادة من يأخذ برأيهم مباشرة أو رأيهم دون نقاش وحوار.

هذا ما يساعد على معرفة المرؤوسين للقرارات وطرحهم لانشغالاتهم واهتماماتهم حولها، مما يجعلهم يشعرون بالمشاركة في اتخاذها.

✓ خطوات اتخاذ القرار:

الجدول رقم(20): خطوات اتخاذ القرار.

النسبة	التكرار	السؤال
00%	00	ماهي الخطوات التي تتبعها في اتخاذ القرار غالبا؟ - اتخاذ القرار وطلب التنفيذ من المرؤوسين.
23%	10	- اتخاذ القرار والسعي إلى إقناع المرؤوسين.
54%	23	- الإستشارة ثم اتخاذ القرار.
23%	10	- المشاركة في اتخاذ القرار مع المرؤوسين.
100%	43	المجموع

هذا الجدول يوضح أن 54% من القادة يلجأون إلى استشارة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، حين نسبة القادة الذين يشتركون مع مرؤوسيه في اتخاذ القرار هي 23% وتعادل نسبة القادة الذين يسعون إلى إقناع المرؤوسين بالقرارات المتخذة، وذلك يدل على اهتمام القادة بتقبل المرؤوسين للقرارات المتخذة، ومشاركتهم فيها من خلال تبادل المعلومات ووجهات النظر، ووعيهم بضرورة مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة وإبداء آرائهم واقتراحاتهم وانشغالهم وبالتالي خلق الرضا الوظيفي الذي يؤثر إيجابيا على أداء العاملين.

✓ أسلوب تسيير فريق العمل:

الجدول رقم(21): تسيير فريق العمل.

النسبة	التكرار	السؤال
98%	42	هل تقسم العمل بين المرؤوسين بصفة عادلة؟ - نعم
02%	01	- لا
100%	43	هل تتدخل في التنسيق بين عمل فريق العمل؟ - نعم
00%	00	- لا

		هل ترى أن لك القدرة على تنظيم العناصر البشرية التي تحت إشرافك؟
100 %	43	- نعم
00 %	00	- لا

الجد

الجدول رقم (21) يبين أن نسبة 98 % من القادة يقسمون العمل بين مرؤوسيههم بطريقة عادلة، أما الذين لا يعدلون فلم تتعدى نسبتهم 02 % ، وهذا يدل على تحلي القادة الإداريين بسمات القائد العادل.

كما نجد أن نسبة 100 % من القادة يتدخلون في التنسيق بين فريق العمل في عمله، وهذا يدل على أن القيادة بالمؤسسة تولى أهمية كبيرة لعمل الفريق المشترك ولروح الفريق.

إضافة إلى أن نسبة 100 % من القادة يرون أنفسهم قادرين على تنظيم العناصر البشرية التي تحت إشرافهم، وهذا يدل على أن القيادة الإدارية في المؤسسة تتحلى بسمات القيادة التي تدعها قادرة على التسيير واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

✓ القادة واجتماعات العمل:

الجدول رقم (22): اجتماعات القادة بالمرؤوسين.

النسبة	التكرار	السؤال
		هل تعقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين لمناقشة أمور العمل؟
16 %	07	- دائما
70 %	30	- أحيانا
09 %	04	- نادرا
05 %	02	- أبدا
100 %	43	

يوضح الجدول أن نسبة 70 % من القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة يعقدون أحيانا اجتماعات لمناقشة أمور العمل، بينما 16 % منهم يعقدونها بصفة دورية أي دائما، ونسبة 09 % منهم نادرا ما يعقدون اجتماعات، أما القادة الذين لا يعقدون أبدا اجتماعات عمل مع المرؤوسين فهم يمثلون نسبة 05 % .

هذه النتائج تدل على وعي القادة بضرورة مشاركة المرؤوسين في تقديم الآراء والاقتراحات والانشغالات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة والإرتقاء بها.

✓ القيادة والتحفيز:

الجدول رقم (23): موقف القيادة الإدارية من التحفيز والعقاب.

النسبة	التكرار	السؤال
98%	42	هل تمدح مرؤوسك عند قيامه بعمل يستحق ذلك؟ - نعم - لا
02%	01	
100%	43	
91%	39	هل تلوم مرؤوسك عند تأخره عن القيام بواجبه؟ - نعم - لا
09%	04	
100%	43	
03%	01	في حالة نعم، كيف تقوم بذلك؟ - بشكل قاس - بشكل عادي - بشكل متساهل.
87%	34	
10%	04	
100%	39	
12%	05	على أي أساس تقدم الحوافز في مؤسساتكم؟ - الأداء الجيد - الجهد المبذول - الأقدمية - النتائج المحققة - أخرى
21%	09	
09%	04	
37%	16	
21%	09	
100%	43	

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية القادة بنسبة 98% يثنون على مرؤوسيهـم ويمدحونهم عند القيام

بعمل يستحق ذلك، في حين نسبة ضئيلة وهي 02% لا تمدح المرؤوس حين يستحق المدح.

ونرى أن نسبة القادة الذين يلومون المرؤوسين عند تأخرهم عن القيام بواجبهم هي نسبة ساحقة 91%، في حين أن القادة الذين لا يلومون المرؤوسين فكانت 09%.

القادة الذين يلومون مرؤوسيهم منهم نسبة 87% يرون أنهم يلومونهم بشكل عادي، أما 10% فإنهم يرون أنفسهم يتساهلون في ذلك، أما 03% فقط فيقولون أنهم يلومونهم بصفة قاسية.

يتضح من الجدول الأخير في الجدول السابق أن نسبة القادة الذين يرون أن الحوافز تقدم في المؤسسة على أساس النتائج المحققة هي نسبة 37%، ثم 21% منهم يمنحونها على أساس الجهد المبذول، ونفس النسبة ترى أن هناك مقاييس أخرى لمنح الحوافز، أما القادة الذين يمنحون الحوافز على أساس الأداء الجيد والأقدمية فكانت 12% و 09% على الترتيب.

هذه النتائج تدل على أن القائد الإداري في هاته المؤسسة يولي أهمية كبيرة لعمل فريق العمل، وطريقة أدائه له، ودفع العاملين إلى أداء مهامهم بفعالية من خلال تحفيزهم حين يستحقون ذلك، ولومهم أو معاقبتهم حين يستوجب الظرف ذلك، فتحفيزهم يجعلهم يشعرون بالفخر والتقدير فيكونون قدوة للآخرين، وبالتالي يدفعهم ذلك للعمل بجهد أكبر .

✓ القادة وعملية الإتصال:

الجدول رقم (24): تقييم عملية الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
93%	40	كيف تقييم عملية الاتصال بمرؤوسيك؟ - سهلة وسلسة. - صعبة ومعقدة.
07%	03	
100%	43	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد أن نسبة القادة الذين قيموا عملية الاتصال داخل المؤسسة على أنها عملية سهلة وبسيطة وسلسة هي 93% وهي نسبة كبيرة وساحقة مقارنة مع نسبة الذين يرون أنها عملية معقدة وصعبة، والتي كانت 07% .

تدل هاته النتائج على أن القائد الإداري في المؤسسة يولي عناية كبيرة لبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع مرؤوسيه، سواء من خلال الاجتماعات الدورية كما سبق ورأينا، أو من خلال الاتصال المباشر مع المرؤوسين، وهذا ما يساعد على تبادل الآراء لاتخاذ قرارات سليمة تهدف إلى الاتجاه بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وكذا حل الأزمات في وقت أقل وطريقة سهلة نظرا لوضوح قنوات الاتصال وسلاستها.

✓ علاقة القيادة بالمرؤوسين:

الجدول رقم (25): طبيعة علاقة القيادة الإدارية بالمرؤوسين.

النسبة	التكرار	السؤال
93%	40	هل تسعى لتكوين علاقات إنسانية ومودة مع مرؤوسيك؟ - نعم - لا
07%	03	
100%	43	
53%	23	كيف تصف علاقتك بمرؤوسيك؟ - رسمية - غير رسمية
47%	20	
100%	43	
16%	07	ماهي طبيعة سلوكك مع مرؤوسيك بصفة عامة؟ - الرسمية والجدية والإقتصار على أمور العمل - الإحترام المتبادل والإعتدال في السلوك - العلاقات الإنسانية الطيبة والمرحة.
47%	20	
37%	16	
100%	43	

من خلال الجدول رقم 25 نجد أن نسبة القادة الذين يسعون إلى خلق وتكوين علاقات إنسانية ومودة مع المرؤوسين هي نسبة 93% من القادة، في حين أن 07% منهم فقط لا يأبهون لذلك، ولا يسعون إلى تكوين أي علاقة إنسانية وودية مع مرؤوسيه.

ونجد أن 53% من القادة يصفون علاقتهم مع مرؤوسيهم بالرسمية وهي نسبة متقاربة مع ال47% الذين يصفونها بغير الرسمية.

يظهر أيضا من الجدول السابق أن 47% من القادة يصفون سلوكهم مع مرؤوسيهم بأنه يتسم بالإحترام المتبادل والإعتدال في السلوك، و37% منهم يرونها تتسم بالعلاقات الإنسانية الطيبة والمرحة، و16% فقط يقتصرون فب علاقتهم مع مرؤوسيهم على أمور العمل ويصفونها أمها علاقة جدية ورسمية.

ومنه نستنتج أن القيادة الإدارية في المؤسسة تهتم بتكوين علاقات غير رسمية وإنسانية مع مرؤوسيهم

باعتدال ف

ي ظل الإحترام المتبادل، وذلك لجعلهم ينسجمون في العمل كفريق واحد، بتوفر الظروف النفسية الملائمة لأداء مهامهم بكل كفاءة، كما أن القائد الإداري الذي يكون علاقات غير رسمية مع مرؤوسيه يكون أكثر مرونة، فينتقل من الاهتمام بالوظيفة فقط (تحقيق الأهداف)، إلى الاهتمام بالوظيفة والموظف على السواء، وهذا يخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين والرضا، والحافزية للعمل بفاعلية أكثر.

✓ القيادة الإدارية والتغيير:

الجدول رقم (26): موقف القادة من التغيير داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
		هل تشجع التغيير داخل المؤسسة من أجل مواكبة محتلف التطورات؟
47%	20	- نعم
53%	23	- لا
100%	43	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن نسبة 53% من القادة لا يشجعون التغيير داخل المؤسسة، بينما نسبة 47% منهم يشجعون التغيير، هذه النتائج ترجع لطبيعة الإدارة الجزائرية التي ترفض التغيير والتجديد، ولكن لا نغفل عن أن النسبتين متقاربتين، بما يؤكد توجه الإدارة الجزائرية نحو التطور والتغيير وتقبل ذلك.

✓ القيادة والتدريب والتكوين:

الجدول رقم (27): موقف القيادة الإدارية من التدريب والتكوين في المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
		هل تقومون بدورات تدريبية أو تكوينية للعمال؟
		- نعم
88%	38	- لا
12%	05	
100%	43	
		في حالة نعم، كيف كان أثر ذلك على أدائهم؟
		- جيد
10%	04	- جيد نوعا ما
80%	30	- لم يساهم في التحسين.

04	% 10	-
38	% 100	

من الجدول رقم 27 نجد أن نسبة القادة الذين يهتمون بتكوين مرؤوسيههم ويقومون بتدريبهم هي 88% وهي تمثل أغلبية القادة الإداريين، أمام نسبة 12% التي تعتبر ضئيلة، هم القادة الذين لا يقومون بتكوين وتدريب مرؤوسيههم.

كذلك نجد أن نسبة 80% من القادة الذين يقومون بتدريب مرؤوسيههم يرون أن أثر التدريب كان جيدا نوعا ما عليهم، أما نسبة 10% منهم يرون أنه أثر عليهم بطريقة جيدة، وهي نفس نسبة الذين يرون أن التدريب لم يؤثر عليهم أو لم يساهم في تحسين مستواهم.

هذه النتائج تدل على اهتمام القائد الإداري في المؤسسة بالتكوين والتدريب، ووعيه بأهمية ذلك في العملية الإدارية، وأثر ذلك على تأهيل المرؤوسين للقيام بأدائهم وتحسين مستواهم، كما أن التدريب والتكوين يساعد على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي تواجه المؤسسة برفع كفاءة المرؤوسين وإطلاعهم على مختلف المستجدات.

✓ المهارات القيادية:

الجدول رقم (28): المهارات التي يتمتع بها القادة

النسبة	التكرار	السؤال
07%	03	في رأيك ماهي أكثر المهارات التي تتمتع بها؟
23%	10	- فنية
11%	05	- إدارية
59%	25	- إنسانية
		- كلها
100%	43	المجموع

يبين الجدول السابق أن نسبة 59% من القادة يرون أنهم يتمتعون بكل المهارات الفنية والإنسانية والإدارية على السواء، أما 23% فيرون أن أكثر مهارة يتصفون بها هي المهارات الإدارية، في حين 11% يرون أنه تغلب عليهم المهارات الإنسانية، و07% من القادة يرون أنهم يملكون المهارات الفنية كأكثر مهارة يتصفون بها.

ومن خلال هذه النتائج نجد أن القائد الإداري في المؤسسة يجمع ويوازن بين المهارات القيادية، من أجل ممارسة ديمقراطية للقيادة الإدارية، فهو يمارسها كعلم (مهارات إدارية) وكفن (مهارات فنية وإنسانية) من أجل أداء أحسن للمرؤوسين، والإتجاه بالمؤسسة نحو الإرتقاء والتطور وتحقيق الأهداف المسطرة تحت ظل قيادة ماهرة في التسيير.

2. عرض نتائج الاستبيان الثاني

✓ جنس عينة المرؤوسين:

الجدول رقم (29): تصنيف المرؤوسين حسب معيار الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	49	66%
أنثى	25	34%
المجموع	74	100%

من خلال الجدول نجد أن نسبة الذكور من أفراد العينة هي 66% مقابل نسبة الإناث التي تمثل 34%، ومنه فإن أغلبية الموظفين من الرجال، قد يرجع ذلك إلى طبيعة أشغال التلمؤسسة.

✓ سن عينة المرؤوسين:

الجدول رقم (30): تصنيف المرؤوسين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	14	19%
31-40 سنة	40	54%
41-50 سنة	20	27%
أكثر من 50 سنة	00	00%
المجموع	74	100%

من الجدول السابق نجد أن نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 31 – 40 سنة هي 54%، أما الذين أعمارهم بين 41-50 سنة فنسبتهم 27%، لتكون نسبة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة هي 19%، بينما لا يوجد عاملين سنهم أكبر من 50 سنة.

النتائج السابقة تظهر أن المؤسسة متنوعة التكوين من الفئات العمرية، مع أغلبية الفئة متوسطة العمر 31-40 سنة، والتي تعتبر شابة، بينما الفئة الشابة الأقل من 30 سنة توجد بنسب قليلة وهذا يعود إلى طبيعة سياسيات التشغيل التي تنتهجها الإدارات الجزائرية والتي تعتمد على الخبرة أكثر من المستوى.

✓ المستوى الدراسي لدى عينة الدراسة:

الجدول رقم (31): توزيع عينة المرؤوسين حسب المستوى الدراسي.

النسبة	التكرار	المستوى
02%	02	ابتدائي
05%	04	متوسط
28%	20	ثانوي
51%	38	جامعي
14%	10	دراسات عليا
100%	74	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أغلب العمال لديهم مستوى جامعي بنسبة 51% مقابل نسلة العاملين الذين لديهم مستوى ثانوي 28%، و 14% لديهم دراسات عليا، أما الذين لديهم مستوى متوسط أو ابتدائي فهي 05% و 02% على الترتيب، وهي نسبة ضئيلة جدا . وهذه النتائج تبين أن المؤسسة تحتاج إلى موظفين ذوي مهارات وتخصص.

✓ الخبرة لدى عينة المرؤوسين:

الجدول رقم (32): توزيع العينة حسب الخبرة.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
28%	21	أقل من 05 سنوات
38%	28	05- 10 سنوات
34%	25	أكثر من 10 سنوات
100%	74	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن نسبة العاملين ذوي الخبرة التي تتراوح ما بين 05-10 سنوات هي 38% أما نسبة العاملين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات هي 34%، لتكون فئة العاملين ذوي خبرة أقل من 10 سنوات هي 28%، وهذا ناتج كما قلنا سابقا إلى سياسة التشغيل المنتهجة والتي تعتمد خاصة على الخبرة أكثر من الكفاءة والمستوى العلمي.

✓ التوظيف في المؤسسة:

الجدول رقم (33): سياسة التوظيف في المؤسسة.

النسبة	التكرار	المعيار
14%	10	هل تعتقد أن التوظيف في مؤسستك يخضع ل:
27%	20	- معيار الكفاءة
32%	24	- معيار الخبرة
27%	20	- معيار الكفاءة والخبرة
		- أخرى
100%	74	

من الجدول السابق نجد أن 32% من العاملين يرون أن التوظيف في المؤسسة محل الدراسة يقوم على أساس كعباري الخبرة والكفاءة معا، و 27% منهم يرون أن التوظيف يقوم على معيار الخبرة فقط، 14% هي نسبة الذين يرون أن أساس عملية التوظيف هو الكفاءة فقط، ولكن كانت نسبة 27% هي نسبة الذين يرون أن عملية التوظيف تقوم لعلى معايير أخرى غير تلك المذكورة في الاستبيان.

هاته النتائج تعكس سياسة التشغيل المنتهجة من طرف الدولة والإدارة الجزائرية، والتي تعتمد في مجملها على الخبرة بالدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار معياري المستوى العلمي والكفاءة، دون إهمال النسبة

المعتبرة من العاملين الذين يرون أن التوظيف في المؤسسة الجزائرية يقوم على معايير أخرى للتوظيف، وهنا يظهر ماتعاني منه الإدارة الجزائرية من اللاعدل في التوظيف نتيجة التوظيف بالمحسوبية ومعرفة الأشخاص.

✓ المرؤوسون وأهداف المؤسسة:

الجدول رقم (34): موقف العاملين من أهداف المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
86%	64	هل يوضح لك القائد الأهداف الواجب تحقيقها في العمل؟ - نعم - لا
14%	10	
100%	74	

نلاحظ من الجدول أن نسبة العاملين الذين يعرفون جيدا أهداف المنظمة الواجب عليهم تحقيقها هي 86% وهي الأغلبية مقارنة بنسبة 14% الذين يقولون أن قادتهم لم يوضحوا لهم أهداف المؤسسة.

هذه النتائج تدل على القيادة الإدارية في المؤسسة تتواصل جيدا مع المرؤوسين وتعي ضرورة وضوح أهداف المؤسسة عند الموظفين.

✓ اتخاذ القرار في المؤسسة:

الجدول رقم (35): طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
13%	10	هل يستشيرك قائدك قبل اتخاذ قرارات تخص العمل؟ - دائما - أحيانا - غالبا
39%	29	
27%	20	

14%	10	- نادرا
7%	05	- أبدا
100%	74	

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 39% من العاملين يستشيرهم قادتهم أحيانا قبل اتخاذ القرارات، و27% يستشيرونهم غالبا، أما 13% فيقولون أنهم يستشيرونهم دائما، بينما 14% نادرا ما يستشيرونهم، لتكون نسبة 7% للذين لا يستشيرهم قادتهم أبدا قبل اتخاذهم للقرارات.

هذه النتائج تتوافق مع النتائج السابقة للقادة حول استشارة المرؤوسين، وهذا يدل على إعطاء القادة لأهمية كبيرة لرأي العاملين واستشارتهم، حتى يتقبلوا القرارات المتخذة ويعملوا على تنفيذها بكل أريحية ورضا، فالقائد هنا ليس مستبدا ولا يستفرد باتخاذ القرارات وإنما يسعى لأن يكون القرار المتخذ دوما نابعا من استشارة العاملين ومهارة القائد.

✓ فريق العمل في المؤسسة:

الجدول رقم (36): روح الفريق داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
81%	60	هل تشعر بالراحة والانتماء إلى فريق العمل؟
19%	14	- نعم - لا
100%	74	
88%	65	هل يفضل قائدك العمل الجماعي على العمل الفردي؟
12%	09	- نعم - لا
100%	74	

نلاحظ أن نسبة 81% من العاملين تشعر بالراحة والانتماء إلى فريق العمل، بينما 19% لا

يشعرون بذلك.

كما نجد أن نسبة العاملين الذين يفضل قائدهم العمل الجماعي هي 88% وهي الأغلبية مقارنة بالذين لا يفضل قادتهم العمل الجماعي على العمل الفردي بنسبة 12%.

من هذه النتائج يظهر أثر الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في غرس روح الفريق الواحد والتشجيع على العمل الجماعي، وسط جو من الانسجام والراحة، والأهمية التي توليها لكل هذا.

✓ اجتماعات العمل:

الجدول رقم (37): اجتماعات العمل في المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
67%	50	هل يشجع قائدك اجتماعات العمل؟ - نعم - لا
33%	24	
100%	74	
87%	64	هل تشارك آراءك مع زملائك وقادتك خلال اجتماعات العمل؟ - نعم - لا
13%	10	
100%	74	

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 67% من العاملين يشجعهم قادتهم على الاجتماعات، بينما 33% لا يفعلون.

ونجد 87% من العاملين يشاركون آراءهم مع زملائهم وقادتهم خلال اجتماعات العمل، في حين 13% فقط لا يفعلون، هاته النتائج تدل على أن القائد الإداري في المؤسسة محل البحث يهتم بالمشاركة مع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات واستشارتهم فيها، سواء قبل اتخاذها أو بعد ذلك قصد إقناعهم بها.

وهذا ما يجعل المرؤوس يشعر بالرضا والقبول تجاه القرارات المتخذة، نظرا لمشاركته فيها من خلال إبداء رأيه، إضافة إلى أثر الحوار وتبادل الآراء على الإرتقاء بأداء المؤسسة ككل، والنتائج السابقة تؤكد أن قادة المؤسسة يعون كل ماذكرناه سابقا ويولونه أهمية كبيرة.

✓ التحفيز داخل المؤسسة:

الجدول رقم (38): التحفيز داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
77%	57	هل يقوم قائدك بتحفيزك عندما تقوم بعمل يستحق ذلك؟ - نعم - لا
23%	17	
100%	74	
27%	20	على أي أساس تقدم الحوافز في مؤسستك؟ - الأداء الجيد - الجهد المبذول - الأقدمية - النتائج المحققة - أخرى.
12%	09	
27%	20	
14%	10	
20%	15	
100%	74	

من الجدول السابق نجد أن 77% من العاملين يلقون التحفيز من خلال قادتهم، عند قيامهم بعمل يستحق ذلك، بينما 23% منهم لا يلقون أي تحفيز.

ونجد أن 27% من العاملين يرون أن الحوافز تقدم على أساس الأداء الجيد، وهي نفس نسبة الذسين يرون أنها تقدم على أساس الأقدمية، و14% منهم يرون أن معيار الحوافز والمكافآت هو النتائج المحققة، بينما

12% يعتبرون الجهد المبذول هو المعيار المتخذ أما نسبة 20% المتبقية فتري أن هناك معايير أخرى للحوافز والمكافآت غير التي ذكرت في الاستمارة.

من النتائج السابقة نجد أن القائد الإداري في المؤسسة يهتم بصفة عامة بتحفيز المرؤوسين ومكافأتهم، وبالتالي تشجيعهم على المواصلة في بذل جهدهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

أما النتائج الثانية فتدل على اهتمام القادة بتقييم مستوى العاملين على اساس الخبرة والأقدمية، وكذا الأداء الجيد في العمل، أما النتائج المحققة أو الجهد المبذول فليست بتلك الأهمية عندهم، ولكن هناك عامل في المكافآت يعود إلى خصوصية القائد ورأيه الشخصي، فقد تمنح المكافأة بعيدا عن هاته المعايير ككل، حسب ماتقتضيه الموازنات داخل المؤسسة ، وقد تكون المحسوبية أحد تلك المعايير.

✓ العقاب داخل المؤسسة:

الجدول رقم (39): تطبيق العقاب في المؤسسة.

السؤال	التكرار	النسبة
هل يوبخك قائدك عند تأخرك عن القيام بمهامك؟ - نعم - لا	40	54%
	34	46%
	74	100%
هل يطبق قائدك العقوبات التي ينص عليها القانون الداخلي للمؤسسة على من يستحق ذلك؟ - نعم - لا	41	55%
	33	45%
	74	100%

من خلال الجدول نجد أن نسبة 54% من العاملين يوبخهم قادتهم عندما يستحقون ذلك، في حين 46% لا يفعلون لهم ذلك.

ونجد نسبة 55% من العاملين يطبق قادتهم العقوبات التي ينص عليها القانون الداخلي للمؤسسة على من يستحق ذلك، ونسبة الذين لا يفعلون ذلك هي 45%.

من النتائج السابقة نجد أن القادة الإداريين يتوجهون نحو سياسة التحفيز والترغيب أكثر من سياسة العقاب والترهيب، وعندما يقومون بتوبيخ العاملين الذين استحقوا ذلك فهو من أجل أن يكونوا عبرة لزملائهم. وبالتالي منعهم من العودة إلى اقتراف نفس الخطأ مرة أخرى، ولكن الظاهر أن الأسلوب الذي يتبعه القادة في المؤسسة يركز على المكافأة أكثر من العقاب.

✓ تفويض السلطة :

الجدول رقم (40): تفويض السلطة داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
41%	30	هل يفوض قائدك جزءا من سلطاته؟ - أحيانا
54%	40	- نادرا
05%	04	- أبدا

من الجدول السابق نجد أن نسبة العاملين الذين يفوض قائدهم السلطة إليهم أحيانا 41% لتكون نسبة الذين يفوض قائدهم بعض سلطاتهم إليهم بصفة نادرة هي 54% أما نسبة الذين لا يفوض قائدهم سلطاتهم أبدا فهي 05%.

هذه النتائج تدل على أن أغلبية القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة لا يفوضون السلطة إلا نادرا، وهذا يرجع إلى اعتبارهم للسلطة نقطة قوتهم ومركز تأثيرهم، إضافة إلى انعدام الثقة في قدرة المرؤوسين على تولي مهام القائد حين تفويض السلطة إليه، فينصب اهتمام القائد دوما على تركيز السلطة بين يديه فقط، وهذا ما يميز أغلب قيادات الإدارة الجزائرية التي لا زالت تعاني من مركزية السلطة الإدارية.

✓ روح المبادرة في المؤسسة:

الجدول رقم (41): تقييم روح المبادرة لدى العاملين.

النسبة	التكرار	السؤال
41	30	في رأيك هل يميل قائدك إلى:
59	44	- تشجيع المبادرة والإبداع. - تكريس الإلتزام الحرفي باللوائح والتعليمات.
100	74	

نجد أن 59% من القادة لا يشجعون الإبداع والمبادرة وإنما يكرسون الإلتزام الحرفي باللوائح والتعليمات، وهذا ما يزيد في دعم الفكرة السابقة حول تركيز السلطة، وغلق الباب أمام المبادرات، وبالتالي كبح أفكار وجهود العاملين، وهذا أيضا شائع في الإدارة الجزائرية بصفة عامة، فالقادة يرفضون التجديد ويهابون ما تحضره الأفكار الجديدة فهم يفضلون الإلتزام الحرفي بما عهدوه من لوائح وتعليمات عوض الخوض في أفكار جديدة لا يعرفون عواقبها، بالرغم من ذلك لا نهمل النسبة التي تشجع المبادرة والإبداع وهي ليست بالنسبة القليلة داخل المؤسسة، ربما يعود ذلك إلى طبيعة القيادة الإدارية التي تتوفر عليها المؤسسة، والاتجاه الذي تنتهجه وتهدف إليه.

✓ علاقة المرؤوسين بقادتهم في المؤسسة:

الجدول رقم (42): تقييم كلا من عملية الاتصال وطبيعة العلاقة بين العامل وقائده.

السؤال	التكرار	النسبة
كيف ترى عملية الاتصال داخل المؤسسة ؟ - سهلة وسلسة - صعبة ومعقدة	60	81%
	14	19%
	74	100%
	صف علاقتك بقائده . - رسمية وجدية تقتصر على أمور العمل. - الإحترام المتبادل والإعتدال في السلوك. - علاقات إنسانية طيبة ومرحة.	10
38		51%
26		35%
74		100%

نجد أن نسبة 81% ترى عملية الاتصال بالقائد عملية سهلة وسلسة ومفتوحة، بينما 19% فقط يرون أنها عملية صعبة ومعقدة. 144

ونجد أن 51% من العاملين يسود علاقتهم مع قادتهم الاحترام المتبادل والاعتدال في السلوك، بينما 35% منهم تربطهم بهم علاقات انسانية طيبة ومرحة، و14% تربطهم بهم علاقات رسمية تقتصر على العمل فقط.

هذه النتائج تدل على طبيعة القائد الإداري الذي يتصف بالسلوك المعتدل والذي يهتم بالجانب الانساني لمرؤوسيه دون إهمال الجانب الإداري والقانوني، مع الحرص على احترام السلام الإداري، كل هذا يندرج ضمن انتهاج المؤسسة لسياسة الباب المفتوح مع المرؤوسين في عملية الاتصال بالقادة.

✓ عملية التغيير في المؤسسة:

الجدول رقم (43): موقف العاملين من عملية التغيير في المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
42%	31	هل تقبل التغيير داخل المؤسسة؟
58%	43	- نعم - لا
100%	74	

من الجدول السابق نجد 58% من العاملين لا يقبلون التغيير داخل المؤسسة، بينما 42% يقبلونه ولا يقاومونه. هذه النتائج تؤكد طبيعة الإدارة الجزائرية التي ترفض التغيير والتجديد وتقاومه، ولكن عند النظر إلى نسبة 42% وهي ليست نسبة هينة يتضح لنا توجه هذه الأخيرة نحو تقبل التغيير والتطوير، مما يبرز التطور الحادث في الإدارة الجزائرية واتجاهها نحة التحديث ولو بخطوات صغيرة. وهاته النتائج تتوافق مع نتائج القادة بحكم أن قائد اليوم هو نفسه عامل الأمس وهو وليد عقلية الإدارة الجزائرية، فموقفه من التغيير هو نفسه.

✓ التدريب في المؤسسة:

الجدول رقم (44): تقييم عملية التدريب في المؤسسة.

النسبة	التكرار	السؤال
94%	70	هل تستفيد من التدريب في مؤسستك؟ - نعم - لا
06%	04	
100%	74	
77%	54	هل تعتبر البرنامج التدريبي في مؤسستك يلبي احتياجاتك؟ - نعم - لا
23%	16	
100%	70	

يتضح من الجدول أن الغالبية الساحقة للعاملين محل الدراسة المتمثلة في نسبة 94% منهم يستفيدون

من التدريب داخل المؤسسة، وأن 06% فقط لا يستفيدون من أي تدريب.

أما السؤال الثاني فنسبة العاملين الذين يرون أن البرنامج التدريبي في المؤسسة يلبي احتياجاتهم فهي 77% في حين 23% يرون أنه لا يكفي لتلبية احتياجاتهم.

هذه النسب تتوافق مع نتائج استبيان القادة، وبالتالي فإن سياسة التدريب التي ينتهجها القادة في المؤسسة محل الدراسة هي سياسة ناجعة تسعى إلى إكسابهم مهارات جديدة وتحسين مستواهم بما يتواءم وخصوصية نشاط المؤسسة.

3. مناقشة نتائج الدراسة:

بعد عرض نتائج الدراسة، سنقوم بتحليلها اعتمادا على الملاحظة الميدانية، وقد كانت النتائج كمايلي:

- إن أسلوب القيادة الإدارية السائد في الوكالة الوطنية للطرق السريعة - من خلال النتائج- يتضح أنه الأسلوب القيادي الأوتوقراطي اللبق، مما يجعل المرؤوسين يتحلون بروح المسؤولية ، حيث كان لهم حيز كبير للتصرف بعيدا عن المراقبة الدائمة التي تشعرهم بعدم الرضا، إضافة إلى تعامل القادة معهم عند اتخاذ القرار بكل ليونة، واهتمامهم بإقناعهم به، وتوضيح أهدافه وخطواته لهم، وهذا راجع إلى المستوى العلمي العالي لأغلب القادة، فأغلبهم متحصلون على شهادة الليسانس أو دراسات عليا إضافة إلى الخبرة والكفاءة..
- هناك توافق بين الإطار النظري والواقع الذي طرحته الدراسة، من ناحية تقديم القيادة الإدارية كسلوك، فالأداء القيادي من الأهمية بأنه يؤثر تأثيرا مباشرا على أداء وفعالية المرؤوسين، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة والإرتقاء بها، وهذا مالمسناه في نتائج الاستبيانين السابقين، من خلال عدة نقاط:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: يمكن القول أن القائد الإداري في ميدان البحث نجح في توفير علاقات عمل جيدة بين أفراد فريق عمله، وذلك من خلال السلوك القيادي المرن الذي يتلاءم مع ظروف وعوامل الموقف الذي يتطلبه، ومراعاة الجانب الانساني في معاملاته مه مرؤوسيه.
- تسيير فريق العمل: تعتبر القدرة على تسيير فريق العمل وغرس روح الفريق الواحد فيه من أهم مميزات القائد الناجح، فهذا يساعد على تعزيز معنويات العاملين والرفع منها، ويوفر فرصا للإبداع والإبتكار من خلال تبادل الأفكار والآراء، والملاحظ في المؤسسة محل الدراسة انتشار ثقافة العمل الجماعي عند القادة، فهم دائما حريصون على التقسيم العادل للمهام.
- التدريب: إن الرفع من كفاءة الأداء يتطلب تحسين هذا الأخير، ولا يتحقق ذلك إلا بالتدريب والتكوين المستمرين، وفق برامج مدروسة تغطي احتياجات العاملين والمؤسسة على السواء، والملاحظ في المؤسسة أن القيادة الإدارية بها تهتم بالتكوين والتدريب بصفة دورية حسب الاحتياجات مما يجع عاملها يشعرون بالولاء والانتماء الكامل لها، والرغبة بالتفوق والتميز ، وبالتالي الرفع من الأداء داخل المؤسسة .
- التحفيز: لتحقيق أي هدف لابد من دافع، لذا لابد من خلق حافز لدى العاملين للقيام بمهامهم وتشجيعهم على ذلك، والتحفيز موجود داخل المؤسسة كنظام مكافآت يخضع لعوامل مختلفة تختلف حسب الظروف وخصوصية الموقف. وكان ظاهرا من خلال النتائج السابقة اهتمام القادة بتحفيز العاملين ومكافأتهم ولو بصفة غير دائمة، وقد ساعدت الاستقلالية المالية للمؤسسة في تدعيم جانب التحفيز والمكافآت في المؤسسة.

- العقاب : كما لا بد من التحفيز لرفع الأداء داخل المؤسسة، فإنه أحيانا لا بد من استعمال أسلوب الردع، والعقاب لمنع بعض التجاوزات وعدم تكرار بعض الأخطاء، وهذا ما أظهرته النتائج السابق من خلال اعتماد القادة الإداريين لأسلوب العقاب عند الخطأ بطريقة حكيمة، ولكن لا يمكن إغفال تواجد قادة إداريين متساهلين، سواء في المؤسسة محل الدراسة أو الإدارة الجزائرية بصفة عامة، مما يخلق نوعا من التسبب الإداري واللامبالاة ، وهو ماتعاني منه أغلب الإدارات الجزائرية.
- الإتصال: من خلال الملاحظة الميدانية، لاحظنا أن عملية الاتصال داخل المؤسسة هي عملية مرنة وسهلة، فكل عامل بإمكانه الاتصال بقائده مباشرة ودون عوائق، من خلال ممارسة سياسة الباب المفتوح داخل المؤسسة.
- إن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على كفاءات قيادية ذات مهارات فنية وإدارية، ومستوى علمي عالي، فلم تعتمد على الخبرة وحدها في تولي المناصب القيادية، وقد كان لهاته السياسة الأثر الكبير على سلوك القادة وممارساتهم والتي انعكست مباشرة على أداء العاملين وتعزيز انتمائهم وفعاليتهم في المؤسسة.
- لاتزال الإدارة الجزائرية تعتمد في سياستها التوظيفية على معيار الخبرة كأكثر معيار يؤخذ بعين الاعتبار، فحتى مع الأخذ بمعيار الكفاءة والمستوى العلمي والدراسي، تبقى الخبرة هي العامل الرئيس في التوظيف وتولي المناصب القيادية، مما جعل القيادات الإدارية كلها قيادات هرمة نوعا ما، مع وجود بعض الحالات الإستثنائية ، هذا ظهر جليا في نتائج الدراسة .
- أثبتت نتائج الدراسة أن الإدارة في المؤسسة محل الدراسة وكذا قاداتها لا زالوا يخشون التغيير ويرفضونه ويقاومونه أحيانا، وهذا ناتج عن العقلية القديمة السائدة في الإدارة الجزائرية، فثقافة التغيير غير موجودة، وإنما القائد يبحث عن الإستقرار بعيدا عن المغامرة بالتجديد الذي يمكن أن يكون مجهول العواقب عليه كفرد أو على المؤسسة ككل.
- إن الإدارة المركزية للوكالة الوطنية للطرق السريعة كمؤسسة وطنية تمثل مؤسسة وطنية حديثة الإنشاء - نوعا ما- بصورتها الحالية، وهي نموذج عن التوجهات الحديثة التي تسلكها الإدارة، والرغبة في مواكبة مختلف التطورات الراهنة بما يتطلبه الأمر من تحديث في الهيكل والاستراتيجيات وكذا طرق تنفيذها، خاصة مع طابع نشاط المؤسسة الذي يتطلب الإطلاع على الدراسات الحديثة في المجال.

الخاتمة:

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

والقيادة الإدارية بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين أو بيئة دون الأخرى، ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكر الإداري .

ولم يكن لهذه الدراسة أن تحقق هدفها إلا إذا أحاطت بالجهود السابقة في هذا الصدد، وأفادت من تصوراتها وتحليلاتها وتفسيراتها ونتائجها، فتبدأ من حيث انتهت هذه الجهود لتضيف إليها من النتائج ما يتعلق بموقف جديد وما قد يدعمها أو يخالفها مما يسهم في عملية الحفاظ على الاستمرار في البحث العلمي، ويلقي الضوء على الأهمية النظرية لهذه الدراسة.

ولهذا فقد تم إبراز المفاهيم التي عرفتها الإدارات القديمة التي استهدفت تطوير مفهوم القيادة الادارية وكذا المفاهيم التي تبنتها المدارس السلوكية، والتي تنظر إلى العنصر البشري على أنه العامل الحاسم والفعال في الإدارة.

من خلال تناول ودراسة موضوع القيادة الإدارية حاولنا تقريب النتائج ومقارنتها مع واقع القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية فانطلقت هذه الدراسة من خلال إشكالية مفادها: ماهو واقع القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية؟ وماهي شروط تواجد القيادة الإدارية كممارسة فيها؟

وقد تم طرح مجموعة من الفرضيات لمعالجة هاته الاشكالية.

كما ارتكز منهج الدراسة في هذا البحث على أساس النظرة المتكاملة والشاملة للقيادة الإدارية والنظر إليها كنظام متناسق ومتراط بجوانبه التنظيمية والانسانية والاجتماعية.وقد حاولنا التأكيد على ضرورة المقارنة بين الافتراضات النظرية وبين ماهو كائن فعلا في التطبيق العملي.

في البداية تم تناول مقدمة للموضوع فيها أهمية الدراسة وأهدافها وعرض مبررات اختيار الموضوع وأهم الدراسات السابقة التي تناولته، وإبراز إشكالية الدراسة وفرضياتها، ومنهج الدراسة.

عرض الفصل الأول القيادة الإدارية في الفكر الإداري من خلال تعريفها وأهميتها وتطور مفهومها عبر المدارس الإدارية المختلفة، والخوض في مختلف نظريات القيادة الإدارية.

أما الفصل الثاني فتناول شروط وخصائص القيادة الإدارية من خلال تحديد شروط توفر القيادة الإدارية، ومحددات الأسلوب القيادي وأنماطه.

الفصل الثالث تناول واقع القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية تم فيه التطرق إلى تطور القيادة الإدارية الجزائرية ، ثم مظاهر القيادة في الإدارة الجزائرية وفي الأخير مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية.

وفي الفصل الرابع قمنا بمحاولة تقييم واقع القيادة في الإدارة الجزائرية ومقارنة الجانب النظري للدراسة مع شقها الميداني، كدراسة حالة قمنا بتوزيع استبيانين على العاملين في الوكالة الوطنية للطرق السريعة- الإدارة المركزية، أحدهما موجه للقيادة قصد معرفة مستوى القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة والأساليب القيادية المعتمدة، مدى قدرتها على تسيير فريق العمل وتحقيق أهداف المنظمة، والاستبيان الثاني موجه للعاملين من أجل معرفة تقييمهم لقيادتهم الإداريين ، وبعد تحليل الإجابات خرجنا بعدة نتائج.

فيما يتعلق بأساليب القيادة الإدارية فقد تبين لنا أن هذه الأساليب كانت انعكاسا للمفاهيم الإدارية التي سادت في مراحل مختلفة من مراحل الفكر الإداري، وأسهمت في توجيه أساليب الإدارة نحو الأخذ بأسلوب قيادي معين في مرحلة معينة من هذه المراحل.

وقد تبين لنا من خلال هذا التحليل كيف أن الأفراد في الإدارة الجزائرية محتاجون إلى قيادة حازمة، ورقابة شديدة، لمواجهة ماتعاني منه الإدارة الجزائرية من تسيب ولا مبالاة، وبالتالي انتشار البيروقراطية والفساد الإداريين، وبالتالي كان لابد من اتباع الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة باعتباره الأسلوب الأنجع الذي يمكن القائد من ممارسة مهامه في الظروف الراهنة.

وفيما يتعلق بخصائص القيادة الإدارية الناجحة، فقد بينا أن اختيار القيادات الإدارية يعتبر من المشكلات الهامة التي تعنى بها الإدارة الحديثة على اختلاف أنظمتها، وأن صعوبة حل هذه المشكلة نابعة من كون متطلبات النجاح في القيادة تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر في المنظمة الواحدة. متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله ومن خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، فإن متطلبات القيادة الناجحة نابعة من التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف الكلي، وخاصة فريق العمل.

وفيما يتعلق بمشاكل القيادة الإدارية في الجزائر، فقد بينا أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة والتي تنعكس آثارها السلبية على القيادات الإدارية ، وأن هذه المشاكل والمعوقات بعضها إدارية مثل المركزية الشديدة وعدم وضوح الاختصاصات وضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام، وقصور نظم المعلومات والتقييم والرقابة والبيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات وعدم سلامة الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية ، وبعضها بيئية مثل الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، وغموض وجمود الأنظمة واللوائح، وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجيا في مجال الإدارة، والاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات بدلا من الاستعانة بالأساليب الكمية التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة

وبعضها انسانية نابعة من وضع القيادات الادارية في الإدارة الجزائرية، مثل عدم توفر القيادات الادارية الكفؤة ونقص المعرفة والثقافة الادارية لدى القيادات الادارية وعدم سلامة وطرق وأساليب اختيار هاته القيادات، وعدم توفر الاستقرار الوظيفي والإطمئنان النفسي لهذه القيادات مما يترتب عليه خوفها من المسؤولية أو تردها في مواجهة المشاكل الطارئة.

وحاولنا خلال هذا العرض لمشاكل ومعوقات القيادة الإدارية في الجزائر تلمس أسباب هذه المشاكل ومحاولة الوصول إلى الوسائل الملائمة للحد من هذه المشاكل وعلاجها، لتمكين القيادات الإدارية من ممارسة دورها القيادي بفعالية وكفاءة، ولا سيما في مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في مرحلتها الحالية.

فبالرغم من السلبية الشديدة التي تظهر في تقييم القيادة الإدارية في الإدارات الجزائرية – نظرا لكل المشاكل المطروحة سابقا- إلا أن هناك بعض الإيجابية التي ترفع من الآمال في تطور الإدارة الجزائرية ومن خلالها القيادات الجزائرية، فقد لمسنا عند القيام بهذه الدراسة توجه المؤسسات الإدارية (التي يمكن القول عنها أنها مؤسسات صغيرة الحجم) نحو الإدارة النموذجية، في محاولة للتخلص من سلبيات الإدارة الجزائرية المتوارثة . والإرتقاء بمستوى الأداء من خلال الإهتمام أكثر بنظام المكافآت والعقوبات، التدريب والتكوين تطوير وتحديث الأساليب الإدارية المستعملة، فتح قنوات الاتصال داخليا وخارجيا....

في الأخير يمكن القول أن الإدارة الجزائرية لا تعاني من غياب القيادة الإدارية، وإنما الإشكال دائما في الأسلوب القيادي المتبع مع فريق العمل، فلا بد للقائد أن يتمتع بالمهارات اللازمة التي تجعله يختار الأسلوب المناسب في الوقت والمكان المناسبين.

قائمة المراجع

➤ قائمة المراجع والمصادر:

I. المعاجم :

1. ابن منظور، لسان العرب. المجلد الأول، ط1. بيروت: دار صادر، 1990.

II. الكتب:

أ. باللغة العربية :

2. أبو الفضل، عبد الشافي محمد، القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.

3. أبو النيل، محمود سيد، علم النفس الصناعي. بيروت: دار النهضة العربية، 1984.

4. أبو بكر، مصطفى محمود، دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات. مصر: الدار الجامعية، 2001.

5. إلباور، جوزيف، فن الإدارة (تر: د. أسعد أبو لبدة). عمان: دار البشير

6. أردواي، تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال (تر: عبد الفتاح ابراهيم). ط1، القاهرة: دار النهضة العربية.

7. أنور سلطان، محمد سعيد، السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.

8. الباحسين، سامي عبد الله، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006.

9. البدري، طارق عبد الحميد، أساسيات في علم إدارة القيادة. عمان: دار الفكر، 2002.

10. الجميلي، خير خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1996.

11. السلمي، علي، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

12. العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: دون دار نشر، 1993.

13. العطية، ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة: دار الشروق، 2003.

14. العويسات، جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

15. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر، 1999.

16. الجوهري، عبد الهادي، ابراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسات الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001.

17. العطيات، محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
18. العميان، محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
19. العلاف، بشير، أسس الإدارة الحديثة. الأردن: دار البازوري العلمية، 1998.
20. العيسوي، محمد عبد الرحمن، سيكولوجية الإدارة. الاسكندرية: دار الجامعة، 1996.
21. العيسوي، محمد عبد الرحمن، علم النفس والانتاج. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003.
22. المساد، محمود، الإدارة الفعالة. ط1، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2003.
23. المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية: دار الجامعة، 2006.
24. أوصديق، فوزي، النظام الدستوري الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
25. برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط2، عمان: دار وائل، 2004.
26. بلال، محمد اسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005.
27. بلوط، ابراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
28. بواشري، أمينة بنت ميرة، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2005.
29. بوحوش، عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: دار البصائر، ط2007، 2.
30. بوحوش، عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2002.
31. بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
32. بوعزيز، يحيى، الأمير عبد القادر: رائد الكفاح الجزائري. ط2، دمشق: مطابع دار الفكر، 1964.
33. بيتر، ج ريد، القيادة المتميزة (تر: علا أحمد). ط1: مجموعة النيل العربية، 2005.
34. بينيس، وارن، القيادة الإدارية، آراء بعض من كبار المديرين التنفيذيين. ط1، عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، 1996.
35. بن أشنهو، عبد اللطيف، تكوين التخلف في الجزائر (تر: مجموعة من الأساتذة). الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع.
36. توفيق، عبد الرحمن، استراتيجيات الاستثمار البشري. القاهرة: سلسلة إصدارات بيمك، 1996.
37. ثابت، عادل، الإدارة المعاصرة. الأردن: دار سلامة للنشر، 2008.

38. جورج، ستيفن، ويمرز كيرشن، أر نولد، إدارة الجودة الشاملة : الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم(تر:حسن حسنين): دار البشير، 1998.
39. حريم، حسن، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد، 2004.
40. خميس السيد، اسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر. القاهرة: مطبعة النهضة، 1975.
41. درويش، ابراهيم، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1995.
42. دوغلاس، ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟(تر: عبد الحميد الخزامي). القاهرة: إبيتراك للطباعة والنشر، 2001.
43. دينكان، جاك، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري (تر: مجمل الحديدي). القاهرة: الدار الدولية للنشر، 1991.
44. رشاد القصبى، عبد الغفار، مناهج البحث في علم السياسة. ط1، القاهرة: جامعة الزقازيق، 1996.
45. رفيق، الطيب محمد، مدخل للتسيير: سياسات، تقنيات ووظائف. الجزء الثاني، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1995.
46. رواية، حسن، السلوك في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2001.
47. زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي. عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1996.
48. زين الدين، فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الكتب، 1996.
49. سمارة، نصير، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر. الجزائر: المجلس الأعلى للغة العربية، 2005.
50. سيد، الهواري، القائد التحويلي: العبور بالمنظمات إلى القرن 21. ط2، القاهرة: دار الجيل، 1999.
51. سيد مصطفى، أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين. القاهرة: دار الكتب، 2000.
52. سيد مصطفى، أحمد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية مستقبلية، 2000.
53. شاندا، أشوك، كوبر، شلبا، استراتيجيات الموارد البشرية (تر: الخزامى عبد الحكيم). ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
54. شلبي، محمد، المنهجية في التحليل السياسي. ط5، الجزائر: دار هومة، 2007.
55. صقر عاشور، أحمد، السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1989.
56. صقر عاشور، أحمد، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت : دار النهضة العربية، 1983.
57. صقر عاشور، أحمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
58. طالب، هشام، دليل التدريب القيادي. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الاسلامي، 1995.

59. طريف، شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب، 1993.
60. عامر سعيد، يس، سلسلة التميز الإداري، العمل الجماعي وبناء فرق العمل. القاهرة: مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير، 2000.
61. عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية الحديثة للنشر، 2006.
62. عبد الباقي، صلاح الدين، قضايا إدارية معاصرة. الاسكندرية: دار الجامعة، 1999.
63. عبد الغني، حسن محمد، مهارات إدارة السلوك الانساني. ط1، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002.
64. عساف، عبد المجيد معطي، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للطبع والنشر، 1999.
65. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الأفراد. حلب: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1982.
66. فرج طه، عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيم. بيروت: دار النهضة العربية، 1986.
67. كامبيرون، تيم ودفيد، ويتون، العلاقات... التفاعل الايجابي. (تر: محمد محمود عبد العليم)، القاهرة: مركز الخبرات المهنية بمبك.
68. كشك، محمد بهجت، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
69. كلادة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. عمان: دار زهران، 1997.
70. كنعان، نواف، القيادة الادارية. ط6، عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1999.
71. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
72. مرسي، نبيل حامد، القيادة الادارية في الدول النامية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2010.
73. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
74. محمد الصالح، ماهر، القيادة: أساسيات، نظريات ومفاهيم. ط2004، 1.
75. محمد عبد المقصود، محمد، القيادة الادارية. عمان: مكتبة المجتمع المدني للنشر والتوزيع، 2005.
76. مرعي مرعي، محمد، دليل إدارة فرق العمل. دمشق: دار الرضا للنشر، 2002.
77. مصباح، عامر، القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم. الجزائر: دار هومة، 2003.
78. هاشم، زكي محمود، أساسيات الإدارة. الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001.
79. هاوس، بينر نورث، القيادة الادارية: النظرية والتطبيق. (تر: صلاح بن معاذ المعيوف)، الرياض: مركز البحوث، 2006.
80. يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

81. Aubert,Nicol,Diriger et Motiver.Batna: édition Chihab,1997.
82. Audelbert,Patrick,Les equipes intelligents.Paris :ed organisation,1999.
83. Bernard,Claude,Le Management par la qualite totale. France : Anfor,2000.
84. Jean-Luc,Charon et Sabine,separi,Organisation et Gestion de L'entreprise.2eme ed,Paris :Dunod ,2001.
85. Nicole,Aubert et autres,Management :aspect humains et organisationnelles.Paris :ed pue fondamentale,1992.
86. Pirre,Collertte,Pouvoir,Leadership,autorite dans les organisations.Quebec :edition presse dr l'universite.
87. Kennedy,Karol,Toutes les theories du Management. Paris: Maxima editeur,2003.

88. Bass ;Bernard,Psycholody and Organisation's behavior. New York:Hapers Publisher,1960.
89. John ,Nicholson, How Do You Manage?.London:.BBC Books,1992.
90. Michelle,Myers& gail,Myers,Managing by communication:an organigational approach.New York:Mc graw-hill book company.

III. المجالات :

91. العديم، عقوب بن أرشيد،"مبادئ القيادة والولاء التنظيمي الإداري". السنة29، العدد 108،مارس 2007.
92. الصباغ، زهير،" القائد الإداري"، الرياض: مجلة معهد الادارة العامة ، العدد 70.
93. بروش،زين الدين،هدار، لحسن، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".أبحاث اقتصادية وإدارية.جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول،جوان 2007.
94. - حسن محمد محفوظ، " المشكلة الادارية والتخلف الاداري".الأردن: مجلة التنمية الادارية،عدد59، 1993،
95. سعيد، مقدم، "واقع ومقتضيات تنمية الادارة العمومية في الجزائر"، مجلة الادارة، المجلد 3، عدد 1993، 2

96. فاروق، محمد هناء ، " التطور التنظيمي أحد مداخل التغيير المخطط".مجلة التنمية الادارية، يناير 1996، العدد 70.

97. رحيم، حسن،" التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات – مدخل النظم" ، الجزائر: مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد7، فيفري 2005.

IV. الرسائل الجامعية :

98. جيلح، الصالح،"أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين".مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2006.

99. درويش،توفيق،"فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء"،مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل،كلية العلوم الانسانية، جامعة الجزائر، 2007.

100.دريادي، حميدة، "دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية.جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والاعلام، 2010.

101. - سرير عبد الله، "عملية صنع القرار وتطبيقاته في الادارة العامة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة دولة في العلوم السياسية، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والاعلام، 2006 .

102.صالحي،سميرة،"أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008.

V. المواقع الالكترونية :

103. الشلاش،عبد الرحمن،" القيادة الادارية والمعوقات التنظيمية". جريدة الرياض:جريدة يومية تصدر عم مؤسسة اليمامة الصحفية، العدد 22، 14395 نوفمبر 2007 ، الموقع الالكتروني:

- <http://www.alriadh.com/2007/11/22/article295878.html>.

104. الغامدي،سعيد بن محمد،" القيادة الادارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي"، مجلة البحوث الأمنية.العدد 23، ذو الحجة 1423، الموقع الالكتروني:

- [http:// www.KFSC.edu.sa./Docs/Journal/14231R023/reports/R023-r1.doc](http://www.KFSC.edu.sa./Docs/Journal/14231R023/reports/R023-r1.doc)

105. جون، كوترا،"قيادة التغيير"، الموقع الالكتروني:

- <http://www.alkhulasah.com>.

الملاحق

استبيان القيادة

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم العلوم السياسية

السادة والسيدات الأفاضل :

في إطار التحضير لرسالة الماجستير في اختصاص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان:

القيادة الإدارية بين الطرح النظري والممارسة الميدانية في الإدارة الجزائرية

يسعدني أن أقدم لكم هذا الإستبيان والذي هو جزء من الدراسة التي نهدف من خلالها إلى تبيين الفرق بين النظريات الإدارية في القيادة الإدارية وما هو موجود على أرض الواقع في الإدارة الجزائرية بصفة عامة، ومؤسستكم بصفة خاصة ، وإلقاء الضوء على أهم المشاكل التي تعاني منها القيادة الإدارية ، مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات لمعالجة هذه الصعوبات.

وعليه فإن مساهمتكم ستكون جد فعالة من خلال إجاباتكم الموضوعية عن أسئلة هذا الإستبيان ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانات المناسبة.

وأؤكد لكم أن المعلومات التي ستقدمونها ستكون بمنتهى السرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

في الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والإحترام

الباحثة: بوجلطي سعاد

I. البيانات الشخصية :

1. الجنس: ذكر: أنثى:
2. السن: أقل من 30 سنة: 31-41 سنة: 41 سنة: أكثر من 50 سنة:
3. المستوى العلمي:
4. تخصص الدراسة:
5. عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي: سنة.

II.

1. هل تعتقد أن شغل المناصب القيادية في مؤسستك يخضع ل:
- معيار الكفاءة:
 - معيار الخبرة:
 - الكفاءة والخبرة معا:
 - أخرى:
2. هل توضح لمرووسيك الأهداف الواجب تحقيقها في العمل؟
- نعم: لا:
3. هل ترى أنه يمكن أن يكون هناك تباين بين أهداف المؤسسة وأهداف مرووسيك؟
- نعم: لا:
4. إذا كان نعم، فما هو القرار الذي تتخذه؟
- تقديم أهداف المؤسسة:
 - تقديم أهداف المرؤوسين:
 - السعي إلى التوفيق بينهما:
5. هل تستشير غالبا مرووسيك قبل اتخاذ القرار؟
- دائما: غالبا: أحيانا: أبدا:
6. إذا كان رأي مرووسيك مخالفا لرأيك، ماذا تفعل؟
- تناقشهم لمزيد من التوضيح:
 - تأخذ برأيهم:
 - لا تأخذ برأيهم:
 - أخرى:
7. ماهي الخطوات التي تتبعها في اتخاذ القرار غالبا؟
- اتخاذ القرار وطلب التنفيذ من المرؤوسين:
 - اتخاذ القرار والسعي إلى إقناع المرؤوسين به:
 - الاستشارة ثم اتخاذ القرار:
 - المشاركة في اتخاذ القرار مع المرؤوسين:
8. هل تقسم العمل بطريقة عادلة بين المرؤوسين؟
- نعم: لا:
9. هل تتدخل في التنسيق بين عمل فريق العمل؟
- نعم: لا:
10. هل ترى بأن لك القدرة على تنظيم العناصر البشرية تحت إشرافك؟

نعم: لا:

11. في حالة لا، هذا يرجع إلى:

- نقص الخبرة والتكوين في مجال الإدارة:
- غموض الإجراءات الواجب اتباعها:
- أسباب أخرى:

12. هل تعقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين لمناقشة أمور العمل؟

غالبًا: أحيانًا: نادرًا: أبداً:

13. هل تمدح مرؤوسك عند قيامه بعمل يستحق ذلك؟

نعم: لا:

14. هل تلوم مرؤوسك عند تأخره عن القيام بواجبه؟

نعم: لا:

15. في حالة نعم، كيف تقوم بذلك؟

بشكل قاس: بشكل عادي: بشكل متساهل:

16. على أي أساس تقدم الحوافز والمنح في مؤسستكم؟

- الأداء الجيد:

- الجهد المبذول:

- الأقدمية:

17. كيف تقمّ عملية الإتصال بمرؤوسيك؟

سهلة: صعبة:

18. هل تسعى لتكوين علاقات إنسانية ومودة مع مرؤوسيك؟

نعم: لا:

19. كيف تصف علاقتك بمرؤوسيك؟

رسمية: غير رسمية:

20. ماهي طبيعة سلوكك مع مرؤوسيك بصفة عامة:

- الرسمية والجدية والإقتصار على أمور العمل:

- الإحترام المتبادل والإبتدال في السلوك:

- العلاقات الإنسانية الطيبة والمرحة:

21. هل تشجع التغيير في المؤسسة لمواكبة مختلف التطورات؟

نعم: لا:

22. هل تقومون بدورات تكوينية أو تدريبية لعمال المؤسسة؟

نعم: لا:

23. في حالة نعم، كيف كان أثر ذلك على أدائهم؟

جيد: جيد نوعاً ما: ساهم في التحسين:

24. في رأيك ماهي أكثر المهارات التي تتمتع بها؟

فنية: إبداع: إنسان: إحددة: كل:

استبيان المرؤوسين

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم العلوم السياسية

السادة والسيدات الأفاضل :

في إطار التحضير لرسالة الماجستير في اختصاص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان:

القيادة الإدارية بين الطرح النظري والممارسة الميدانية في الإدارة الجزائرية

يسعدني أن أقدم لكم هذا الإستبيان والذي هو جزء من الدراسة التي نهدف من خلالها إلى تبيين الفرق بين النظريات الإدارية في القيادة الإدارية وما هو موجود على أرض الواقع في الإدارة الجزائرية بصفة عامة، ومؤسستكم بصفة خاصة ، وإلقاء الضوء على أهم المشاكل التي تعاني منها القيادة الإدارية ، مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات لمعالجة هذه الصعوبات.

وعليه فإن مساهمتكم ستكون جد فعالة من خلال إجاباتكم الموضوعية عن أسئلة هذا الإستبيان ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانات المناسبة.

وأؤكد لكم أن المعلومات التي ستقدمونها ستكون بمنتهى السرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

في الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والإحترام

الباحثة: بوجلطي سعاد

استبيان خاص بالمرؤوسين

I. البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر: أنثى:
2. السن: أقل من 30 سنة: 31- سنة: 41- سنة: أكثر من 50 سنة:
3. المستوى العلمي: ابتدائي: متوسط: ثانوي: جامعي: درجتي عليا:
4. عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي: سنة. أخرى:

II.

1. هل تعتقد أن التوظيف في مؤسستك يخضع ل:
 - معيار الكفاءة:
 - معيار الخبرة:
 - معيار الكفاءة والخبرة:
 - أخرى:
2. هل يوضح قائدك الأهداف الواجب تحقيقها في العمل؟
 - نعم: لا: أخرى:
3. هل يستشيرك قائدك قبل اتخاذ قرارات تخص العمل؟
 - دائما: غالبا: أحيانا: أبدا:
4. هل تشعر بالراحة والانتماء إلى فريق العمل؟
 - نعم: لا:
5. هل قائدك يفضل العمل الجماعي على الأداء الفردي؟
 - نعم: لا:
6. هل يشجع قائدك اجتماعات فريق العمل؟
 - نعم: لا:
7. هل تشارك آراءك مع زملائك وقائدك خلال اجتماعات العمل؟
 - نعم: لا:
8. في حالة لا، لماذا؟.....
.....
9. هل يقوم قائدك بتحفيزك عندما تقوم بعمل يستحق ذلك؟
 - نعم: لا:

- الأداء الجيد والإبداع:

- الجهد المبذول:

- الأقدمية:

- النتائج المحققة:

- أخرى:

11. هل يوبخك قائدك عند تأخرك عن القيام بواجبك؟

نعم: لا:

12. هل يطبق قائدك العقوبات التي ينص عليها القانون الداخلي للمؤسسة على من يستحق ذلك؟ نعم:

لا:

13. هل يفوض قائدك جزءا من سلطاته؟

أحيانا: نادرا: أبدا:

14. في رأيك يميل قائدك إلى:

- تشجيع المبادرة والإبداع:

- تكريس الإلتزام الحرفي باللوائح والتعليمات:

15. كيف ترى عملية الإتصال بقائدك؟ سهلة: صعبة:

16. ماهي طبيعة علاقتك مع قائدك؟

رسمية: غير رسمية:

17. صف علاقتك مع قائدك:

- رسمية وجدية تقتصر على أمور العمل:

- الإحترام المتبادل والإعتدال في السلوك:

- العلاقات الإنسانية الطيبة والمرحة:

18. هل تقبل التغيير في المؤسسة لمواكبة مختلف التطورات؟

نعم: لا:

- لماذا؟.....

19. هل تستفيد من التكوين أو التدريب في مؤسستك؟

نعم: لا:

20. هل تعتبر البرنامج التدريبي في مؤسستك يلبي احتياجاتك؟

نعم: لا: