

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بمعنوان

الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين

دراسة حالة مؤسسة إتصال الجزائر بمدينة ورقلة

إعداد الطالبتين : - وهيبة زواني - عقيلة نزلي

تحت إشراف: رشيد مناصرية

السنة الجامعية 2013/2012

إهداء

تبعثرت أوراقى ، فأخذت أجمع أشقاتها لأضمنها بكلمات

الإهداء و محبة ، فوجدت أطياف جميلة أمام أنظاري و في مخيلتي ،

أناس أفاضل يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي .

أهدي عملي هذا إلي :

أبي الغالي أطل الله في عمره و أدامه فوق رؤؤسنا الذي مازال أمله و حلمه يسكن قلبي و ينير دربي .

إلي قرّة عيني و أقرب الناس إلي قلبي أُمي الحبيبة التي مازلت تجاهد في سبيلي و في سبيل أخواتي حفظها الله

إلي أغلي ما أملك في الحياة و دفعني للوصول إلي هذا المستوي اخواتي و أخواتي

كمال ، معاد ، صفاء ، أية .

إلي كل الأهل و الأقارب و الأحباب.

وشكرا

عقيلة زكري



الأهلى



تبارك الذي أهدانا نعمة العقل و أنار سبيلنا بنور العلم و مهد لنا طريق النجاح بكل تقدير و عرفان.

أهدي عملي هذا إلى :

روح أمي الطاهرة رحمها الله و إلي ما أعز ما أملك في الوجود أبي أطال الله في عمره.
إلى زوجي " بشير " الذي شجعني على إتمام هذا العمل و إلى عائلته الكريمة و إلى أعلى ما
لدي في هذه الدنيا ابني و ابنتي " بلال " ، " أريج " .
إلي زوجة أبي " حورية " حفظها الله و أطال الله في عمرها و أدامها .
إلي إخوتي و أخواتي نسميرة و زوجها و أبناءها أسلام و سوسن و فراس ، هادية و زوجها و إنهما يحيا
، طارق و زوجته و أبناءه أسامة و أمين و آدم و ربهام ، بسمة و زوجها و إنهما حنين و منيب ،
سارة و زوجها و أبناءها إباد و سرين ، رمزي و زوجته و ابن محمد تقي الدين، كريمة و فقها الله في
دراستها .

إلى كل عمال متوسطة 17 أكتوبر 1961 على رأسها المدير السيد: رزاق لقرع العيد
إلى مجول نصيرة و حياة، مفيدة معمرى، بن كدة فوزية، ناصري هاجر، فطحيزة علي مريم،
راضية صارة كعبي

إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة .

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل .

وشكرا

الأهلى



الشكر والتقدير

أولا نتقدم بالشكر الجزيل لله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإنهاء هذه
المذكرة و يسعدنا بعد ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا "مناصرية رشيد"
الذي أثار لنا سبيل العلم و الإبداع وفتح أمامنا أبواب المعرفة .

و أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا و زودنا بالتوجيه والتدقيق
والآراء والإعداد العلمي والمنهجي مما كان له الأثر الواضح والجلي على ما تم انجازه.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال وموظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة
وأخص بذكر "إبراهيم هتهات" و "فارسي التالية" .

قائمة المحتويات

الإهداء

الشكر

I قائمة المحتويات

II قائمة الجداول

III قائمة الأشكال البيانية

أ المقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية كفاءات العاملين

3 المبحث الأول: مفاهيم أساسية مرتبطة بكفاءات العاملين

10 المبحث الثاني: ماهية تنمية كفاءات العاملين

الفصل الثاني: أثر الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين

28 المبحث الأول: القيادة الإدارية - أنماطها

46 المبحث الثاني: علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين

الفصل الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

55 المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة

62 المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة

66 المبحث الثالث: دراسة وتحليل الأنماط القيادية السائد ومدى تأثيرها على تنمية كفاءة العاملين

85 الخاتمة

90 قائمة المراجع

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
19	جدول نظرية X و y للدوجلاس ماكجريجور	1-1
44	أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	1-2
62	تطور عدد العمال خلال 2010 - 2012	1-3
62	تطور رقم الأعمال خلال 2010 - 2012	2-3
63	تطور كتلة الأجور خلال 2010 - 2012	3-3
67	عينة الدراسة	4-3
67	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	5-3
67	توزيع الأفراد العينة حسب العمر	6-3
68	توزيع عينة القادة حسب المؤهل العلمي	7-3
68	إستفادة عينة القادة من الترقية	8-3
69	استفادة القادة من التدريب	9-3
70	موقف القادة من أهداف المؤسسة والمرؤوسين	10-3
71	طريقة القادة في إتخاذ القرار	11-3
71	تفويض السلطة لدى القادة	12-3
72	تحليل مستوى علاقة القادة بمرؤوسيتهم	13-3
73	موقف القادة من اداء المرؤوسين	14-3
74	دراسة عينة المرؤوسين	15-3
74	توزيع عينة المرؤوسين حسب الجنس	16-3
75	نوزيع عينة المرؤوسين حسب العمر	17-3
75	توزيع عينة المرؤوسين حسب المؤهل العلمي	18-3
76	اهتمام القادة بالعمل والمرؤوسين	19-3
76	ضبط النفس لدى القادة	20-3
77	مشاركة المرؤوسين في صنع القرار	21-3
78	تقييم المرؤوسين لمهارة القادة في الاتصال	22-3
78	موقف المرؤوسين من علاقتهم بالقادة	23-3
79	تقييم المرؤوسين للحوافز	24-3
80	تقييم البرامج التدريبية لدى المرؤوسين	25-3
81	الهدف من عملية التدريب	26-3
81	مواضيع البرامج التدريبية	27-3

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	تصنيف حوافز الاتصال المادية	1-1
18	تصنيف حوافز الاتصال الغير المادية	2-1
36	مخطط الشبكة الإدارية	1-2
57	الهيكل التنظيمي الولائي للاتصالات بورقلة	1-3
60	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية للاتصالات بورقلة	2-3

المقدمة

مقدمة

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المؤسسات وحيث ما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع إلى القائد ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات التي تعمل على تنمية كفاءات العاملين التي تحتاج إلى الموارد البشرية ذات كفاءة فكرية كذلك تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم هذه الكفاءات والقدرات. القيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي ثمر عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

إضافة إلى أن التحول إلى عصر المعلومات كشف عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة. فنتيجة التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم ظهرت قفزات كبيرة في استخدام الإنسان المتزايد لأدوات وتكنولوجيات مختلفة، من أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي كان له تأثير كبير في تطوير الكفاءات وذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة والمتطورة وأيضا في مجال التكوين وذلك باستعمال وسائل العصرية كالإعلام الآلي والانترنت وغيرها فكل من التكوين والتحفيز والتدريب يلعب دورا فعالا في تنمية الكفاءات، إذ أصبح يعتبر أهم أداة لتحسين مستوى الأداء وفي هذا الصدد سوف نحاول في بحثنا هذا استبيان مدى ضرورة الكفاءة في المؤسسة .

مشكلة البحث :

من المعلوم أن المنظمات تتفاوض في درجات أدائها ووصولها إلى التميز حتى تصبح منظمات متميزة في أدائها . و بناء على ذلك فإذ البحث الحالي يرمي إلى معالجة مشكلة ذات بعدين الأول نظري وآخر تطبيقي تمثلت ملامح المشكلة في التساؤلات الآتية :

- 1 - ما واقع الأنماط القيادية في مديرية اتصالات الجزائر ؟
- 2 - ما علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين ؟
- 3 - هل هناك تباين بالتأثير للأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين ؟

فرضيات البحث:

تماشيا مع أهداف البحث والمشكلة المطروحة فقد تم تبني الفرضيات التالية :

- 1 - توجد علاقة بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين .
- 2 - توجد علاقة تأثير بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين .
- 3 - تباين تأثير الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين .

أهداف البحث :

- 1- التعرف علي طبيعة الأنماط القيادية في مديرية اتصالات الجزائر .
- 2 – التعرف علي طبيعة الكفاءات الموجودة في مديرية اتصالات الجزائر .
- 3 – تشخيص التباين للأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين في مديرية اتصالات الجزائر.
- 4 – التعرف علي واقع عينة كفاءات العاملين في اتصالات الجزائر .
- 5 – التعرف علي الدور الذي تمارسه الأنماط القيادية بأبعاده بتنمية كفاءات العاملين في اتصالات الجزائر .

أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث : 1- تقدم إطار نظري يساهم في بلورة التوجهات الفكرية وأطرها للأبحاث المستقبلية ذات العلاقة بالموضوع .

2 – تباين الدور الذي تمارسه الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين في اتصالات الجزائر

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتنمية

كفاءات العاملين

تمهيد

في إطار المحيط يشهد تحولات وتطورات كبيرة فأنء تقوية وتطوير وتنمية الكفاءات هي احدي العناصر الهامة وفي ظل الأفاق المتطورة فان تنامي الحقيقي للكفاءات يجب أن يشمل مجموع السلسلة التدرجية وهي احدي المهام الأولى لقيت انتباه المنظمات والوحدات يعتبر من الإشكاليات الواردة في علم الاقتصاد ، حيث نجد أن الكفاءة فكرة جدا واسعة يمكن أن تأخذ عدة مفاهيم من مؤسسة لآخري وذلك حسب متطلباتها وأهميتها . وهذا ما سنتطرق إليه بشي من التفصيل في هذا الفصل ضمن المباحث التالية :

❖ المبحث الأول : مفاهيم أساسية مرتبطة بكفاءات العاملين

❖ المبحث الثاني : ماهية تنمية كفاءات العاملين

المبحث الأول : مفاهيم أساسية مرتبطة بالكفاءات العاملين

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون ، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وتسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير ملموسة .

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وأبعاده

الفرع الأول: مفهومها

الكفاءات من المواضيع التي استرعت اهتمام الباحثين في ميادين علم النفس والادارة والتسيير وغيرها، ونستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها الي رسم صورة تقريبية تبرز الي حد ما أهم ملامح هذا المفهوم¹:

أولا : تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR :

" الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الي الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط " .

الملاحظة أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات ، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضا أشد

ثانيا : ويعرف الباحثان Daniel HELD & Jean Marc RISS الكفاءة بأنها " القدرة علي انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من الشخص ما في الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع . و اذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية ، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين " .

هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد كفاءاتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب انجازها من جهة ثانية ، وبالتالي يميز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض ادماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة علي الأداء La Capacité d'Agir .

ثالثا : علي اثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت اشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (Ex . CNPF) MEDEF من ابريل الي ديسمبر 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي:

" الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في اطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني ، والذي يعطي لها صفة القبول La Validité ، ومن ثم يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويتها وقبولها تطويرها " .

¹ - ثابت الحبيب وآخرون، تطوير الكفاءات والتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 112-115 .

يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما : -الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط ، وعليه فان الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء و العلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة .

-المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه المظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، مسئول مباشر عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها Validation (أو الاشهادة عليها لدى جهة مختصة Certification) والعمل علي تطويرها .

وييدي الأستاذ Philippe ZARIFIAN عدة تحفظات بشأن هذا التعريف :

-سكوته عن الرهانات المتعلقة بتحويلات العمل والمنظمات، بحيث يسري هذا التعريف علي كل الحقب التاريخية وعلي أي تنظيم بما في ذلك التنظيم التايلوري .

-يتضمن هذا التعريف جانبا " حرفيا جديدا " Neo - Artisanale يتجلى من خلال القبول الميداني Validation in situ للكفاءات ان هذه الرؤية تغفل تماما الشروط المعاصرة للانتاج لاسيما فيما يتعلق : بشبكات العمل التي تساهم في التحضير ، المشاركة والدعم للنشاط المهني، وبتقييم النجاحات الاقتصادية للمنظمة .

رابعا : وعليه اقترح P.Zarifian تعريفا اخر يسعى من خلاله الي ادماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات متعددة :

- " الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسئولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه " .
 -"هي الذكاء عملي للأوضاع، تركز علي معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع " .
 - " الكفاءة هي القدرة علي تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات ، علي تقاسم الرهانات وعلي التكفل بمجالات المسئولية المشتركة " .

أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في هذا التعريف هو تجاهل Zarifian الكفاءات وتركيزه علي إشكالية العلاقة الفرد / جماعة / منظمة، وبذلك فهو يقلب الكلية وجهة النظر السائدة في التعارف المتداولة حيث جرى العمل علي سرد العناصر المكونة للكفاءات : المعرفة النظرية ، المعرفة العملية (الخبرة) والمعرفة السلوكية

بالإضافة الي ذلك يثير Zarifian مسألة السياق Le problème de contextualisation التي تشكل عقبة في المجال العملي ، اذ الكفاءة التي تمارس فس سياق محدد لا تجعل من صاحبها كفوًا في غيره من المجالات، مما يطرح إشكالات كثيرة :

✓ كيف تحدد موازنات الكفاءات ؟

✓ كيف يمكن الحديث عن حركية المستخدمين؟ عن التحويل؟ وغيرها مما سنراه لاحقا .

ومن هنا يتبنى Zarifian فكرة الكفاءات الشاملة *Compétences Généralisées* في المقابل الكفاءات المحددة السياق *Compétences Contextualisées* ، ويطرح الكفاءة كنمط للعلاقات العمل والعلاقات مع الغير في العمل (الشبكة ، المسؤولية المشتركة ، الخ ...)

خامسا : أما Amit & Shoemamer فيعرفان الكفاءات بأنها القدرة المنشأة علي بذل (أو استخدام) مواردها في شكل مركب اعتياديا ، باستعمال مسارات تنظيمية ، لتحقيق هدف محدد

ويضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة ، ترتكز علي المعلومات ، وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين الموارد والمنشأة

سادسا : ومن الأبحاث حول موضوع الكفاءة نجد أبحاث ماك كيلند Mc Clelland الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية، واختبارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل، ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل

الفرع الثاني : أبعادها

واعتبرها ماك كيلند تنوزع على خمس فئات او أبعاد تمثل فيما يلي:¹

المعارف : وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل : المحاسبة، التسويق، البيع، الموارد البشرية.

المؤهلات : التبيين السلوكي في خبرة ما، مثل : المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة، أو المؤهلات المتعلقة بتنظيم عماد أو ورشة بطريقة منطقية.

ادراك الذات : و تتعلق بالمواقف والقيم والصور الذات مثل ادراك الشخص لذاته كفاءة وعضو في الفرقة.

صفات العبقرية : الخصائص العامة التي تقود الي السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة .

الدوافع : القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل الدوافع الانجاز أو الانتماء.

وبالنسبة لماك كيلندا فان المعارف والمؤهلات توصف بالكفاءات الأساسية حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى تكونوا فعالين في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير. أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى فإنها تندرج فيها أسماء الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط .

¹ - براق محمد، تسيير الكفاءات والتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الأدماج في الاقتصاد العمرة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 9-10 مارس 2004، ص 242-243.

فالكفاءات إذن تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات وهذه السلوكيات قد تكون في الحياة اليومية للعمل أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءة من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة الي القيام بالمهام المهنية بدقة. الفرع الثاني: مفهوم الكفاءة : الكفاءات من المواضيع التي استرعت اهتمام الباحثين في ميادين علم النفس والإدارة والتسيير وغيرهه ونستعرض فيما يلي أهم التعارف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلي رسم صورة تقريبية تبرز إلي حد ما أهم ملامح هذا المفهوم :

المطلب الثاني: خصائص كفاءات العاملين

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص من أهمها¹:

- 1 (ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل المعارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفؤا اذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
- 2 (صياغتها تتم بطريقة ديناميكية ، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدراسات - الفنية .
- 3 (هي مفهوم مجرد بالكفاءة غير مرئية ، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ، ونتائج هذه الأنشطة .
- 4 (هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه .
- 5 (ليست أصولا بالمعني المحاسبي براءات الاختراع .

المطلب الثالث: أنواع كفاءات العاملين

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوي الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوي الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية ، والمستوي التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

أهم أنواع هذه الكفاءات كما يلي²:

¹ - زكية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة الحالة (مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة)
(مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، باتنة 2007-2008

² - كمال منصور وآخرون، تسيير الكفاءات (الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى)، بحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص 52-54

الفرع الأول: الكفاءات الفردية

هي مجموعة الأبعاد الأداء الملاحظة ، حيث يتضمن : المعرفة الفردية، المهارات ، السلوكيات ، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول علي أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل علي المهارات العملية المقبولة ، إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل ،فهي تعبر عن القدرة علي استخدام الدراسات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في الوضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة

الفرع الثاني: الكفاءات الجماعية

هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف منها : معرفة تحضير عرضا وتقديم مشترك ، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون ،معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا ، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد أكثر كفاءة وعلي مستواها نميز بين :

أولاً- الكفاءة الخاصة أو النوعية

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني ،و هي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في اطار الأقسام داخل المؤسسة ، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض علي الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم .

ثانياً - الكفاءة الممتدة أو المستعرضة

وهي تمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة ، اذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة ، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية ، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة .

الفرع الثالث :الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية)

هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي.

تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب مستوي التسلسلي في المؤسسة ، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط ، التنفيذ ، الإدارة ، الرقابة) حيث يمكن القول أنها تتمثل في : الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات إنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة ،ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذو كفاءة الرقابة أو التقييم ، اذن يتلخص مفهوم الكفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

المطلب الرابع: مصادر الكفاءات العاملين

إن أهم تحدي يواجه المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة هو إيجاد وسائل تحرير ابتكاريه الكفاءات وكسب كامل التزاماتهم وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم حتي في البلدان الصناعية المتقدمة لذا يتوقع زيادة حدة المنافسة علي الكفاءات البشرية التي لا شك أنها مرتبطة بالمؤسسات المؤهلة ماديا، وبالتالي وجب علي المؤسسات تطوير أنظمة تدريبها والتحفيز الملائمة لجذب الكفاءات عالية الأداء ونجد هناك مصادر داخلية ومصادر خارجية لاستقطاب الكفاءات حيث قد تعتمد المؤسسة في جلبها للكفاءات مصادرها الداخلية قبل المصادر الخارجية وذلك لعدة أسباب منها:

- 1 - انخفاض تكاليف الحصول عليها من داخل المنظمة .
- 2 - سرعة الحصول عليها .
- 3 - سرعة اندماجها وذلك لنشوتها في بيئة المؤسسة الداخلية .
- 4 - ضمان استقرارها وتميزها من خلال نظام الحوافز والمكافآت .
- 5 - ضمان الحفاظ علي سرية الابتكار م الاختراع وطرق الإنتاج

الفرع الاول: المصادر الداخلية

أولا - الترقية : تقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والاجراءات الواجب اتباعها ولا بد أن تستند علي أسس موضوعية وعادل لتحقيق العدالة ، وتعد كميّة تنافسية .

ثانيا- النقل والتحويل : حيث يتم النقل فرد من منصب الي اخر أو من مكان الي اخر فيما يحقق التوازن والانسجام في موارد المؤسسة وكفاءتها وبما يحقق لها أهدافها .

ثالثا - تطوير نظم المعلومات : يتم خلق الكفاءات عن طريق تطوير وتبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة وأفرادها وذلك من خلال تعريف العمال بمحيطهم ودراسة المنافسين واكتشاف الفرص الجديدة، وإيجاد نظام اتصال فعال بين الكفاءات العليا باقي أعضاء المؤسسة ، لتداول الابتكارات وتشجيع الإبداع .

الفرع الثاني: المصادر الخارجية

لا تعتمد المؤسسة كليا علي مصادرها الداخلية لاستقطاب الكفاءات التي تحتاجها ولذلك نلجأ إلى المصادر الخارجية :

أولاً- الإعلانات: تعد من أكثر الطرق استخداما للاستقطاب الأفراد الأكفاء ولضمان نجاح الإعلان يجب أن يحدد فيه نوع العمل ، الشروط الواجب توفرها .

ثانيا- توصية الأفراد العاملين الحاليين: يتم إشراك العاملين بالمؤسسة في عملية استقطاب المؤهلين وتعتبر هذه الوسيلة لاسيما إذا كان الفرد يتسم بالنزاهة والولاء للمؤسسة .

ثالثا - الجامعات والمعاهد التعليمية: يعتبر المتخصص والأكاديمي العلمي من أهم المصادر الكفاءات خاصة من ناحية المعارف والعلمية والنظرية .

رابعا- وكالات الاستخدام: و تضم الوكالات العامة والخاصة

-الوكالة العامة :وهي كاله عمومية تحتفظ بأسماء الراغبين في العمل لإيجادوظائف مناسبة لهم .

-الوكالة الخاصة : تظم المكاتب الاستشارية ووكالات العقارية، وهي وكالات خاصة تساهم في جذب

الكفاءات والمهارات العالية والفنية.¹

¹ - بوسنة صباح وحنوي مريم، الإدارة الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق التمييز لمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرّة الليسانس المشهورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2007، 2008، ص 7-8

المبحث الثاني: ماهية تنمية كفاءات العاملين

تقتضي عملية تنمية كفاءات العاملين مجموعة من السلوكيات تتبعها المؤسسة من أجل التطور والتنمية وذلك من خلال التعرف على كفاءاتها البشرية المتوفرة ومحاولة التفاعل معها، وذلك باستعمالها العديد من الوسائل والطرق المحددة من بينها عمليات البحث والتنمية لأفضل الوسائل التي تكون في غالب الأحيان التدريب والتحفيز والاتصال.

المطلب الأول: مفهوم التنمية

ترد كلمات التنمية، النمو، التنموية والنامية كثيرا فيقال: تنمية القدرات وتنمية الأفراد وتنمية الكفاءات والتنمية الاقتصادية، وهذه المفاهيم كلها تعبر عن معنى الزيادة كما ونوعا، فالأصل اللغوي لكلمة التنمية من مادة: نمى، نميا، والنماء: الزيادة نمى، ينمي نميه ونماء بمعنى زاد وكثر، وربما قالوا ينمو نموا، وأنميت الشيء ونميتته: جعلته ناميا.

والتنمية والنمو تدلان على التغيير إلى الأحسن كما ونوعا من أجل تحقيق أهداف عليا، فهي تشير إلى استخدام جهات التغذية وسائل وأساليب مناسبة لإدخال أغذية مناسبة لجوانب موضوع التنمية المختلفة لأجل زيادته نفعيا كما ونوعا لتحقيق أهداف المجتمع. فضلا عن التغييرات التي تحدث في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية، وأشار (Robert qnd John) للتنمية بأنها الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهمات متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية . وبهذا تكون التنمية تخطيطا وتوظيفا أمثل لجهود الكل من أجل صالح الكل مع التركيز على صالح القطاعات والفئات الاجتماعية التي تحتاج أكثر من سواها لتطوير قدراتها وزيادة كفاءاتها وتحسين أوضاعها.¹

المطلب الثاني: مفهوم تنمية كفاءات العاملين

هي التنمية الشاملة للموارد البيئية والتي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحيا وتعليميا واجتماعيا ونفسيا بهدف تحقيق النمو الكامل للطالب من خلال تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لكي يكون عضوا نافعا منتجا يسهم في خطط التنمية في الدولة ويكون قادرا على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر. **أولا -** حسب Lichten berger: إن الفائدة المرجوة من تطوير فكرة الكفاءات في الأداء، هو محاولة الوصول إلى بناء نظام متكون من مجموعة معالم مترابطة ومتناسقة، هذا البناء يمر أولا بتعريف تنمية الكفاءات (فالملقصد

¹ -قداش سمية ومسغوني موني، دور وأثر تسيير الكفاءات البشرية واستراتيجية التنافسي تحقيق ميزة التنافسية (استراتيجية الجودة الشاملة)، مذكرة اليسانس منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2002-2003، ص 88 .

منه هو تعبئة وتوظيف وتجنيد كل في إطار حالات ووضعيات خاصة، التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد ونتائج محددة وحتمية).

ثانياً- حسب Boterf: إن تنمية أو تسيير الكفاءات هي القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيقية (تدابير، تنظيم) وهي عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للعاملين. ولقد أصبحت الكفاءات البشرية هي العامل الأساسي للإبداع والتحديد والتحسين من خلال تنميتها بالعتاد على برامج تدريب ناجعا وسياسة تحفيز عادلة ونظام اتصال فعال.¹

المطلب الثالث: أهداف تنمية كفاءات العاملين

تسعى المؤسسة من خلال تنمية كفاءات العاملين إلى بناء نظام معرفي حديث يمكنهم من تطوير مهاراتهم الحالية وإكسابها آخرة جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف استيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المؤسسة تبنيها والتكيف معها ويمكن تلخيص أهم الأهداف في النقاط التالية:

- 1- تدريب العاملين على التعامل مع الموارد المختلفة سواء كانت مادية أو بشرية.
- 2- تنمية الولاء والانتماء لدى الجماعة لوطنهم وهذا يتطلب تضافر كل الجهود لحسن استغلال واستثمار القدرات.
- 3- بناء الشخصية المتكاملة للعاملين من خلال تسليحهم بالخبرات والقدرات التي تمكنهم من النجاح في الحياة العملية.
- 4- اكتشاف وتنمية مختلف المواهب والقدرات والطاقات واعتبارها مجالاً لتحقيق الذات.
- 5- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بالتدريب وكيفية التعرف على نأسس المشكلة وأسبابها الحقيقية .
- 6- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال اكتساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية والاعتمادية.

المطلب الرابع: وسائل تنمية كفاءات العاملين

الفرع الأول: التدريب

يعتبر التدريب من أهم عناصر العملية الإدارية كما أنه في الأساس يعد ظاهرة صحية لا بد من توافرها لأي فرد أو مجتمع يرغب في مسايرة الركب في العصر الذي يعيش فيه، وقد ولد التدريب مع بداية الإنسان ورغبته في التطور والتقدم وترعرع في البيئة الصناعية والتقدم التكنولوجي الحديث الذي مازال يهتم بالتدريب ويعمل على

¹ - عزيون زاهية، التحفيز وأثاره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة

ماجستير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سكيكدة، 2006-2007، ص 18

تفعيله بشتى الطرق لكي يجني ايجابياته التي أثبتتها الواقع العملي والدراسات المختلفة التي أوضحت أهمية التدريب ومدى الحاجة إليه في تنمية معلومات العاملين وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم العنصر الفعال في نجاح العملية التدريبية.

ونظرا لأهمية التدريب وضخامة دوره تعددت تعاريف التدريب:

أولا - مفهوم التدريب: فقد عرفه ياغي على أنه عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها على السواء.

وعرفه الشاعر بأنه عملية إكساب المعارف والمهارات لمجموعة من الأفراد بغية رفع كفاءاته المهنية للحصول على أقصى إنتاجية ممكنة.

ويعرفه آخر بأنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى ارتفاع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن البشري المنشود بين الأهداف التدريبية من جهة والنتائج المحققة من جهة أخرى.

كما يعرفه الصباب بأنه نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتفاع بالمهارة الإدارية وارتفاع الكفاءة الإنتاجية.

ومن خلال التعريف السابقة نجد أن التدريب عملية علمية تؤدي إلى إكساب المعارف والأساليب المختلفة وتغيير الاتجاهات لتحقيق أهداف مخطط لها مسبقا. وبالتالي يمكن للباحث أن يعرف التدريب على انه نشاط مخطط يهدف إلى تزايد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العاملين.

ثانيا- أهمية التدريب:

أصبحت الدورات والبرامج التدريبية ذات أهمية كبرى، ليس فقط بالنسبة للموظفين الجدد فحسب وإنما حتى للعاملين المزاويلين في المؤسسة نظرا لما تتسم به بيئة العمل من تطور وتغيرات مستمرة ومفاجئة تجعل هنا علاقة وطيدة بين كفاءات العاملين وعملية التدريب، فما هو دور التدريب في تنمية كفاءات العاملين؟

ترجع وتكمن أهمية التدريب في المزايا العديدة التي نحصل عليها والمتمثلة في:

- 1- تساعد على تطوير وتنمية وزيادة مهارات وخبرات العاملين، وزيادة قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم وإدراكهم للمسؤولية في إطار الانتماء للمؤسسة.
- 2- تخفيض حوادث العمل وتحقيق الأداء السليم لأول مرة.

- 3- زيادة الإنتاجية واستمرارية التنظيم والاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة.
 - 4- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إكسابهم الكفاءة التي تؤدي إلى زيادة أدائهم كما ونوعا، مما يعود عليهم بزيادة الفرص للتقدم والارتقاء وزيادة الأجر علاوة على الرضي النفسي الذي يوفره التدريب والذي يؤثر إيجابيا على العمل والعلاقات الإنسانية في المؤسسة.
 - 5- إعطاء المصداقية في نتائج أعمال المؤسسة من خلال توفير أشخاص مؤهلين للقيام بتلك الأعمال.
 - 6- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ لإشعار دائم من طرف الأفراد.
 - 7- تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التي تعرفها أساليب ومواقع العمل، فالعاملين المدربين تدريباً جيداً يمكنهم التحول من موقع إلى آخر دون أن يؤثر ذلك على أدائهم لأعمالهم.
 - 8- الإسهام في تخفيض تكاليف تنفيذ الأعمال.
- ثالثاً- أهداف التدريب: يتمثل الهدف الأساسي من التدريب والعملية التدريبية في ،أحداث تغييرات في سلوك ومعارف واتجاهات المتدربين قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء.
- ويشير باغي بان رسالة التدريب تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
 - 2- ترغيب العامل في عماله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل باعتبار أن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل.
 - 3- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المؤسسة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف فهناك ضرورة ملحة لتقبل العامل أهداف المؤسسة ورسالتها لضمان أن يكون عمله هادف وذا قيمة وفعالية.
 - 4- زيادة مهارات وقدرات العامل واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى.
 - 5- مواجهة التغيرات والتحديات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ومواكبة التطور التكنولوجي والعلمي السائد في المجتمعات التجارية والصناعية والمتقدمة.
 - 6- يخلق التدريب علاقة إيجابية بين المؤسسة والعاملين مما يؤدي إلى دمج مصالحها في قالب واحد وهذا يولد انتماء العامل إلى المؤسسة.

7- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام للعمل في المؤسسة وتمكين أفرادها من الامتثال بالجدد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات.

ومن الأهداف الرئيسية للتدريب هي: تنمية وتغيير سلوكيات العاملين لسد الثغرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب الوصول إليه ورفع مستوى أداء العامل وتنمية مهاراته ومعارفه واتجاهاته فيما يتعلق بميدان عمله وصولاً إلى علاقة إيجابية مرهونة بتحقيق أهداف المنظمة والأهداف التي يتطلع إليها العامل.¹

رابعاً- أنواع التدريب: يرى احد المؤلفين أن هناك تقسيمين كبيرين للتدريب هما:

1- التدريب أثناء العمل (في مكان العمل): ويقوم هذا التدريب على فكرة التلمذة المهنية وهي فكرة قديمة تعني أن يتلقى العامل الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل، من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى.

2- التدريب خارج العمل: وهو ما يسميه البعض بالتدريب المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعاً. وينقسم إلى أربعة أنواع لكل نوع هدف مميز:

- التدريب عند بداية الخدمة: ويشمل البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية، ويتم تصميم وتنفيذ هذه البرامج لتزويد العامل الجديد بالمعارف الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى الاتجاهات الأساسية والمهارات الوظيفية اللازمة للأداء الوظيفي المبدئي.
 - التدريب العلاجي: ويتضمن هذا التدريب أي نوع من أنواع التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ في معارف العامل وكفاءته أو اتجاهه.
 - تدريب زيادة الكفاءة أو التدريب المتقدم: يتم تصميم هذه البرامج لتحسين أو توسيع أو زيادة أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية.
 - إعادة التدريب: يتم تصميم هذه البرامج لتزويد العاملين بمهارات جديدة لتحل محل المهارات المتقدمة نتيجة التقدم التقني أو ظهور أجهزة حديثة أو عمليات جديدة أو منتجات جديدة.
- و بالإضافة إلى التدريب الرسمي هناك تدريب غير رسمي يعتبر مكملاً للتدريب الرسمي ويتضمن الأنواع التالية:
- التدريب على رأس العمل: ويتم في مكان العمل ويكون المدرب إما عاملاً كفؤاً على مستوى عالٍ من الخبرة أو المشرف المباشر للعامل.
 - التدريب بالتوجيه المباشر: وهو عملية إرشاد وجهها لوجه وذلك بصفة أساسية، وينطوي التدريب بالتوجيه المباشر على علاقة وثيقة ومستمرة بين العامل ورئيسه المباشر.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي، ط2، دار وائل لنشر، عمان، 2009، ص

- التدريب عن طريق تناوب الأعمال: وهو الأسلوب الذي يمكن بواسطته إعطاء المديرين المتوقعين تدريباً وخبرة متنوعين تحت إشراف دقيق.
- التدريب عن طريق التكاليفات المساعدة: تختلف هذه الطريقة من طرق التدريب عن طريق تناوب الأعمال في أن المتدرب يحصل على الخبرة من مركز إداري واحد فقط.
- لجان وحلقات المديرين تحت التنفيذ: يشتمل هذا الأسلوب على اختيار صغار السن من العاملين والذي ينتظر أن يكون لهم مستقبل مرموق للمراكز الإدارية، ويكلف الأشخاص المختارون بالعمل أعضاء في لجان أو مجالس لبحث مقترحات متعلقة بإدارة المؤسسة، ويتم تقديم القرارات التي تصنع بواسطة هذه المجموعات للمسئول الذي يقوم إما بقبولها أو رفضها أو جدولتها.¹

الفرع الثاني - التحفيز:

حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد أي وضع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقته، وجب عليها إثارة تلك الدوافع الكامنة به، بما يتوافق وشدتها وإثارة هذه الدوافع أساسه الحوافز التي تعتبر من المهام الأساسية التي تتم إيكالها إلى المديرين داخل المؤسسة بهدف الوصول لمستوى عالي من الأداء والذي يختلف من فرد لآخر حسب كفاءته ومهارته وحسن أدائه.

وعليه فنوع الحوافز وتعددتها ترتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعارف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحداً ألا وهو تحفيز العامل.

أولاً - مفهوم التحفيز:

يعرفه (ستيرز ومورتر) بأنه " دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه، أو تغيير مساره". ويعرفه (برلسون وستاينر) بأنه " شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة". كما يعرف التحفيز على أنه "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف". أو هو "كل ما يدفع الإنسان للتصرف على نحو أو إتباع سلوك معين". هذا يشير إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف.

¹ - سامر عبيد الله صاعدي، دور برامج تدريب على رأس العمل في تنمية المهارات العاملين في الدفاع المدني، مذكرة ماجستير منشورة، الأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض 2003، ص 98.

ومنه نستنتج أن الحوافز عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل، هدف المؤسسة، محتوى العمل... توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه وهادف، ولن يتحقق ذلك ما لم يتواجد التوافق بين نوع الحافز والدافع المثار، وعليه لا بد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها، أي محققة لإشباع رغبات الفرد العامل أين يتجسد السلوك الإيجابي الفعال، فيتحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الفرد.¹

ثانياً - أهمية التحفيز:

تكمن أهمية التحفيز في أنها وسيلة لجمع وتوحيد بين كل من أهداف المؤسسة وبين أهداف العاملين المتمثلة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع (استقطاب وجذب الأكفاء، زيادة مداخيل العاملين، خلق الشعور بالرضا والولاء والاستقرار، تخفيض كلف العمل، وتلاقي العديد من مشاكل العمل كالغياب والتسرب.... الخ) بالإضافة إلى ذلك:

- 1- السبيل إلى المبادرة المستمرة، والإبداع المتجدد.
- 2- طريق المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.
- 3- أداة التغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها.
- 4- يؤدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية.
- 5- يحدث رد فعل قويا بين بيئة العمل الداخلية والخارجية، تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة.
- 6- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة المنتج، مبيعات وأرباح.
- 7- إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 8- جذب وإشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- 9- تنمية روح التعاون بين العاملين وروح الفريق والتضامن.
- 10- جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء.

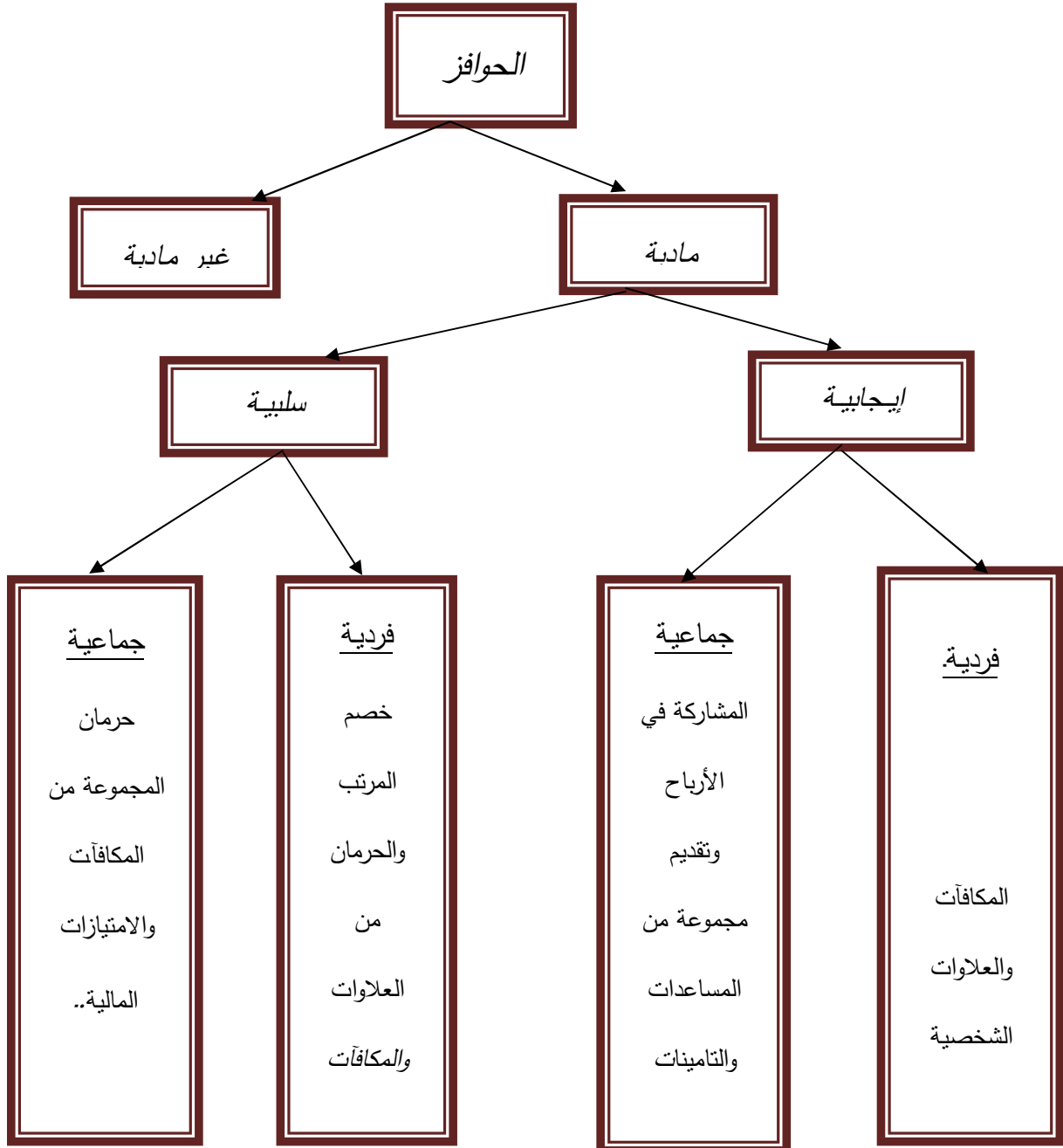
ثالثاً - أنواع التحفيز:

تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم الشخصية للعمل بتنوع الحوافز وتختلف، حيث حاولت العديد من النظريات تحديد الحوافز التي تدفع بالأفراد نحو تحسين أدائهم، وفي الاخير توصلوا إلى لأهمية استخدام مزيج

¹ - قداش سمية ومسغوني موني، دور وآثر تسيير الكفاءات البشرية والاستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية، 2002-2003 ص

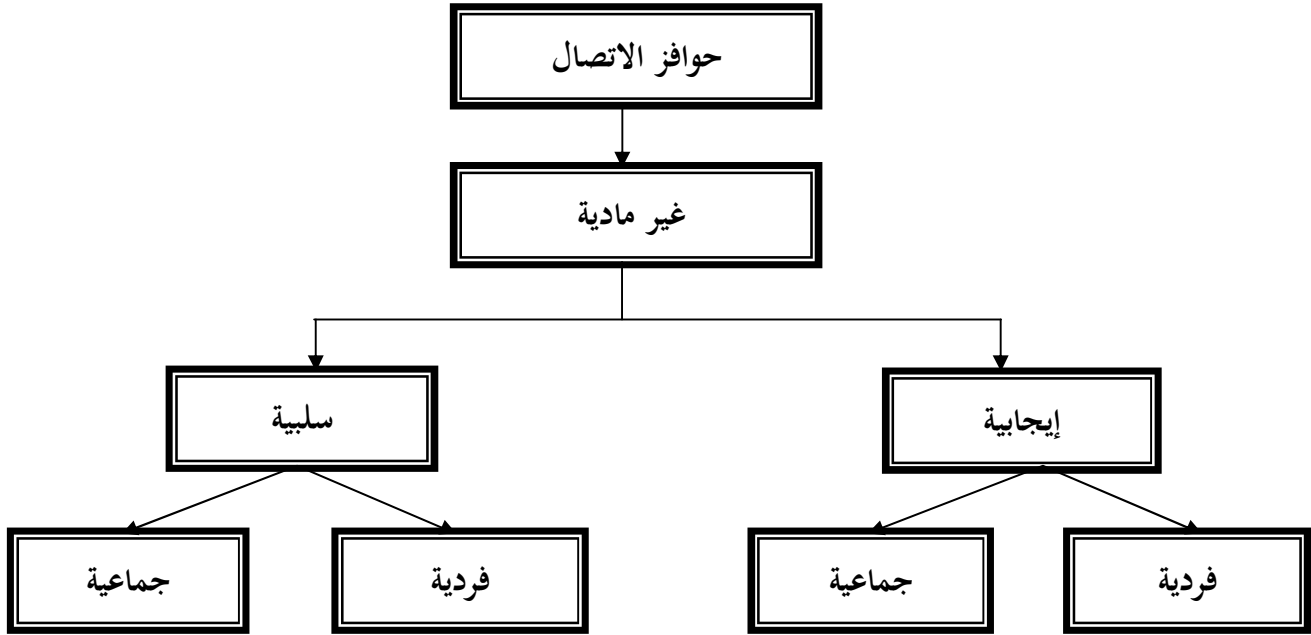
متكامل من الحوافز رغبة في كسب رضا العمال، ومن ثم تحسين انتاجهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة حيث تصنف الحوافز إلى مادية ومعنوية، فردية وجماعية، مباشرة وغير مباشرة، ايجابية وسلبية كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 1-1 يوضح تصنيف حوافز الاتصال المادية



المصدر: قداش سمية ومسغوني موني، دور وآثر تسيير الكفاءات البشرية و الاستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية، 2002-2003 ص 96

الشكل رقم 1-2: يوضح الحوافز الغير مادية



المصدر: قداش سمية ومسغوني موني، دور وآثر تسيير الكفاءات البشرية و الاستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية، 2002-2003 ص 96، 97.

رابعا - نظريات التحفيز:

أولا- النظرية الكلاسيكية:

• النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور: فريدريك تايلور هو من أوائل الناس الذين أسسوا هذه النظرية التي نبعت أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الادارة العامة، وكانت انطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الانتاجية في المؤسسات المختلفة، وقد ركز تايلور فيها على أهمية الحوافز المادية وأن النقود هي خير دافع للفرد في المؤسسات وأن الفرد بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره، وتطبيقا لهذا الاتجاه فانه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد في أجره.

وقد اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال . هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت".

وافترض تايلور في هذه النظرية أن العاملين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.

- نظرية X و Y لدوجلاس ماكجريجور: تركز هذه النظرية بشكل أقل على احتياجات العاملين، وبشكل أكبر على طبيعة السلوك الإداري، هاتان النظريتان تقومان على أساس افتراض أن آراء رئيس العمل في موظفيه ومعرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم، ووضع ماكجريجور نظريتين بناء على دراسته وأطلق عليهما النظرية X والنظرية .

جدول رقم (1-1): يوضح نظرية X و Y لدوجلاس ماكجريجور -

نظرية Y	نظرية X
1/ يجب الفرد العمل.	1 / يكره الفرد العمل.
2/ ممارسة الرقابة الذاتية.	2/ هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة.
3/ يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية.	3/ الفرد يتجنب المسؤولية.
4/ يفضل التوجيه الذاتي.	4/ يفضل التوجه عن طريق الآخرين.
5/ طموحات عالية وواقع للابتكار.	5/ لديه طموح قليل.
6/ يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية.	6/ يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية.
7/ يرغب في الأثراء الوظيفي.	7/ يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.

المصدر: قداش سمية ومسغوني موني، دور وآثر تسيير الكفاءات البشرية و الاستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية، 2002-2003 ص 98.

1- نظم العلاقات الانسانية: جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية التي ركزت على الانتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات، حيث وجهت النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم والعاملين داخل المؤسسة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمكها احترام النفس، وتأثير الذات واحترام الآخرين، لذا فان الحوافز التي تقدمها الإدارة لا يجب أن تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعداها إلى الحوافز المعنوية.

- نظرية إلتون مايو: ويعتبر التون مايو من الرواد الأوائل لهذه المدرسة وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب Hawthorne وهو اسم المصنع الذي أجريت فيه التجارب، واستنتج الباحثون من هذه التجارب

أن سبب زيادة الانتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين العاملين زادت انتاجهم.

● نظرية ماسلو: وهي تصنف الاحتياجات البشرية وتقسّمها طبقاً لأهميتها إلى خمسة احتياجات أساسية:

- احتياجات فيزيولوجية: تتعلق بالاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة كالغذاء والمأوى .
 - احتياجات الأمان: يتضمن حاجة الفرد إلى أمن والحماية والأمان في أحداث حياته اليومية والجسدية المرتبطة بالعلاقات
 - احتياجات اجتماعية: يرتبط بالسلوكيات الاجتماعية انه يقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبلاً كعضو في المؤسسة، ويتضمن الرغبة في الحب والعطف.
 - احتياجات تقدير الذات: يرتبط بحاجة الفرد إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية ويتضمن الاحساس الذاتي بالكفاءة .
 - احتياجات تحقيق الذات: مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته ويبلغ دور إمكانياته عن طريق تنمية واستخدام قدراته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الابداع .
- وحسب هذه النظرية يجب أن يكون المدير أو القائد قادر على تحديد وفهم الاحتياجات موظفيه لادراك الطريقة الملائمة لتحفيزهم ومن ثم القدرة على توجيه سلوكياتهم .

1- عوامل هرزبرج: بنى "فردريك هرزبرج" نظريته على نتائج أبحاث تجريبية وحدد مجموعتين من العوامل:

- عوامل محفزة خاصة بالعمل ذاته "عوامل تحفيزية" وما يرتبط بها من العترف والتقدير والإنجاز والتحدي وتوافر فرص النمو والتقدم والترقي والمسؤولية.
 - عوامل متعلقة بسلامة جو العمل "عوامل وقائية" وهي التي تحدث تأثير اجابيا اذ ما أشبعت الي مستوي الرضا، وترتبط بالبيئة التي يعمل بها العامل أكثر من التركيز على العمل نفسه. وهي تضم سياسات المؤسسة، الرواتب ، الامان الوظيفي ، ظروف العمل ، العلاقات بين الاشخاص.....
- ويري "هرزبرج" أن نظريته تناسب كافة المستويات الوظيفية وتستدعي انتباه المدربين الي ضرورة الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته باعتبار أن ما يثير حماس الموظف ويجفزه هو أداءه لعمل جاد يتفق مع قدراته ويحقق له طموحاته ويثير لديه اهتمامات وتحديات.

2- نظرية الحاجة للإنجاز: يرجع الفضل في تأسيسها "ديفيد ماكيلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه

النظرية الي أن الحاجات الانسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الانسان الداخلية الكامنة تبقي ساكنة حتي يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها وعادة يكون بالحوافز.

وتري هذه النظرية أن الفرد لديه أربعة حاجات رئيسية هي :

- الحاجة الي القوة : البحث عن الفرص كسب المركز والسلطة .
- الحاجة الي الانجاز:البحث عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.
- الحاجة الي الانتماء :البحث عن فرص تكوين علاقات صداقة جديدة
- الحاجة الي الاستقلال : البحث عن الحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي.

3- نظرية الاتجاهات الحديثة: وتضم

- نظرية العدالة والمساواة: هي ثمرة جهود ستاسي آدمز وهي تنص على أنه عندما يحدد الأفراد ما اذا كان المقابل الذي يتلقونه منصفًا اذا ما قورنا بالمقابل الذي يتلقاه زملائهم في العمل ، فإذن ملاحظتهم لاي نوع من عدم المساواة سوف تؤثر علي تحفيز علي أداء العمل وتقوم هذه النظرية علي أربعة عناصر أساسية :
 - الشخص : هو الذي يشعر بعدم وجود العدالة .
 - مجموعة المقارنة : للتأكد من وجود العدالة او الانعدام .
 - المدخلات : المستوي العلمي للفرد ، الخبرات ، المهارات ، الجهود .
 - المقابل : الأشياء الذي يحصل عليها مقابل أدائه لعمله .
- نظرية التوقع: انطلق "فروم" بنظرية استهدفت تفسير عوامل التحفيز على ضوء التوقعات المترتبة عليها، وقوة التوقعات هذه ترتبط برغبة الفرد بنوعية النتائج المترتبة على القيام بالعمل بمعنى ان الفرد يتحفز للعمل بتوقعين متلاحقين هما:
 - التوقع الأول: يقوم على اهتمام لبذل الجهد في العمل ولتحقيق الانجازات، فالعامل يتوقع أن جهده لا يذهب دهرًا وإنما يرفع مستوى الانجاز.
 - التوقع الثاني: يقوم على الربط بين ارتفاع مستوى الانجاز والحصول على المكافأة فالعامل يتوقع أن الانجاز الأفضل يكافأ عليه.
- نظرية تدعيم السلوك: تقوم هذه النظرية على أساس أسلوب الثواب والعقاب عند التحفيز، فالنظرية تهتم بالتدعيم الايجابي والسلبي، انها تربط النتائج بسلوكيات معينة.
- نظرية Z لويليام أوشي: قام ويليام أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفرض نظريته أن الإدارة الجيدة هي التي تحوي وتحتضن العاملين في كل المستويات، وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية.

خامسا - استنتاجات نظريات التحفيز:

- 1- يهدف الفرد إلى زيادة دخله وبتاء على ذلك سيكيف سلوكه.
- 2- الفرد مدفوع لإيجاد علاقة بين ما يقدم من مجهودات وما يحصل عليه من المؤسسة.
- 3- لا بد من وجود قيمة ايجابية لما يحصل عليه الموظف لكي يكون بمثابة دافع حقيق لرفع مستوى الأداء.
- 4- الحصول على الحوافز المادية الإضافية قد تساعد على سد حاجات لم تشبع، كما أنها قد تؤدي إلى رفع توقعات الشخص فيما يتعلق بما تم إشباعه.
- 5- الظروف البيئية الأخرى قد لا تقلل من رغبة الفرد في زيادة إنتاجه من اجل الحصول على مردود مادي.
- 6- درجة الرضا لدى الفرد تكون في المستوى المقبول إذا شعر بان ما يحصل عليه من تنظيم يتساوى مع من يقوم بنفس المجهود.

الفرع الثالث- الاتصال: يلعب الاتصال دورا بارزا في حياة المؤسسة فهو عبارة عن وسيلة لتحريك ونقل المعلومات الخاصة بمختلف وظائف العاملين، كما يمكن القول بأنه الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات الخاصة بالعمل من طرف إلى طرف آخر.

أولاً- مفهوم الاتصال: يعد الاتصال أحد أبعاد دراسة التفاعلات الاجتماعية، هذا البعد يتمثل في انتقال المعلومات التي تتم خلال التفاعلات الاجتماعية، ففي أي عملية تفاعل اجتماعي يتم انتقال المعلومات بين أطراف التفاعل، وتحدث تأثير معين على سلوكهم، فهو عنصر هام في وجود الجماعات. ويقصد به كذلك "نقل المعلومات من شخص إلى آخر ثم التأكد من فهم الطرف الآخر لهذه المعلومات وذلك بهدف التأثير في السلوك الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة تأثيرا إيجابيا." فالاتصال وسيلة لنقل المعلومات، مما يستدعي الأمر توفر مهارة الاتصال الفعال في الشخص القائم على نقل المعلومة. وعرف كذلك وبشكل واسع على أنه " عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد." فهو يهدف إلى تحقيق ما يطمح إليه الأفراد.

ثانياً- أهمية الاتصال: يلعب الاتصال دورا مهما في نشاط المؤسسة واستراتيجياتها وذلك لكونه عاملا استراتيجيا فعالا في كافة مراحل العملية التسيير والإدارية، وعليه تكمن أهمية الاتصال فيما يلي:

- 1- التحديد الأمثل للأهداف الواجب تنفيذها والاحتياجات والإمكانات.
- 2- التنظيم والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

3- التعرف على المشاكل ومحاولة الوصول إلى سبل علاجها.

4- تقييم الأداء والإنتاجية وتعيين معايير ومؤشرات الأداء.

5- التوجيه والإرشاد للعمال.

6- الرقابة وكشف الأخطاء.

7- تسهيل نقل المعلومة في اتجاهات مختلفة.

ثالثاً- أنواع الاتصال: تندرج أنواع الاتصال فيما يلي:

1- الاتصال الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يتم في إطار القواعد واللوائح التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات

والمسارات التي يحددها البناء الرسمي، ويضم الاتصال الرسمي الأنواع التالية:

- الاتصالات النازلة: هو ذلك الاتصال الذي ينطلق من قمة الهرم التنظيمي ليصل إلى العاملين عن طريق موظفين إداريين، أو أدوات مكتوبة يتم نشرها بصورة إجمالية وفيها توجه الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى كافة العمال بالمؤسسة، ليوفر جو من الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

- الاتصالات الصاعدة: تتجه المعلومات من القاعدة إلى القمة أي من العاملين إلى الإدارة العليا، في شكل تقارير وأبحاث عن الأعمال. الأمر الذي ينمي روح المبادرة ويكشف عن تطلعات واهتمامات العمال إلى المستوى الأعلى.

- الاتصالات الأفقية: يتم تبادل المعلومات بين مختلف مدرء الدوائر ورؤساء الأقسام التنظيمية ذات المستوى الواحد، ويتم ذلك في إطار التعاون والتنسيق وتوفير المعلومات التي لا يمكن تحصيلها من النوعين السابقين فيزيد من تماسك الجماعات المهنية.

2- الاتصال غير الرسمي: يمثل العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكراهية، ويكون منفصلاً عن أي بناء

اجتماعي معبر عنه بوضوح، فالاتصال غير الرسمي يعد وسيلة تجسد العلاقات الإنسانية في الواقع العملي من

خلال العلاقات الشخصية يفرض الأفراد وجودهم في العمل.

وعلى العموم فالمؤسسة الاتصالية بشقيها الرسمي وغير الرسمي ومختلف اتجاهاتها تلعب دوراً هاماً في تفسير

علاقات السلطة والصراع، فالنوع الأول ينسق بين مختلف الأنشطة والأقسام الإدارية تبعاً للهيكل التنظيمي، والنوع

الثاني يبرز العلاقات الإنسانية.

أهداف الاتصال: يعد الاتصال أداة ربط بين مختلف العاملين بالمؤسسة وفي اتجاهات متعددة وبأساليب رسمية

وغير رسمية، فالهدف الرئيسي له يتمثل في تبادل المعلومات بين الأفراد ونقل أفكارهم من خلال الرسائل التي

يتبادلونها كتابيا وشفهيا. وعليه يعمل الاتصال على تحريك سلوك الأفراد بالمؤسسة، ذلك السلوك الذي يؤدي إلى الأداء الجيد. وفيما يلي جوانب من أهداف الاتصال:

• الاتصال يهدف إلى علاج المشكلات المرتبطة بالوظائف وادوار العاملين، وكذا الصراع بين المجموعات والأفراد.

- يعمل الاتصال على دفع وتوجيه العاملين في المؤسسة.
- يساهم الاتصال في تقديم المعلومات لعملية القرارات.
- يعد الاتصال أداة رقابة كونه ذا صلة وثيقة بالبناء التنظيمي.

خلاصة:

ونظرا لتباين العنصر البشري عن باقي الموارد في المؤسسة من خصائصه ، وصفاته و حتى العوامل المؤثرة فيه وجب علي المؤسسة الاهتمام به بدا بالتعامل معه بدلا من العمل ، عن طريقه ، فتلجأ المؤسسة إلي عملية إلي عملية التعليم والتدريب كأحد ركائز التنمية وتكثلها بعملية التحفيز التي تدفع الفرد إلى بذل الجهود في خدمة الهدف العام الذي يضمن له تحقيق أهدافه، وكل هذا يسهم في زيادة المعارف والمهارات سواء ارتبط ذلك بالعمل المحدد او غير المحدد.

الفصل الثاني

أثر الأنماط القيادية بتّمية

كفاءات العاملين

تمهيد

إذا كان للقيادة أهمية منذ القدم التاريخ، فقد ازدادت تلك الأهمية في العصر الحديث، مع التغيرات التي أحدثتها التطورات العالمية الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية والثقافية، في حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات، خاصة خلال مراحل التحرر الوطني والبناء الاجتماعي في العالم العربي، و التي طالت الأنماط تفكيرهم وترتيباتهم الإدارية، وبني منظماتهم الحكومية وغير حكومية .

وإزاء الأهمية التي تحظى بهل موضوع القيادة علي المستويين المحلي والدولي، قام الباحثون والإداريون ببذل جهود كبيرة للتمكن من ضبط مهارات القيادة ومضمونها وتأثيراتها علي أهداف المؤسسة وأوضاع العاملين فيها . كما أولى علماء الإدارة خاصة، اهتماما خاصا بالقيادة باعتبارها علما وفنل ولهذا كشفت كثيرة من الدراسات الخاصة بشخصيات القادة الإداريين الناجحين عن اختلاف في الطرق التي يلجأن إليها في تعريف القيادة وتثمين أهميتها .

وهذا ما سنتطرق إليه بشي من التفصيل في الفصل الثاني ضمن المباحث التالية :

❖ القيادة الإدارية وأنماطها

❖ علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين

المبحث الأول: القيادة الإدارية، وأنماطها

إن القيادة عنصر هام وضروري في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها. ولقد أدت البحوث في هذا الميدان الي تطوير عدة أدوات لقياس الأساليب القيادية والتي يمكن استعمالها في تقييم القدرات القيادية، وبالتالي استخدامها في مجالات عملية كانتقاء وتقييم الإطارات، وفي ترقيةهم وحتى في تكوينهم في مجال القيادة .

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

الفرع الأول: ماهية القيادة

إن مفهوم القيادة ورد في مراجع العربية بطرق وصياغات مختلفة ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف سنكتفي فقط بذكر التعريف الأكثر شيوعا والتي وردت بأساليب وصياغات متباينة .

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القومي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية الي القيادة لإدارة المدرسة لأن معظم البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيسي يسلمح بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب . وبالاستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب . ويمكن إيجاز أهم التعريف التي أضيفت للقيادة فيما يلي:¹

عرفها باس (Bass) بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب .

وعرفها ليكرت (Lkert) بأنها المحافظة علي روح المسؤولية بين الأفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة .

وعرفها أوردواي بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .

وعرفه كل من فغنرو بريوث بأنها فن التنبؤ بين الأفراد والجماعات وشد همهم لبلوغ غايات منشودة .
وعرفت بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب كفاءات والاستعدادات والإمكانات المادية المتاحة.

¹ - درويش شهيناز، أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 31-32 .

كما عرفت بأنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولاءهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

وعرفت أيضا بأنها العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحول القائد التأثير علي الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة .

وعرفت بأنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الأفراد علي التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة و سيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية . ويرى البعض بأنها عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه تحقيق هدف معين . و يؤكد الآخرون بأن القائد هو الذي يتمتع بسلطة أكبر من الآخرين كما أنه الشخص المهم والمسيطر وذو التأثير علي أفراد الجماعة كما يؤكد علي أهمية وضرورة المواقف في القيادة حيث أن المواقف المختلفة تظهر لنا صورا مختلفة للقائد .ومن مجموعة التعريفات السابقة للقيادة نجد أن هناك عناصر جوهرية في عملية القيادة هي:

أولا -وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .

ثانيا -قائد من أفراد الجماعة قادرة علي التأثير في سلوكياتهم وتوجيههم .

ثالثا -هدف مشترك تسعى الجماعة إلي تحقيقه .

رابعا -الموقف الاجتماعي .

ونستنتج من التعريفات السابقة بأن القيادة هي " القدرة التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه."

الفرع الثاني: ماهية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال منقيا أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص ومميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده علي التأثير في الجماعة .

ويختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فانء القائد الإداري يستمد قوته وسلطته من السلطة الرسمية (السلطة المنصب) أولا، وهذا يتطلب منه إلمام بعلم الإدارة التي تعتبر فعالة للتأثير في مرؤوسيه، ثم علي ما يتوفر

له من سمات مميزة وصفات شخصية تساعده في انقياد أفراد الجماعة له طواعية . وقد حاول الكثير من الباحثين اعطاء تعريف للقيادة الإدارية، ورد أهمها فيما يلي¹:

أولا - يعرف هنت لاسون (HUNHT LARSON) القيادة الإدارية بأنها " الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من حيث روح التالف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".
ثانيا - و يعرفها نورثهاوس (NORTHOUSE) علي أنها "عملية توجيهية وتأثيرية علي النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل".

ثالثا - بينما يعرفها عبد الكريم درويش ود. ليلا تكلا علي أنها هي " القدرة التي سيؤثر بها المدير علي مرؤوسيه ، و توجيههم بطريقة يتميز بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

رابعا - كما عرفت من قبل درة عبد الباري بأنها التأثير الفعال علي نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المبتغاة وتشجيعهم علي التفكير في المستقبل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات، و توزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم علي النتائج .

خامسا - كما يعرفها روبرت بليك وجين موتن علي أنها "النشاط الاداري لتنظيم الانتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا".

ويجمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الادارية هي عملية وملكية معا، ويعني بالقول أن القيادة عملية حسب يوكل ودس وبيكيس (PICKENS&DESS&YUKL) استخدام القائد السلطة الرسمية لتحفيز سلوك الجماعة وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، أما القيادة كملكية فتعني امتلاك القائد لمجموعة من الخصائص والسمات تؤهله للتأثير في سلوك الجماعة دون استخدام القوة بغية الوصول الي أهداف معينة.

ومن خلال الدراسة وتحليل التعارف المعطاة للقيادة الإدارية -السابقة الذكر- نجد أنها تتفق علي وجود عناصر أساسية جوهرية ولازمة للقيادة الإدارية وهذه العناصر هي :

أ-عملية التأثير التي يمارسها القائد علي مرؤوسيه ووسائله في ذلك.

ب-ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

ج-الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

¹ درويش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 33 - 36 .

أ- عملية التأثير التي يمارسها القائد علي مرؤوسيه ووسائله:

تقوم عملية التأثير في القيادة الإدارية علي ما يستعمله القائد من وسائل بغية اقناع مرؤوسيه وحثهم علي بلوغ الأهداف المحددة، و تتعدد هذه الوسائل تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير التي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، ومن أهم هذه الوسائل :

- قوة التأثير القائمة علي الشرعية : وهي القدرة الممنوحة لمنصب ما في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية للقائد بغرض التأثير في المرؤوسين ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم.

- قوة التأثير القائمة علي المكافأة :هي قوة إعطاء أو حجب حوافز مادية أو معنوية ذات قيمة ،فالقائد يسيطر علي آلية توزيع الحوافز والمعطاءات بغرض التأثير في المرؤوسين.

- قوة التأثير القائمة علي الإكراه :هي قوة التأثير في المرؤوسين بواسطة العقاب اذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة مثل توجيه الإنذارات ،الفصل أو العزل.

- قوة التأثير القائمة علي الخبرة : و تعني قوة امتلاك المعلومات أو الخبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة ،مما يعزز من مكانة القائد في بيئته عمله ،و يسهل عليه التأثير في مرؤوسيه.

- قوة التأثير القائمة علي أسس مرجعية :هي قوة التأثير الناتجة عن إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد التي تعد مرجعاً لهم وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها القائد والتي تحولها بناء علاقات شخصية جيدة تجبر مرؤوسيه علي الإعجاب به واحترامه.

يتضح مما تقدم ،أن القائد بحاجة الي جميع رسائل قوة التأثير وأن كان ذلك بدرجات متفاوتة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

ب- توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف:

إن القائد وباستخدامه مجموعة من القوي النفسية والاجتماعية يسعى الي توحيد جهود مرؤوسيه وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون ،بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن ،الثقافة ،الظروف النفسية والاجتماعية)و يوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة،و من بين أهم هذه القوي النفسية والاجتماعية :

-اشترك المرؤوسين في عملية صنع القرارات.

-تمكينهم من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم.

-توفير المناخ الملائم للعمل.

وفي هذا السياق يقول "برنارد" ان القائد هو الذي يستطيع بفضل قدرته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتحفيز الطاقات لدي المرؤوسين.

ج- تحقيق أهداف المؤسسة:

إن الغرض من توحيد جهود المرؤوسين من خلال التأثير القائد في سلوكهم هو بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة، وحيث أن أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة تتداخل فيما بينها، يجعل تحقيق أيا منا يساعد في تحقيق الأخرى، و يصور لنا "تيد" أن أهداف المؤسسة تتمثل في: الهدف القانوني، الهدف الوظيفي، الهدف الفني، الهدف الربحي، الهدف الشخصي، الهدف العام، وهي أهداف متنوعة . أما بالنسبة لأهداف المرؤوسين، فتبرر أهميتها عندما توجد التجمعات إضافية إلى الأهداف الشخصية لكل مرؤوس . و هنا يبرر تعقد مهمة القائد التي تمكن في دفع الموظف أو المرؤوس إلى تقديم مصلحة المؤسسة علي مصالحه الشخصية مع اهتمامه بالعمل، إضافة إلي دور القائد في مساعدة التجمعات الغير الرسمية للوصول إلي أهداف وتحقيقها في إطار أهداف التنظيم . لكن في الغالب يسعى القائد إلي توجيه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يمكنه من تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته من خلال مركزه القيادي.

وعليه يمكن القول أن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من الانسجام بين الأهداف المتعددة لبلوغ أهداف التنظيم.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

سنعرض فيما يلي للنظريات الأساسية المهمة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها:¹

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية علي افتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت علي حياة المجتمعات الإنسانية - إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تكرر في أناس كثيرين علي مر التاريخ. و هذه النظرية، علي الرغم من وجاهتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم الي الأمام عجزوا في البعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، و في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية.

من هذا نستطيع أن نخلص الي أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعو كذلك نوعية الجماعة ذاتها.

¹ - طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، ص 44 - 66 .

الفرع الثاني : نظرية السمات

تقوم هذه النظرية علي أن القواد يولدون قواده و أنه يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائدا . فاملك و الأمير و الإقطاعي و الرأسمالي كل هؤلاء يولدون قوادا لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لها.

و تنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر الي هذه السمات ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضا تقوم هذه النظرية علي أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح. وقد أدت الدراسة هذه الصفات إلي الخروج بنتائج منها: أنه وجد أن القادة والمشرفين الناجحين يكون طول الواحد منهم عادة أكثر من 180سم ،غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث الي آخر، وان كان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء و الشجاعة و القدرة علي التوجيه . ومع ذلك فاء بعض الصفات التي توصل اليها لا يمكن أن تكتسب صفة العمومية... هذا بالإضافة الي أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس الدرجة أولويتها وأهميتها من وقت الي آخر . فاءنا وجدنا قائدا حريبا علي سبيل المثال تتوفر فيه غالبية الصفات المرغوبة في القائد ولكن تنقصه روح المبادرة و الإقدام، فهل يصلح مثل هذا الشخص لأن يكون قائدا في موقعه العسكري؟ أن هذه النظرية لا تستطيع الإجابة علي مثل هذا السؤال . ولقد وجه نقد عنيف إلي هذه النظرية إذ أن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بصفة دقيقة . بمعنى أن السمات القيادية تتوزع علي مدى واسع بين غير القادة.

واصطدمت نظرية السمات بمثل هذه التساؤلات، ومع ذلك لم يمنع الأخذ بها أساسا لاختيار القيادات في بعض المواقع حتى أصبحت الصفات الذاتية للقيادة من المقاييس المطبقة علي نطاق واسع في بعض المنظمات في مجال الاختيار أصلح المديرين.

والمجتمع الاشتراكي يرفض هذه النظرية لأنها لا تتفق مع أيديولوجيته فاءنا سلمنا بهذه النظرية كان معني ذلك أن القادة هم فئة ممتازة من الشعب تؤهلهم الطبيعة لاحتلال أرفع المراكز لقيادة بقية الناس الذين هم في حكم القطيع . و معني ذلك أن تلك السمات ربما كانت موروثه فتنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وذلك ما لم ثبت صحته مطلقا ومع ذلك فاءنا لا نرفض نظرية السمات كلية لأن للقيادة بعض مقوماتها التي يجب أن تتوفر في القائد. ولكن كل تلك المقومات لا ترتقي إلي سمات علي درجة عالية من الثبات . غن بعض تلك المقومات قد تكون سمات معينة لذلك نقبل نظرية السمات نشئ من التحفظ ونرفض بتاتا أن نقرر أن ثمة سمات عالمية يشترك فيها كل القادة ،فتلك وجهة نظر برجوازية تبرر ظهور الطبقات واستمرارها .

الفرع الثالث : النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية علي افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد الا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فان ظهور القائد لا يتوقف علي الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول علي القوي خارجية بالنسبة لذاتية، ليملك سوي السيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرّة .

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

وهنا ظهرت أهمية الموافق والتي تقوم علي أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص مله وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره علي التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة علي عدد محدود من الناس وانما تجعلها مشاعا بين الجميع .

وطبقا لهذه النظرية يقرر (سيسيل) ((cecil)) أن القيادة لا ترتبط كلية بمفرد القائد بل انها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية Functional Relationship بينه وبين أعضاء الجماعة.

ويقرر ((وليم ، و جنكز)) ((William & Jenkins)) أن العامل المشترك بين القيادة هو ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة علي إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر مع غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة الموقفية .الموقف هو الذي يحدد القائد

-و الموقف يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره _و تبعا لذلك يصبح هو القائد .ربما لا تنطبق علي نفس الشخص معايير موقف أخري، نتيجة لذلك لا يصبح قائدا ومن ثم يصبح تابعا لشخص كان يعود في موقف آخر .

ويرد علي أنصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون وقفا تماما علي الموقف والظروف وأن الفروقات الفردية تؤثر بوضوح إدراك الأفراد اجتماعيا للآخرين، من ثم تلعب دورها المهم في تحديد ما هو مناسب والمواقف لظروفهم كقيادة .

وهذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميكيا للقيادة اذا حاولنا الموازنة بين نظرية السمات ونظرية المواقف

لوجدنا :

أولاً- أن هناك فعلاً مقومات أساسية للقيادة - بعضها سمات يجب أن توفر في القائد .
ثانياً- أن هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائداً في بعض المواقف .

الفرع الرابع : النظرية الوظيفية

ترتبط هذه النظرية القيادية بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة علي تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين النوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم . ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة. وبذلك فإني القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبعاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف . وطبقاً لذلك فإني هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها .

الفرع الخامس: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية علي فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي . تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا . وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه ، وإدراك الآخرين له ، وإدراك القائد للآخرين . والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف علي الشخصية وعلي المواقف وعلي الوظائف وعلي التفاعل بينها جميعاً فالحياة العسكرية مثلاً تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تختلف من سلاح إلي آخر، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل السلاح علي حدة . ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري الفني والقائد الاجتماعي والقائد العسكري أو يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات .

الفرع السادس: النظرية السلوكية

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال إشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية.

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية، حيث وتوصلت الي خمسة عوامل من خصائص إدارية للسلوكيات القيادية هي : سلوكيات التنظيم والانجاز وتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل

القائد، و السلوكيات التعزيزين وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته و السلوكيات الدينامكية وتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل علي إنجازها و السلوكيات الخاصة بالحفاظ علي العلاقات بين الأشخاص، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة المرؤوسين، و السلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور غير المستقر لدى العاملين.

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو و متشجعان إلي تحديد نمطين أساسين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، و السلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، قد ساعدت الدراسات السلوكية علي ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من بلاك ويموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالانتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلي خمسة الأنماط من القيادة .

الشكل رقم (2-1): نموذج الشبكة الادارية (بلاك -موتون)

نمط 9 - 1				نمط 9- 9
يتركز اهتمام الادارة علي تلبية حاجات العاملين و رغبتهم علي حساب أهداف التنظيم (القائد الاجتماعي)				التركيز علي الانتاج من خلال اشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم (القائد المثالي)
نمط 1- 1				نمط 9 - 9
بذل جهود متدنية سواء الارضاء العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم (القائد السلبي)				التركيز علي الانتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين و رغبتهم (القائد العملي)

مدى الاهتمام بالانتاج

المصدر : سعود النمروا اخرون، 2001 م، 335

1) **القائد السلبي:** وهو الذي يترك العمل دون تدخل أو اهتمام بالإنتاج أو العاملين ولا يتشارك في تفاعلات اجتماعية ويتعد عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين، ويتأكد من عدم تعرضه للمسؤولية عن الأخطاء.

2) **القائد العملي:** وهو الذي يهتم بالإنتاج، ويستخدم القوة لضغط علي المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج، ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تتبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر.

3) **القائد الاجتماعي:** وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل علي خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بزيادة الإنتاجية.

4) **القائد المعتدل:** وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

5) **القائد المثالي:** وهو الذي يركز اهتمامه علي الأفراد والإنتاج معاً ويحرص تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدي العاملين، الي ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي.

الفرع السابع: النظرية التبادلية

تنظر النظرية التبادلية إلي العملية القيادية علي أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم.

ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة. حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء. وعلي قدر ساهم القائد ودوره المميزة في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم وفي المقابل فانه علي قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونيه لهؤلاء الأعضاء.

و قد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند إلي أن الأدوار المنوط بالمرؤوس وجوده التبادل بين القائد والمرؤوس تشتمل علي قسمين من العلاقات هما: العلاقات في المجموعة الداخلية وتمثل في المستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة مشاعر والمكافآت، والعلاقات في المجموعة الخارجية وتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت وتفترض النظرية أن القائد يتصرف بطريقة مختلفة مع أعضاء مجموعته، فمثلاً يختلف سلوكه مع أحد مرؤوسيه في المجموعة الداخلية عن تصرفه مع المرؤوس آخر في المجموعة الخارجية.

المطلب الثالث: الأنماط القيادية الإدارية

الفرع الأول: ماهية النمط القيادي

أولاً : ماهية النمط

بأنه سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخر ومن يعمل معهم.

ثانياً : النمط القيادي

بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد الى تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها. أما الخفاجي يعرفها بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلي بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في المواقف المعينة وانه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة، سمياً طريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

خلاصة للمفاهيم السابقة الذكر يمكن للباحثين الإدارة إلى أن النمط القيادي كأى شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد علي رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة، و بعد تمثيل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها والتي تعد محددات مهما في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى، بل ويمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد فضلاً عن العوامل البيئية والموقفية له.¹

الفرع الثاني: الأنماط القيادية

أهم الأنماط القيادية فيما يلي :²

أولاً : النمط القيادة الأوتوقراطية

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد

¹ - دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودورها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012، ص 05 .

² - طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 60 - 70 .

المشكلات، ويخضع لها الحلول بمفرده، و يبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم علي التخويف والتهديد .

ويستخدم هذا النمط من القيادة إلي فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل الي قمة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد علي الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج الي متابعة دقيقة وإشراف مباشرة من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

ويعود تاريخ هذا نمط القيادة إلي بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته و تنطلق فلسفة هذه القيادة من مبدأ ايمان القادة المتسلطين بأن عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط علي العاملين ليحققوا أهداف التنظيم مع عدم اكتراث القائد بأراء العاملين.

وقد وضع علماء الإدارة مثل: ماكر يجور، وليكرت مبررات كثيرة لهذا الأسلوب منها :

أ- أن بعض الناس لا ينفع معهم إلا الأسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

ب- أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت.

ج- إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بآراء رادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.

د- لا يمكن قبول كل الآراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكلية كذلك بالنسبة لأسلوب اللين وبالتالي يتم الجمع بينها من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلا بلا مضمون.

أ) أشكال القيادة الأوتوقراطية

يتميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية علي النحو التالي:

-القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة.

-القائد الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليلًا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

-القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها معهم، و أن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة وإبداء الرأي ولكنه فيما بعد يتفرد باتخاذ القرارات

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الأوتوقراطية:

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتمشي مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن آثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة والقائد يضطر إلى استخدام هذا النمط في الحالات التالية :

-الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في تصدى لها.

-الحالات التي تواجه فيها القائد نوعا من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية.

-الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل المتجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل.

ج) تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي:

-لجوء العاملين إلى الاعتماد الدائم على القائد.

-قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين.

- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين، فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل، والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار، وإظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق والاضطراب النفسي تؤثر سلبا على أدائهم

- فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين .
- حالة من التوتر والاضطراب النفسي لدى المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم.

و أخير فان النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط والاحتراق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والتنظيم معا.

ثانيا : النمط القيادة الديمقراطية

يقوم هذا النمط القيادة على ثلاث ركائز هي :العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم . وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم كراماتهم. والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة وفي المرؤوسين والاستفادة من آرائهم، وأفكارهم في دعم السياسات التي تبنتها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار ، و تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ، و يطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة

ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات والقائد الديمقراطية يحظي برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلي استمالتهم لمشاركته المسئولية في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها .

وقد وضع علماء الإدارة أمثال : " مايو، ماسلو، ماكريجوز " بعض التبريرات والافتراضات التي أدت الي ظهور هذا النمط من القيادة وهي :

أ-الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلي العمل ،و ليس أسلوب الشدة.
ب-أن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه وتبع ذلك إهمال العنصر البشري، مما استوجب اللين في التعامل معه.

ج-إن استجابة العامل لقياداته تكون بالقدرة الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته الي الانتماء.

د-إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.

أ) أشكال القيادة الديمقراطية

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي :

-القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

-القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرار، ويفوض مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود.

-القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص علي المناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه و اذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل علي تعديله .

-القائد الذي يترك مرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يوافق علي أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين .

-القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية :

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية:

-تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح.

-ايجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين ،و يدفعهم الي زيادة انتاجهم.

-اتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم الي مراكز أعلي في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال اليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.

-زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس الذي يشعر بالاهتمام القيادة به وحرصها علي تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من الرقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.

-خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي الي تدني مستوي إنتاجيتهم .

ويتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية متكاملة تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية. لكن يجب مراعاة في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي :

- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فالبيئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تُحدد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.
- الموقف الذي يعايش القائد :فقد يتطلب الوضع سرعة انجاز أو السرية ،الي درجة يكون من الصعب فيها إشراك المرؤوسين في القرار الذي ينبغي اتخاذه.
- نوعية المرؤوسين : قد يفاجأ القائد بنوع من المرؤوسين لا يميلون الي المشاركة في اتخاذ القرار أو القبول مبدأ تفويض السلطة اعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد الي اللجوء الي العمل بأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.
- نوعية القائد : من الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي أساسا للتعامل مع المرؤوسين.

ج) أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي :

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط .
- خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلي ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.
- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحة العاملين وأهدافهم علي أهداف التنظيم وهو الأمر يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل علي أحداث التوازن بين الأهداف التنظيم و المرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

-لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها.

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة الي القيادة الديمقراطية مبالغ فيها وأن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية، ومع ذلك فان تفوق النمط الديمقراطي في القيادة علي غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات.

ثالثا: النمط القيادة الفوضوية

ويطلق عليها أيضا : "القيادة الحرة " و"غير الموجهة " و" المنطلقة " و" المتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة علي إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمؤوسيه ولا يؤثر فيهم. ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلي الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطهم. أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل الي حد الذي يجعل منه مهجا ثابتا.

أ) أشكال القيادة الفوضوية:

-إتجاه القائد إلي إعطاء أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

-إتجاه القائد إلي تفويض السلطة لمؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات.

-اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمؤوسين فرصة الاعتماد علي نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج.

-إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمؤوسين حرية التصرف علي ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل

ب) الاثار السلوكية لنمط القيادة الفوضوية

يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العملي لنمط القيادة الفوضوية، إذ يرى بعضهم أنه غير مجد لكونه يقوم أساسا علي الحرية المرؤوسين الكاملة في العمل و لأن القائد الذي يلقي مسؤولية انجاز العمل علي المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، يمثل في في نظرهم القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن

هذا النمط القيادة الفوضوية تتركز حول الآثار السلبية التي تؤدي إليها هذا النمط علي التنظيم والمرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، و الافتقار إلي الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية.

جدول رقم (2-1): أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

الأوتوقراطية (الموجه)	الديمقراطي (المشارك)	القيادة الحرة (المتساهل)
كل السياسات يقررها المدير	تقرر عبر موافقة القائد	الحرية الكاملة للجماعة الفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد
مراحل الفعاليات أساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسة لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من البديل	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل
يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	عدم تدخل القائد في تقرير المهام ورفاق العمل
القائد يميل للذات في اطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداد نشيطا للمشاركة	القائد موضوعي أو عقلائي واقعي في الاطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الاطراء أو الانتظام في سياق الأحداث

المصدر: ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص

المطلب الرابع: أهمية النمط القيادي وتأثيراته

تبرز أهمية النمط القيادي المعتمدة في المنظمة من قبل قياداتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة أصلاً ذلك إن مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تنصرف إلى كونها تمثل القدرة علي توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة، و كذلك القدرة علي حث الآخرين للأيمان بها واعتمادها وهي بالأساس عملية التأثير علي سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة.

بناء علي ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بالأساس مبنيان علي الطريقة أو المنظمة الذي يعتمده قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي الطريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة.

كما وتوضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير علي تقدم العمل والإبداع في المنظمة في التأثير علي تقدم العمل والإبداع سميما عندما يصبح الطرق العمل وللفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك.¹

¹ - هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4، العدد 7، 2011، ص 251

المبحث الثاني: علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين

تعتبر القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية تكاملية نحو تحقيق أهداف محددة ولا غنى عنها في المجتمعات أو المنظمات أو المؤسسات بشتى أنواعها وتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات فكلما كانت القيادة ذات فعالية آتت ثمارها وأكلها، والعنصر البشري يلعب الدور الأهم في تفعيل ونجاح العملية الإدارية والتي تحتاج إلى قيادات حكيمة ومؤهلة ومبدعة من أجل تسيير وتنمية قدرات وكفاءات العاملين وتحقيق أهدافها، وكثيرا ما يؤثر النمط القيادي المتبع في جودة المنظمة بسبب خصائص القائد الذي يجب أن يكون مؤثرا في نشاط العاملين. ولا يحدث ذلك ما لم يتصف القائد بالعديد من الصفات والسمات المميزة والذي تختلف من قائد لآخر وذلك تبعا لاختلاف النمط الذي يستخدمه القائد مع مرؤوسيه. وفي حين أن بعض الأنماط القيادية تشجع العاملين على الإبداع وتنمي قدراتهم وتؤسس بيئة خصبة وجو ملائم لذلك نجد أن هناك في المقابل أنماطا أخرى تقتل ذلك وتقضي عليه.

ومن خلال هذه الدراسة سوف نتطرق لمعرفة علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين من ناحيتين الأولى وفق نظرية الشبكة الإدارية والتي تعتبر من وجهة نظر كثير من علماء الإدارة وسيلة فعالة وهامة تمكن القادة والإداريون من التعامل مع مرؤوسيهم لتحقيق النتائج من خلالهم بفعالية ولبناء فريق عمل فعال تسوه الثقة والروح المعنوية العالية، وكذلك تعمل على إعطاء رؤية جديدة لأسلوب القيادة المتبع وكيفية تحسينه وتسهم في مساعدة المهتمين في تصميم برامج التنمية والتدريب الفعالة، والثانية وفق ثلاث عوامل مؤثرة نحدد من خلالها النمط القيادي (الرؤساء، المرؤوسين، المواقف).

ونظرا للعديد من الأسباب التي يرى الباحث أنها تضرب عمق المشكلة منها:

- 1- كثير من القادة والإداريون لا يعرفون أثر النمط الذي يستخدمونه في التعامل مع مرؤوسيهم على تنمية المرؤوسين وقد يقتلون مهاراتهم وإبداعاتهم وبالتالي حرمان المنظمات من مواهب وقدرات وطاقات مبدعة.
- 2- تعارض الأساليب الإدارية التي يستخدمها المديرون في توجيه العمل والعاملين مع النمط الإداري الذي يعتقد المسيرون أنهم ينتمون إليه حيث أن بعض المديرين يستخدمون أساليب إدارية تركز على العمل بينما يعتقدون أنهم ينتمون إلى النمط الذي يوازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.
- 3- اعتراض العاملين على بعض الأساليب الإدارية التي يستخدمها المديرون عن توجيه العمل أو العاملين، مما قد يشير إلى عدم ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه المدير في توجيهه للعمل أو العاملين.

4- عدم معرفة بعض القادة للنمط القيادي الذي ينتهجونه في توجيههم للعمل أو العاملين، مما يشير إلى احتمال تفاوت الأنماط القيادية المتبعة بين كثير من القادة.

وعليه فما هي العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين، وكيف يكون تأثير القادة على تنمية كفاءات العاملين؟ وهذا حسب نظرية الشبكة الإدارية وكذلك حسب العوامل المحددة للنمط القيادي؟ (الأنماط القيادية وعلاقتها بالابداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. اعدا الطالب محمد بن أحمد بن محمد بن حبرة. إشراف الدكتور محمد بن عاي الدوسري. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى مكة المكرمة. الفصل الدراسي الثاني 1426 هـ)

المطلب الأول: العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين حسب نظرية الشبكة الإدارية

أوضحت البحوث الكثيرة التي أجريت في الخمسينات في جامعة "متشيجان"، وفي جامعة "أوهايو"، أن القادة يختلفون بوضوح بالنسبة لهذين البعدين، فهؤلاء الموجودين في نهاية البعد الأول والمشهورين بالقادة المهتمين بالإنتاج بإخاء العمل المكلفون به، إنهم يشاركون في أنشطة مماثلة لتنظيم العمل ومحاولة حث العاملين على إتباع قواعد العمل، وإرساء الأهداف، أما القادة الموجودة في قمة البعد الآخر المعروف بالاهتمام بالعاملين كبشر فإنهم يركزون على تنمية علاقات جيدة بالعاملين.

وركر أيضا " رنسيس ليكرت " على وجود نمطين في القيادة هما:

أولا: القيادة المهتمة بالعمال.

ثانيا: القيادة الموجهة للإنتاج.

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني مع إغفال أهمية الإنتاج، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين الإنتاج والأشخاص. ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتن إلى إيجاد نوع من التكامل في الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل

أولا: نمط القيادة الموجه للعمال

يعمل هذا النمط على إقامة علاقة جيدة مع العمال، كاحترامهم والاستماع لهم وحل مشاكلهم وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة المتبادلة، الحوار ومناقشة أمور العمل، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة. فالقادة الذين يهتمون بالعمال يعملون دائما على توجيههم وتحسين قدراتهم

وكفاءاتهم عن طريق التدريب المستمر، والمحافظة على عمل الجماعة داخل المنظمة، وتفويض السلطة لهم، لتحمل المسؤولية والاعتماد عليهم في حالة غيابهم عن المؤسسة، وتشجيعهم باستمرار بتقديم الحوافز، كالشكر، التقدير، المكافآت، الترقية، أي من الناحية المادية وكذلك المعنوية، وهنا يشعر المورد البشري بأهميته، وهذا ما يجعله يعمل بكفاءة عالية، وبالتالي سيساعد في رفع العملية الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: نمط القيادة الموجه إلى الإنتاج

يركز هذا النمط على الاهتمام بالإنتاج من حيث طرق وأساليب العمل التي تساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الربح، وذلك باستخدام نظام الرقابة الشديدة، والصرامة في العمل، وهو قليلاً ما يراعي الجوانب الإنسانية لمؤوسيه، فهو بذلك ينظر إلى العامل كمجرد آلة تزيد في إنتاجية المنظمة وتحقيق أعلى ربح ممكن لصاحب العمل، وهذا هو هدف النظام الرأسمالي، وخير مثال ما تؤكد عليه مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور التي جردت العامل إنسانيته، وحرمته من الحرية والمبادرة، ويرى بعض الباحثين أن لهذا النمط العديد من السلبيات وهي:

- أ- ارتفاع معدل دوران العمل وهو ترك أو تغيير العمل.
- ب- ارتفاع عدد شكاوي المرؤوسين في المنظمة.
- ت- ضعف الأداء في العمل نتيجة انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين.
- ث- عدم رضا العمال عن الأعمال التي يقومون بها وهذا في غياب علاقات التعاون والانسجام بينهم وبين القائد.

وقد يبدو لك للوهلة الأولى أن بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين علاقة، بمعنى أن القادة الذين يحتلون مكانة عالية على أحد البعدين يختلفون بطريقة أوتوماتيكية مكانة منخفضة على البعد الآخر، ولكن ذلك ليس هو الواقع، ذلك أن من الواضح أن هذين البعدين مستقلين ويعني ذلك أن القادة قد يهتمون بالإنتاج والعاملين معاً، وقد يكون الاهتمام بأحد البعدين متوسط والآخر ضعيفاً.

ويمكننا القول أن هذه الأنماط قد يتفوق بعضها على البعض الآخر فالنمط الفعال هو النمط إلي يهتم بالعمال والإنتاج في نفس الوقت فهو يعتبر أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومؤوسيه وفي هذا الصدد يقول أحد كبار العسكريين الأمريكيين "حتى تقود بنجاح فلا بد أن تظهر... خبرة بالعمل واهتمام بالناس." فهناك فئة تركز على الإنتاج والأخرى تركز على النواحي الإنسانية فكلا الفئتين لا يمثلان المديرين الناجحين ذلك لأن ما يهتم به أحدهما لا يهتم به الآخر، ومن هنا يظهر مفهوم القيادة الفاعلة التي يكون اهتمامها مزدوجاً بالإنتاج والعاملين معاً.

(تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري/ اعداد الطالب: بونحلة فريد /اشراف الدكتور: سعد بهايجية/ دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة/ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية المواد البشرية /السنة الجامعية 2006-2007)

المطلب الثاني: علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين حسب العوامل المؤثرة في السلوك القيادي

الفرع الأول: العوامل الخاصة بالمدير

إن سلوك المدير في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية، ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قيادته بطريقة واحدة معتمدا في ذلك على خبرته ومعرفته وخلفيته. ومن بين العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر على المدير هي:

أ- نظام القيم الذي يؤمن به: حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- مدى ثقته في مرؤوسيه: فالمديرون يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقته بمرؤوسيهم الذي يشرفون على أعمالهم في فترة ما.

ت- ميوله القيادية الشخصية: يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيهم في الكثير من وظائفهم.

ث- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة: إن المديرين الذين يشاركون مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها وهناك من تزداد حاجتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها.

الفرع ثاني: العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فانه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل أو القوى التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه. ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن للمدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة من حرية التصرف:

أ- ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.

ب- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

ت- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة، فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة المحددة لهم بينما البعض الآخر درجة كبيرة من الحرية.

ث- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.

ج- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.

ح- توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المنشأة.

خ- توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، فلو كان النمط السائد هو المتسلط والانفراد باتخاذ القرارات فإن التحول الفجائي إلى طلب مشاركة العاملين عادة ما يقابل بنوع من الشك والريبة بل وأحيانا الرفض من جانبهم والعكس صحيح أي عندما يكون النمط السائد هو المشاركة فإن التحول إلى الانفراد من جانب الرئيس في اتخاذ القرارات يقابل بالسخط والتذمر من جانب المرؤوسين، وبطبيعة الحال فإن غياب العناصر السابقة يؤدي إلى لجوء المدير إلى سلطته المباشرة، بل أن هناك ظروفًا تفرض مبدأ التصرف الفردي للمدير، ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في رئيسهم فإن حريته تزداد في تغيير سلوكه دون خوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين.

الفرع الثالث: العوامل الخاصة بالموقف

بالإضافة إلى مجموعة العوامل الخاصة بالمدير ذاته وبمرؤوسيه فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها المدير والتي يكون لها تأثير على سلوكه، ومن أهم تلك العوامل البيئية تلك التي يستمد كيانها من التنظيم ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة.

أولاً - **توعية التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة:** إن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المشروع أن هناك أنماط سلوكية معينة مقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها، وسرعان ما يتعلم أن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل، كما أن مقدار مساهمة ومشاركة العاملين يتأثر أيضا بمجموعة من العوامل مثل: حجم الوحدات التنظيمية وتوزيعها الجغرافي، ودرجة الأمان المطلوبة في تحقيق المنظمة لأهدافها.

ثانياً - **كفاءة الجماعة:** قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها الجماعة المكتملة. ومن أحد العوامل التي تقاس بها كفاءة الجماعة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، كذلك كلما اشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم والاهتمامات كلما زادت فعاليتها.

ثالثاً- طبيعة المشكلة ذاتها: بطبيعة الحال نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين وبازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة فإن ذلك يدعونا إلى القول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة ولكن من جانب آخر نجد أنه بالرغم من تعقد بعض المشاكل إلا أن بعض المديرين يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصصي الملائم لاتخاذ هذه القرارات. تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على المدير فكلما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرارات كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار، كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس فكلما زادت درجة استقرار المنظمة اتجه المديرون إلى أسلوب المشاركة.

ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح المدير يعتمد بصفة أساسية على مساهمته في تحقيق مجموعة من

الأهداف التي تتمثل في الأتي:

- رفع المستوى التحفيزي للعاملين.

- زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير.

- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.

- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين.

- المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للعاملين.

(الانماط القيادية وعلاقتها بالداء الوظيفي من وجهة نظر العاملة بامارة مكة المكرمة / دراسة مقدمة استكمالاً

لكتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية / إعداد : طلال عبد الملك الشريف / اشراف

الدكتور: عبد الشافي محمد أبو الفضل. الرياض 1424 هـ - 2004 م)

خلاصة:

يهدف القادة إلى تنمية ورفع كفاءات العاملين وتحسين أساليب العمل من خلال تطوير أنماطهم السلوكية التي يتبعونها في أداء أعمالهم وفي معاملتهم لمؤسسيهم وكذلك من خلال استثمار الموارد البشرية باللجوء إلى تطويرهم عن طريق برامج التدريب الفعالة وعمليات التحفيز وكذا الاتصال بعد تحديد الاحتياجات وإعادة تأهيلهم ومنع قادم معارفهم مؤهلاتهم لمواكبة التغيرات السريعة والمستمر التي يتميز بها عصرنا أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة كما انه من أهمية كسب رضا ولاء العامل والعملاء.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر بـمديرية ورقلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى السمات التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري والنمط القيادي الذي يستحسن أن يستخدمه للتأثير في مرؤوسيه وتنمية كفاءاتهم وقدراتهم ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم تنتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر تلك الأساليب والسمات القيادية في القادة ومدى مساهمتها وتأثيرها في تنمية كفاءات العاملين على مستوى المؤسسة، لذلك خصصنا هذا الفصل الأخير لدراسة القيادة الإدارية في إحدى المؤسسات الجزائرية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة كأحد أهم المؤسسات الوطنية التي استطاعت الصمود أمام المنافسة القوية التي فرضها منطلق اقتصاد السوق، والذي أصبح حتمية يجب على المؤسسات مواجهتها من خلال تطوير أساليب الإدارة والقيادة وعصرنتها، وهو ما ألقى على القيادات الإدارية مسؤولية ثقيلة لقيادة هذه الجهود وتوجيهها، عن طريق التأثير في المرؤوسين وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم من أجل رفع الأداء والإخلاص في العمل.

قصد إعطاء أكثر مصداقية للبحث ومن أجل الإسقاط العملي للمعلومات النظرية قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة الإقليمية بولاية ورقلة) وقد اعتمدنا في ذلك على أسلوب المقابلة الشخصية والاستبيان مع موظفو المؤسسة وبعد تجميع المعلومات والإحصائيات قمنا بصياغتها وفق الخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة

المبحث الثاني: تحليل الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثالث: دراسة وتحليل الأنماط القيادية السائدة ومدى تأثيرها على تنمية كفاءات العاملين

بمؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة لاتصالات الجزائر بمديرية ورقلة

بعد ما تطرقنا في القسم النظري إلى أهمية الأنماط القيادية في تنمية كفاءات العاملين سوف يتم في هذا القسم دراسة الموضوع ميدانيا، لذلك سنتناول في هذا المبحث كل من مدخل للدراسة الميدانية وكذا أدوات البحث ثم التعريف العم بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: مدخل الدراسة الميدانية

حتى تتضح ملامح و حدود الدراسة، لا بد من تحديد المجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري لها.

الفرع الأول: المجال المكاني

يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة وهذا لكونها مؤسسة عريقة متميزة ذات أهمية كبيرة على الصعيد المحلي والوطني بالإضافة إلى ذلك تعتبر مؤسسة لها صبغة تجارية وتخضع لنظام علمي.

الفرع الثاني: المجال الزماني

لقد تم تحديد المجال الزماني للدراسة خلال الفترة الممتدة بين 2010 إلى غاية 2012 وهذا بهدف التعرف على النتائج المحققة كل سنة ومقارنتها لإعطاء مصداقية أكثر للنتائج.

الفرع الثالث: المجال البشري

يتكون مجتمع الدراسة من عينة مختارة من عمال وإطارات من مؤسسة اتصالات الجزائر حيث اخترنا عينة مكونة من 25 عامل من كفاءات المؤسسة.

الفرع الرابع: أدوات الدراسة

للقيام بدراستنا المتمثلة في الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

أولاً: مقابلات شخصية: اعتمدنا على المقابلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المباشرة على رئيس مصلحة المستخدمين، رئيس مصلحة المحاسبة بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعدنا في الدراسة ومن بين هذه الأسئلة التي تم طرحها نذكر ما يلي:

* ما هي أهم نشاطات المؤسسة؟

* من هم أهم زبائن ومنافسي المؤسسة؟

* ما هي البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة؟

* كيف هو نظام المكافآت والحوافز ونظام الاتصال داخل المؤسسة؟

ثانيا: الاستبيان: لكي يحمل بحثنا هذا دلالة علمية فقد اعتمدنا الاستبيان كوسيلة لجمع بعض الآراء بطريقة إحصائية وهذا من أجل إيضاح جملة من العوامل المتعلقة بالأنماط القيادية وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة والعلاقة بينهما.

ثالثا: الإحصائيات: اعتمدنا على تحصيل الوثائق والمخططات الإدارية من طرف الهيئات المعنية وذلك عن طريق تحليلها وتلخيص كل ماله علاقة بموضوعنا.

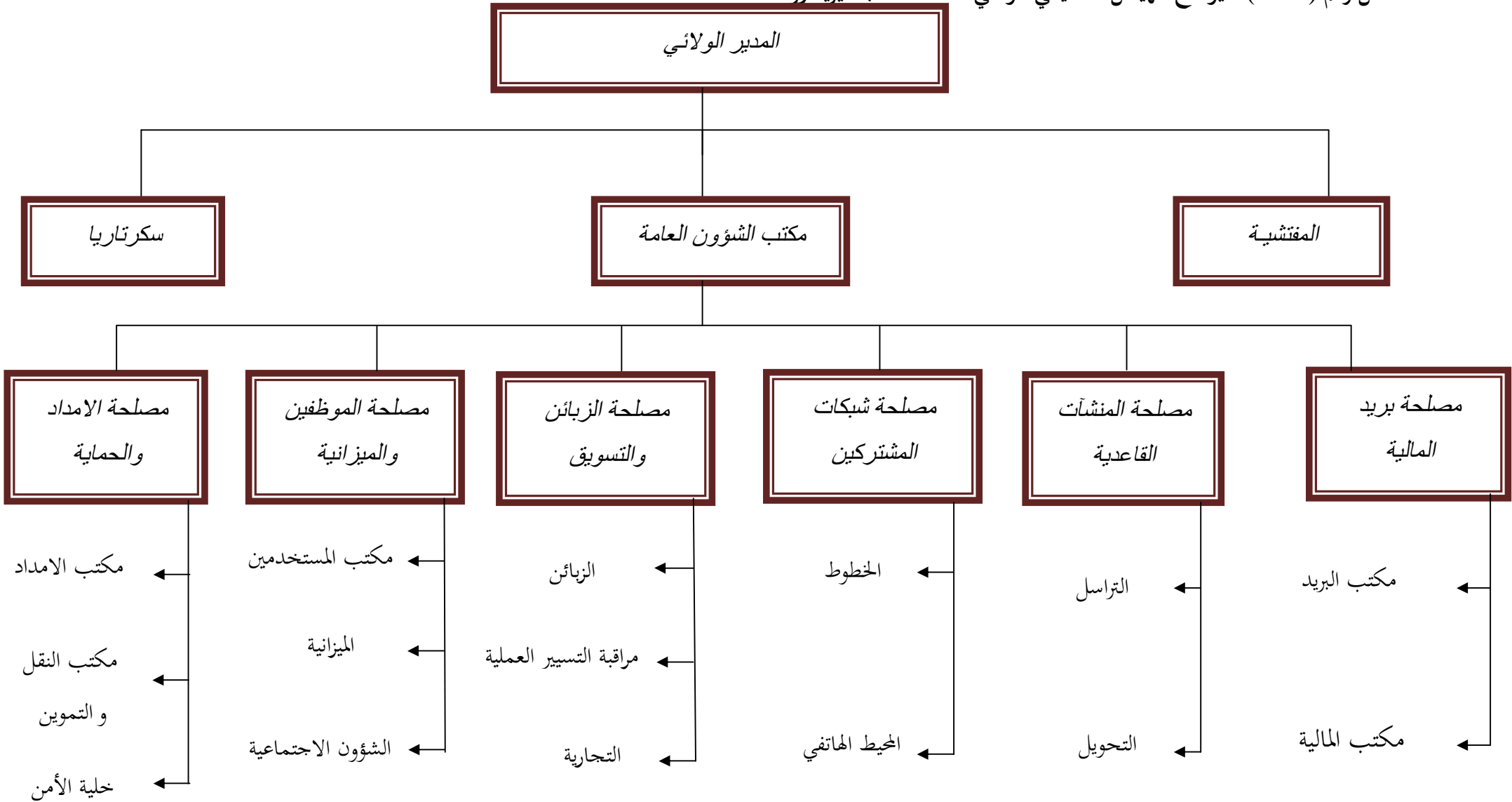
المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة:

إن اتصالات الجزائر مؤسسة عمومي اقتصادية مارست نشاطها بداية في ظل القطاع العام تحت اسم البريد والمواصلات، وهي من أكبر ركائز الدولة بالإضافة إلى كونها إدارة عمومية فهي في نفس الوقت مؤسسة خدمتية لها صبغة تجارية، نتجت عن إعادة هيكلة وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وذلك بموجب القانون رقم 2000/03 الصادر في 05 أوت 2000 الذي حدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات والأمر رقم 2001/04 الصادر في أوت 2001 المتعلق بتنظيم وتسيير وخصخصة المؤسسات الاقتصادية والعمومية وفي إطار ذلك تحولت المؤسسة من إدارة إلى شركة ذات أسهم حيث أن أكبر حصة من الأسهم هي ملك للدولة بنسبة 70% مما يخول لها السلطة على قرارات المؤسسة وهذه النسبة تتناقص تدريجيا بتوجه المؤسسة نحو اقتصاد السوق.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (3-1) : يوضح الهيكل التنظيمي الولائي للاتصالات بمديرية ورقلة



نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة أنه يتكون من ست مصالح:

1) مصلحة البريد والمالية: وهي تتكون من مكتبين، الأول هو مكتب البريد والثاني مكتب المالية يشرف عليها رئيس يقوم بإدارة وتسيير جميع الأمور وتمثل مهمة المكتبين في إدارة الأعمال الخاصة بالرسائل وحوالات سحب الصكوك البريدية.

2) مصلحة المنشآت القاعدية: وهي الركيزة الأساسية لقطاع البريد والمواصلات، تضم مكتبين مكتب التراسل ومكتب التحويل وتمثل مهامها في:

- توزيع الفواتير الهاتفية
- التحكم في المراكز الهاتفية
- مراقبة الكوابل الهاتفية
- مراقبة مساحة التغطية

3) مصلحة شبكات المشتركين: تهتم هذه المصلحة بتوزيع الخطوط الهاتفية من المنشآت القاعدية إلى المناطق الحضرية وانجازها وتضم مكتبين: مكتب الخطوط ومكتب المحيط الهاتفي وتقوم بتسيير مراكز صيانة الخطوط الهاتفية وعددها 03 مركز ورقلة، مركز تقرت، مركز حاسي مسعود.

4) مصلحة الزبائن والتسويق: تتكون من مكتبين، مكتب الزبائن ومكتب تسيير العملية التجارية وتشرف هذه المصلحة على تسيير الوكالات التجارية المتواجدة عبر الولاية وهي وكالة ورقلة، وكالة تقرت، وكالة حاسي مسعود.

5) مصلحة موظفين الميزانية: يكمن دور هذه المصلحة في تزويد المديرية بالعناصر البشرية وبالاحتياجات المالية وهي تتكون من 03 مكاتب: مكتب المستخدمين ومكتب الميزانية ومكتب الشؤون الاجتماعية ومن مهامها الرئيسية إعداد الميزانيات والأجور.

6) مصلحة الامداد والحماية: تقوم هذه المصلحة بتوفير المستلزمات التي تضمن سير المصالح والوكالات التجارية و التسويق بالمؤسسة وتقوم أيضا بتوزيع الفواتير الهاتفية وإعداد وبيع الهواتف.

الفرع الثالث: نشاط المؤسسة

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار وظيفتها الاجتماعية بالمهام الرئيسية التالية:

- تحضير وتقرير المخططات السنوية لنمو وتطور عملها.
- دراسة وجهات النظر ووضع الوسائل في مكانها لاستمرار الخدمات المقدمة للتطورات التكنولوجية.
- تسريع التدريب والتكوين للوسائل البشرية.

- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة.
- تأمين أو ضمان الأمن للشبكة ونوعية الاتصالات من أجل إشباع حاجات المستهلكين.
- الدخول في منافسة دولية عن طريق الجمع بين مهنيي وحرفيي القطاع.
- وتستطيع المؤسسة رفع وترقية نشاطها بواسطة تطوير الهياكل المرتبطة بعملها ووظيفتها بالتحول إلى المؤسسة المستقلة والمتخصصة.

تمارس اتصالات الجزائر نشاطها عن طريق مديريات إقليمية والتي من بينها المديرية الإقليمية للاتصالات بورقلة إذ تشرف على أعمال 07 وحدات وهي: ورقلة، بسكرة، إيزي، تمنراست، الوادي، غرداية، الأغواط وكذلك المراكز التابعة لكل وحدة (ولاية). تتكون المديرية الإقليمية للاتصالات بورقلة من 04 مديريات فرعية يرأسها المدير الإقليمي بالإضافة إلى المفتشية.

1) المديرية الفرعية للاتصالات: تتمثل مهمتها في التكفل بجميع تجهيزات الاتصالات ومتابعة آخر

التكنولوجيات في عالم الاتصال (التراسل، الشبكات الهاتفية، الربط) وهي تتكون من 03 مكاتب:

- مكتب الأشغال الجديدة: يشرف عليه رئيس يقوم بكل الأشغال في ميدان التراسل، الربط والتطورات

الخاصة في هذا الميدان.

مكتب البيئة والصيانة: يتكفل رئيس هذا المكتب بصيانة أجهزة الاتصالات والكهرباء الخاصة بها وصلاحية

الأرضية لاجتناب التيارات الكهربائية العالية. - مكتب

الخطوط: يقوم رئيس هذا المكتب بصيانة الخطوط الهاتفية وجميع عمليات الربط الجديدة للهاتف على

المستوى الجهوي.

2) المديرية الفرعية لوسائل المستخدمين: توفر الوسائل اللازمة للسير الحسن لمصالح الاتصالات والتكفل

بأجور العمال، العطل، الحوافز، التدريب، وتتكون من:

- مصلحة المستخدمين: وتتمثل مهامها في كونها المسؤولة على توظيف العمال ووضع الرواتب وتحديد العطل

بالإضافة إلى اهتمامها بالدورات التكوينية.

- مكتب الإمداد: يتكفل بجميع المشتريات الخاصة بالاتصالات والإشراف على حظيرة السيارات وتزويد المصالح

بتجهيزات المكتب والبناء.

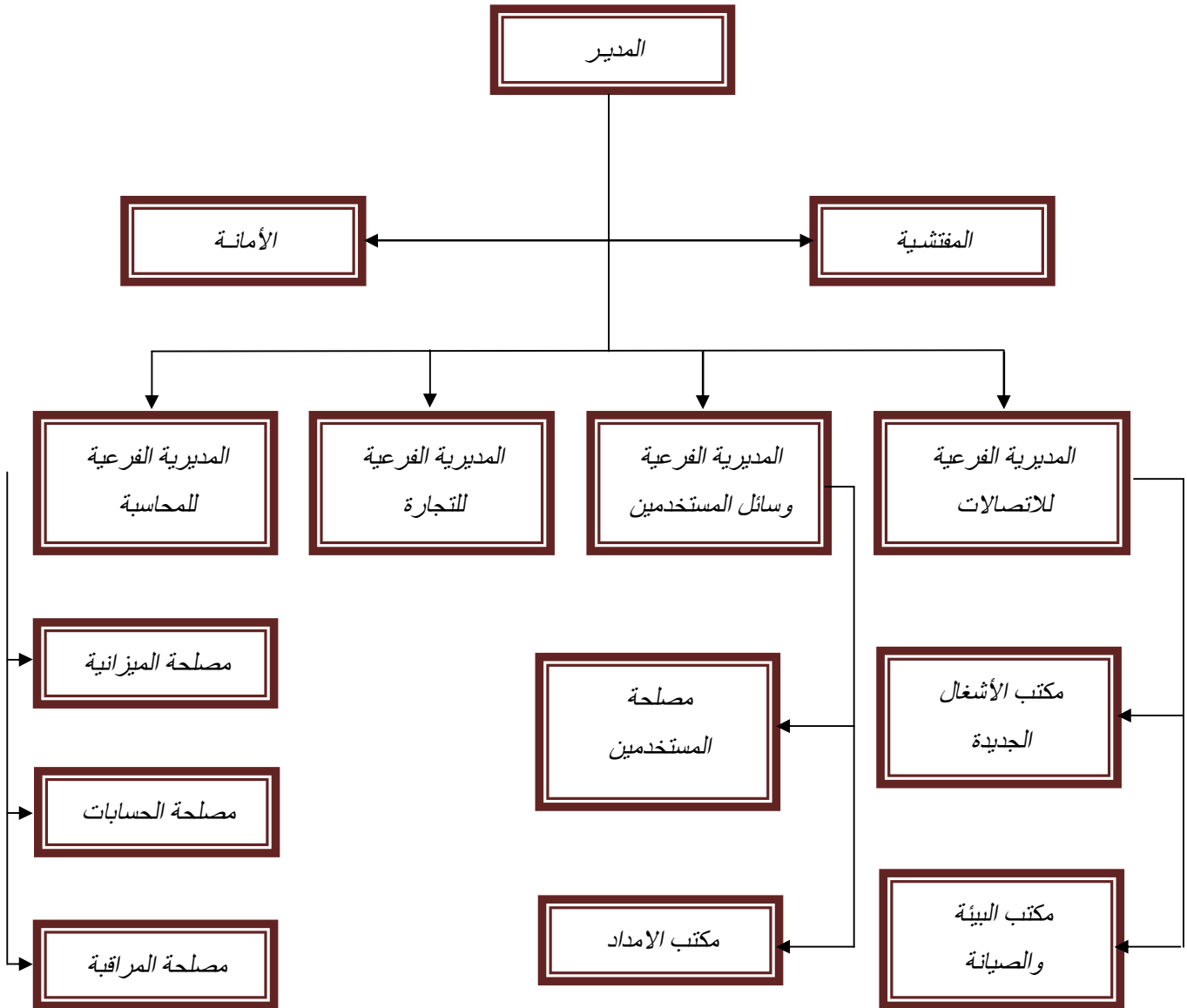
3) المديرية الفرعية للتجارة: تعتبر هذه المديرية كخلاصة العمل للمديريات الإقليمية وهي تقوم بتحديد مستوى

التعاملات في المديرية، وقيمة المدخول عن فواتير الهاتف والاتصالات الرقمية.

4) المديرية الفرعية للمحاسبة: بما 03 مصالح:

- مصلحة الميزانية: مهمتها النظر في قيمة المدخول والمخرج للميزانية السنوية.
- مصلحة الحسابات: تقوم بالتنسيق مع المصلحة التجارية، حساب عدد الأموال الموضوعة في حساب المديرية.
- مصلحة المراقبة: تهتم بمراقبة الفواتير والأشغال الخارجية للمديريات، ويقوم بمراقبة أعمال هذه المديريات المدير الإقليمي ويأخذ القرارات الازمة وهو المسؤول الأول عن الميزانية بالإضافة إلى المفتشية التي تراقب أشغال الاستثمار وتنفذ المهام والتحقيقات وكذلك المراجعة والتدقيق النظامي والشامل للكتابات الحسابية وقوانين عمل المؤسسات التابعة للمديريات الإقليمية سنوية النزاعات واستقبال شكاوى المستهلكين.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية للاتصالات الجزائرية



المطلب الثالث: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة

حتى تبلغ المؤسسة العمومية والاقتصادية اتصالات الجزائر مكانة عالية ولائقة بها وسط أسواق المنافسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

- تعيين الكفاءات في المناصب الحساسة.
- العمل على تنمية وتطوير كفاءات العاملين من أجل الوصول إلى الاسواق العالمية.
- تلبية حاجيات الزبائن.
- تحسين التسيير وجودة الخدمة
- تقديم خدمات نوعية وموثوقة.
- عرض خدمات بمستوى عالي وخالي من العيوب.
- تحصيل الديون في الآجال المحددة.
- المحافظة على السمعة الحسنة في السوق.
- القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات وتشجيع المبادرة والانفتاح على التكنولوجيات الحديثة.
- التحلي على التصرفات السلبية وتكريس ثقافة مؤسساتية مبنية على أساس المردودية والفعالية
- بقاء المؤسسة واستمرارها.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة**المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة.**

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجمل العوامل الداخلية التي تقع تحت نطاق ورقابة المؤسسة وتتحكم

فيها.

1 / تطور عدد العمال خلال 2010-2012 :**جدول رقم (3-1): يوضح تطور عدد العمال**

2012	2011	2010	
35	30	27	الإطارات
110	102	98	الكفاءات
155	148	145	العمال التنفيذيين
300	280	270	المجموع

من خلال الجدول السابق والذي يوضح تطور عدد العمال خلال الفترة ما بين 2010-2012 نلاحظ

أن عدد العمال في تزايد من سنة لأخرى وهذا بسبب توظيف عمال جدد سواء كانوا إطارات أو كفاءات أو عمال تنفيذيين.

2 / تطور رقم الأعمال خلال 2010-2012:**الجدول رقم (3-2): يوضح تطور رقم الأعمال**

2012	2011	2010	السنة رقم أعمال
1082393439.38	1251853015.74	1660174458.03	رقم أعمال الهاتف الثابت
836147258.72	694411266.55	238886554.67	رقم أعمال الانترنت

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم أعمال الهاتف الثابت في نقصان من سنة لأخرى، وهذا عكس رقم

أعمال الانترنت وهذا بسبب إقبال الزبائن على الانترنت بكثرة وبتزايد أما الهاتف الثابت فيوجد لديهم البديل وهو الهاتف النقال.

3/ تطور كتلة الأجور خلال 2010-2012:

جدول رقم (3-3): يوضح تطور كتلة الأجور

السنة	2010	2011	2012
كتلة الأجور	250000000.00	300000000.00	470000000.00

الجدول السابق يبين لنا تطور كتلة الأجور خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2010 وسنة 2012، حيث تجدها تتزايد باستمرار من سنة لأخرى.

المطلب الثاني: تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة

تشكل بيئة المؤسسة الحيز الذي يعيش فيه، وتقوم من خلالها التفاعلات الاقتصادية من عمليات تبادل، وبفضل هذا المحيط تستمد المؤسسة حياتها، ويمكن تقسيم البيئة التنافسية للمؤسسة إلى :

1/ الزبائن: تتعامل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة مع مختلف الزبائن سواء كانوا داخليين أو خارجيين، أشخاص أو مؤسسات.

- الزبائن الداخليين: وهم جميع عمال المؤسسة المستفدين من خدماتها ويحصلون على امتيازات وتخفيضات خاصة.

- الزبائن الخارجيين: وهم جميع المشتركين الخارجيين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات عمومية أو خاصة.

أ/ الخدمات المقدمة للزبائن: من بينها

- خدمات الهاتف بنوعيه الثابت اللاسلكي.
- خدمات اشتراكات الانترنت.
- تسيير ملفات الزبائن وتسويتها.
- تسيير ملفات طلبات المشتركين.
- بيع بطاقات التعبئة الخاصة بالهاتف الثابت والنقال.

ب/ زبائن المؤسسة: نذكر منهم

- الشعب أو الأفراد: أي أن المؤسسة تتعامل مع أي فرد من عامة الشعب يود المشاركة.
- المؤسسات العمومية: تتعامل مع مختلف المؤسسات العمومية.
- المؤسسات الكبرى مثل سونطراك، القطاع العسكري،....
- المؤسسات الصغيرة.

2/ الموردون: يعتبر الموردون المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة من اجل الحصول على ما تحتاجه من مواد أولية أو معدات أو أدوات مكتبية أوفهي تتعامل مع مؤسسات التأثيث وكذلك البنوك ومن أهم مواردها نجد:

- مؤسسة محلات البشري وتختص في بيع لوازم المكتب.
- مؤسسة بابا مصباح والمختصة في بيع قطع الغيار.
- البنوك مثل BNA.
- شركة ZTE الصينية المختصة بخدمات الانترنت.

3/ المنافسون: تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات منافسة من قبل مؤسسات أخرى في نفس مجال النشاط كمؤسسة جازي والتي تعتبر أول منافس لها ثم تليها مؤسسة نجمة، وهذا بالنسبة للهاتف النقال، أما الهاتف الثابت فليس لديها منافس وكذلك بالنسبة للانترنت .

4/ المؤسسات المالية: تتعامل المؤسسة مع البنوك مثل بنك BNA من أجل حفظ الأموال والحصول على قروض لتمول مشاريعها واستثماراتها، وإضافة إلى البنوك نجد مؤسسة اتصالات الجزائر تتعامل مع مؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي من أجل توفير الخدمات والحماية من الأخطار الداخلية والخارجية والتكفل بالأمراض المهنية والإحالة إلى التقاعد.

5/ العوامل التكنولوجية: تعتمد المؤسسة في نشاطها على تكنولوجيا عالمية وذلك بإدماجها لبعض التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الأسواق من خلال عمليات التدريب والتكوين التي تقوم بها من أجل مسايرة التطور التكنولوجي.

6/ العوامل الاقتصادية: من خلال الدراسة نجد أن السوق التي تنشط فيه المؤسسة في نمو متزايد مما أدى إلى ارتفاع الحصة السوقية.

المطلب الثالث: نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للمؤسسة

الفرع الاول: نقاط القوة

وتتمثل في:

- 1- سيطرة المؤسسة على السوق وتحقيق حصة سوقية عالية.
- 2- تعدد المنتجات مثل الهاتف الثابت، الهاتف النقال، الانترنت،.....
- 3- تكوين وتدريب العاملين.
- 4- تعمل المؤسسة جاهدة على جلب تقنيات تكنولوجية متطورة.
- 5- تعمل المؤسسة على تخفيض الأسعار من أجل الحصول على هوامش.

6- امتلاك المؤسسة لاستثمارات.

الفرع الثاني: نقاط الضعف

وتتمثل في:

- 1- عدم دفع الزبائن لمستحقات الهاتف والانترنت في الآجال المحددة .
- 2- ضعف نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة.
- 3- ظاهرة تخريب الكوابل التي تتعرض لها المؤسسة مما يعرقل سير خدمات المؤسسة وفقدان ثقة الزبائن.
- 4- تحويل العمال ما بين المديریات.

3/ إستراتيجية المؤسسة:

تعتمد المؤسسة في نشاطها على إستراتيجية التنويع والتي تبرز من خلال التطورات الكبيرة في ظل التحولات التي عرفها قطاع الاتصالات حيث كان نشاطها يتمحور في مجال واحد وهو الهاتف الثابت وفي أواخر سنة 2004 بدأت في الدخول نحو اقتصاد السوق وأوجدت مزيج من المنتجات مثل الهاتف الثابت اللاسلكي، ثم بعدها مشروع توصيل المنازل بشبكة الانترنت والهاتف النقال، وذلك من أجل توزيع وتخفيض المخاطر الناتجة عن المنافسة.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل الأنماط القيادية السائدة ومدى تأثيرها على تنمية كفاءات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة

نقوم في هذا الجزء بدراسة وتحليل وتقييم الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر ومدى تأثيرها على العاملين وتنمية كفاءاتهم وقدراتهم من خلال نظام الاتصال المتوفر بين القادة والمرؤوسين وكذا عملية التحفيز والمكافآت المقدمة للعاملين وبرامج التدريب والتكوين .

المطلب الأول: تقديم الاستبيان الأول وعينة الدراسة (الأنماط القيادية)

يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس، وهو يتمثل في استمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة المتنوعة (مغلقة، نصف مفتوحة، متعددة الاختيارات، ترتيب عبارات وأسئلة مفتوحة) يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس، والاستبيان يعوض ويكمل طريقة المقابلة في جمع المعلومات، والتي تتطلب وقتا طويلا لكونها تتم مع كل فرد من أفراد العينة، أما طريقة الاستبيان فتقتصر على توزيع استمارات الأسئلة على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها، وبما أن ذلك لا يستغرق إلا وقتا قصيرا، حيث أن أكثرها تأثيرا على الإجابات المختارة، لذلك فإنها تحظى باستجابة وتعاون أفراد العينة في غالب الأحيان، وهو ما يجعل الباحثين يلجئون إليها .

أولا - هدف الاستبيان الأول:

يهدف هذا الاستبيان الموجه إلى معرفة مدى توافر سمات القيادة فيهم ونمط قيادتهم وسلوكهم اتجاه مرؤوسيه، وأخيرا تأثير سمات ونمط قيادة القادة على تنمية كفاءات المرؤوسين، من وجهة نظر القادة، ثم من وجهة نظر المرؤوسين في الاستبيان الثاني.

ثانيا - طريقة إنجاز الاستبيان:

تم إعداد استمارة من الأسئلة تم جمعها وغربلتها انطلاقا من عدة مراجع (كتب، أطروحات ماجستير، مواقع إنترنت)، ثم توزيعها على عينة من قادة على مستوى المؤسسة، وبعد استرجاعنا للإجابات قمنا بتحليلها .

ثالثا - محتوى الاستبيان:

تشكل هيكله ومضمون الاستبيان عنصرا أساسيا في نجاح وظيفته كأداة لجمع المعلومات وهذا ما يسهل للمستجوبين ملء الاستمارات، كما يسهل عملية التحليل فيما بعد وكذلك الحصول على المعلومات المرغوبة.

رابعا - تحديد عينة الدراسة:

تتكون العينة المدروسة من 25 فرد قيادي من مختلف المصالح، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3-4): يوضح عينة الدراسة

النسبة %	الاستثمارات المحصلة	النسبة %	الاستثمارات الموزعة	المؤسسة
92.59%	25	100%	27	الوحدة الاقليمية
100%	25	100%	27	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان

نلاحظ أن نسبة الاستثمارات المحصلة تشكل نسبة 92.59 % من الاستثمارات الموزعة وهي نسبة مقبولة.

خامسا - الخصائص العامة للعينة :

بعد تحديدنا للعينة المدروسة يتوجب علينا التعرض لخصائص هذه العينة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، المؤهل العلمي، بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة بخصوص الأنماط القيادية.

1 - توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
72%	18	مذكر
28%	7	مؤنث
100%	25	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن قادة مؤسسة اتصالات الجزائر يغلب عليهم الرجال بنسبة 72 %.

2 - توزيع العينة حسب العمر :

جدول رقم (3-6): توزيع عينة الأفراد حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
16%	4	من 20 إلى 30
16%	4	من 30 إلى 40
24%	6	من 40 إلى 50
44%	11	من 50 فأكثر
100%	25	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول ضعف فئة الشباب أقل من ثلاثين سنة في المناصب القيادية، مما يبين أن التعيين في هذه المناصب يعتمد أكثر على الأقدمية أو للمدة التي يقضيها الفرد في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تغلب عنصر الأقدمية على عنصر الكفاءة في عملية الترقية التي تخضع إلى قوانين تحكم المؤسسات العمومية.

3- المؤهل العلمي للقادة:

يهدف السؤال عن المستوى التعليمي للقادة إلى معرفة المكانة التي تحتلها الإطارات العليا في سلم القيادة على مستوى المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-7): توزيع عينة القادة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
8%	2	ثانوي
4%	1	دبلوم
12%	3	بكالوريا
76%	19	دراسات عليا
100%	25	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن نسبة أصحاب الدراسات العليا تشكل الأغلبية من القادة نظرا لأن القيادة الإدارية تتطلب مستوى علمي عالي بما يسمح لها من اتخاذ القرارات السليمة وهذا قصد حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة.

4- استفادة القادة في العينة من الترقية:

بهدف معرفة مدى استفادة القادة من الترقيات، وهو ما يشكل لهم دافعا للعمل ورفع الأداء، باعتبار الترقية تحقق لهم حاجة تحقيق وتأكيد الذات التي غالبا ما يسعى القادة لتحقيقها، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (3-8): استفادة القادة في العينة من الترقية

النسبة %	التكرار	البيان
68%	17	- هل استفدت من الترقية ؟ نعم
32%	8	لا
100%		- المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن أغلب القادة قد استفادوا من ترقية وهذا يعود إلى إعادة الهيكلة التي انتهجتها القيادة العليا بإنشاء مديريات ووحدات جديدة، وهو ما تطلب ترقية عدة إطارات إلى مناصب أعلى.

5- استفادة القادة في العينة من التدريب:

بهدف معرفة مدى استفادة القادة من التدريب في التسيير، وهو ما ينعكس إيجابا على قدرتهم الإدارية والقيادية، كما يسمح ذلك بمعرفة المكانة التي يحتلها التدريب كاستثمار في الموارد البشرية .

جدول رقم (3-9): توزيع عينة القادة حسب التدريب

النسبة %	التكرار	بيان
		- هل استفدت من برامج للتدريب ؟
96%	24	نعم
4%	1	لا
100%	25	
		كم مرة استفدت من التدريب؟
58.33%	14	من 1 إلى 5 مرات
41.66%	10	أكثر من 5 مرات
100%	24	

المصدر: معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية القادة الإداريين قد استفادوا على الأقل من تكوين واحد في ميدان التسيير، وذلك بهدف اكتساب الطرق العلمية والمهارات العملية في التسيير، حيث يعتبر سوء التسيير أحد أسباب تدني الأداء في المؤسسات العمومية الاقتصادية، لذلك أولت المؤسسة اهتماما كبيرا بالتدريب.

6- موقف القادة من أهداف المؤسسة والمرؤوسين :

من خلال الاستفسار عن موقف القادة من أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وتحديد الأولوية التي يعطيها القادة أثناء عملهم سواء للمؤسسة أو المرؤوسين يمكننا أن نستنتج نمط القيادة السائد بمؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (3-10) : تحليل موقف القادة من أهداف المؤسسة والمرؤوسين

النسبة %	التكرار	البيان
80%	20	- يحرص المدير على تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة أهداف المرؤوسين واحتياجاتهم.
12%	3	موافق
8%	2	محايد
		غير موافق
100%	25	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن أغلب القادة (80%) يرون أنه يجب الحرص على أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف المرؤوسين. وهذا ما يجعل هناك توافق بين المؤسسة والمرؤوسين حيث أن المؤسسة تهدف إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية ورفع مستوى الأداء والمرؤوسين يلجأون إلى تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم ورفع من قدراتهم وتنمية كفاءتهم. إذن فهؤلاء القادة يرون أنهم قادة متفوقين في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهداف المرؤوسين في آن واحد وكسب رضاهم والعلاقة معهم.

7- طريقة القادة في اتخاذ القرارات :

تعتبر طريقة القائد في صنع واتخاذ القرارات أفضل دليل على نمطه القيادي، حيث أن القائد الذي يصنع القرارات ويتخذها بنفسه دون أن يعطي أي هامش للمرؤوسين للمساهمة في هذه العملية يدل على نمطه الأتوقراطي المهتم بالعمل في القيادة، في حين أن القائد الذي يسعى لإفساح المجال لمرؤوسيه للمساهمة في صنع واتخاذ القرارات يعطي ذلك دليل على اهتمامه بالعلاقات معهم وتبني أسلوب ديمقراطي في القرارات، وقصد تحديد أسلوب القادة في اتخاذ وصنع القرارات على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر طرحنا الأسئلة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-11) : طريقة القادة في اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرار	البيان
100%	25	- يتخذ المدير القرارات بمفرده دون استشارة المرؤوسين؟ غير موافق
100%	25	لا ينفرد المدير بنفسه في عملية صنع القرارات. موافق
100%	25	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن كل القادة يلجأون إلى استشارة المرؤوسين حول المشكلات والقضايا المتعلقة باتخاذ القرارات، وهذا قصد الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها والمقترحات التي قد يقدمونها كبداية للقرار، ورغم ذلك فالقرار النهائي يبقى بيد القادة الإداريين، مما يبين ميل القادة في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى الأسلوب الديمقراطي المشارك.

8- تفويض السلطة لدى القادة:

جدول رقم (3-12) : تفويض السلطة لدى القادة

النسبة %	التكرار	بيان
48%	12	- يفوض المدير بعض المهام ويترك للمرؤوسين حرية التصرف في التنفيذ.
16%	4	موافق
36%	9	محايد
36%	9	غير موافق
100%	25	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الأول.

يتبين لنا من الجدول أن أغلبية القادة الإداريين يفوضون أحيانا لمرؤوسيهم القيام ببعض المهام والواجبات وهذا بسبب كثرة الأعمال الإدارية للقادة سواء خارج أو داخل المؤسسة، فيحتم عليهم ذلك تفويض جزء من مهامهم.

بناء على التحليل السابق يمكن القول أن سمة المشاركة في صنع القرارات تتوفر في قادة إتصالات الجزائر بشكل عام.

9- بناء العلاقات مع المرؤوسين

إن القيادة الإدارية هي في الأساس علاقة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يؤثر فيهم من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك تعتبر مهارة بناء العلاقات ضرورية للقادة، وستقوم بتقييم هذه المهارة لدى قادة المؤسسة من خلال تحليل الإجابات عن أسئلة الاستبيان الخاصة بمهارة العلاقات، وهو ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (3-13): تحليل مستوى علاقة القادة بمرؤوسيهم

النسبة %	التكرار	بيان
96%	24	- يقوم المدير بتنمية العلاقات الطيبة مع المرؤوسين ؟
4%	1	موافق
0%	0	محايد
		غير موافق
100%	25	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الأول.

بالنسبة للعلاقات بين القادة والمرؤوسين نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب القادة يسعون إلى تنمية العلاقات الطيبة مع مرؤوسيهم . وهذا ما يؤثر إيجابا على طريقتهم في التعامل معهم ومنه القدرة على التأثير فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة. والقضاء على العوامل التي تعيق سير عمل القادة.

10- موقف القادة من أداء المرؤوسين:

إن الأداء المنخفض للمرؤوسين يتطلب من القائد تشخيصه لتحديد أسبابه ومن ثم معالجتها عن طريق الأساليب المناسبة، وإلا فإن الأداء سيستمر في التدهور، وهو ما توضحه إجابات القادة المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-14) : تقييم سلوك القادة اتجاه الأداء المنخفض للمرؤوسين

النسبة %	التكرار	بيان
		- يقوم المدير بمعاينة المقصرين في أداء العمل.
96%	24	موافق
4%	1	محايد
0%	0	غير موافق
100%	25	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن أغلب القادة يصرحون بأنهم يقومون بمعاينة المقصرين في أداء العمل.

المطلب الثاني: تحليل موقف المرؤوسين من قاداتهم في مؤسسة اتصالات الجزائر :

بعد أن قمنا بتحليل الاستبيان الأول الموجه لعينة من القادة في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث درسنا سمات وأنماط القيادة الإدارية وكذا تأثيرها على أداء العاملين، إلا أن ذلك كان من وجهة نظر القادة الإداريين، مما يجعل ذلك التحليل يتميز بالذاتية، لذلك وطلباً للموضوعية نرى ضرورة إكمال التحليل السابق بإجراء تحليل آخر لنمط، ودور القيادة الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين عن طريق استبيان ثاني موجه لعينة من المرؤوسين، ومن خلال المقارنة بين التحليلين يمكننا أن نخرج بتقييم أكثر موضوعية للقيادة الإدارية ودورها في تنمية كفاءات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: تقديم الاستبيان الثاني وعينة المرؤوسين .

نظراً لأن القيادة الإدارية تتمحور أساساً حول قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيه من أجل دفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تنمية كفاءاتهم وقدراتهم، ولتحديد مدى هذا التأثير فإنه لا يكفي الاستبيان الأول الموجه للقادة الإداريين، بل يجب أن يكمله استبيان ثان موجه للمرؤوسين قصد الحصول على تقييمهم لقاداتهم.

ثانياً: هدف الاستبيان الثاني

يهدف الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين للتأكد من آراء القادة حول سمات وأسلوب قيادتهم، وذلك عن طريق المقارنة بين مواقف القادة والمرؤوسين حول موضوع القيادة الإدارية وأثرها على أداء المرؤوسين.

ثالثا: تحليل عينة المرؤوسين .

بما أنه تم توزيع الاستبيان الأول الموجه للقادة الإداريين على مستوى المديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر فمن المنطقي أن يتم توزيع الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين في نفس المديرية .
عدد أفراد العينة (المرؤوسين) يساوي 28 من أصل 30 عينة.
تتكون العينة المدروسة من 25 فرد قيادي من مختلف المصالح، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3-15) : توزيع عينة الدراسة على المؤسسة

النسبة%	الاستثمارات المحصلة	النسبة%	الاستثمارات الموزعة	المؤسسة
93.33%	28	100%	30	الوحدة الاقليمية
100%	28	100%	30	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان

نلاحظ أن نسبة الاستثمارات المحصلة تشكل نسبة 93.33 % من الاستثمارات الموزعة وهي نسبة مقبولة.

خامسا - الخصائص العامة للعينة :

بعد تحديدنا للعينة المدروسة يتوجب علينا التعرض لخصائص هذه العينة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، المؤهل العلمي، بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة بخصوص المرؤوسين.

1 - توزيع العينة حسب الجنس :

جدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
67.85%	19	مذكر
32.14%	9	مؤنث
100%	28	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن مرؤوسين مؤسسة اتصالات الجزائر يغلب عليهم الرجال بنسبة 67.85 %.

2 - توزيع العينة حسب العمر :

جدول رقم (3-17): توزيع عينة الأفراد حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30	10	35.71%
من 30 إلى 40	9	32.14%
من 40 إلى 50	4	14.28%
من 50 فأكثر	5	17.85%
المجموع	28	100%

المصدر: معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلب المرؤوسين يتراوح أعمارهم ما بين 20 و40 سنة وهذا بسبب عدم الخبرة وعدد سنين التوظيف في المؤسسة أي أن المرؤوسين يغلب عليهم فئة الشباب.

3- المؤهل العلمي للقادة:

يهدف السؤال عن المستوى التعليمي للقادة إلى معرفة المكانة التي تحتلها الإطارات العليا في سلم القيادة على مستوى المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-18): توزيع عينة القادة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	3	10.71%
دبلوم	5	17.85%
بكالوريا	3	10.71%
دراسات عليا	17	60.71%
المجموع	28	100%

المصدر: معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن نسبة أصحاب الدراسات العليا تشكل الأغلبية من المرؤوسين لأن السنوات الأخيرة تقريبا أصبح التوظيف إلا لأصحاب الدراسات العليا بسبب المناصب الذي يشغلونها.

4- تحليل الاهتمام بالعمل والمرؤوسين

يهدف سؤال المرؤوسين عن اهتمام قادتهم بالعمل أو العلاقات معهم إلى محاولة تطبيق مفاهيم دراسة جامعة أوهايو حول نمط القيادة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-19) : تحليل اهتمام القادة بالعمل والمرؤوسين

النسبة %	التكرار	البيان
		- هل تعتقد أن قائدك؟
0%	0	- يهتم بالمرؤوسين فقط.
17.85%	5	- يهتم إلا بالعمل والإنتاج فقط .
82.14%	23	- يحاول التوفيق بينهما.
100%	28	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ من الجدول أن أغلب المرؤوسين يعتقدون أن قادتهم يحاولون التوفيق بين الاهتمام بالعمل والإنتاج من جهة وبين الاهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين من جهة أخرى، أي القادة من النمط التوفيقى أو الوسط (5 - 5) في الشبكة الإدارية لبلاك وموتون R. BLAKE, J. MONTON، على أن هناك نسبة قليلة من المرؤوسين تعتبر أن القادة من النوع الذي يهتم بالعمل والإنتاج فقط ولو كان ذلك على حساب المرؤوسين.

5- تقييم المرؤوسين لسمات القيادة

إن السمات التي يتميز بها القادة تحدد بشكل أساسي نمط وأسلوب قيادتهم، كما تنعكس على مقدرتهم القيادية والإدارية، إلا أنه لن يكون لهذه السمات أية أهمية إلا إذا أثرت في المرؤوسين وساعدت القائد على تحريكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك إذا كان القائد يعتقد مثلاً أنه يتحكم في انفعالاته أو أنه يمتلك مهارة الاتصال أو القدرة على تعليم وتدريب مرؤوسيه، في حين كان هؤلاء لا يعتقدون بتوافر هذه السمات في قائدهم، فإن الحقيقة هي ما يعتقد المرؤوسون عنه وليس العكس، وهذا ما يعطي لدراسة سمات القائد من وجهة نظر المرؤوسين أهمية بالغة، وهو ما سنتناوله.

جدول رقم (3-20) : تحليل ضبط النفس لدى القائد

النسبة %	التكرار	بيان
		- في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل، هل قائدك يتحكم في انفعالاته؟
64.28	18	لا
35.71	10	نعم
100	28	المجموع

المصدر: الاستبيان الثاني

نلاحظ من الجدول أن ما يقارب نصف المرؤوسين يعتقدون أن قادتهم لا يتحكمون في انفعالاتهم في حالات الغضب وضغوط العمل، أي أنه ينقصهم ضبط النفس والإدارة الذاتية، وهذا ما قد يجعل العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهـم تندهور، كما يجعل ذلك مناخ العمل يتسم بالصراعات والأحقاد، مما يؤثر سلبيـا على قدرة تأثير القادة في مرؤوسيهـم باتجاه تحقيق أهداف العمل.

6- مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات .

يهدف السؤال عن درجة المشاركة التي يسمح بها القادة للمرؤوسين في صنع القرارات وتفويض بعض السلطات والصلاحيات لهم، إلى تقييم الإدارة بالمشاركة والتفويض لدى القادة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-21) : مشاركة المرؤوسين في صنع القرار

النسبة %	التكرار	البيان
		- هل يشركك قائدك الإداري في صنع القرارات ؟
28.57%	8	غالبًا
35.71%	10	أحيانا
35.71%	10	أبدا
100%	28	المجموع
		هل يفوض قائدك الإداري جزء من سلطاته؟
32.14%	10	أحيانا
35.71%	9	أبدا
32.14%	10	غالبًا
100%	28	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ من الجدول أن الأغلبية من المرؤوسين يصرحون بأن قادتهم نادرا ما يسمحون لهم بالمشاركة في صنع القرار، مما يبين أن القادة غالبا ما يصنعون القرارات لوحدهم دون استشارة المرؤوسين وطلب رأيهم، ومما يؤكد ذلك أن المرؤوسين الذين يصرحون بأنه غالبا ما يشاركونهم قادتهم في صنع القرارات نسبة غير معتبرة.

إن نتائج التحليل السابق تبين أن القادة حسب مرؤوسيهـم هم أقرب إلى النمط الإتوقراطي منهم إلى النمط الديمقراطي، حيث نقص المشاركة في صنع القرار من قبل المرؤوسين، وهو ما يتناقض مع ما صرح به القادة الإداريين من أنهم يسعون لطلب مقترحات المرؤوسين لتحسين عملية صنع القرار بما يقدمونه من آراء وأفكار.

2- قدرة اتصال القادة مع المرؤوسين:

يهدف سؤال المرؤوسين عن مهارة الاتصال لدى قادتهم لتحديد مدى قدرة هؤلاء على التفاعل مع المرؤوسين من حيث الإقناع، والإصغاء وتوصيل المعلومات، وهو يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-22) : تقييم المرؤوسين لمهارة القادة في الاتصال

النسبة %	التكرار	بيان
89.28%	25	هل توجد لديك صعوبات في الاتصال بقائدك الإداري؟
10.71%	3	نعم لا
100%	28	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الثاني.

نسجل أن أغلب المرؤوسين يصرحون أن أبواب مكاتب قادتهم مفتوحة أمامهم لطرح مشكلاتهم، شكواويهم واقتراحاتهم وهو ما سجلناه لدى بعض القادة عند وجودنا بالمؤسسة، كما نلاحظ من الجدول أن بعض القادة يعتمدون حسب المرؤوسين على تعليق النشرات الداخلية أو توزيعها، لكي يطلع هؤلاء على ما يجري في الوحدة أو المديرية.

إن التحليل السابق يتطابق إلى حد ما مع ما صرح به القادة الإداريون في الاستبيان الأول بأنهم يعتمدون بشكل أساسي على الاجتماعات الدورية كأداة للاتصال مع المرؤوسين.

3- موقف المرؤوسين من علاقتهم بالقادة:

تعتبر العلاقة الجيدة بين القادة والمرؤوسين أساس التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يجعل تقييم المرؤوسين لهذه العلاقة محورا هاما يحدد مدى قدرة القادة على التأثير، وسيتم تحليل هذه العلاقة من الأسئلة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-23) : موقف المرؤوسين من علاقتهم مع القادة

النسبة %	التكرار	البيان
28.57%	8	كيف تقييم علاقتك الحالية بقائدك؟
67.85%	19	جيدة
3.57%	1	مقبولة سيئة
100%	28	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الثاني.

من الجدول نستنتج مستوى العلاقة بين القادة والمرؤوسين، حيث يقيم أغلب المرؤوسين علاقتهم بقادتهم مقبولة نوعا، وهذا ما يوافق اعتراف أغلب القادة في الاستبيان الأول بأن العلاقة مع المرؤوسين في المستوى المقبول القريب من الجيد.

4- استخدام الحوافز الإيجابية لرفع أداء المرؤوسين

تعتبر الحوافز الإيجابية من أهم الوسائل التي يستعملها القادة في رفع أداء مرؤوسيهـم وهي تتفاوت من مجرد الشكر إلى المكافآت المادية والترقيات، لذلك يهدف السؤال الموجه للمرؤوسين عن الحوافز الإيجابية التي يستخدمها القادة إلى معرفة مدى مساهمتها في رفع أدائهم وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-24) : تقييم المرؤوسين لحوافز القادة الإيجابية

النسبة %	التكرار	البيان
100%	28	- في حالة تقديمك لأداء جيد، ما هو رد فعل قائدك الإداري ؟ شكر
0%	0	شهادات
0%	0	هدايا
		المجموع
100%	28	- هل تعتقد أن المكافآت توزع على أساس ؟ الأداء الفردي
		الأداء الجماعي
0%	0	المردودية
0%	0	حسن أداء النشاط
100%	28	المجموع
0%	0	
100%	28	

المصدر: معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ من الجدول أنه في حالة الأداء الجيد، فإن أكثر المرؤوسين يرون أن قادتهم لا يكون لهم أي رد فعل اتجاه ذلك، أي أنهم لا يعيرون أي اهتمام لأدائهم المرتفع، فيرون اقتصار قادتهم على مجرد الشكر الشخصي، في حين أن المدح العلني الذي يشعر المرؤوس بالاحترام والتقدير والمكانة بين زملاءه وكذلك المكافآت على مختلف أنواعها فهي حالات نادرة حسب المرؤوسين، إن كل هذه المعطيات تبين عدم اهتمام القادة الإداريين بالجهود الكبيرة التي قد يبذلها بعض المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وهو ما يكون له تأثير سلبي على أداء المرؤوسين،

إذ لا يجدون سببا لتقدم أداء مرتفع، وما يؤكد هذه النتيجة أن معظم المرؤوسين يرون أن العلاوات لا تعطى على أساس الأداء، وبدلا من ذلك يتم دمج علاوة المردودية على حسب الأقدمية وطبيعة المنصب أو الوظيفة، وهو ما يجعل هذه العلاوات لا تغري المرؤوسين على رفع أداءهم بما أنها غير مرتبطة به.

5- كيف تقيم البرامج التدريبية :

جدول رقم (3-25): تقييم البرامج التدريبية لدى المرؤوسين

النسبة %	التكرار	بيان
		- كيف تقيم البرامج التدريبية ؟
71.42	20	جيدة
0	0	
28.57	8	ضعيفة
100	28	متوسطة
		- أين يتم التدريب ؟
17.85	5	داخل المؤسسة
53.57	15	خارج المؤسسة
28.57	8	خارج الوطن
100	28	

المصدر: معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم المرؤوسين قيموا التدريب على أنه جيد وقيم وهذا بسبب أنه كان مفيد لهم ويخدم ويعمل على تنمية قدراتهم وكفاءاتهم ويزيد من رغبتهم في العمل. إما بالنسبة لمكان التدريب فأنا نلاحظ أن المؤسسة تخصص ميزانية لباس بها من أجل التدريب حيث أنه لا يقتصر على داخل المؤسسة فقط بل يركز التدريب خارج المؤسسة أكثر من الداخل .

6- ما هو الهدف من عملية التدريب

جدول رقم (3-26) الهدف من عملية التدريب

النسب	التكرار	البيان
35.71	10	ما هو حسب رايبك الهدف من عملية التدريب المبرجة من طرف القادة
35,71	10	رفع مستوى المهارة وتحسين الأداء
0	0	تحسين الجودة
28.57	8	التأقلم مع المحيط
0	0	زيادة الإنتاج والإنتاجية
		التنبؤ والوقاية
100	28	المجموع

المصدر: معطيات الاستبيان الثاني

7- ما هي المواضيع التي تتناولها البرامج التدريبية

جدول رقم (3-27) مواضيع البرامج التدريبية

النسب	التكرار	البيان
50	14	ما هي المواضيع التي تتناولها البرامج التدريبية
50	14	التطور التكنولوجي
0	0	تحسين الأداء
		نشر الثقافة
100	28	المجموع

المصدر : معطيات الاستبيان الثاني

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن البرامج التدريبية التي يقوم بها المرؤوسين من قبل القادة من أجل رفع مستوى المهارة بالنسبة عالية وكذا تحسين الجودة والإنتاج ونجد أن المواضيع التي تتناولها هذه البرامج حول التطور التكنولوجي وتحسين الأداء وهذا بنحده لصالح المرؤوسين لأنه يعمل ويهدف إلى تنمية كفاءتهم وقدراتهم ومن ثم إلى تحقيق لأهداف المؤسسة، أي أن البرامج التدريبية ناجح وهادفة ونجد أن الأنماط القيادية في هذه المؤسسة تركز وتتمم بالتنمية كفاءة المرؤوسين من خلال التدريب.

وأخيراً كخلاصة نستنتج من الاستبيانين الأول والثاني أن الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسة هو النمط الديمقراطي يميل نوعاً ما إلى المتسلط أحياناً حيث أنه يهتم بتنمية كفاءة المرؤوسين من ناحية الاتصال والتدريب مع غياب كبير للحوافز كفاءات أي أن المرؤوسين في هذه المؤسسة يفتقدون إلى المكافآت.

قصد تقييم القيادة الإدارية ودورها في مؤسسة اتصالات الجزائر لجأنا إلى توجيه استبيانين لعينتين من القادة والمرؤوسين قصد مقارنة وجهات النظر، وقد تمكنا بعد تحليل الإجابات بالخروج بعدة نتائج أهمها:

✓ يرى القادة أنهم يعطون اهتماماً بكل من العمل والمرؤوسين يتجاوز مستوى الوسط ولكنه لا يبلغ حد نمط قيادة الفريق حيث الاهتمام عالي بكل من العمل والمرؤوسين، إلا أن المرؤوسين تختلف وجهة نظرهم لنمط القيادة لدى قادتهم، فمنهم من يرى أن قادتهم يولون اهتماماً أكبر للعمل ولو على حساب المرؤوسين، إلا أن الأغلبية ترى نمط القيادة أقرب إلى الوسط.

✓ ضعف مستوى سمات القيادة لدى القادة وخاصة المهارات السلوكية حسب المرؤوسين في مجال المشاركة، الاتصال وبناء العلاقات، رغم أن القادة يعتقدون توفرها فيهم لحد ما، وهو ما جعل المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون القدوة والمثل بالنسبة لهم وهما أساس القيادة، كما أن ذلك يحد من قدرة القادة على تغيير بعض الاتجاهات السلبية لدى المرؤوسين نحو عمل المؤسسة.

✓ ضعف وقلة الوعي بعوامل وأساليب تحفيز المرؤوسين، حيث نجد أغلب القادة يعتبرون العامل المادي المحفز الأول على الأداء المرتفع، في حين يضع المرؤوسون الترقية والتقدم الوظيفي في المرتبة الأولى، وهذا ما يجعل جهود التحفيز التي يبذلها القادة ضعيفة وفي غير محلها.

✓ توافر المهارات الإدارية إلى حد ما لدى القادة مما يجعلهم أقرب إلى المدراء منهم إلى القادة، حيث نرى تركيزهم على أعمال التنظيم والتخطيط والرقابة واعتمادهم على التدريب من أجل تنمية الكفاءات.

خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تناولها هذا الفصل، والتي تم إجراءها في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة، تبين أن المؤسسة أعطت أهمية كبيرة لمجال التدريب من خلال إعداد برامج تتماشى مع متطلبات المؤسسة وعملها، حيث يظهر من خلال ما تقدم سابقا حول موضوع التدريب من معطيات ومعلومات حول البرامج المقدمة، مدى اهتمام المؤسسة بهذه العملية واقتناعها وإقناع عمالها بأهميتها ودورها في التماشي مع إستراتيجية المؤسسة والنظام المطبق. أما بالنسبة للمحاور الأخرى التحفيز والاتصال فان الدراسة الميدانية للمؤسسة أوضحت ضعف الاهتمام بهذا الجانب ونعتقد أن السبب راجع إلى المرحلة الحاسمة والتحولية التي تعرفها المؤسسة والتي تسمح لها بإنفاق الكثير من الأموال والتي تعتبرها تكاليف تؤثر على إستراتيجيتها ونظامها. كما تجدر الإشارة أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية مؤهلة لذا فان المؤسسة تعمل على استغلال هذه الكفاءات والعمل على تنميتها من أجل الأداء الحسن مما يضمن لها الاستمرارية ومواجهة المنافسة الداخلية الوطنية والأجنبية العالمية.

الخاتمة

الخاتمة

تشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين في محاولة منهم للتأثير في الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمرؤوسين أو المنظمة أو البيئة الخارجية، وأخيرا فقد نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط.

إن البحث والدراسة في مجال القيادة لم يتوقف عند هذا الحد فالبينة الحالية للمنظمات أو المؤسسات وما يميزها من تغيرات أعادت مدخل السمات القيادية إلى الواجهة من خلال القدرة على التغيير والرؤية المستقبلية، وهو ما جعلنا نقترح مجموعة من السمات الشخصية، السلوكية والذهنية كأساس يرتكز عليه القادة في تأثيرهم على مرؤوسيه من أجل تنمية كفاءتهم عن طريق تحفيزهم وتدريبهم للعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، وتشجيعهم على العمل التعاوني وحتى تغيير اتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة لتنمية ولائهم لأهدافها، وهذا ما يبين أن القيادة الإدارية لها دور أساسي في تنمية قدرات العاملين من أجل أداء فعال والذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة باعتبار أن العنصر البشري هو أهم مواردها.

لقد انطلقنا في هذا البحث من مجموعة فرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجا لدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها:

لقد تعددت وتنوعت الدراسات والأبحاث في الفكر الإداري قصد تحديد حقيقة القيادة الإدارية وعناصرها وكذا تفسيرها، حيث أفرز هذا الفكر عددا من النظريات المتباينة التي راح كل منها يدعي تفسيراً لنشأة وفعالية القيادة الإدارية يختلف عن ما قدمته غيرها من النظريات، إلا أنه رغم تباين هذه النظريات فقد استطعنا أن نجعلها في أربعة مداخل هي: المدخل الفردي، السلوكي، الموقفى وأخيرا المدخل المشترك الذي يعتبر أقربها إلى الصواب وخاصة النظرية التفاعلية منه، حيث أنها تفسر القيادة الإدارية من خلال نظرة نظامية شاملة تأخذ بعين الاعتبار كل عناصر القيادة (القائد بسماته وسلوكياته، جماعة المرؤوسين بخصائصها، الموقف بعناصره) وذلك من خلال علاقاتها التفاعلية، أي أنه لا يكفي لتفسير فعالية القيادة التركيز على أحد العناصر السابقة فقط وإهمال

الأخرى كما فعلت النظريات الأخرى، وهذا ما جعل المدخل المشترك والنظرية التفاعلية يسودان البحوث المعاصرة في القيادة.

في ظل ظروف البيئة الحالية للمنظمات وما يميزها من تعقيد وتآزم وتغيرات متسارعة، وهو ما ترك القادة الإداريين يتخذون القرارات في ظل عدم التأكد، وهذا بفعل المنافسة الحادة والصراع بين المنظمات من أجل البقاء والنمو، وفي هذه الظروف صارت المنظمات بحاجة لأن تقاد بدل أن تدار فقط، أي أنها بحاجة إلى قادة إداريين يتوافرون على سمات ومهارات قيادية متنوعة للنجاح في قيادة الأفراد، وهو ما يفسر عودة مدخل السمات من خلال نظريات القيادة التحويلية والزعامية التي تتطلب الرؤية المستقبلية، القدرة على صناعة التغيير، إدارة الثقة وحفز وإلهام المرؤوسين، وقد استطعنا من خلال تحليل دراسات السمات من تحديد مجموعة من السمات للنجاح في القيادة والتي منها القدرة على القدرة على التكيف المواقف أو التكيف معها، وضرورة توافر السمات في القائد الإداري تعمل على التأثير في مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة في ظل البيئة الحالية.

إن توافر القادة الإداريين على السمات والمهارات واستخدامهم الأساليب المناسبة في القيادة، يجعلهم يهتمون كثيرا بتنمية كفاءات وقدرات العاملين الذين هم تحت قيادتهم، سواء من حيث منح المكافآت والحوافز المتنوعة لإشباع الحاجات المختلفة لهم، أو من حيث برامج التدريب وتوفير الاتصال الفعال بينهم وبين المرؤوسين، إلى جانب تقديم الدعم والمساعدة للمرؤوسين وحل المشكلات وإزالة الصعوبات التي تواجههم في العمل، كما أن القائد يعتبر المحور الذي يبنى عليه العمل الجماعي من خلال بناء التلاحم والتعاون داخل الجماعة بما يسمح من تحويلها إلى فريق، كما أن السمات السلوكية خاصة القدرة على الاتصال والإقناع، مهارة بناء العلاقات الإنسانية، والقدرة الحسنة وضرب المثل الذي يعطيه القائد من خلال أفعاله وأقواله كلها تجعل قدرته كبيرة على التأثير في المرؤوسين لخلق وتدعيم الولاء والإخلاص للمنظمة من خلال الإيمان بأهدافها وتجاوز أهدافهم الشخصية في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا ما يبين الدور الهام الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الكفاءات.

إن النتائج التي خلصنا إليها في هذا البحث أعطت لنا صورة شاملة عن القيادة الإدارية من حيث مفهومها، عناصرها وتفسيرها بالإضافة إلى السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين للتأثير في مرؤوسيهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع سمحت لنا بإسقاط المعلومات النظرية على مؤسسة الاتصالات الجزائرية، وهو ما مكنا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي نلخصها في ما يلي:

- ✓ يجب على القادة الإداريين أن يكونوا ميدانيين أكثر وألا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب، وبدلاً من ذلك عليهم إعطاء وقت أكثر للإدارة بالتحوّل في مكاتب الموظفين ومواقع العمل بالمؤسسة، بما يسمح بالاتصال مع المرؤوسين والاطلاع على مشكلاتهم في العمل ومناقشة الحلول معهم.
- ✓ يجب على القادة ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بأخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم، وهذا من خلال علبة أو دفتر الاقتراحات والشكاوي وحلقات الجودة على سبيل المثال، مع مكافأة أصحاب الاقتراحات والأفكار البناءة حتى ولو كانت فائدتها بسيطة.
- ✓ زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات، كما أنه أداة هامة للتدريب وإعداد قيادات المستقبل، دون أن ننسى ما للتفويض بالسلطة من دور في بناء مناخ تنظيمي صحي، حيث يجعل المرؤوسين يعتقدون أن قادتهم يثقون فيهم وفي قدراتهم، أما من جانب القادة الإداريين فإن التفويض ببعض المهام يسمح لهم بالتفريغ لمسؤوليات أكبر، كما يوفر لهم الوقت للاتصال والتفاعل مع مرؤوسيهم أكثر من خلال سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتحوّل، وهو ما يدعم علاقتهم بهم.
- ✓ تفعيل نظام الاتصال بين القادة والمرؤوسين بما يمكن أن تتجاوز معرفة القادة للمرؤوسين إطار العمل فقط لتتعدى معرفة أحاسيسهم، مشاعرهم، أحلامهم، حاجاتهم، دوافعهم ومشاكلهم في العمل أو خارجه، وهو ما يمكن القادة من بناء علاقات جيدة معهم وبالتالي التأثير فيهم للإيمان بأهداف المؤسسة والعمل بإخلاص لتحقيقها.
- ✓ وجوب اعتماد سياسة توظيف للقادة الإداريين قائمة على أساس توافر القدر الكافي من السمات وخاصة السمات الذهنية والسلوكية مع العمل على تطويرها عن طريق التكوين والتدريب الذاتيين، أو القيام بنشاطات تدريبية في شكل محاضرات، مؤتمرات وغيرها من أساليب التدريب.
- ✓ وجوب الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية على أساس تقييم الأداء بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود وتنمية الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة، بالإضافة إلى فتح باب المنافسة بين الإطارات في المؤسسة من خلال الإخلاص في العمل ورفع الأداء كأداة للوصول إلى المناصب القيادية.
- ✓ إعداد وتنفيذ نظام لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، من خلال معايير واضحة لتقييم الأداء مع تعريف العاملين بها، كما يجب إعداد نظام للحوافز المادية والمعنوية والاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر من أجل تنمية القدرات.

✓ يجب على القادة الإداريين السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم عن طريق استخدام استبيان يقدم إلى المرؤوسين مثل الذي قدمناه لهم على سبيل المثال، وعن طريق تحليل إجابات المرؤوسين يتمكن القادة من التعرف على عيوب القيادة لديهم، بالإضافة إلى مناقشة المرؤوسين بشكل صادق وشفاف لتصحيح هذه العيوب، مما يمكنهم من التحسن في قيادتهم وعلاقتهم بمرؤوسيهـم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ثابت الحبيب وآخرون، تطوير الكفاءات والتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009.
 2. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي، ط2، دار وائل لنشر، عمان، 2009.
- ثانياً: الرسائل الجامعية:
1. بوسته صباح، حناوي مريم، الإدارة الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق التمييز لمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرة الليسانس المشهورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2007، 2008.
 2. دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودورها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012.
 3. زكية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة الحالة (مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة) مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، باتنة 2007-2008.
 4. سامر عبيد عبد الله صاعدي، دور برامج تدريب على رأس العمل في تنمية المهارات العاملين في الدفاع المدني، مذكرة ماجستير منشورة، الأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2003.
 5. طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004.
 6. عزيزون زاهية، التحفيز وأثاره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سكيكدة، 2006-2007.
 7. قداش سمية، مسغوني موني، دور وأثر تسيير الكفاءات البشرية واستراتيجية التنافسي تحقيق ميزة التنافسية (استراتيجية الجودة الشاملة)، مذكرة الليسانس منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2002-2003.
 8. هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4، العدد 7، 2011.

ثالثاً: ملتقيات

1. براق محمد، تسيير الكفاءات والتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الأدماج في الاقتصاد العمرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 9-10 مارس 2004.
2. كمال منصور وآخرون، تسيير الكفاءات (الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى)، ابأاا الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010.

الملاحق

استبيان

نحن طلبة جامعة ورقلة، وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول موضوع الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين وذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة

ولإنجاز هذا العمل نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة وإفادتنا بالمعلومات المناسبة واللازمة لإنجاز هذا البحث من أجل استعمالها حسب متطلبات الموضوع، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي. ونشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة

1/ معلومات شخصية ووظيفية:

• العمر:

أقل من 25 عام من 25 إلى 35 عام
من 35 إلى 45 عام من 45 إلى 55 عام

* المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي
بكالوريا دراسات عليا

• الوظيفة (المنصب):

مدير إدارة رئيس قسم موظف

• الحالة الاجتماعية:

متزوج أعزب/عزباء أرمل/ة مطلق/ة

• سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

• عدد الموظفين الذي تشرف عليهم

أقل من 5 موظفين من 5 إلى 10 موظفين
من 10 إلى 15 موظف من 15 موظف فأكثر

• عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها. لم أحصل من 1 إلى 5 أكثر من 5 مرات

• هل استفدت من الترقية؟ نعم لا

2/ طبيعة النمط القيادي الاداري السائد:

غير موافق	محايد	موافق	البيان
			1/ يتابع المدير سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل الروتيني.
			2/ يحرص المدير بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع المرؤوسين.
			3/ يتخذ المدير القرارات بمفره دون استشارة.
			4/ يقوم المدير بفرض أوامره على المرؤوسين.
			5/ يقوم المدير بمعاينة المقصرين في أداء العمل.
			6/ لا يشرك المدير المرؤوسين في حل مشكلات العمل.
			7/ يقوم المدير بالإشراف المباشر على المرؤوسين أثناء أداء العمل.
			8/ يؤكد المدير على ضرورة الإبداع في العمل مع مراعاة معنويات المرؤوسين.
			9/ يتعرف المدير على ردود أفعال قراراته التي سيلها وتكون أثر قابلية لدى المرؤوسين.
			10/ يتسم المدير باستخدام أساليب متنوعة للثواب والعقاب حسب ما يقتضيه الوضع والظروف.
			11/ يراعي المدير الحزم والعدل في آن واحد أثناء القيام بالعمل.
			12/ يتعرف المدير على ميول المرؤوسين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الانتاجية.
			13/ يشجع المدير المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.
			14/ يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين.
			15/ يحرص المدير على تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة أهداف المرؤوسين واحتياجاتهم.

			16/يقوم المدير بتنمية العلاقات الطيبة مع المرؤوسين.
			17/يؤمن المدير بأهمية تحسين المناخ يكون مقبول ومريح للمرؤوسين.
			18/يسعى المدير لكسب المرؤوسين من خلال توفير احتياجاتهم.
			19/ يشارك المدير المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمرؤوسين.
			20/ يحرص المدير على بناء الثقة بينه وبين المرؤوسين العاملين معه.
			21/ يفوض المدير بعض المهام ويترك للمرؤوسين حرية التصرف في التنفيذ.
			22/ يمنح المدير فرص لبعض مرؤوسيه للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة.
			23/ يترك المدير للمرؤوسين حرية إختيار بعض الاعمال التي يرغبون فيها.
			24/ يتابع المدير المرؤوسين عند تأخرهم عن العمل أو غيابهم، إيماناً منه بأن المتابعة الدقيقة للمرؤوسين تشعرهم بأهمية عملهم.
			25/ لا ينفرد المدير بنفسه في عملية صنع القرارات المهمة.

3/ وجهة نظر المرؤوس إتجاه رئيسه:

دائماً	أحياناً	أبداً	البيان
			1- يصغي لاقتراحات المرؤوسين ويحاول العمل بها.
			2- يقرر ما يجب عمله وكيف يجب عمله.
			3- يترك قدر كبير من المبادرة والحرية لفريق العمل.
			4- يطلب من كل فرد العمل بأكثر جدية.
			5- يعامل المرؤوسين بمودة ومساواة.
			6- يخطط بدقة العمل الذي يجب أن يتم.
			7- يثق في أحكام وجهات نظر المرؤوسين.
			8- يقف كثيراً عند تفاصيل المهام.
			9- يطلب آراء المرؤوسين حول سلوكياته وأفكاره.
			10- يطلب من المرؤوسين إتباع والتزام القواعد والإجراءات.

			11- يصغي لشكاوي المرؤوسين ويحاول علاجها.
			12- يراقب ويقيم شخصيا نتائج عمل الفريق.
			13- يثمن جهود المرؤوسين.
			14- يعاقب على التأخر والتقصير في العمل.
			15- يفوض جزء من سلطاته وصلاحياته التي يمكنه المحافظة عليها.
			16- يشجع المرؤوسين على العمل الإضافي.
			17- يأخذ في الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.
			18- يراقب بدقة العمل كي ينجز في الوقت المحدد له.
			19- هل يشكر قائدك في صنع القرار
			20- هل يفوض قائدك الإداري جزء من سلطته
			21- هل تجد صعوبة في الاتصال مع قائدك الإداري
			22_ في حالة المواقف الصعبة ، ضغوط العمل هل قائدك يتحكم في انفعالاته

4/ أنظمة تنمية كفاءات العاملين:

عملية التدريب:

1/ هل تعتقد أن للتدريب أهمية؟ نعم لا

2/ ماهو حسب رأيك الهدف من عملية التدريب؟

- رفع مستوى المهارة وتحسين الأداء؟
- تحسين الجودة؟
- التأقلم مع المحيط؟
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية؟
- التنبؤ والوقاية؟

3/ هل تعتقد أن تكلفة التدريب تكلفة لا جدوى منها؟ نعم لا

4/ هل ترى أن برامج التدريب تتلاءم وتتوافق مع حاجيات المؤسسة والعمال؟

نعم لا

5/ كم مرة شاركت في البرامج التدريبية؟

مرة واحدة أكثر من مرة لم أشارك

6/ أين يتم التدريب؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن

7/ ماهي المواضيع التي تناولها البرامج التدريبية؟

نشر الثقافة التطور التكنولوجي تحسين الأداء

تحسين الإنتاج والإنتاجية مساهمة العولمة

8/ كيف تقيم البرامج التدريبية؟ جيدة متوسطة ضعيفة

9/ متى كانت آخر مرة شاركت في التدريب؟

03 أشهر 06 أشهر أكثر من 06 أشهر

10/ هل استفدت من عملية التدريب؟ نعم لا

عملية التحفيز

1/ هل تعتبر عملية التحفيز أساسية؟ نعم لا

2/ هل العلاوات التي تتقاضاها تكافئ مستوى أدائك؟ نعم لا

3/ هل تشعر بعدالة توزيع المكافآت المادية بينك وبين زملائك؟ نعم لا

4/ هل المكافآت التي تحصل عليها مقارنة مع التي يتحصل عليها أمثالك في المؤسسات المنافسة هي:

عالية متساوي أقل

5/ ماهو مستوى الأجر الذي يحقق لك الشعور بالرضا اتجاه عملك؟

الأجر المرتفع الأجر الذي يدفع في الوقت المناسب

الأجر الذي يتناسب مع مستوى الجهد والأداء

6/ هل تتوافق كفاءتك مع منصب عملك؟ نعم لا

7/ هل الأجر الذي تتقاضاه يكفي لتلبية كل احتياجاتك؟

نعم لا

8/ نوع الحوافز الذي تحصلت عليها؟

سكن اجتماعي إعانات اجتماعية رحلات لم أتحصل

9/ إذا قيمت المؤسسة عملك فكيف كان شكل التقدير؟

شكر شهادات تقديرية هدايا

10/ ما نوع الترقية التي تحصلت عليها؟

ترقية الرتب ترقية المنصب لم أحصل

11/ على أي أساس تتم عملية المكافأة؟

الأداء الفردي الأداء الجماعي المردودية
حسن أداء النشاط أسس أخرى

12/ ماهي أسباب ترقيةك؟

الجهد والأداء الأقدمية ميول ومعارف شخصية

13/ هل تشعر بالملل أثناء العمل؟ نعم لا

14/ ماهي وسيلة تنقلك إلى المؤسسة

نقل العمال وسيلة نقل خاصة وسيلة نقل أخرى

عملية الاتصال:

1/ متى تقوم الإدارة العليا بتنظيم اتصالاتها مع العمال؟

يوميًا أسبوعيًا كل ثلاثة أشهر

2/ متى يقوم المشرفون بمناقشة المشاكل ذات الصلة بالعمال؟

أحيانًا نادرا لا يقومون

3/ ما مدى كفاءة وفعالية نظام الاتصال داخل المؤسسة؟

جيدة متوسطة رديئة

4/ ما نوع العلاقة بينك وبين زملائك؟

جيدة مضطربة عادية

5/ هل تشعر بوجود اتصال مناسب وفعال مع المشرفين أثناء العمل؟

نعم لا

6/ ما مدى مساهمة نظام الاتصال بتفعيل الخيار الاستراتيجي للمؤسسة؟

بصورة كبيرة متوسطة ضعيفة

7/ متى يقوم المسؤولون بمناقشة المسائل التي تخص مشاكل العمال؟

دائما أحيانا أبدا

8/ ماهي الطرق المستعملة في تفعيل نظام الاتصال؟ -

المنشورات الجرائد الخاصة بالمؤسسة اتصالات أخرى

9/ كيف هي العلاقة بينك وبين العمال داخل المؤسسة؟

جيدة مضطربة عادية

10/ هل سبق لك وان لم تتوافق مع المسؤولين؟ نعم لا

11/ ماهو الأنسب بالنسبة لك؟

العمل المنفرد العمل الجماعي

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر

I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال البيانية
أ	المقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية كفاءات العاملين

2	- تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية مرتبطة بكفاءات العاملين
3	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وأبعادها
3	الفرع الأول: مفهومها
5	الفرع الثاني: أبعادها
6	المطلب الثاني: خصائص كفاءات العاملين
6	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات العاملين
7	الفرع الأول: الكفاءات الفردية
7	الفرع الثاني: الكفاءات الجماعية
7	الفرع الثالث: الكفاءات التنظيمية
8	المطلب الرابع: مصادر الكفاءات العاملين
8	الفرع الأول: مصادر داخلية
9	الفرع الثاني: مصادر خارجية
10	المبحث الثاني: ماهية تنمية كفاءات العاملين
10	المطلب الأول: مفهوم التنمية
10	المطلب الثاني: مفهوم تنمية كفاءات العاملين
11	المطلب الثالث: أهداف تنمية كفاءات العاملين

11	المطلب الرابع: وسائل تنمية كفاءات العاملين.....
11	الفرع الأول: التدريب.....
15	الفرع الثاني: التحفيز.....
22	الفرع الثالث: الاتصال.....
25	- خلاصة.....

الفصل الثاني: أثر الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين

27	- تمهيد.....
28	المبحث الأول: القيادة الإدارية وأنماطها.....
28	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية.....
28	الفرع الأول: ماهية القيادة الإدارية.....
29	الفرع الثاني: ماهية القيادة الإدارية.....
32	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية.....
32	الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم.....
33	الفرع الثاني: نظرية السمات.....
34	الفرع الثالث: نظرية الموقفية.....
35	الفرع الرابع: نظرية الوظيفية.....
35	الفرع الخامس: نظرية التفاعلية.....
35	الفرع السادس: نظرية السلوكية.....
37	الفرع السابع: نظرية التبادلية.....
38	المطلب الثالث: الأنماط القيادية الإدارية.....
38	الفرع الأول: ماهية النمط القيادي.....
38	الفرع الثاني: الأنماط القيادية.....
45	المطلب الرابع: أهمية النمط القيادي وتأثيراته.....
46	المبحث الثاني: علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين.....

47	المطلب الأول:العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين حسب نظرية الشبكة الادارية.
	المطلب الثاني:علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين حسب العوامل المؤثرة في السلوك
49	القيادي.....
49	الفرع الأول: العوامل الخاصة بالمدير.....
49	الفرع الثاني: العوامل الخاصة بالمرؤوسين.....
50	الفرع الثالث: العوامل الخاصة بالموقف.....
52	- خلاصة.....

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة

54	- تمهيد.....
55	المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة.....
55	المطلب الأول :مدخل الدراسة الميدانية.....
55	الفرع الأول:المجال المكاني.....
55	الفرع الثاني:المجال الزماني.....
55	الفرع الثالث: المجال البشري.....
55	الفرع الرابع:أدوات الدراسة.....
56	المطلب الثاني :التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.....
56	الفرع الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة.....
56	الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
58	الفرع الثالث:نشاط المؤسسة.....
61	المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة.....
62	المبحث الثاني:التحليل الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة.....
62	المطلب الاول: تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة.....
63	المطلب الثاني: تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة.....
64	المطلب الثالث: نقاط القوة ونقاط الضعف.....
64	الفرع الاول: نقاط القوة.....

65 الفرع الثاني: نقاط الضعف
	المبحث الثالث: دراسة وتحليل الأنماط القيادية السائد ومدى تأثيرها علي تنمية كفاءات العاملين بمؤسسة
66 اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة
66 المطلب الأول: تقديم الاستبيان الأول وعينة الدراسة
73 المطلب الثاني: تحليل موقف المرؤوسين من قادتهم في مؤسسة اتصالات الجزائر
83 - خلاصة
85 الخاتمة
90 قائمة المراجع
	الملاحق.
	فهرس المحتويات.