جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

الشعبة: علوم سياسية

تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية

إعداد الطالب: سايغي سفيان

بعنوان:

دور القيادة الادارية في تحسين علاقات العمل داخل الإدارة العامةالجزائرية"ولاية ورقلة نموذجا"

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 2014/06/04

لجنةالمناقشة :

د.حجاج قاسم جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

د. مجدوب عبد المؤمن جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا ومقررا

أ.لمام سلمى جامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا

السنةالجامعية: 2014/2013

اهداء

اهدي هذا العمل إلى اللذين سهرا من أجلي الليالي و أحسنا تربيتي

إلى من غمرني بعطفهما و حنانهما و دعواتهما

إلى قدوتي في الحياة "أبي" و "أمي" أطال الله عمرهما

إلى إخوتي الأعزاء و أصدقائي

شكر وعرفان

قال الله تعالى

"..... و إن تشكروا يرضه لكم...." (الزمر الأية 09)

الحمد لله الذي هدانا لهذا وماكنا لنهتدي لولا أن هدانا الله الذي وهبنا العقل

و جعل الانسان أحسن مخلوق

أتقدم بكاملي شكري و تقديري إلى الأستاذ المحترم "مجدوب عبد المومن" على

قبوله الإشراف على هذا العمل و الذي لم يبخل بكل توجهاته و نصائحه و أفكاره البناءة

فجزاك الله يا أستاذ خير الجزاء و جعلك منارة من منارات العلم الخالدة

كما أتوجه بشكري إلى كافة الأستاذة الإداريين بقسم العلوم السياسية و إلى كل من

قدم لي يد العون لانجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

سفيان

الفهرس

الفهرس

اهدء

شكر وعرفان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة أ

الفصل الأول :الإطار النظري لدراسة ظاهرة القيادة الإدارية

تمهيد 2

المبحثالأول:التطور التاريخي للقيادة الإدارية 3

أولا: مرحله ما قبل الثورة الصناعية 4

ثانيا: مرحلة الثورة الصناعية 4

ثالثا: مرحلة ما بعد الثورةالصناعية 4

المبحث الثاني : تعريف القيادة الإدارية 5

المطلب الأول :*تعريف الإدارة* 5

الفرع الأول: التعريف اللغوي 5

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي 5

المطلب الثاني :*تعريف القيادة* 6

الفرع الأول : التعريف اللغوي 6

الفرع الثاني :التعريف الإصطلاحي 7

أولا: تعريف القيادة على أساس السلطة 7

ثانيا: تعريف القيادة على أساس السلطة المقبولة 7

ثالثا: تعريف القيادة على أساس موضوعي 7

رابعا: تعريف القيادة على أساس مختلط 7

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية 9

أولا:نظرية السمات في القيادة 10

ثانيا: النظرية الموقفية للقيادة 10

ثالثا: النظرية التفاعلية للقيادة 11

رابعا: نظرية المسار والهدف للقيادة 11

خامسا: نظرية الطوارئ للقيادة 12
سادسا: نظرية حاجات التابعين للقيادة 12
سابعا: نظرية الرجل العظيم للقيادة 12
ثامنا: نظرية الإسلام في القيادة 13
المبحث الرابع :أنماط القيادةالادارية 18
المطلب الأول:وفق الدوافع تقسم القيادة 18
الفرع الأول: القائد الإيجابي 18
الفرع الثاني: القائد السلبي 18
المطلب الثاني: وفق مصدر السلطة 18
الفرع الأول:القيادة الرسمية 18
الفرع الثاني: القيادة غير الرسمية 19
المطلب الثالث:وفق مركزية السلطة 19
الفرع الأول:قيادات لامركزية 19
الفرع الثاني:قيادات مركزية 19
المطلب الرابع:وفق البعد السلوكي 19
المبحث الخامس: نماذج تحليل أنماط القيادة 21
أولا: نموذج تننباوم وشميدت 21
ثانيا: نموذج ليكرت في القيادة 21
ثالثا: نموذج بليك وموتون في القيادة 22
رابعا: نموذج ريدن في القيادة 23
خامسا: نموذج روبرت هاوس في القيادة 25
خاتمة الفصل الأول 28
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للبحث:دراسة ميدانية لظاهرةالقيادة الإدارية بولاية ورقلة
تمهيد 30
المبحث الأول : التعريف بولاية ورقلة 31
أولا: المجال الجغرافي 31
ثانيا: تضاريس الولاية 32

ثالثا: المناخ 32
رابعا: جيولوجيا الولاية 32
خامسا: الهيكل التنظيمي للولاية 33
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية 35
أولا:مصادر جمع المعلومات 35
ثانيا: أداة الدراسة 35
ثالثا: خصائص مجتمع وعينة الدراسة 35
المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة 52
أولا: تحليل النتائج على ضوء الفرضية الأولى 52
ثانيا: تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثانية 52
ثالثا: تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثالثة 53
خلاصة الفصل الثاني 54
الخاتمة 56
الملاحق 62
قائمة المراجع 65

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 1	النظريات القديمة في القيادة	9
الجدول 2	يوضح أفراد العينة حسب متغير الجنس	36
الجدول 3	يوضح أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	37
الجدول 4	يوضح أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	38
الجدول 5	يوضح مدى إفساح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء ارائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة	39
الجدول 6	يوضح مدى اتاحة رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل	40
الجدول 7	يوضح مدى تركيز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء	41
الجدول 8	يوضح مدى تفويض الرئيس سلطة اتخاذ القرار والاهتمام بالنتائج أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	42
الجدول 9	يعتمد الرئيس على موظفيه دوون توجههم أو اشراكهم في اتخاذ القرار	43
الجدول10	يوضح مدى طلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشاكل المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	44
الجدول 11	يبين مدى تعاطف الرئيس مع العاملين الذي يعلنون صعوبات ومشاكل حقيقة	45
الجدول 12	يوضح مدى نسبة تفويض الرئيس سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	46
الجدول 13	يوضح مدى اصرار رئيس اصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل	47
الجدول 14	يوضح مدى اصرار رئيس على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الادارية	48
الجدول 15	يوضح مدى تشجيع الادارة العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير	49
الجدول 16	يوضح مدى وجود اتصال دائم وجيد بين المسئولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات تغير بالإدارة	50
الجدول 17	يوضح مدى أن قرار التغير بالإدارة مسبوق بمبررات مقنعة و أن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين	51

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل 1	يوضح أفراد العينة حسب متغير الجنس	36
شكل 2	يوضح أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	37
شكل 3	يوضح أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	38
شكل 4	يوضح مدى إفساح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء ارائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة	39
شكل 5	يوضح مدى اتاحة رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل	40
شكل 6	يوضح مدى تركيز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء	41
شكل 7	يوضح مدى تفويض الرئيس سلطة اتخاذ القرار والاهتمام بالنتائج أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	42
شكل 8	يعتمد الرئيس على موظفيه دوون توجههم أو اشراكهم في اتخاذ القرار	43
شكل 9	يوضح مدى طلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشاكل المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	44
شكل 10	يبين مدى تعاطف الرئيس مع العاملين الذي يعلنون صعوبات ومشاكل حقيقة	45
شكل 11	يوضح مدى نسبة تفويض الرئيس سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	46
شكل 12	يوضح مدى اصرار رئيس اصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل	47
شكل 13	يوضح مدى اصرار رئيس على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الادارية	48
شكل 14	يوضح مدى تشجيع الادارة العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير	49
شكل 15	يوضح مدى وجود اتصال دائم وجيد بين المسئولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات تغير بالإدارة	50
شكل 16	يوضح مدى أن قرار التغير بالإدارة مسبوق بمبررات مقنعة و أن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين	51

مقدمة

مقدمة

نتيجة للتطورات المتسارعة و التغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية، فإن جميع المؤسسات سواء كانت منها اقتصادية أو عمومية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطاتها ، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيعأن تتجاوزها في حين أن البعض الأخر يتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى خطر يواجهها وبالتالي تظهر المشكلفي كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءات والفعالية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح، وهو ما يلقى على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية صناعة القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل أفضل حيث يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءات قياداتها على تحديد أهداف واضحة و اختيار أنسب الوسائل لتحقيقها.

وبما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلا، أن غير دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل قائد في صنع القرار بالمؤسسة.

أهمية موضوع الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الأهداف المرسومة، إذ يعد موضوع القيادة الإدارية لدى الباحثين والكتاب في علم الإدارة موضوعا رئيسيا في أدبياتهم كماأن دور القيادة الإدارية ومكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يغطي كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وأكثر إبداعا وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها فضلا عن أهمية البحث التي تنبع من مساهمته الجادة في تحقيق فائدةمن الناحيتين العلمية والعملية وكما تتضح من النقاط التالية:

- القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة.
- تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.
- تعتبر المدخل الذي من خلاله نستطيع التأثير في السلوك من خلال إهتمام الإدارة بالمشكلات السلوكية ورفع كفاءتهم الإنتاجية بدراسة وتحليل هذا السلوك و ذلك بهدف التحكم في المنظمة ومعرفة وقعها من ناحية القيادة الإدارية الفعالة في نجاح المنظمة باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف.

أهداف الدراسة

ويهدف البحث إلى تحقيق جملة من أهداف:

- معرفة مدى إدراك عينة البحث (ولاية ورقلة) أهمية القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق تطوي أداء الإدارة محل الدراسة.

- ا لتعرف على النمط القيادي الغالب داخلإدارة محل الدراسة.
- إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية وتطورأداء الإدارة.

أسباب إختيار الموضوع

تنقسم دوافع و أسباب اختيار الموضوع لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية

أسباب ذاتية

- رغبة الباحث في دراسة وتحليل موضوع القيادة و محاولة ايجاد حلول لواقع الكارثة الذي تعاني منه الإدارة المحلية
- الميول الشخصية لهذه المواضيع
- الرغبة في تكوين رصيد معرفي و معلوماتي

أسباب موضوعية

- رغبتنا في إثراء المكتبة الجامعية بمساهمة بحثية تضاف للدراسات و البحوث السابقة .
- أهمية الموضوع من الناحية العلمية.
- عدم وجود دراسات كثيرة في هذا المجال.
- جملة من الصعوبات و العراقيل التي تعيق البحث و التعمق في الموضوع .

الإشكالية:

يحظى موضوع القيادة بأهمية كبيرة في أدبيات الإدارة خاصة إذا تم ربطها بفاعلية الأداء و منه جاءت الإشكالية التالية:" **ماهو دور القيادة الإدارية في تطوير أداء الإدارة المحلية؟ وكيف تساهم في ذلك على مستوى الإدارة المحلية لولاية ورقلة؟**"ولتوضيح هذا الإشكال أكثر نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ماذا نقصد بالقيادة الإدارية؟
- ماهي أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية؟
- ما علاقة القيادة الإدارية بتطوير الأداء ؟
- ماهو دورها في تطوير أداءالقيادة الإدارية داخل ولاية ورقلة ؟

الفرضيات:

من خلال الإشكالية المطروحة يمكننا صياغة الفرضيات التالية :

- جوهر القيادة الإدارية يكون في فتح قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

- كلما كان هناك تشاور بين الرئيس و موظفيه أدى ذلك لتحسين الأداء داخل الإدارة.
- القيادة الإدارية هي الاهتمام بانشغالات الموظفين الشخصية.

منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات سنعالج الموضوع من خلال التقنيات البحثية التالية:

منهج دراسة حالة : هو منهج يكمن عن طريق جمع البيانات و دراساتها بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة و أوضاعها الثقافية[1] و لقد اعتمدنا هذا المنهج من خلال توزيعنا استمارة الاستبيان على العاملين داخل مقر ولاية ورقلة و المتمثل عددهم في 42 عاملا كي أتمكن من القيام بالتحليل و التفسير انطلاقا من اجابات أفراد العينة و بالتالي الوصول للدراسة في الأخير.

المنهج الوصفي : يعد من المناهج المناسبة لهذه المواضيع كونه لا يهدف فقط إلى وصف الواقع وصفا مجردا كماهو بل يتجاوز ذلك بغرض الوصول إلى استنتاجات تساعدنا على فهم الواقع على حقيقته و يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها[2] .

خطة الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم الدراسة التي تهتم بدور القيادة الإدارية في تحسين أداء الإدارة المحلية بولاية ورقلة إلى شقين، شق نظري تحت عنوان الإطار النظري للقيادة الإدارية حيث يتكون هذا الفصل من المبحث الأول الذي يتناول الإطار التاريخي للقيادة أما الثاني فتطرقنا إلى مفهوم القيادة الإدارية و قمنا بتحديد عدة مفاهيم أماالمبحث الثالث فخصصناه لنظريات القيادة الإدارية وعرضنا رابعا أنماط القيادة الإدارية أما المبحث الأخير فخصصناه لأهم نماذج تحليل القيادة الإدارية وفي اخر فصل قمنا بتقديم خاتمة للجانب النظري للدراسة لخصنا من خلالها ما تطرقنا إليه في الفصل الأول ، أما الفصل الثاني الذي يدرس الإطار التطبيقي للقيادة الإدارية قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول التعريف بولاية ورقلة و هياكلها التنظيميةأماالمبحث الثاني فخصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ثم قمنا بتحليل بيانات الدراسةفي المبحث الثالث و قمنا بتحديد نتائج و توصيات للدراسة الميدانية و ختمنا هذا الفصل بخاتمة عامة.

[1] عمار بوحوش ، محمد محمود الذنيبان ، **مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث** . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2، 2009 ، ص138 .

[2] يحي اسماعيل نبهان ،**مناهج البحث العلمي بين النظرية و التطبيق**. عمان : دار العلمية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2009 ، ص 90 .

الدراسات السابقة :

إن الضرورة الموضوعية و العلمية و المنهجية تفرض على الباحث في أي مجال أن يحاول التحققو التقصي فيما كتب بخصوص الموضوع و من خلال قيامي بدراسة بسيطة في مجال البحث بغية الإطلاععلى الموضوع لاحظت تواجد العديد من الدراسات و البحوث العلمية و الكتب و منها مايلي :

مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ل"سارق فاطمة الزهراء"بعنوان: " دور القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " و بالرغم من تعرضها للجانب الاقتصادي بدرجة كبيرة إلا أنها قدمت العديدمن التوضيحات في مجال القيادة الإدارية و أبرزت الدور الفعال للقائد.

أما في الكتب فإنها كثيرة و متنوعة منها كتاب"ظاهر محمود كلالده" بعنوان : " الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية " كذلك كتاب "صالح عبد القادر النعيمي" بعنوان : "المدير القائد و المفكر الاستراتيجي " حيث ركز كليهما على مقومات القيادة الناجحةو أثارها الإيجابية في أداء المؤسسات و ربطا تطور المؤسسات و استمراريتها ونجاحها وتطورها مرهون بالأسلوب و النمط الذي يتبعه القائد داخل المؤسسة المشرف عليها.

صعوباتالدراسة:

هناك جملة من الصعوبات واجهتنا في دراسة هذا الموضوع من بينها مايلي :

- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة التطبيقية بسبب لامبالاة بعض الموظفين في ملأو ارجاع الاستمارات.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: ينقسم موضوع الدراسة على ابراز أهمية القائد الإداري الفاعل داخل مقر ولاية ورقلة و تحديد النمط المتبع داخل مقر الولاية بحيث تم اختيار عينة البحث من الموظفين

الفصل الأول

الإطار النظري لدراسة ظاهرةالقيادةالإدارية

تمهيد

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بجانب واقعي من خلال نمط معين من السلوك في اطار الظروفالتي يواجهها والمقصود بفعالية القيادة "الدرجة التي ينجز بها القائد مهمة وأهداف العمل من خلال الجماعةالتي يقودها بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في انجازها" . وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- **المبحث الأول** : التطور التاريخي للقيادة الإدارية.
- **المبحث الثاني** : مفهوم القيادة الإدارية.
- **المبحث الثالث** :نظريات القيادة الإدارية.
- **المبحث الرابع** : أنماط القيادة الإدارية.
- **المبحث الخامس** : نماذج تحليل القيادة الإدارية.

المبحث الأول:التطور التاريخي للقيادة الإدارية

إن ما وصل إلينا عن التاريخ القديم للقيادة كان واضحاً فالنظرة للقائد تقوم على مبدأ الملك والإله، والمسّير والمسيطر على كل الأمور والموجّه لتحركاتها والمرشد لقراراتها أصاب وإن أخطئ فإنه حكيم في كل ما يقول وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة لعقول المنقادين إليهم بدعوتهم لعبوديتهم وجعلهم اله أمثال فرعون وغيره في التاريخ القديم والحديث.

فنظرة (أفلاطون) عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحد ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة. مدينة تقوم على التكافلوالتضامن لا على الخوف والقهر. الكل فيها يُدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقترن لديه الفلسفة بالعقل والعدل ومحورها الفضيلة قولاً وفكرًا وفعلاً .

لذلك كانت نظرة أفلاطون متفائلة متفلسفة يحكمها شعور العالم الفاضل ذو الحس المرهف الذي تحدد أفكاره مجموعة من القيم الإنسانية التي تنظر إلى القائد على انه فرد من المجتمع يخرج من خلالهم ما يميزه عنهم معرفته وعلمه وعقله وقدرته على استيعاب الآخرين... فإن تميز عنهم ولكنه بالتالي سيرشدهم إلى ما ينفعهم ويمنعهم عما يضرهم.[1]

وقد اختلفت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة فمنهم من صنفها من الدرجة الأولى وهم الصينيون حسب ترتيب البشر واليابانيون الذين كانوا يحرمون النظر للإمبراطور القائد أما بالنسبة للرومان فأمنوا بالديمقراطية وحكم الشعب وليس الإمبراطور سوى وكيل للشعب" وعموما فقد تباينت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقائد.

تعد بداية الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموماً و للقيادات خصوصاً في تلك الفترة فهي مرحلة هجينة تحمل في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم القائد و محاولة ارتداء ثوب الحداثة لا لشئ ولكن لظروف الفترة منخلال توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددها من جهة و كذلك اتساع الإعمال وأنماطها من جهة أخرى وغيرها من الأسبابالتي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه ساعياً بذلك لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة.

فحركة الإدارة العلمية وما قبلها فرضت نوع جديد من التعامل ظهر بدايةً في كتابات (اندرو في عام1835) في كتابه (فلسفه التصنيع) ولقد سبقه في ذلك المضمار (روبرت أون في عام 1771) ونظرته الجديدة كقيادي حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساس وكذلك كتابات (أدم سميث في عام 1776) في كتابه ثورة الشعوب مروراً (بفردريك تايلور) الأب الحقيقيإلى حركة الإدارة العلمية وصولا إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي نادت بالمشاركة والموائمة بين جميع الإطراف أفراداً وجماعات وقيادات على حد سواء وأن تركيز حركة الإدارة العلمية على التنظيم وسلسلة القيادة و والسلطة ونطاق الإشراف اجتمعت هذه المدارس لتنتج لنا نظرية X ، Y وصولاإلى نظرية Z^2 اليابانية التشاركية وغيرها.

[1] دين كيت سايمنتن ، **العبقرية و الإبداع والقيادة** . ترجمة شاكر عبد الحميد ، الكويت : كتاب عالم المعرفة ، العدد 176 ، 1993 ، ص 52 .
[2] محمد ناظر ،**القائد الناجح** .عمان :دار الثراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ،2002 ، ص 7 .

برزت بعد ذلك مدرسة إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي جاءت بمفاهيم متعددة حول العاملين والقيادات وطريقة التعامل معها فنظرتهم إلى القيادة على أنها المسئولة عن توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل[1]. لذلك يرى (النعيمي، 2006) في كتابه المدير القائد والمفكر الإستراتيجي أن مفهوم القائد الاستراتيجي يرتبط بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين وقيادته لهم لاستناده إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الإفراد والمجموعات إلى جانب توفير الإمكانات والمستلزمات المطلوبة التي تعينهم على انجاز الأهداف المشتركة. ويتركز مفهوم القيادة الإدارية غالباً بالدور الإنساني والمساهمة في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة أو الأفراد في المجموعات وفرق العمل[2].

مما تقدم يمكن القول أن القيادة في رحلتها التاريخية تحركت بثلاث مراحل رئيسية:

أولا:مرحله ما قبل الثورةالصناعية: وامتازت هذه الفترة للقائد بالنظرة الطقوسية العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبقرية والمسددة من قبل السماء فهي لا تخطأ وأن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.

ثانيا:مرحلة الثورة الصناعية: وهي مرحلة هجينة لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى ولكن ضغوط الانفتاح واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة والمحاورة وخلق نوع من المشاركة أي مرحلة المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

ثالثا: مرحلة ما بعد الثورةالصناعية: وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفاعليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرينفي أعمالهم بحداثتها أكّدت على الدور الإنساني التشاركي للمعرفة مع الآخرين لخلق قيادة إدارية فاعلة.[3]

من كل ذلك يمكن القول انه ليس من الضروري أن تخلو أي مرحلة من تلك المراحل من تداخلات مع ما سبقها أي أن مرحلة ما قبل الثورة الصناعية مثلا والتي امتازت بالدكتاتورية ليس من الضروري أن تخلو من ممارسات ديمقراطية أو تشاركيه ولكن ما كان سائد في تلك المراحل هو ما ذكر كملخص للمراحل التاريخية المذكورة أعلاه كما إن المرحلة التي نعيشها اليوم وما تحمله في طياتها من شعارات حقوق الإنسان والديمقراطية وحرية التعبير ، إلا أنها أنجبت قيادات دكتاتورية أساءت من حيث تشعرأو لاتشعر إلى المفاهيم الإنسانية الراقية متمثلة في المشاركة وحرية التعبير والإبداع.[4]

المبحث الثاني : تعريف القيادة الإدارية

[1] نور الدين عويشي ، **دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية** . مذكرة تقني سامي في تسير الموارد البشرية ، مركز التكوين المهني بالوادي ، 2001 ، ص 9 .

[2] صلاح عبد القادر النعيمي ، **المدير القائد و المفكر الاستراتيجي** . عمان : دار الثراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ،2008 ،ص 15.

[3] محمد كمال ، **مهارات القائد الإداري** ، دمشق : دار طلاس ، ط 1 ، 1992 ، ص 6.

[4] عبد السلام أبو قحف ،**أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال** . مصر : الدار الجامعية ، ط1 . 2000 . ص7.

أثار تعريف القيادة الإدارية خلافا واسعا في الفكر الإداري الى درجة انه يمكن التمييز في هذا الشأن بين أربع اتجاهات نرى أنه من الضروري عرضها قبل ابراز التفرقة بين القائدو المدير. ولكن قبل ذلك سوف نتطرق لتعريف الإدارة. **المطلب الأول :تعريف الإدارة:**

الفرع الأول: التعريف اللغوي

يمكن تعريف الإدارة من خلال تحليل كلمة الإدارة Administration وهي تعني تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد كما يفضل استخدام كلمة Management على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.[1]

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي

يعرف تايلور فردريكTaylorالإدارة بأنها:" المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكيد عن أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق و أرخص التكاليف".[2]

أما فايولFyol فقد قال بأنه : "يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة".[3] و من جهة أخرى عرفها شيلدون Shlydron :" أنها الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع ، و التنسيق بين التمويلوالإنتاج والتوزيع ، و تقرير هيكل التنظيم ، و الرقابة النهائية على أعمال مدير التنفيذ".

وبالنسبة لجلوفرLegelofon : "إنها القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط و تحفز".

أما ليفنجستونLyfingeston فيقول: "إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل بالتكاليف الملائمةفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للتيسيرات الإمكانية المتاحة وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف"[4] .

كما عرفها سيوتو Syoto على أنها :" هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد و الموارد الأخرى لهذا لتنظيم.و يرى دونالد كلو Donalde Cole الإدارة بأنها فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك".

---

[1] سارق فطيمة الزهرة ، **دور القيادة الإدارية في المؤسسلت الصغيرة والمتوسطة** . مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة . 2012.2011.ص8.

[2] عمار بوحوش ،**الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة** . الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط 1 ،1984، ص26.

[3] فريد راغب النجار ،**النظم و العمليات الإدارية و التنظيمية**. الكويت: وكالة المطبوعات ، 1977، ص37.

[4] عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، **أساسيات تنظيم و إدارة أعمال** . الإسكندرية: الدار الجامعية ، ط 1 ، 2002 ، ص 9 .

وقد أكد هذا التعريف على أن الإدارة ترتبط بوجود جماعة من الأفراد تمارس مجموعة من الأنشطة و تسعى لتحقيق هدف مشترك هذا المعنى يتفق مع ما انتهى إليه شريف سلطان بأننا نحتاج إلى الإدارة حينما توجد جماعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق هدف جماعي.[1]

يعرف تيجيTyagi الإدارة على:" أنها الأعمال أو الترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر" .[2]

وتعرف كذلك بأنها عملية مستمرة، لها أركان معينة، تعتمد على مفاهيم و أسس و أدوات علمية لتوظيف الموارد والإمكانيات المتاحة و الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية في ظل بيئة معينة.

أو بمعنى أخر ، الإدارة هي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف و تجميع الموارد المطلوبة و استخدامها بكفاءة و فعالية لتحقيق المنظمة نموها و استقرارها من خلال مجموعة الوظائف الإدارية (العملية الإدارية) التي تتمثل في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

المطلب الثاني :تعريف القيادة

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم الحديثة التي أثارت اهتمام العديد من المفكرين و قد تطرقنا إلى بعض التعريفات حول هذا المفهوم نذكر منها:

الفرع الأول :التعريف اللغوي

وذلك كما ذكر أرنردArnard إذا رجعنا للفكر اليوناني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا إن الكلمة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، بمعنى يبدأ و يقوم أو يحكم. و كان الاعتقاد السائد يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين ، بداية يقوم الشخص واحد بمهمة أو عمل لينجزه آخرون

وذهب أرنرد Arnard إلى أن العلاقة التي توجد بين القائد و الأتباع تنقسم إلى وضيفتين متباينتين، وظيفة إعطاء الأوامر وهي حق القائد و وظيفة تنفيذ الأوامروهي واجبة على أتباعه.[3]

[1] محمد فريد الصحن ، علي شريف ، **مبادئ الإدارة** . الإسكندرية : الدار الجامعية ، ط 1 ، 1999 ، ص 22 .

[2] ظاهر محمود كلالده ، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** . عمان : دار الزهراء للنشر و التوزيع ، 1997 ، ص26 .

[3] نواف كنعان ، **القيادة الإدارية** . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 3 ، 2007 ، ص 86 .

الفرع الثاني :التعريف الاصطلاحي

أولا: تعريف القيادة على أساس السلطة: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة اصدارالأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم اطاعتها ، وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده. [1]

ثانيا: تعريف القيادة على أساس السلطة المقبولة : المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية وهذا صحيح إلا أن الاقتصارعلى عنصر الاستمالة فقط أمر فيه نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

ثالثا: تعريف القيادة على أساس موضوعي :تعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية وعلى الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة إلا أنه يهمل تماما وسيلة القيادة.

رابعا: تعريف القيادة على أساس مختلط: من خلال الجمع بين المعايير السابقة فالقيادة الإدارية تبتغي تحقيق أهداف إدارية معينة و وسيلتها في ذلك إما التأثير على العاملين عن الطريق السلطة الرسمية، أو إقناعهم بهذه السلطة من خلال الاستمالة. ولا غنى للقيادة عن استعمال السلطة الرسمية.

ورغم ما تقدمنا به فإن تعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب منا التطرق لكل من المفاهيم التالية:

-**القائد**:هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخرون يقبلونهذا التوجيه.[2]

-**المدير**:هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة للصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله مكلف بممارسة وظائف التخطيط،التنظيم التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.[3]

-**القائد الإداري**:هو كل مسؤول قادر في التأثير على الآخرين ويملك سلطة إدارية [4].

مما سبق يمكن القول:

أن القائد هو الذي يمارس عملية القيادة وهو يعتمد بالأساس على الاستمالة و لإقناع في تأثيره على الآخرين، أما المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي في التأثير على الآخرين.

[1] مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان ،**الإدارة العامة** . الاسكندرية: الدار الجامعية ، ط1 ، 2003 ، ص 501 .

[2] ماهر محمد صالح حسن ، **القيادات أساسيات ونظريات و مفاهيم** ، عمان : دار الكندى للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2004 ، ص 18 .

[3] Jean- luc carron , sabine separl , **Orgabnisation et gestion de L'entreprise dunod**.Paris,2001, p55.

[4] مصطفى عثمان ،**أساسيات القيادة** . مصر : الدار الجامعية ، 1999 ، ص 23 .

وفي الأخير يمكننا استخلاص أن القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفاعليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري، وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي، وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة و هي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

ويُقصد بتعريف النظرية بأنه تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحوما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم ويُقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربطالنتائج بالمبادئ.[1]

كما تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أنيكون [2] لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينه أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها أو هل هو متعلق بأفراد مرحلتهفإن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبه أو موروثة، مرتبطةبظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل أو بأخر أن تجيب عليها النظريات القيادية وقد انقسمت إلى مجموعتين أهمها :

1 النظريات القديمة وتنقسم إلى نظرية الوراثة، نظرية الصفات الجسمية، نظرية التدريب.

2 النظريات الحديثة وهي: نظرية السمات (الصفات) القيادية، النظرية الموقفية(الظروف) ، النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم.

جدول رقم (1): النظريات القديمة في القيادة

نظرية الوراثة	نظرية الصفات الجسمية	نظرية التدريب
* وهي من أكثر النظريات قدماً * اعتقادها بأن القيادة شئ فطري ولقيادي يولد ولا يصنع . * القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء . * قادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف المشتركة. *السمات القيادية موروثة وغير مكتسبة .	* تشترط توافر مواصفات جسميه خاصة بالمدير. * وانحصرت في ستة وسبعين من المواصفات الجسمية الواجب توفرها في القائد (القوه، الصحة، الذكاء، الطول وغيرها).	*تعتبر من أقوى النظريات ألقديمه لان برامجها تقوم على أسس علميه *اعتمدت أساسا هذه النظرية على أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب. * تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه.

[1] عبد المنعم الحفني ،**المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفة**. مصر : مكتبة مديولي القاهرة ، 1999 ، ص 88 .

[2]Marcel .CAFLAM , **le mangement approche systématique**. cetan morine ,1981 ,P 324 .

ومن عيوب النظريات الأنفة الذكر أنها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب ولأن الكثير من الصفات تكتسب اجتماعياً والتأثير في الغير لا يتأتى من توفر الإمكانات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصها إضافة إلى نوع الظرف والموقف في محل القيادة أما النظرية الجسمية فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترتقي لمستوى النظرية في نظر البعض، أما بخصوص نظرية التدريب فضعفها يكمن في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقاتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب.

أما أهم النظريات الحديثة في القيادة هي:

أولا:نظرية السماتفي القيادة (The Traitist Theory of Leadership):

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصيةأم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها .[1]

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعيا لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التيبذلت لشرح ظاهرة القيادة(Phenomena of Leadership) ، وتبنى هذه النظرية على أساستحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة منهم الذين يصلحون كقادة.

وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفرصفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثةأومكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصفبخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة و هذه الصفات قد تكون جسدية أوعقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد منالقادة والزعماء واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجيةللكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقهااستطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

ثانيا: النظرية الموقفيةللقيادة(Situational Theory):

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحله ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحله أخرى ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف .[2]

[1] جودت عطوي ، **الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها** ، الأردن : الدار العلمية الدولة و مكتبة دار الثاقفة للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص 81 .

[2] طارق السويدان ، فيصل باشراميل ،**صناعة القائد** ، الرياض : دار الأندلس الخضراء ، ط 1 ، 2006 ، ص113.

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصه ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم .[1]

ثالثا: النظرية التفاعليةللقيادة(Interaction Theory):

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية: السمات – عناصر الموقف– خصائص المنظمة المراد قيادتهاوتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعلية.[2]

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي انه يتوجب على الإدارة تحرّي الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابياً على التنظيم ككل .

رابعا: نظرية المسار والهدف للقيادة(Path– Goal Theory) :

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييزبين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف. وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، و النمط المشاركو نمط الإنجاز.[3]

وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم.[4]

---

[1] محمد القاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي** ، عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط 1 ، 2007، ص 185 .

[2] أحمد بن محسن العساف ، **مهارات القيادة و صفات القائد** ، الرياض : الرياض للنشر العلمي و المطابع ، ط 1 ،2005 ، ص 6 .

[3] محمد القاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي** ،المرجع السابق ص 186 .

[4] سالم بن سعيد القحطاني ، **القيادة الإدارية التحول نحو النموذج العالمي** ، مجلة البحوث الأمنية ، العدد 23 ، السعودية ، 2001 ، ص 8 .

خامسا: نظرية الطوارئ للقيادة:

نظريةالطوارئأوقيادةالأزماتتقومعلىأننمطوأسلوبالقيادة يرتبطبطبيعةالمشكلة أوالموقف، وإنالنجاح فيالقيادة هنالايعتمدعلىقبولالموقفمن الأتباعفالقائدقديكونتسلطيا إلىحدكبيرفيموقفماوفيموقف آخر تشاركياوفيغيرهيكونزميلاوهوفيكلتلكالأدوار فإنالمعيارهوحسنالأداءوالنجاح.

سادسا: نظرية حاجات التابعينللقيادة(Follower Approach to Leadership)

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة فكانت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب " الأتباع للقيادة " وتركزهذه النظرية على التابعين، أكثر منهاعلى القائد وتنظر للأخير على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت ماديه أم نفسيه. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة ولكن هذا لا يعنى أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف والمناخ بصفة عامة. ومن أنصار هذه النظرية " سانفورد" (F. H. Sanford)، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة، وحجة "سانفورد"في صلاحية نظرية الأتباع هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسيه، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يترابطوا بعلاقة التبعية مع القائدالذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع. فإذا كان هذا حقا فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكهوذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه. وهناك من يرىأن الاعتراف بالتبعية كعنصرفي ظاهرة القيادة كان إسهاماً مهماً ومن الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسيتختلف تماماً عن موظفي محل مصنعللأثاث ومن هذا المنطق فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات[1].

سابعا: نظرية الرجل العظيم للقيادة :

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عاديه.

وتفترض هذه النظرية إن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغييرومجرى التأريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساسا على افتراضأنالقادةيولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء ارستقراطيين فقط). فبعض الرجاليتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقلبشكل تنازليمن شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

[1] عبد الرحمن محمد ، **استراتيجية القيادة** ، مصر : مكتبة عين الشمس ، ط 2 ، 1999 ، ص 17 .

فقد قبلت معظمالمجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجلالأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها.ويبنيأصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمّه تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبةالقيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم .وقد كانالاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عنالآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوه. ومن أولئك الذين نادوا بمثلهذا كالتون ودز "Calton Woods" وويكام "Wiggam" وكذلك بارنا رد"Barnard" ، وتيد[1]"Teed" .

ثامنا:نظرية الإسلام في القيادة

لا شك أنما روي من قصص وحوادث في القرآن الكريم كانت دلالات للعبرة والموعظة ودليل إرشاد لمن تحيّر في تحديد طرق الخلاص والنجاة من الهلكه فحل العُقد وتجاوز المحن واتخاذ القرار الصائب مُناط بالقادة والأمم التابعة لهم. فكان للتجارب السابقة دورفي وضع الحلول ألناجزهلكل المعوقات، فعصارة هذه التجارب هي عبر ومواعظ نستدل بها. وسيوضح الباحث بإيجاز أبعاد هذه النظرية لسعة أفقها والتداخلات في الرؤى والتقديرات والاجتهاد لكل شخص حسب ما يمتلكه من خلفية ثقافية إضافة إلى المدرسة التي ينتمي إليها مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف والوقت وسعة المفاهيم ويمكن أن نعرّف النظرية الإسلامية في القيادة على أنها (استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الإفراد لتحقيق أهداف مشروعة ومن خصائصها:

1 -ارتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد.

2 -عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى.

3 -يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

وقد تعتمد على مجموعة من الأسس هي (القيادة تكليف ومسؤولية، القدوة الحسنه الفطنه البر والرحمة، الواقعية، الإخلاص في العمل)، ومن وجهات النظر الأخرى للنظرية القيادية في الإسلام فقد أكد طارق السويدان بعد نقل رأى (بينيز) المتخصص في موضوع القيادة بقوله (أن القيادة شخصية وحكمه وهذان الأمرانلا يمكن اكتسابهما) ونقل رأي (بيتر دركر) بقوله أن (القيادة يمكن تعلمها ويجب تعلمها)، وعرض رأي الإسلام بشكل موجز في قوله أن القيادة تتلخص في ثلاث أمور (علم مهارات سلوك) والعلم والمهارة مكتسبتان فهل السلوك مُكتسب؟ وأعتبرها سبب اختلاف العلماءفمنهم من يرى أن الموهبة لا شأن لها بالقيادة بينما يرى الآخرون أن الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الآخرين لا يمكن اكتسابها بل هي هبه من عند الله لا دخل للجهد

[1] منذر هاشم الخطيب ، **مفهوم القيادة** ، مجلة الأكاديمية الرياضية الورقية ، العدد 5 ، 2007 ، ص 3 . WWW.lraqaced .ordg

الإنساني في تنميتها أو صقلها، ولقد عرض السويدان في مستعرض كلامه قضية (قيس بن الأحنف) مع رسول الله (ص) وسؤاله عن خصلتين مدحهما فيه رسول الله (ص) وهما (الحلم، الأناة) عن أنهما مكتسبتان أم هما هبه من عند الله جبله الله عليهما فأجابه رسول الله (ص) (بل هما خصلتان جبلك الله عليها) أذاً القيادة فطرية لدى الأحنفوقد يتعارض ذلك مع الحديث القائل (أنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم) أي أن هناك إمكانية لاكتساب السلوك كما يكتسب العلم وقد قسّم السويدان حسب رأيه الناس إلى ثلاث أصناف:

1 -لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها وهم 2%.

2 -تكون القيادة عندهم فطرية وهم 2%.

3 -والباقين يستطيعون اكتساب القيادة ولكن بنسب مختلفة، ولن يكونوا كمن حصل عليها فطرياً

ويرى الباحث أن نظرية القيادية الإسلامية يمكن أن تستشف من دروس وعبر القرآن الكريم للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية وليس من الضروري أن يتحلى بها الشخص المسلم فقط بل يمكن أن يستفيد منها الجميع في حياته إذا ما حاز على مرتبة قيادية تؤهله لقيادة زمام الأمور ومنها قوله تعالى (لقد من الله على المؤمنين والمؤمنات إذ بعث فيهم رسولاً من أنفسهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة) (إل عمران 146). ولاستحصال العبر من هذه الايه قياساً على واقع اليوم نجد أن فيها الصفات الآتية للقائد (أن يكون القائد من نفس المجتمع، أن يُعلم الناس ويُرشدهم ويكون ذو علم، حليم وصبور في معالجة المشاكل، أن يحصل على تزكية الناس من خلال اطلاعهم على مواهبه وقدراته وأفكاره وسيرته الذاتية، أن يكون عالماً مطلعاً على القوانين واللوائح والأنظمة وأن يكون حكيماً في طرح آراءه مستنداً إلى عقله بعيداً عن الرغبات والشهوات).

وقد نقل القرآن الكريم قصة أخرى عن تأمير طالوت (ع) على بني إسرائيل وقيادته لهم في قوله تعالى (قال إن الله أصطفه عليكم وزاده بسطةً في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء والله واسع عليم)(البقرة 247) وقد كان الرد واضحاً بأنه قد أعطيّ سعة في العلم والجسم، ورشح عن هذه الآية عنصران رئيسيان في القيادة هما (القوه البدنية والعقلية، العلم والمعرفة بالظروف والقوانين وما يخفى على الآخرين من معارف) وقد تكون هذه من أهم خصال القائد العسكري .[1]

[1] ليلى الهاشم ، **نظريات في القيادة الإدارية** ، ص 13 ـ 14. WWW.FACULTY.KSO.SA

وعرض القرآن الكريم قصه نبي الله يوسف واعتلائه أعلى المناصب في امتلاكه لزمام الأمور والخزانة في مصر وإدارته الحكيمة لأزمة استمرت خمس عشر سنه بقوله تعالى (قال أجعلني على خزائن الأرض أني حفيظ عليم) (سوره يوسف 55) نلاحظ من خلال الاطلاع على هذه القصة المباركة تضافر عدة عوامل مهمة أهلت يوسف لزعامة الأمة منها (الظرف الآني للمشكلة وعلمه بالظروف المحيطة بالا خيره مع يقينه بغياب المعرفة التي يمتلكها لدى الآخرين واعترافه وثقته بنفسه بأنه قوي على إدارة هذه ألازمه و أمين في خوض غمارها واستحصال نتائجها بما يكفل رضي وخلاص الجميع إضافة إلى ثقة الناس بشخصه الكريم).

أما قصه نبي الله موسى (ع) واستئجاره في قوله تعالى (إن خير من أستاجرت القوي الأمين) (القصص 26) وذلك حينما أوكل إليه منصب إدارة أعمال شعيب (ع) كان يمتلك خصلتين لهذه الإدارة وهما (القوه، الأمانة).

أما سيرة خاتم الأنبياء (ص) وقيادته لهذه ألأمة فقد حمل خصلتين من قبل أن يُبعث للناس كافه وهما (الصدق، الأمانة) وكان يُلقب بهما وهو ما سلب قلوب الناس وعقولهم وتهافتهم على دعوته واستجابتهم لأمره ومما زاد في تعلق الناس بشخصه الكريم (ص) دماثة الخلق التي مدحها المولى عز وجل في قوله تعالى (وانك لعلى خلق عظيم) وإشارته لنفسه في حديثه (ص) (أدبني ربي فأحسن تأديبي) وخصاله (ص) لا يمكن إحصائها ضمن مقاييس المواصفات الإنسانية ولكن تكفي الحليم أشارة.

ولا نغفل عن قوله تعالى لرسوله (ص) (وشاورهم في الأمر) وقوله تعالى (وأمرهم شورى بينهم) دليل إيعاز لرسول الله (ص) لتعظيم دور المشاركة وتأديب الناس عليها لتحقيق الكفاءة القياديةمن جهة، ولرفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ولضمان رصانة القرار من جهة أخرى والمثير للاستغراب أن هذا الأمر قد أوعز به المولى تعالى وهو العالم بكل شيء وأن رسوله على ارتباط مباشر به جل وعلى، ولكن ما أراده سبحانه وتعالى هو أن تسير الأمور ضمن نواميسها الطبيعية ولتكون قاعدة لكل القادة والأمم اللاحقة.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نحدد صفات القائد من وجهة نظر الإسلام بالاتي:

1 –أن يكون مؤمن بقضيته .

2 –صادق، ما يقابل الشفافية في الوقت الحاضر.

3 –مؤدب وعلى خلق.

4 –قوي وليس بالضرورة القوه البدنية فقد تعني القوه العقلية والبدنية معاً رغم وجوب توفر الأخيرة في القائد العسكري.

5 –عالم أي امتلاكه لناصية المعرفة في توجيه وإدارة التابعين.

6 –حكيم أن يضع الأمور في نصابها ومتعقلاً في آراءه.

7 –حليم أي لا يدع للغضب والغريزة والتسرع دور في قراراته.

8 –تشاوري مع غيره للوصول إلى حقائق الأمور واتخاذ القرارات الصائبة .

9– رحيم أي أن لا يجور في قراراته وأن لا يكون ظالماً لنفسه ولغيره.

10– واثقاً من نفسه ومن الآخرين.

11– أمين في حفظ ما ائتمن عليه.

12– أن يحصل على تزكية من قبل مجتمعه فلا يُعقل أن يقود الناس من لا يمتلك ثقة التابعين(ما يقابل الانتخاب الديمقراطي كما اصطلح عليه اليوم).

وقد يعترض على ذلك البعض في أمثلة من التاريخ لقيادات معينه ولكن ما قصده الباحث هو بيان القيادات الرشيدة الأمينة الصادقة التي أرادها الله تعالى في محاولاتها لتغيير واقع الأمة، ونشر العدالة بين أفرادها فلا يُعقل أن يعدل من يتصدر أمور الناس بالقوة أو بالاحتيال دون تخويل وهذا حسب الفهم الظاهر للنصوص.

خلاصة ما يمكن قوله في النظريات والأنماط القيادية المتعلقة بشخصية القائد الفاعل أنها اتخذت ثلاثة مناحي رئيسية منها مااعتبرها (أي القيادة) عطاء وهبة ألاهية ونظر لها الأخر على أنها حق للجميع يمكن أن يحصلون عليه من خلال التدريب، وأخر جمع بين الفكرتين على أنها هبة وموهبة تصقل من خلال التدريب والخبرة والمهارة والتجربة وغيرها.[1]

وقد تلعب مجموعة عوامل أساسية في صقل شخصية القائد منها ما يقبل الاكتساب والتغيير ومنها غير ذلك ولقد أختلف المتخصصون في تحديد أبعادها ويمكن تحديدها بالاتي:

[1] طارق السويدان ، فيصل باشرحيل ، **صناعة القائد** ،السعودية : دار الأندلس الخضراء ، ط 1 ، 2006 ،ص 117 .

1 -منها ما تعلق بالمظهر الخارجي والداخلي للقائد (العامل البيولوجي): صفات بدنيه لياقة جسميه، سلامه حواس، مظهر عام ...الخ.

2 -منها ما تعلق بالجانب النفسي: نضج انفعالي، ثقة بالنفس، استقرار نفسي....وغيرها.

3 -منها ما تعلق بالجانب الاجتماعي: ألقدره على الانسجام مع المجتمع، بناء علاقات صادقه وناجحة، ألقدره على التأثير في الآخرين، الصدق، الأمانة.

4 -منها ما تعلق بالجانب العقلي: ذكاء، معرفه، توقع، ثقافة عامة، سعة مدارك مواهب شخصيه.

5 -منها ما تعلق بالجانب الفني: معرفة بأساليب العمل، الاطلاع والإلمام بالقوانين القدره على أداء وظائف القيادة الإدارية.

وهذه الصفات في مُجملها قابلة للتغيير والتطوير والاكتساب من خلال برامج التدريب عدا بعض الصفات البيولوجية كالطول و الهيئة الخلقية ألعامة مثلاً ومع كل ذلك ليس من الأمور الحتمية أن نتمكن من تأهيل من لم يمتلك الحدود الدنيا من مؤهلات القيادة كامتلاكه مستويات منخفضة من الذكاء أو معقداً في تركيبته الشخصية أو يعاني من تراكمات نفسيه، مثل هؤلاء قد يُكلف تدريبهم الكثير وهو لا يُعطّ بالتأكيد النتائج المرجوة منها. أن انبعاث شخصية إدارية قيادية فاعلة ناجحة بذاتها ولغيرها يتطلب شخصية سهله في معاملاتها معقده في تركيبتها أي هجينه من شخصية جذابة ذات مواصفات جسميه يمتلك زمام الثقة بنفسه قادراً على أن يوصلها لغيره مستمعاً جيداً للآخرين وقادراً على استيعابهم وقليل الهفوات وعقلاني التفكير ومُخمن جيد، توقعاته علمية مبنية على أسس بيانيه ومعلوماتية ويكون الذكاء صفته الظاهرة لأنها ألأساس لتحريك بواطن الإعجاب، ويمتلك الثقافة ألعامة التي تمكنه من محاورة الجميع ولو بالقدر المعقول، واضح صادق أمين على مايفعل ويقول يمتلك المعرفة بعوامل الإنتاج والعلم بالآليات والطرق الواجبة إتباعها لتحقيق الأهداف، قادرعلى توحيد أهداف المرؤوسين مع هدف المنظمة العام، مقدراً للمواقف مستغلا للفرص ومطلعاً على بيئة العمل الخارجية والداخلية. أي يمكن القول أن القائد الناجح هو لغز بسيط يصعب حله أو هو السهل الممتنع فإذا ما استطاعت إدارة الموارد البشرية وهي عصب المنظمة وشريانها الحي النابض أن تمتلك قائداً أو تؤهّل قائداً بهذه المواصفات فبالتأكيد أنها ستقطع شوطاً وتطوي مراحل توصلها إلى مستوى عالي من الأداء والفاعلية وهو ما تهدف إليه المؤسسات بصوره عامه.

المبحث الرابع:أنماط القيادة الإدارية

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامه للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري). وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرارنرى أن الأسلوب الدكتوتاري كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلا يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا . وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك ألقدره على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفيه بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الانيه والمستقبلية والبديلة ويمكن إن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة: [1]

المطلب الأول:وفق الدوافع تقسم القيادة :

الفرع الأول: القائد الإيجابي :يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

الفرع الثاني: القائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشّدة واستخدام الحوافز القائمه على الخوف والتهديد.[2]

المطلب الثاني: وفق مصدر السلطة:

الفرع الأول:القيادة الرسمية :تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسميةوأن ممارسة السلطة الرسميةمن خلال تلك التصرفات – مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لدية الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

[1] قدودة سعيدة، حويذق سمية ،**الاتجهات الحديثة للقيادة الإدارية و أثرها على مهارات القائد الاداري** ، "مذكرة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية" ، مركز التكوين المهني بالوادي .2002 ، ص 19 .

[2] أحمد عبد العزيز السيد ، **التدريب الإداري بين النظري و التطبيقي** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ،1994 ، ص 12 .

الفرع الثاني: القيادة غير الرسمية : تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرينوالقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادةمن خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية [1].

المطلب الثالث:وفق مركزية السلطة،يمكن تقسيم القيادات إلى:

الفرع الأول:قيادات لامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية.

الفرع الثاني:قيادات المركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاءالتي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنبا لذلك أو لأنها تريد أن تقدم صوره متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصوره عامه [2]

المطلب الرابع:وفق البعد السلوكي:

1- القائد الأوتوقراطي (حكم المكتب) **Autocratic Leader**يعتمد على السلطة المركزية و التشريعاتو المكافاءات و القوة القشرية ....الخ ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي و لا يتدخل في مجريات الأمور، ولا يلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعهأو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف ولا تلعب دورا يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانات.[3]

2- القائد الديمقراطي **Democratic Leader** يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوه الاستشارة في أدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعتيهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي .

[1] محمد سويلم ، **الإدارة** ، مصر : دار الهاني . 1994 ، ص 30 .

[2] سادلر فليب ، **تأثير أنماط القيادة الادارية على الرضى الوظيفي** . (ترجمة هادي فؤاد) ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، 2007 ، ص8 .

[3] مؤيد سعيد السالم ،**نظرية المنظمة الهيكل و التصميم** ، عمان : وائل للنشر ، 2008 ، ص199 .

3-القائد المرن أي النمط المزيج أو المختلط أو المتصل ومن صفاته نمط سلطوي يقرر السياسة وتحفظ بالرقابة على المرؤوسين و يتخذ القرارات ويسوقها للأخير و يعوق أفكاره ويطلب الاسئله عليها و ديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات .[1]

4-القائد الحر أو غير المتساهل Laisser Faire ويقابل القائد الاوتوقراطي في التطرف القائد الحر الذي يسمى أحياناً بقائد (أطلاق العنان أو القائد المتساهل ....الخ) وهذا النوع من القادة يقابل القادة الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحريتهم وتساهلهم مع التابعين إلى درجه التسيب والفوضى....القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر و القائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور ايجابي في قيادة الجماعة و لا يصدر قراراً مستقلاً و لا يوجهه و ولا يفصلو لا يأمرولا ينهي و لا يكاد يُحَس بوجوده على الإطلاق ويترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم .[2]

[1] علي محمد البراك ، **القيادة التربوية** ، مجموعة محاضرات الدورة التدرسية التأهيلية للترقي لوضعية مدير مدرسة ، 2006 .

[2] صلاح عبد القادر النعيمي ، **المدير القائد و المفكر الاستراتيجي**، الاردن :اثراء للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2008 ،ص 103 - 104 .

المبحث الخامس: نماذج تحليل أنماط القيادة

أولا:نموذج تننباوم وشميدت في القيادة(عام 1958م)

يوجد هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري؛ لكن هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوه أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة [1]، و الأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي:

الانماط القريبه للسلوك الاوتوقراطي

- النمط الأول : القائد يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويطلب من المرؤوسين التنفيذ دون مناقشه مستنداً لسلطاته
- النمط الثاني : القائد الذي يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويحاول ان يروج له ويقنع به المرؤوسين
- النمط الثالث : القائد الذي يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويعرضه على المرؤوسين لمناقشه مضمونه

النمط الوسيط

- النمط الرابع : القائد يصنع ويتخذ القرار بشكل مبدئي ويترك فرصه لتغييره كنتيجه للمناقشه مع التابعين اي ان القائد يجمع بين الاسلوب الديمقراطي والاوتوقراطي في أن واحد

الانماط القريبه للسلوك الديمقراطي

- النمط الخامس : القائد الذي يفكر ويعرض المشكله على التابعين لقتراح البدائل ثم يتخذ القرار
- النمط السادس : القائد الذي يحدد للتابعين حدود التصرفات ومحددات القرار ويحدد لهم البدائل ضمن حدود وبعد ذلك يتخذ القرار الاكثر ملائمه
- النمط السابع : القائد يشترك مع مرؤوسيه في صنع القرار في أطار الحدود التنظيميه.

ثانيا: نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum:

وقد أعتمد ليكرت على الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإداريه أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في اطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية.[2]

[1] سالم بن سعيد القحطاني ، **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي** ، مرجع سابق ، ص ص(8 – 9).

[2] سالم بن سعيد القحطاني ، **القيادة الإداريةالتحول نحو النموذج القيادة العالم** ، نفس المرجع السابق ، ص14 .

و قد حدد ليكرت عدة نماذج للقيادة وهي على النحو التالي :

1) القياده التحكميه المستغله: أوتوقراطيةِ ، دكتاتوريةِ ، رسميةِ ، قراراتها فرديه ، ثقته ا بمرؤوسيها قليله ، يحفز العاملين عن طريق التهديد والعقوبه ،إتصالاتها من الاعلى الى الاسفل أي طريقه القناة الواحده

2) القياده التحكميه المعتدله : ثقته بمرؤوسيه أعلى ، يستخدم أسلوب الترغيب والترهيب لتحفيز العاملين ، يسمح ببعض الاتصالات من الاسفل الى الاعلى يسمح بأبداء الرئي ، يفوض بعض السلطات ولكن بمراقبه كثيفه ودقيقه

3) القياده الديمقراطيه الاستشاريه : للقائد ثقته بمرؤوسيه ولكن ليست مطلقه، يحاول الاستفاده من أراء المرؤوسين إيجابي في تحفيز مرؤوسيه ، يسمح بالاتصال بكلا الاتجاهين ، القرارات المهمه بيده ، وما دونها يخول جزء منها لمرؤوسيه مع المتابعه

4) القياده الديمقراطيه التشاركيه : يثق القائد بمرؤوسيه كثيراً ، يتبع أراء مرؤوسيه وأفكارهم ، يمنح المكافئات لمرؤوسيه قراراته تأخذ بصوره مشتركه الاتصالات مفتوحه في جميع الاتجاهات ، يؤمن بعمل الفريق الواحد

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط الرابع (الديمقراطي بالمشاركة) هو أفضل الأنماط في القيادة بناءً على دراساتهم في جامعة (ميشيجان الامريكيه) وذلك للأسباب التالية:

1 أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
2 انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة .
3 المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفاعليتها .
4 يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين .[1]

ثالثا: نموذج بليك وموتون في القيادة:

ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه في أداء عمله ولقد ركزتعلى عاملين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين في سنة 1985. ويقوم على افتراض هو إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما. ومن خلال هذه الثنائية يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويرأدائهم القيادي للوصولإلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما :

أ- اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

ب- اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج [2]

[1] Jean- luc carron , Sbine separl . OP ,cit p 58.

[2] محسن لطفي أحمد ،**أضواء نفسية على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية** . مصر : الدار الجامعية للنشر ، 2000، ص 24 .

أي من ممارسة البيروقراطية المتسلطة بأعلى درجاتها إلى ممارسة الديمقراطية بأعلى مراتبها ويمكن توضيح الأنماط الخمسة المذكورة على النحو التالي :

1) القيادة الفقيرة : اهتمامات القيادة ضعيف بالأفراد، والإنتاج، لا يتعدى كونه حلقه من حلقات الاتصال، يحاول أخلاء مسؤولياته للحفاظ على كرسيه.

2) القيادة الحقيقيه : اهتمام القائد بالإنتاج والإفراد بشكل كبير، يمزج بين أهداف المنظمة وأهداف الإفراد العاملين يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج.

3) القيادة الاجتماعية : يهتم القائد بخلق علاقة طيبه مع الإفراد، ويقل اهتمامه بالنسبة للإنتاج، يحاول أن يخلق ظروف مريحة في المنظمة وإيقاع العمل

4) القيادة الاتوقراطيهوالقائد الوحيد الإنتاج، يهتم بعناصر الإنتاج كثيراً التخطيط، التوجه، الرقابه ..الخ، لا يهتم بالعاملين، يتشدد باستخدام سلطاته الادارية .

5) القيادة الوسطية : هوالنمط مشتق من التسمية ففيه يسعى القائد للموازنه باهتماماته بين الإنتاج والإفراد، يسعى إلى تحقيق إنتاجية معقولة، يخلق شعور ولو نسبي لدى العاملين ، لايتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجيه عالية.

ويعد النمط القيادي الثاني أفضل نمط للقيادة لان القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد والحصول على نتائج جيده عن طريق بناء علاقات متينه بين الأفراد في المنظمة .[1]

رابعا: نموذج ريدن في القيادة Wiliam J. Reddin :

لقد أكد (ريدن في نموذجه) معتمداً على نتائج دراسات جامعة أوهايو على وجهات نظر مغايره (لشبكه بليك وموتون) فإن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثه هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه[2].

كما أكد ريدن على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى أخر لقد حدد ريدن الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي:

1 القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيراً بعمله.
2 القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
3 القائد المتكامل (Integrated manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
4 القائد المنفصل (Separated manager) لا يهتم كثيراً بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.

[1]Jean- luc carron , Sbine separl . OP ,cit p 62.

[2]سالم بن سعيد القحطاني ، **القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادة العالم**، المرجع السابق ، ص8 .

أما الأنماط الأكثر فاعليه والأقل فاعليه فقد صنفها ريدن إلى ثمانية أصناف هي:

أ . القائد الإنسحابي:

1 غير مهتما بالعمل والعلاقات الإنسانية.

2 غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.

3 يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين [1]

4 يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل، ورقابته شبه معدومة، لا يعتقد بقيمة الزمن.

5 يقلل من واجباته بالتهرب والتقائها على الآخرين.

ب . القائد المجامل (المبشر العاطفي):

1 يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.

2 تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

3 كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رايه.

ج . القائد الإنتاجي (أوتوقراطي) :

1 يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.

2 ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.

3 يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د . القائد الوسطي (الموفِق):

1 يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.

2 الحلول الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وإن وجد حل أفضل.

3 تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

4 يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

هـ . القائد الروتيني (البيروقراطي):

1 لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

2 يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

3 تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.

4 يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

[1] أحمد عبد المحسن العساف ، **مهارات القيادة وصفات القائد**، المرجع السابق ، ص 9 .

و . القائد التطويري (المنمي):

1 -يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم .

2 ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

3 فاعليته مرتفعه نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

4 ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز . القائد الأوتوقراطي العادل :

1 يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

2 ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

3 يثق في نفسه وفي طريقه أداءه.

ح . القائد الإداري (المتكامل):

1 يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

2 يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.

3 يحقق أهدافاً عالية.

4 يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

5 تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

6 إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.

7 يهدف إلى تحقيق نتائج طيبه من خلال التنسيق واعتماد الرقابة الذاتية لدى الأفراد .[1]

خامسا:نموذج روبرت هاوس في القيادة :

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم.[2]

هذه النظرية تنظر إلى خصائص المرؤوسين والبيئة التي يعملون بهاوتعتبرها متغيرات احتماليه تؤثر في سلوك القائد وكذلك في إنتاجية وسلوك العاملين في المنظمة وتستندهذه النظرية إلى أن العاملين في المنظمة إذا كانوا راضين عنعملهم فإن ذلك سيجعلهم مندفعين إلى بذل أقصى الجهود لإنجاز الأعمالوالواجبات الموكلة إليهم وخاصة إذا كانوا يعتقدونبأن إنجاز الأهداف

[1] أحمد عبد المحسن العساف ، **مهارات القيادة وصفات القائد**، المرجع السابق ص 10 .

[2] سالم بن سعيد القحطاني ، **القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادة العالم** ، نفس المرجع السابق ، ص8 .

الموكلةإليهم بفاعلية سوف يرجع ويعود عليهم بقيمة وفائدة عالية مثل (حوافز مادية، زيادة رواتبمكافآت، الحافز معنوي كالترقيات، أوسمة الشرف).

لذا فإن علىالقائد أن يحرص ويعمل على التأثير الايجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهمأنماطا من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليهأن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على تحقيق توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف[1].

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في:

1 الاهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها وعليه الاهتمامباحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وان يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندمايكون قادراً على تحقيق حاجات العاملين.

2 زيادة الأجر كلما كان هناك زيادةبالإنتاج.

3 تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

4 وضوحالأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين .

5 زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذييتوقف عليه فاعلية الإنتاج.

6 مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عنتوقعاتهم لأن ذلك:

أ . يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين .

ب . يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين.

ولقد حدد هاوس أربعة أنماطمن القادة هي:

1. القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.

2. القائد الإنساني: يهتم بالفرد ولاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون المشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرارات.

3. القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وأخذت أربع مسارات وهي:

- قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.
- قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات و تنفيذها في الأمور الروتينية.
- قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.
- قائد يهتم بالمشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات لتنفيذها وهي الأفضل و نتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

[1] محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، الأردن: دار وائل للنشر ، 2005 ، ص 241 .

4 القائد المهتم بالإنجاز: تحديد الأهداف و توضيح الأهداف للمرؤوسين و يتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات و هذا هو الأفضل[1].

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن الأنماط القيادية المتبعة في إدارة الأعمال تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط وأحد دون غيره فقد يتأرجح بين عدة أنماط ومن الضروري القول بمكان أنه أذا كانت الشخصية القيادية تتكون من عنصرين أساسين أحدهما مكتسب كصفات شخصية للقائد نفسه والأخر عن طريق التعليم كالدراسة والخبرة العملية والتجارب المعايشة الاحتكاك بالآخرين ... فأن الاطلاع على الأنماط القيادية قد لا يكون أكثر من مرآة عاكسه يمكن أن يرى القائد الإداري نفسه فيها فأين يمكن أن يكون وما هي المسارات المتبعة من قبلهفي العملية الإدارية والقيادية وقد تكون هذه النظريات والأنماط القيادية بمثابة ضرب من ضروب التحليل النفسي فالقائد يعتمدها لتحليل شخصيتهأو يمكن أن تساعده في تعديل مساره أو تمكنه من أتباع أنجع الأساليب وأضمنها في أدارة المنظمة ... وهنا يمكن القول أن ما يتعلمه المرء خلال تجاربه الشخصية أو التعليم أو غيرها بلا شك سيكون نافع في أدارة أعماله ولكن أذا أفتقد المرء لأي مكتسب شخصي أخر (كالثقة بالنفس، قوة الشخصية، الصدق، الأمانة ....الخ) لايمكن للمرء أن يتعلمها بالخبرة والتجربة أن لم تكن متوفرة في شخصيته أساساً.

إن القائد الإداري الفاعل الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في أدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، والأمانة، والشجاعة في اتخاذ القرارات ....الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وأن اجتمعت في شخص القائد في خلق أداره فاعله قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد و تنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء[2] .

[1] علي عياصرة ، محمد محمود العودة الناضل ، **الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية** ، الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع ، ص 221 .
[2] ابراهيم محمد شيحا ، **أصول الإدارة العامة** ، الاسكندرية : منشأة المعارف ، 1998 . ص 231 .

خلاصة الفصل الأول

تعتبر القيادة الإدارية بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار و اصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين ، و التأثير عليهم بشكل يجعلهم يسلكون سلوكين يتفق مع التصورات الشخصية المؤثر عليهم اقناعهم بسداد رأيهوقوة حجته و سلام منطقه، ويعتمد القائد الإداري في ذلك وفق نمط معين يحدد توجهه و توجه جماعة ، و يكون ذلك النمط مستمدا من خلفيات موروثة كما يكون في نفس الوقت صفة مكتسبة يعمل من خلالها القائد في استثمار الموارد المادية و البشرية و تنسيقها وتكاملها و تسخيرها لتحقيق الأهداف سواء كانت للمؤسسات أو للتنظيم أو للأفراد.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للبحث: دراسة ميدانية لظاهرة القيادة الإدارية بولاية ورقلة

تمهيد

وبعد اتمامنا للمشوار النظري من هذه الدراسة يبقى لنا الجزء المتمثل في الجانب التطبيقي بحيث يمكننا عرض و تبيان تأثير القائد الإداري على أداء الإدارة المحلية و العلاقة التي تجمع بين القائد و الموظفين و ذلك من خلال اتباع الخطة التالية :

- **المبحث الأول** : التعريف بولاية ورقلة.
- **المبحث الثاني** : الإجراءات المنهجية للدراسة.
- **المبحث الثالث** :تحليل و تفسير بيانات الدراسة.

المبحث الأول : التعريف بولاية ورقلة

هي أحد أهم الولايات الجزائرية لامتدادها التاريخي فهي أحد أهم المدن في أول دول اسلامية في المغرب العربي "الدولة الرستمية " و كانت المدينة وقتها تسمى "واركلان" لتغير لكنة نطقها بالبربرية الأن ب "وارجلان " أي بمعنى واد العبيد بالبربرية كما لها من سيط في تجارة العبيد قديما حيث جمع سكانها الذنا عمرو مدينة "سدراته" أحد قصورها الصحراوية ثروة كبيرة من خلال الخط التجاري الذي شطوره مع افريقيا العميقة لأنها مصدر الثروة البترولية للجزائر وسميت ورقلة حديثا و التي سكنت منذ الفجر التاريخي وشكلت العاصمة الإقليمية للجنوب الشرقي منذ الفترة العثمانية[1].

سميت ولاية الواحات ابن الاستقلال و ضمت جميع مدن الجنوب الشرقي من الأغواط شمالا إلى تمنراست جنوبا لتكتفي بعد التقسيم الإداري لعام 1984 بثلاث مدن كبرى هي ورقلة عاصمة الولاية و حاسي مسعود القطب الصناعي و تقرت التي تعتبر قطبا هاما من الأقطاب الصناعية، تبعد عن العاصمة الجزائرية ب 820 كلم و لازالت أثارها القديمة و التاريخية رائجة في سكانها حيث تلمس الصبغة المتأملة بمجرد زيارة القصر العتيق الذي بناه أحفاد الرستمين و من خلال زيارة المدينة الأثرية لسدراته المدفونة تحت الرمال على بعد 6 كلم من مدينة ورقلة.

أولا: المجالالجغرافي

تقع ولاية ورقلة في الجنوب الشرقي من الوطن و تغطي مساحة تصل إلى (163.233 كلم^2 ، أي نسبة 6,85%) من المساحة للقطر الجزائري و هي (2.381.740 كلم^2) كما تبعد ولاية ورقلة من العاصمة الجزائرية بنحو 900 كلم يحدها من الشمال ولايتي الجلفة و الوادي و من الشرق جمهورية تونس و من الجنوب ولايتي تمنراست و ايليزي ، ومن الغرب ولاية غرداية تتكون من 10 دوائر تضم 21 بلدية.

دائرة ورقلة: ورقلة ، الرويسات / دائرة سيدي خويلد: سيدي خويلد ، عين البيضاء ، حاسي بن عبد الله /دائرة البرمة : البرمة / دائرة نقوسة : انقوسة / دائرة الطيبات : الطيبات ، بن ناصر ، المنقر

دائرة تقرت: تقرت ، النزلة ، تبسبست ، الزاوية العابدية /دائرة حاسي مسعود : حاسي مسعود / دائرة الحجيرة : الحجيرة ،العالية

دائرة تماسين : تماسين ، بلدة عمر / دائرة المقارين : المقارين ، سيدي سليمان.

[1] الموقع الرسمي لولاية ورقلة ، بطاقة تعريف لولاية ورقلة ص 01 تاريخ الولوج للموقع 15 / 04 /2014 . 14:20
الموقع الإلكتروني http //wilaya . ouargla .dz / ar /indexpr

ثانيا: تضاريس الولاية

أما من حيث التضاريس فتعتبر ولاية ورقلة مجموعة من التشكيلات الجغرافية متمثلة أساسا في الرق الشرقي الكبير الذي يعتبر بمثابة بحر من الرمال و الكثبان الرملية يمكن أن يصل ارتفاعها إلى 600 متر مغطية بذلك حوالي 3/2 ثلثي إقليم الولاية

- الحمادة : و هي هضبة حصوية تقع غرب و جنوب الولاية.
- الوديان : وهي ممثلة في وادي مية و وادي ريغ قليل النشاط.
- السهول : وهي قليلة بالنظر إلى الطبيعة الصحراوية للولاية.
- المنخفضات الأرضية : هي قليلة و توجد بصفة رئيسية بجهة وادي ريغ.

ثالثا: المناخ

تمثل ولاية ورقلة بمناخ صحراوي مع نقص كبير في نسبة تساقط الأمطار مقابل درجة حرارة مرتفعة و نسبة تبخر عالية نتج عنه ضعف الغطاء النباتي و التنوع البيئي حيث يصل المعدل الشهري في الأشهر حرارة (جويلية و أوت) إلى 48° درجة وفي القابل تصل درجات الحرارة و أكثر الأشهر برودة (جانفي) إلى 10,8° و لكنها بالقابل غنية ببساتين النخيل بالإضافة إلى تسجيل ندرة تساقط الأمطار و عدم انتظامها بحيث تتراوح بين 1 ملم و 180 ملم حسب سنة استثنائية و يمكن تسجيل نسبة التساقط السنوية ب 77 ملم و بالإضافة إلى ما سبق تهب على ولاية ورقلة رياح السيريكو و هي رياح حارة و جافة بحيث يمكن ملاحظتها في أي فترة من السنة و خاصة في فصل الصيف كما تمتاز كذلك بهبوب الرياح الموسمية المحملة بالعواصف الرملية الموسمية بين شهري فيفري و أفريل و تبلغ ذروتها في شهر مارس ، و يبدأ الجو في التحسن ابتداء من شهر سبتمبر بتغير اتجاه الرياح لتصبح شمالية شرقية ، كما تتراوح نسبة الرطوبة مابين 77,23% مع نسبة عالية و هامة للتبخر ، حيث تسجيل 513 ملم بورقلة و 420 بحاسي مسعود.

رابعا: جيولوجيا الولاية

أما من الناحية الجيولوجية ، فتقع ولاية ورقلة ضمن حوض يبلغ طوله 30 كلم و عرضه يتراوح بين 12 و 18 كلم و ارتفاعه بين 103 و 150 م فوق مستوى سطح البحر، بحيث يمتد بين هضبتين الأولى تحده من الغرب ، ارتفاعها 230مو الثانية من الشرق بارتفاع يناهز 160 م ، و هي متصلة برمال العرق الشرق الكبير[1].

خامسا: الهيكل التنظيمي للولاية

[1] عفاف رابحي ، "**دور الجماعات الاقليمية في تنفيذ سياسة تهيئة الإقليم و حماية البيئة بولاية ورقلة**"، مذكر لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات إدارية ، جامعة ورقلة ،2012 -2013 ، ص ص(60 – 61).

بمقتضى التقسيم الإداري الجزائري لسنة 1984 تقرر أن تكون ولاية ورقلة الثلاثون في الجزائر و وتنطرقللهيكل التنظيمي لولاية ورقلة و تتكون من مديريات و كاتب و تحتوي الولاية على المصالح التالية:

1) الديوان : وهي مصلحة في حد ذاتها تتلخص مهامها في المراقبة و الاشراف و يشرف عليه رئيس الديوان ويتكون من ملاحقيالديوان

2) الأمانة العامة : و تتكون من مصلحتين

أ) مصلحة التلخيص : و تتكون من 3 مكاتب

- مكتب التنسيق : متابعة قرارات الوزارات و التنسيق بينها و بين المصالح التابعة للولاية
- مكتب الصفقات : المراقبة الخارجية للصفقات و مطابقتها قانونا وفق المرسوم تنظيم الصفقات
- مكتب التنظيم : متابعة ملفات مدراء مجلس الولاية و رؤساء الدوائر و تنفيذذ القرارات ذات صلة بهم.

ب) مصلحة التوثيقو الأرشيف : وتتكون من المفتش العام للولاية أهم مهامه مراقبة و تفتيش كل المؤسسات و الهيئات الموضوعة تحت وصاية وزارة الداخلية (الولاية ، الدائرة ، البلدية)

3) المفتشية العامة : و تتكون من المفتش العام للولاية أهم مهامه منراقبة و تفتيش كل المؤسسسات و الهيئات الموضوعة تحت وصاية وزارة الداخلية (الولاية ، الدائرة ، البلدية)

4) مديرية الإدارة المحلية: وتتكون من 3 مصالح

أ) مصلحة الوسائل: وتتكون من 3 مكاتب وهي:

- مكتب المستخدمين و الأملاك: تتعدد مهام مكتب المستخدمين بين وظيفة التسير و التنشيط.
- مكتب الميزانية : و مهامه اعداد و تسيير ميزانية الدولة و ميزانية الولاية و تسيير أجور المستخدمين.
- مكتب الصفقات و البرامج: و مهامه إعداد صفقات الولاية عن طريق فتح مناقصات واختيار متعاقدين.

ب) مصلحة التنشيط المحلي : وتشمل مكتبين :

- مكتب المستخدمين و أملاك البلدية: مراقبة و متابعة تسيير حركات مستخدمي البلديات و ممتلكاتها.
- مكتب ميزانية البلديات : مراقبة ميزانية البلدية و توجيه وتوزيع الاعتمادات المالية بداية :
  - الميزانية الأولية: ومدتها ستة أشهر بداية من شهر جانفي و يتم فيها تقدير ايرادات و نفقات البلدية.
  - الحساب الإداري: و فيه يتم حساب الفائض الاجمالي الحقيقي.
  - الميزانية الاضافية : مدتها ستة أشهرمن شهر جوان ويتم فيها تقدير الايرادات و النفقات بصفة ملموسة.

5) مديرية التقنيين و الشؤون العامة : و تتكون من 3 مصالح

❖ مصلحة التنظيم و تنقل الأجانب : وتتكون بدورها من 3 مكاتب :

- مكتب حركة مرور السيارات : مهامه البطاقات الرمادية للسيارات و بطاقة مراقبة السيارات.
- مكتب التنظيم : و تتمثل مهمته الأساسية في اصدار القرارات المؤسسات المصنفة (مقاهي حمامات....).
- مكتب الأجانب : مهامه إصدار بطاقة الرعاية للأجانب و تمديد الإقامة و قرارات الخروج و العودة.

❖ مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات : وتتكون من 3 مكاتب :

- مكتب المنازعة و نزع الملكية : مهامه القيام بالإجراءات اللازمة بنزع الملكية لأجل المنفعة العامة.
- مكتب القرارات و مداولات البلديات : تتمثل مهامه في تسوية وضعية الأراضي المدمجة في الاحتياطات العقارية قبل أشهر و تحويلها لوزارة الداخلية.

❖ مصلحة الشؤون العامة و تنقل المواطنين :و تتكون من 3 مكاتب ، مكتب الانتخابات والمنتخبينو مكتب الجمعيات ومكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية [1].

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

[1] غرايسة خالد ، **مكانة الوالي في التنظيم وفق قانون 07/12 وعلاقته بالتنمية المحلية (دراسة حالة ولاية ورقلة)**، مذكر لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات إدارية ، جامعة ورقلة ،2012 -2013 ، ص ص(40-42).

لقد تمت الدراسة الميدانية باستخدام مجموعة من الوسائل التي يمكن استعمالها من أجل معرفة البيانات المتعلقة بالدراسة

أولا:مصادر جمع المعلومات

اعتمدنا في الدراسة على العديد من المصادر الأولية والثانوية للمعلومات بهدف الاجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة

- **مصادر ثانوية**: الكتب والمجلات، الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.
- **مصادر أولية**: فكانت عبارة عن استخدام استبيان لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها والحصول على النتائج.

ثانيا: أداة الدراسة

تم اعداد استبيان على النحو التالي:

- اعداد استبيانه أولية من أجل استخدامها في تحصيل المعلومات.
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف بغرض اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان على توصيات الاستاذ المشرف.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة .

ثالثا: خصائص مجتمع وعينة الدراسة

-خصائص مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمقر ولاية ورقلة ونظرا لكبر حجم المجتمع الدراسة فقد حصرنا دراستنا على عينة عشوائية متكونة من 42 فردا.

-خصائص عينة الدراسة

في مايلي نتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد وعينة الدراسة سنتناول الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم الجنس و الخبرة المهنية و المستوى الدراسي.

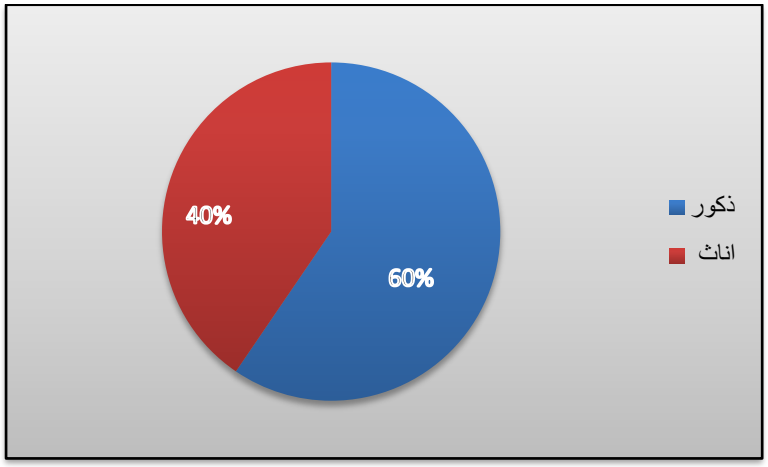
1. **الجنس** ويتم توضيح ذلك بالجدول التالي:

الجدول رقم2:أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	25	%59.52
اناث	17	%40.48
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة

الشكل رقم1:أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالب استنادا على نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن نسبة العاملين في ولاية ورقلة من ذكور واناث غير متساوية

بلغت نسبة الذكور 59,52 % وبلغت نسبة المشتركين من الاناث 40,48% وهذا رجع لانخفاض نسبة العاملين من الاناث.

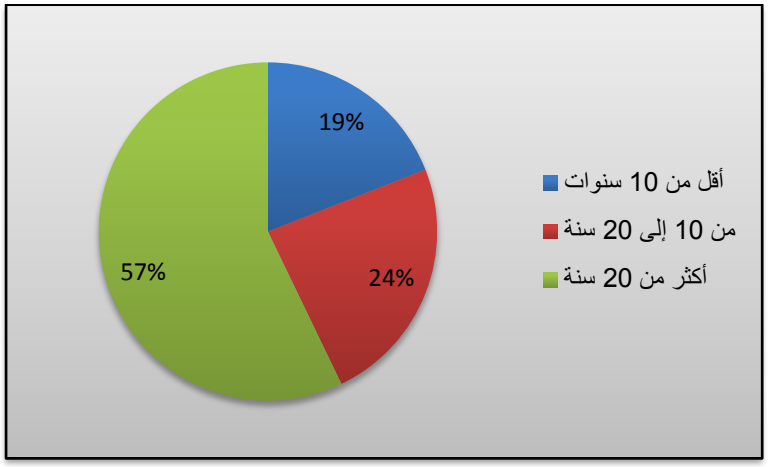
2- **الخبرة المهنية**تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية إلى ثلاث فئات يقسمها الجدول التالي:

الجدول رقم 3:أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 10 سنوات	8	%19.04
من 10 إلى 20 سنة	10	%23.80
أكثر من 20 سنة	24	%57.14
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 2:أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

من خلال النسب المقدمة نلاحظ أن الفئة ذات العمر أقل من 10 سنوات وكذلك الفئة من 10 إلى 20 سنة نسبةقليلة حيث كل منهما تمثل 19,04% و 23,8% من عينة الدراسة ونسبة أكثر من 20 سنة عالية حيث تمثل 57,14%من عينة الدراسة ومنه نستخلص بأن أغلبية يمتلكون خبرة مهنية تزايد عن20 سنة خدمة.

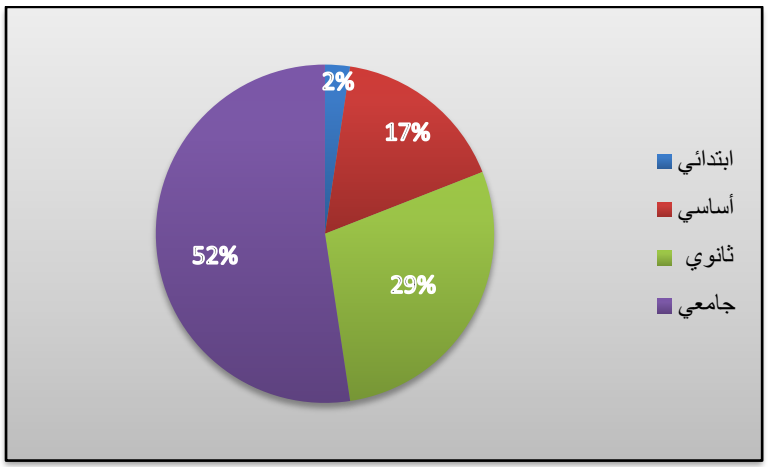
3. المستوى الدراسي: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب مستويات الدراسة المختلفة

جدول رقم4:أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة%
ابتدائي	1	2.38%
أساسي	7	16.67%
ثانوي	12	28.57%
جامعي	22	52.38%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

شكل رقم 3: أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

يبين لنا الجدول أربع مستويات التي تمثل عينة الدراسة حيث كانت أكبر نسبة للمستوى الجامعي حيث تقدر ب% 52,38 ثم يليه المستوى الثانوي الذي يقدر ب 28,57% و أقل نسبة كانت للمستوى الابتدائي حيث يمثل 2,38%ومنه نستنتج بأن أغلب العاملين ذو مستوى عالي.

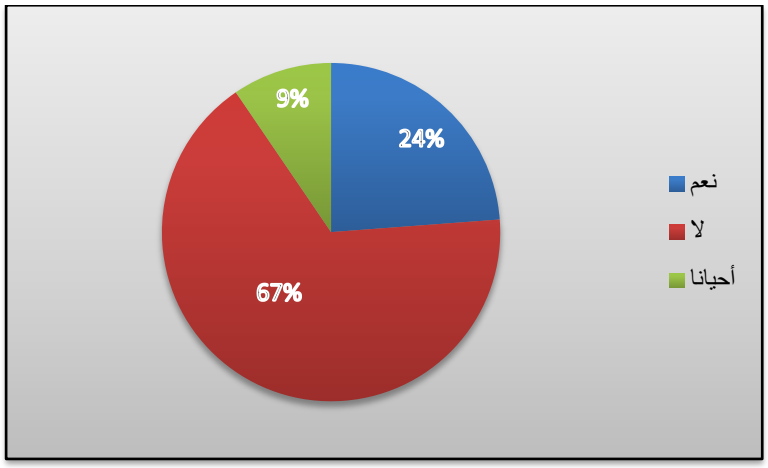
الجدول رقم 5: مدى إفساح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء ارائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة

المتغيرات العينة	التكرار	النسبة%

نعم	22	% 52.38
لا	12	% 28.57
أحيانا	8	%19.05
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 4:مدى إفساح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء ارائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

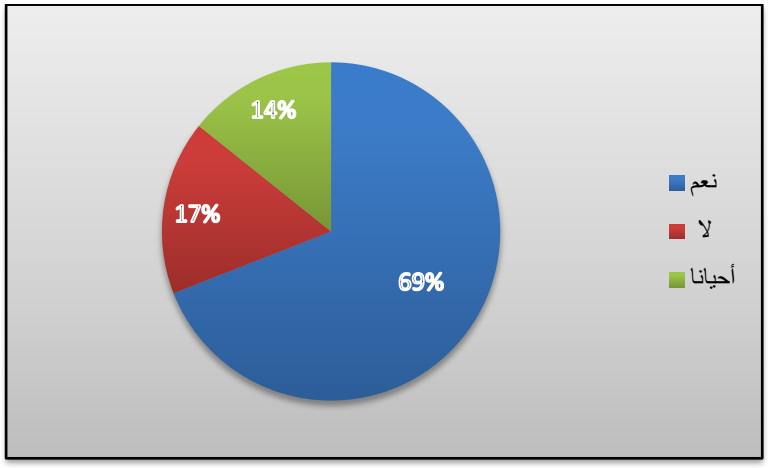
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن 52,38 % من العمال تتاح لهم فرصة لإبداء رأيهم في طرق تحسين العمل في حين تبدو نسبة 19,05 % من العمال الذين تتاح لهم الفرصة في ابداء ارائهم وهذا بسبب الاعتمادعلى الإطارات فقط تليها نسبة 28,57 % من العمال الذين لاتتاح لهم الفرصة بسبب مستواهم المهني كعمال الادماج و الأعوان.

الجدول رقم 6:مدى إتاحة رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	29	69.05%
لا	7	% 16.67
أحيانا	6	14.28%
المجموع	42	% 100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 5:مدى إتاحة رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

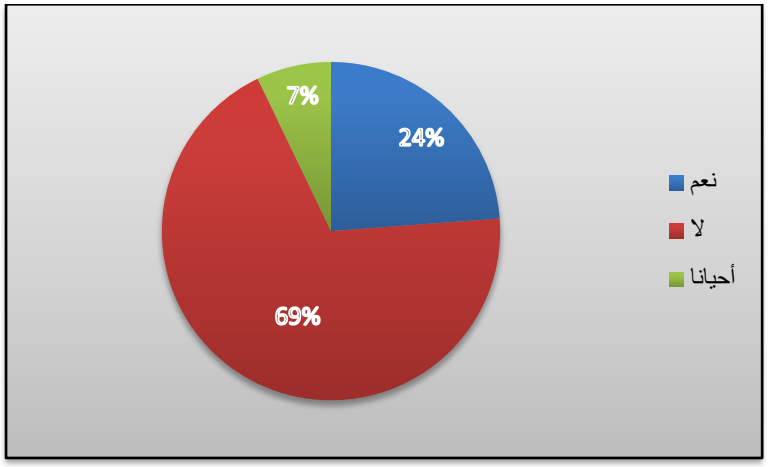
من خلال الجدول تظهر نسبة % 69,05 من العمال يتيح لهم رئيسهم الحرية لممارسة نشاطهم و ذلك راجع إلى الثقة المتبادلة بين الرئيس والعاملين حيث يسمح لهم بإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل وذلك وفق ما يمليه القانون الخاص بالولاية بحث أن نسبة % 14,28 يتيح لهم احيانا و ليس دائما بينما نسبة % 16,67 وذلك راجع إلى عدم وجود خبرة مهنية كافية .

الجدول رقم 7:مدى تركيز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجتهم الشخصية

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	10	23.81%
لا	29	69.05%
أحيانا	3	7.14%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 6:مدى تركيز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجتهم الشخصية



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

يبدو من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة % 23,81 من العمال يصرحون أن مشرفهم المباشر يهتم بمختلف حاجتهم الشخصية ويرنه ديناميكي وديموقراطي ولا يركز على اللوم والعتاب بل يركز على النصح و الإرشاد بينما يرى 69,05%من العمال يتعامل الجماعة المقربة اليه أثناء العمل دون وجود مساوات بين العاملين بينما يرى 7% 14, أنه أحيانا يركز على ذلك وخصوصا تصيد الأخطاء خاصة المتعلقة بوقت دخول وخروج من الولاية.

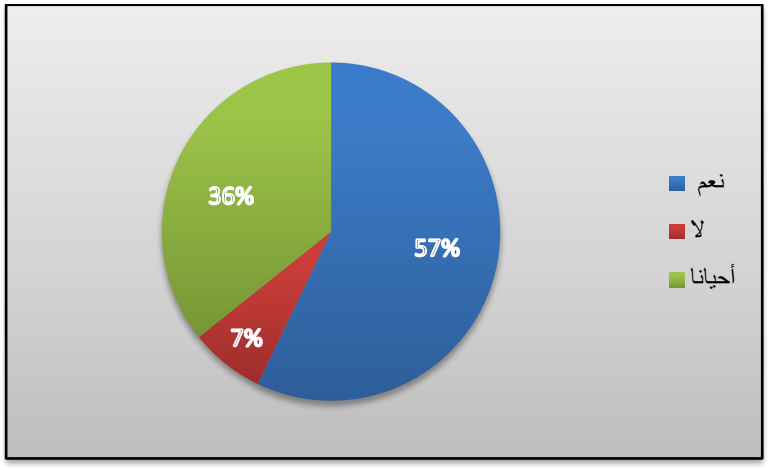
الجدول رقم 8: مدى تفويض الرئيس سلطة اتخاذ القرار والاهتمام بالنتائج أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%

نعم	24	57.14%
لا	3	7.14%
أحيانا	15	% 35.72
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 7: مدى تفويض الرئيس سلطة اتخاذ القرار والاهتمام بالنتائج أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل



المصدر: مراعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

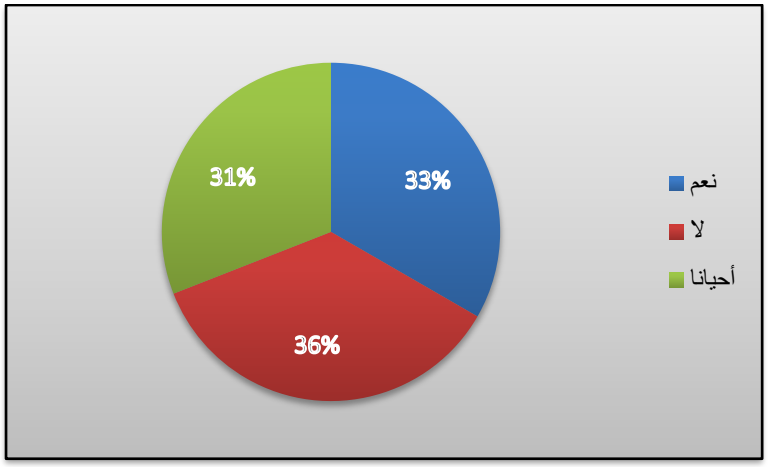
- من خلال الجدول رقم 11 يوضح لنا أن نسبة 57,14 % يؤكدون أن الرئيس يفوضهم سلطة اتخاذ القرار ويهتم بالنتائج وخاصة مدى ارتباط تلك النتائج بالمدة الزمنية المحددة بينما ترى نسبة 7,14 % عكس ذلك تماما وترى نسبة 35,72 % من العمال أنه أحيانا ما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرار وذلك وفق ما تقتضيه ضرورة ذلك.

الجدول رقم 9:يعتمد الرئيس على موظفيه دون توجههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار ويقتصر دوره فقط في تقديم الوصايا

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	14	33.33%
لا	15	35.72%
أحيانا	13	30.95%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 8:يعتمد الرئيس على موظفيه دون توجههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار ويقتصر دوره فقط في تقديم الوصايا



المصدر: مرإعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

يبدو من خلال الجدول بأن نسبة 33,33 % من العاملين ترى بأن رئيس يعتمد على موظفيه في توجيههم واشراكهم في اتخاذ القرار ويقتصر دوره في تقديم الوصايا بين العاملين بينما ترى نسبة 35,72 % أنه ليس دائما بل أحيانا يقتصر دورهفي تقديم الوصايا واقتراحات وتوجيه بينما نسبة 30,95 % من العاملين ترى عكس ذلك وتؤكدعلى أن رئيس يعتمدعلى موظفيه، دون اشراكهم في اتخاذ القرار حيث يمارس هو سلطة اتخاذ القرار دون مشاركة الموظفين في ذلك.

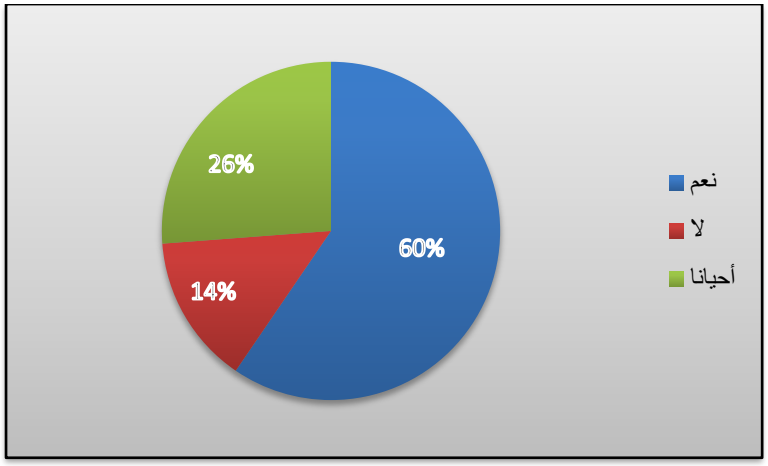
الجدول 10: مدى طلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشاكل المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%

نعم	25	59.52%
لا	6	14.28%
أحيانا	11	26,20%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 9: مدى طلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشاكل المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

يتبن من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 59,52 % من العاملين يطلب منهم رئيس تقديم اقتراحات وإضافات في مختلف المشاكل المطروحة قصد الوصول نتائج وحلول وينفرد رئيس بسلطة اتخاذ القرار بينما ترى نسبة 26,20 % من العاملين أنه تتيح لهم فرصة تقديم اقتراحات وحلول أحيانا وليس دائما بينما ترى نسبة 14,28 % من العاملين عكس ذلك حيث يقرون بأن لا تتيح لهم فرصة تقديم اقتراحات في المشاكل المطروحة .

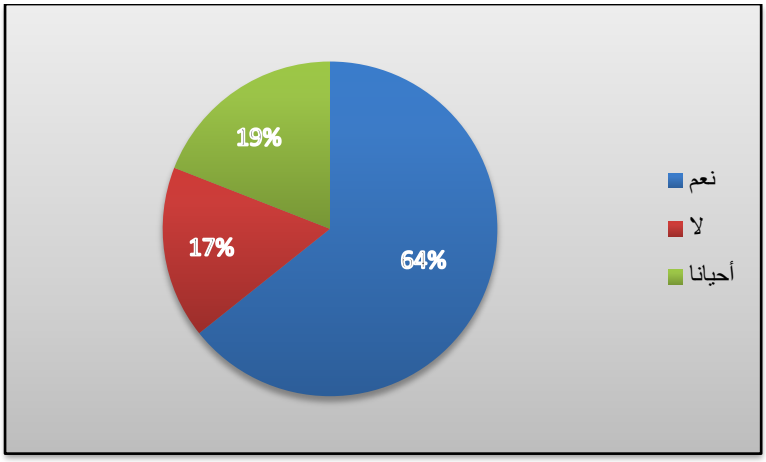
الجدول رقم11:مدى تعاطف الرئيس مع العاملين الذي يعلنون صعوبات ومشاكل حقيقة

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%

نعم	27	64.28%
لا	7	16.67%
أحيانا	8	19.05%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم10:مدى تعاطف الرئيس مع العاملين الذي يعلنون صعوبات ومشاكل حقيقة



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

يبين الجدول أعلاه بأن نسبة 64,28 % تؤكد أن رئيس يتعاطف معهم في مختلف الصعوبات والمشاكل التي يعانونها سوى كانت تلك المشاكل مشاكل ادراية أو حتى صعوبات خارجية بينما ترى نسبة 19,05 % من العمال أن الرئيس ليس دائما يهتم بمشاكلهم بل أحيانا بينما ترى نسبة 16,67 % من العمال أن رئيس لا يهتم بصعوبات المختلفة التي يوجهها بل يؤكدون أنه يفضل فئة إلى فئة أخرى.

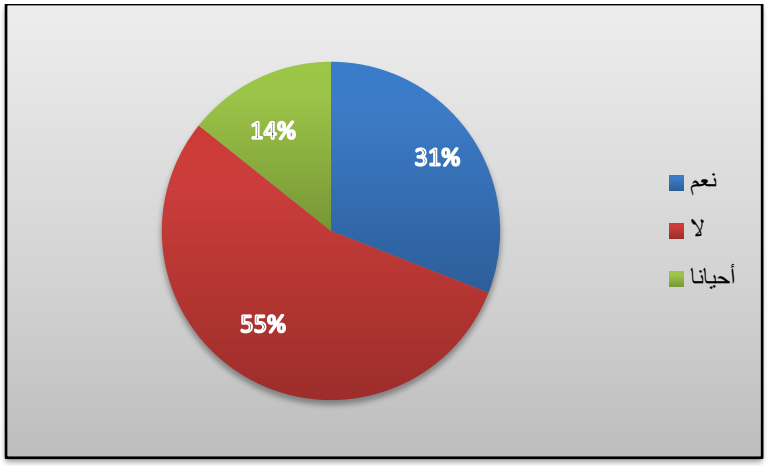
الجدول رقم 12: مدى نسبة تفويض الرئيس سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%

نعم	13	%30.95
لا	23	%54.76
أحيانا	6	%14.29
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 11:مدى نسبة تفويض الرئيس سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق



المصدر: مرإعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

يوضح الجدول أعلاه بأن نسبة 54,76 % يفوضهم رئيس سلطة اتخاذ القرار ولكن ليس على أوسع نطاق بلفي إطار ما يسمح به القانون ، أما نسبة 30,95 % من يفوضهم رئيس سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق بينما نسبة 14,26 % من العمال ترى عكس ذلك تماما.

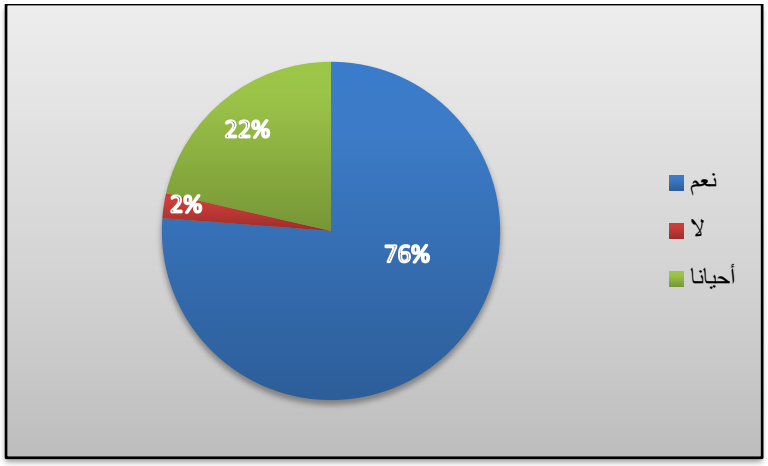
الجدول رقم 13:مدى اصرار رئيس اصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%

نعم	32	% 76.20
لا	1	%2.38
أحيانا	9	%21.42
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 12:مدى اصرار رئيس اصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

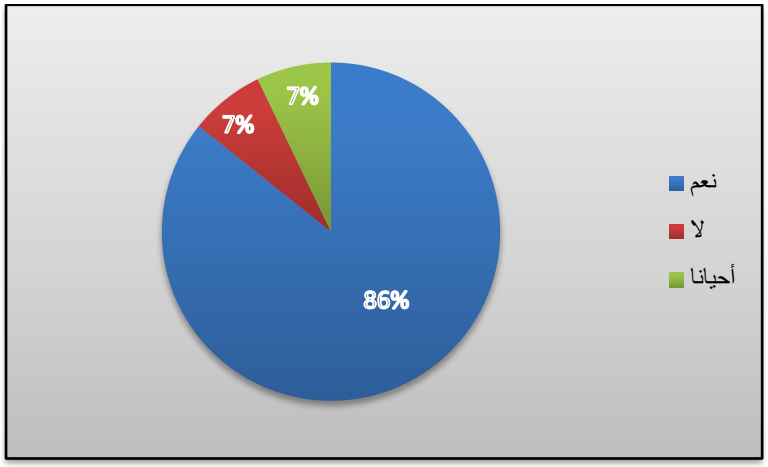
يوضح الجدول بأن أغلبية العاملين وبنسبة % 76,20 يؤكدون على أن رئيس يصدر الأوامر والتعليمات التي تتناول كافةالتفاصيل ويصر على تنفيذها وذلك راجع إلى سلطته التي يتمتعها ، بينما يرى % 21,42 أنه ليس دائما يصر على ذلكونسبة % 2,38 من العاملين ترى عكس ذلك تماما.

الجدول 14: مدى اصرار رئيس على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	36	%85.72
لا	3	%7.14
أحيانا	3	%7.14
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 13:مدى اصرار رئيس على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

يبدو من خلال الجدول التالي بأن رئيس يفتح باب التشاور والمناقشة بين العاملين وبنسبة قدرت ب 85,72 % حيث يتيح رئيس المجال لمناقشة المشاكل الادارية بغية الوصول لحل هذه المشاكل بينما ترى نسبة 7,14 % من العاملين عكس ذلك تماما وترى نسبة 7,14 % من العاملين بأن الرئيس ليس دائما يسعى بل أحيانا وفق ما تقتضيه الحاجة

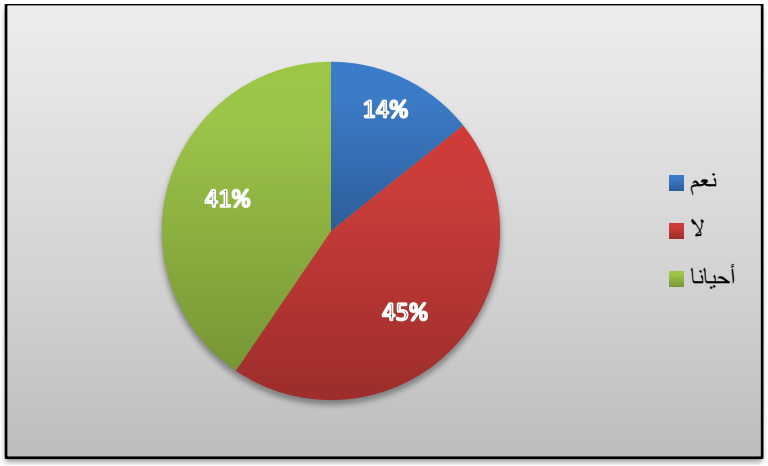
الجدول رقم 15:مدى تشجيع القيادةالإدارية العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%

نعم	6	%14.28
لا	19	%45.24
أحيانا	17	%40.48
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 14:مدى تشجيع القيادة الإدارية العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

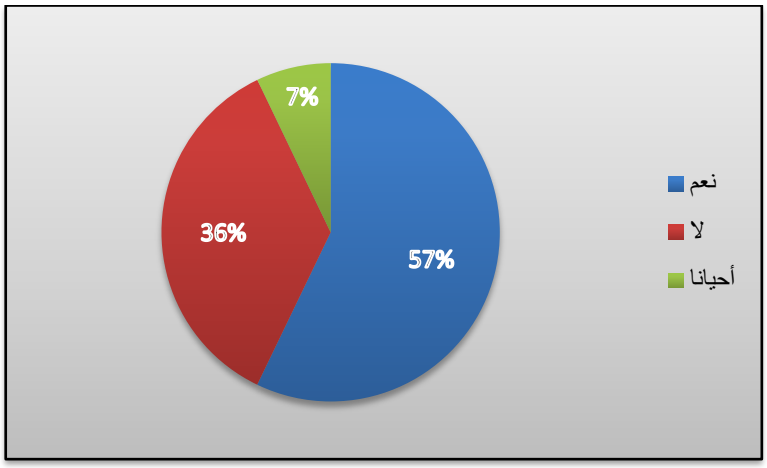
يتبين من خلال الجدول أن نسبة 14,28 % من العاملين يؤكدون على أن الادارة تشجع العاملين على تقديم أفكار اتجاه برامج التغير بينما نسبة 45,24 % ترى عكس ذلك تماما وتؤكد برامج التغيير داخل الولاية ليس محل مناقشة بلهي قوانين وبرامج تغيرية تأتي من سلطة عليا بينما نسبة 40,48 % من العاملين على تعبير عن أفكارهم اتجاه برامج التغيير ليس دائما بل أحيانا ولا تحظى تلك الأفكار بأهمية كبيرة داخل الإدارة.

الجدول رقم 16 :مدى وجود اتصال دائم وجيد بين المسئولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات تغير بالإدارة

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%
نعم	24	%57.15
لا	15	%35.71
أحيانا	3	%7.14
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 15:مدى وجود اتصال دائم وجيد بين المسئولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات تغير بالإدارة



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

يوضح الجدول أعلاه بأن نسبة 57,15 % من العاملين تؤكد على وجود اتصال دائم بين المسئولين والعاملين لشرح وتوضيح المعلومات حول التغير داخل الادارة حتى يتبين للعاملين المام بموضوع التغير بينما ترى نسبة 35,71% من العاملين عكس ذلك وتؤكد على انعدام قنوات اتصال بين المسئولين والعاملين و أن القوانين تملئ دون وجود توضيحات من طرف المسئولين بينما نسبة 7,14 % من العاملين ترى عملية اتصالية بين المسئولين والعاملين ليس دائما موجود بل أحيانا.

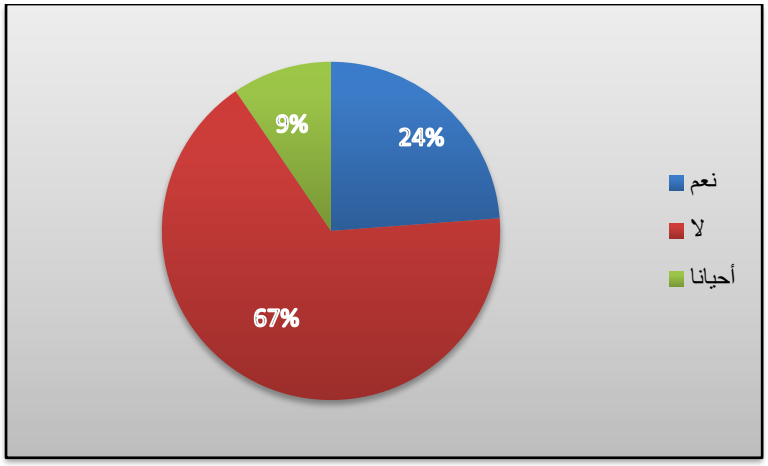
الجدول رقم 17:مدى أن قرار التغير بالإدارة مسبوق بمبررات مقنعة و أن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين

العينة / المتغيرات	التكرار	النسبة%

نعم	10	%23.81
لا	28	%66.67
أحيانا	4	%9.52
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

الشكل رقم 16:مدى أن قرار التغير بالإدارة مسبوق بمبررات مقنعة و أن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى نتائج الدراسة

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة % 23,81 من العاملين يؤكدون على أن قرار التغير يكون مسبوق بتوضيحات وتغيرات من أهداف معلنة التي ترى الإدارة القيام بها بينما ترى نسبة % 9,52 من العاملين أنه أحيانا وليس دائما تقوم بذلك بينما نسبة % 66,67 من العاملين توضح عكس ذلك تماما وتقر بأنه لا يوجد هناك أهداف واضحة وقرارات ومبررات مقنعة كالتغير.

المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة

أولا: تحليل النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

من خلال تحليل و مناقشة البيانات فتم التوصل إلى نتائج على ضوء الفرضية الأولى التي مفادها أن جوهر القيادة الإدارية هي فتح قنوات الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين و تمثلت النتائج من خلال جملة الاسئلة التي تم تقديمها إلى الموظفين داخل الولاية بمجموعة من النتائج ومنها أن العمال الذين يرون أن هناك حرية في الاتصال والحديث مع المسؤول يجعلهم يحققون درجة من التماسك في عملهم ويكسبهم الثقة والاحترام المتبادل ويجعل العلاقات بينهما مرنة، محترمة لصلاحيات كل فردو وظيفته مكبرة لكل طابوهات الاستعلاء واستعمال السلطة أو المنصب في تسيير الوظيفة كما يجعل الصداقةبين المسؤولأو القائد و العامل علاقة عمل و صداقة و أخوة مما يجعل العامل مرتاح في عمله.

أما العمال الذين يرون أنه ليست هناك حرية الاتصال والحديث مع مسؤوليهم يؤدي إلى بعد العلاقة بين الموظفوالمرؤوسين مما يخلق نوع من التنافر مما يجعل العامل يتذمر عن مسؤوليته وكرهه لوظيفته و عمله معتمدا على مجموعةمن الحجج والأسباب وبالتالي ينجر سلبا عن الادارة وكل العلاقات السائدة دخلها.

ثانيا: تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثانية :

من خلال تحليل و مناقشة البيانات فتم التوصل إلى نتائج على ضوء الفرضية الثانية التي مفادها كلما كان هناك تشاور بين الرئيس و موظفيه أدى ذلك لتحسين الأداء و تمثلت النتيجة في أن عدم استشارة العمال في مسائل التسييرمن طرف المسؤول بدافع أن التسيير منظور خاص بالإدارة وأنه ليس من صلاحيات العمال، خاصة إذا كانت القرارات مصيرية أو إستراتيجيةلا تخص الجانب العمالي وليست هناك ضرورة إخبارهم في الوقت إلى حين تطبيقها.

أما الذين يستشيرهم مسؤولهم المباشر و هذا لطبيعة مناصبهم و ليس لكفاءتهم وخبرتهم سواء للعمال الاطارات أو أعوان التنسيق والتنفيذ و لأخذ برأي الإطار و ترك رأي عون التنفيذ يحز في أنفسهم الكره و عدم الاحترام ونشوب صراعات خفيةهو ما يثيرداخل فريق العمل عدم التحسس بالإنتماء إلى الإدارة وبالمصير المشترك والغاية هو ما لا يرجع بالفائدة على جميع عمالها وبالخصوص من هم في الأدنى أما عن الذين يستشيرون العمال في مسائل التسير و هذا لطبيعتهم الشخصية نجد أن المسؤولالذي ينظر بمنظور الفريق والصالح العام و البعد عن المصالح الضيقة و العمل في إطار القوانين و المهام من يستشيرون زملائهم من العمال ويعملون على احترام الاكفاء الذين يعملون في إطار الثقافة السائدة ومعايير العقلانية.

هناك اختلاف في اراء العمال حول التمييز بينهم فمنهم ما يرد التمييز لنوع المنصب الذي يحتله العامل والإطار حسبهم ليس كعامل إدماج ، وكذا بحسب القرابة التي تجمعهم بالمسؤول و القدم داخل الادارة فالعامل القديم في العمل يعرفه المسؤول بشكل جيد أما العامل الجديد فيهابه لأنه لا يعرف عنه شئ و كذلك إذا كان يعمل معه أحد من أقربائه أو إبن منطقته مما يؤدي إلى التنافر بين المسؤول و العامل حتى بين العمال نفسهم.

وكذلك العلاقات الشخصية الضيقة فلكل أقارانه يساعدوه و يتكل عليهم في كل شئ مما يظهر التمميز بينهم الذي بدوره يؤدي إلى خلق العداوة ، لذلك فاهتمام المسؤول له أثر كبير في رفع مستوى الأداء و التعامل مع العمال يؤدي إلى اختلاف

النتائجفي الأداء من حيث النوعية والكمية وهو ما يفرض البعد عن التمييز بين كل العمال وتمجيد العلاقات الانسانية المميزة والجيدة معهم.

ثالثا:تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثالثة :

من خلال تحليل و تفسير البيانات فتم التوصل إلى نتائج على ضوء الفرضية الثالثة التي مفادها القيادة الإدارية هي الاهتمام بانشغالات الموظفين الشخصية لاحظنا أن هناك اختلاف في أراء العمال في ما يخص الانشغالات مع مسؤوليهم في سير العمل أو الأمور الشخصية أو الخاصة بالعلاقات الانسانية فأغلبهم يصرحون بأن مسؤوليهم يهتمون بالعمل اكثر من أمورهم الشخصية فيما تأتي العلاقات الانسانية في الصف الثاني و التي في المؤسسات الحديثة تأتي في المرتبة الأولى قبل القيام بالأعمال و المهام فكلما هناك اهتمام بتوضيح العمل وتشجيع الأداء الجيد و التفاهم المتبادل مع العمال كان سير العملفي أحسن ظروف فتقديم و توفير الظروف المناسبة للعامل و عدم معاملته كشخص يحتاج عناية فإنه شرف يؤثر على العملية الاتصالية وهو ما يجعلنا نجزم أن شخصية المسؤول و طريقته في التعامل نعتبره القائد و المحرك الأساسي للإدارة مما يجعل العمال أكثر تحفيزا إذا كان ديمقراطيا و دبلوماسيا في التعامل مع العمال وجعل الجو السائد يكون فيه تفاعل ايجابي و محفز على تبادل الآراء و الاقتراحات والعكس في حال استبد المسؤول ما يجعل العمال يفزعون منه ويتمردون على النظام الداخلي من خلال العمل كما ينبغي ويتناسى المهام الموكلة إليه لكي يثير انتباه رئيسه و هو ما يجزم أن هناك علاقة وظيفية في الاتصال والعلاقات الانسانية داخل المؤسسة حيث يؤدي الاتصال إلى محاصرة الاشاعات و إزالة سوء الفهم كما يؤدي التفاعل بين مختلف الأطراف و في كل الأمور الشخصية العائلية أو الخاصة بالعمل إلى تصحيح المعلومات و إلى بناء المعاني حول الكثير من القضايا التي تشكل محور اهتمام الفرد داخل الادارة.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تناولنا هذا الفصل من الجانب السوسيولوجي حاولنا فيه تقديم ما أمكن لموضوع القيادة و التعرفعلى النمط القيادي المتبع داخل ولاية ورقلة مستهدفين من خلاله ثلاث محاور أساسية و هي الإتصال و اتخاذ القرار و العلاقات الإنسانية حيث بنينا

من خلاله استمارة أسئلتنا و شكلنا استنتاجاتنا فوجدنا تنوع أنماط القيادة داخل ولاية ورقلة بتنوع رؤساء المصالح حيث أن رئيس كل مصلحة يعتبر قائد داخل المصلحة التي ينتمي إليها.

الخاتمة

الخاتمة

لقد حظي موضوع القيادة الإدارية بأهمية كبيرة في الوقت الحاضر و تطورت أساليبها بتطور المجتمعات و تباين الدراسات و الأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة أنه يمكن تنميتها و ممارستها بأسلوب علمي و تعتبر الركيزة الأساسية لبناء الإدارة لأنه منبع التأثيرات و القرارات و التخطيط و الرقابة وهي المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح المنظمات أي كان نوع النشاطالذي تنفذه فالمدير القائد هو الشخص الذي يملك قدرة التأثير في سلوك الجماعة و يوجهها بكفاءةو اقتدار نحو تحقيق هدف مشترك ولايعتمد في ذلك على سلطة منصبه فقط و إنما يستمد سلطته من الجماعة نفسها وينظم ويكمل الجهود المشتركة متبعا في ذلكالجانب الإنساني في التعامل مع موظفيه و التعرف على مشاكلهم و انشغالاتهم الشخصية قصد الوصول إلى حلول وحلالمشاكل على أنه في اعتقادهتطور الإدارة و نهوضها يكون بتوفير المناخ الجيد سواء كان على صعيد داخلي أو خارجي للموظفو هو مايبرز الدور التأثيري للقيادة الذي تلعبه لتكفل الاستمرار و الارتقاء فيما يتعلق بالنتائج العامة للدراسة التطبيقية لموضوع البحث و التي كان الغرض منها تقييم واقع العملية القيادية و تحليل هذا الواقع بكافة أبعاده، و في أعقاب ملامسة إفرازات هذا الواقع من خلال تواجدنا بمقر ولاية ورقلة خلال فترة توزيع الاستمارة و اعتماد على نتائج استطعنا أن نتوصل للعديد من ملاحظة أنماط القيادة الموجودة و المتبعة من طرف مدير الولاية كقائد عام أو من طرف رؤساء المصالح على اعتبار أن كل رئيس مصلحة قائد داخل إطار المصلحة التي يرأسها و على من يعملون تحت إمرتهو هذا الاختلاف أوجد اختلاف في نمط القيادة فهناك من يتبع نمط المشاركة و الذي يسمح بالمشاركة المباشرة للمرؤوسينفي اتخاذ القرارات ،وتحديد أسلوب أدائها للعمل المطلوب إنجازه و طريقة الأداء فدور القائد في هذا النمط يقتصر على تعريف الم وظفين بالمشكلة ،وعناصرها ثم يترك لهم حرية المناقشة و هناك من يتبع النمط الح ر الذي يترك فيه القائد للمرؤوسين حرية التصرف.أو بمعنى أخر يكون للمرؤوسين في أداء الأعمال وفق الأسلوب الذي يرونه الأفضل في وجهة نظرهم أي مشكلأو موضوع أو مشروع إلى مرؤوسيه بدراسته و يدع لهم اتخاذ القرارات اللازمةو المناسبة للموقف.

ومنهم من يتبع النمط الديمقراطي الذي يحدد فيه القائد حدود تصرف المرؤوسين و يترك لهم حرية التفكير في البدائل و اختيار أفضلها في حدود لا يتجاوزونها ثم اختيار القرار أكثر ملائمة على ضوء ذلك هذا على الصعيد العام أما على الصعيد الخاصيتضح من خلال التفسير و تحليل النتائج الدراسة أن هناك عدة عراقيل تعرقل السير الحسن للقيادة الإدارية الناجحة والمتكاملة داخل مقر ولاية ورقلة

ولعل أهم التوصيات التي نقترحها لهذه المؤسسة العمومية للتخلص من المشاكل :

- ضرورة تبني سياسات مستقبلية متمثلة في خطط طويلة المدى في مجال التدريب و رسكلة الموارد البشرية.
- إرسال بعثة من العمال للتدريب خارج الدولة من أجل الاحتكاك و التعرف على طرق جديدة وعصرية في تسيير و الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال الإدارة الإلكترونية و إدارة الجودة الكاملة .

- إجراء دورة التكوينية لصالح رؤساء المصالح عن طريق التسيير لأن الوضع يؤمن بوجود العديد من الرؤساء والمستويات المتدنية الذين لايملكون الكفاءة في التسيير.
- على الولاية توسيع شبكة الاتصال بالاعتماد على وسائل حديثة واستخدامها .
- خلق روح المبادرة والتشجيع على التعاون المشترك بين العمال مما يسهل خلق الإبداع و الاستقرار داخل مقر الولاية
- وضع موضوعية لتقييم المهارات القيادية للقادة الإداريين بالولاية لتحديد القصور والعجز لاستدراكها في برامج التدريب المصممة مستقبلا.

الملخص

الكلمات المفتاحية

الإدارة،القائد،المدير،الرئيس، القيادة الإدارية، التنمية الإدارية، إتخاد القرار.

تناولت الدراسة مفهوم و أنماط و مقدمات و تقويم القيادة الإدارية و تدريب و تنمية الأفراد . وهدفت للتعرف على فاعلية القيادات ومدى مساهمتها في صنع القرارات و مدى مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم و الاهتمام بالجوانب الإنسانية والروح المعنوية للعاملين ، وذلك من خلال دراسة للهيكل الإداري لولاية ورقلة، وان القائد الإداري لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، ولابد أن يكون القائد عملياً قوي الشخصية عميق التفكير صبوراً مثالياً واثقاً من نفسه، لطيفاً، مهتماً بأحوال مرؤوسيه وان القائد الناجح يتصف بحب الخير لمرؤوسيه وأنهلا يرفض طلباً مادام لا يختلف هذا الطلب مع لوائح العمل. و هذا الشعور بالمودة من قبل المدير يقابله محبة وولاء من مرؤوسيه . وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن مساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروعونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والانسيابيةفي حركتها تركت بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي و أوصت بتوسيع قاعدة المشاركة بين القيادات الإدارية و المرؤوسين و ضرورة إشباع الحاجات المادية و المعنوية والعمل الجماعي و تحديد المعايير و تدريب العاملين على ضرورة الالتزام بالعمل المطلوب منه.

Summary

Keywords

Administration, Commander, Director, President, Administrative Leadership, Management Development, Tak a decision.

This examine study the concept and patterns and introductions and calendar management and leadership training and development of individuals. It aimed to identify the effectiveness of the leadership and the extent of their contribution to the decision-making and the extent of the involvement of subordinates to superiors and attention to the humanitarian aspects and the morale of the workers , through a study of the administrative structure of the mandate of Ouargla , and administrative leader must possess personal characteristics qualify him for this leadership such activity , ambition and interest in the work , and open -minded , I must be the leader in practice strong personal thoughtful patient ideal confident of himself , nice, interested in the conditions of his subordinates and that the successful leader is characterized by the love of goodness to his subordinates and that he does not reject the request as long as no different this demand with labor regulations . And this feeling of affection by the Director offset by the love and loyalty of his subordinates . And the study found the following results that the contribution of administrative leadership in creating an atmosphere of teamwork among employees and various departments and branches , and raise awareness of the regulatory proposal to participate and transmission of ideas and the creation of systems for communication between the various levels is characterized by ease and streamline the movement left a clear imprint on the progress made in various areas in which we are witnessing today . The study followed the descriptive and analytical and recommended to expand the base of participation between administrative leaders and subordinates and the need to satisfy the needs of the physical, moral and teamwork and setting standards and training of staff on the need to adhere to the work required of him.

Résumé

Mots-clés

Administration, commandant, directeur, président, leadership administratif, Management Development, Tak une décision.

L'étude a examiné le concept et les modèles et les introductions et la gestion du calendrier et de la formation en leadership et le développement des individus. Il vise à identifier l'efficacité de la direction et l'ampleur de leur contribution à la prise de décision et la mesure de l'implication des subordonnés aux supérieurs et l'attention aux aspects humanitaires et le moral des travailleurs , à travers une étude de la structure administrative du mandat de Ouargla , et le chef administratif doit posséder des caractéristiques personnelles qui le qualifient pour ce leadership telle activité , l'ambition et l'intérêt pour le travail , et ouvert d'esprit , je dois être le chef de file dans la pratique fort personnel attentionné patient idéal confiant de lui-même , gentil, intéressé dans les conditions de ses subordonnés et que le leader efficace est caractérisée par l'amour de la bonté de ses subordonnés et qu'il ne rejette pas la demande tant qu'aucun autre cette demande avec la réglementation du travail . Et ce sentiment d'affection par le Directeur compensée par l'amour et la fidélité de ses subordonnés. Et l'étude a révélé les résultats suivants que la contribution de la direction administrative en créant une atmosphère de travail d'équipe entre les employés et les divers ministères et branches , et de sensibiliser la proposition réglementaire de participer et de transmission des idées et la création de systèmes de communication entre les différents niveaux est caractérisé par la facilité et de rationaliser le mouvement laissé son empreinte sur les progrès réalisés dans les différents domaines dans lesquels nous sommes témoins aujourd'hui . L'étude a suivi le descriptif et analytique et a recommandé d'élargir la base de participation entre les chefs et les subordonnés administratifs et la nécessité de satisfaire les besoins des normes physiques, morales et le travail d'équipe et de réglage et la formation du personnel sur la nécessité de respecter le travail exigé de lui .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

استبيان

في إطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص تنظيم سياسي و اداري المعنونة بدور القيادةفي تطوير أداء الإدارة المحلية خلال السنة الجامعية 2013 – 2014 ، بمقر ولاية ورقلة.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة أثر القائد الاداري على أداء الادارة المحلية بالولاية وذلك بالإجابة على هذا الاستبيان المقدم مع العلم أن المعلومات المحصل عليها ستبقى في سرية تامة بغرض الدراسة فقط.

البيانات الشخصية:

الجنس: – ذكر ☐ – أنثى ☐

الخبرة المهنية :

- أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى 20 سنة ☐
- أكثر من 20 سنة ☐

المستوى الدراسي:

- ابتدائي ☐
- أساسي ☐
- ثانوي ☐
- جامعي ☐

البيانات الموضوعية

الرقم	العبارات	نعم	لا	احيانا
1	يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء أرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة			
2	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل			
3	يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء،فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العمالون دون الإهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية			
4	يفوض رئيسي سلطة إتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من إهتمامه بتفاصيل العمل			
5	يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في إتخاذ القرار، ويقتصر دوره فقط في تقديم المنشورة			
6	يطلب رئيسي مني تقديم إقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو بتنفيذ القرار			
7	يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات و مشاكل حقيقية			
8	يفوض رئيسي سلطة إتخاذ القرار على أوسع نطاق			
9	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها			
10	يعمل رئيسي على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها			
11	يسهل رئيسي سبل الإتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة			
12	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفيه			
13	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير			
14	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة، و أنفذ التعليمات و القرارات الجديدة التي تدعمه			
15	يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين لشرح ما يستجد من تعليمات و معلومات حول التغيير بالمؤسسة			
16	أرى بأن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة و أن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين			

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ) الكتب

- أبو قحف عبد السلام ،**أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال** . مصر : الدار الجامعية ، ط1 . 2000 .
- أحمد محسن لطفي ،**أضواء نفسية على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية** . مصر : الدار الجامعية للنشر 2000.
- بن محسن العسافأحمد ، **مهارات القيادة و صفات القائد** ، السعودية : الرياض للنشر العلمي و المطابع ، ط 1 2005.
- بوحوش عمار ، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة** . الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط1 ،1984.
- بوحوش عمار ، الذنبيان محمد محمود ، **مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث** ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، 2009.
- حسن ماهر محمد صالح ،**القيادات أساسيات ونظريات و مفاهيم** . عمان : دار الكندى للنشر والتوزيع ، ط 1 2004 .
- الحقي عبد المنعم ،**المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفة**. مصر : مكتبة مديولي القاهرة ، 1999 .
- حنفي عبد الغفار ، أبو قحف عبد السلام ، **أساسيات تنظيم و إدارة أعمال** . مصر : الدار الجامعية ، ط 1 2002.
- السالم مؤيد سعيد ،**نظرية المنظمة الهيكل و التصميم**.عمان : وائل للنشر ، 2008.
- سايمنتن دين كيت ، **العبقرية و الإبداع والقيادة** . ترجمة شاكر عبد الحميد ، الكويت : كتاب عالم المعرفة ، العدد 176 1993 .
- السويدان طارق ، فيصل باشراميل ،**صناعة القائد** .السعودية : دار الأندلس الخضراء ، ط 1 ، 2006.
- سويلم محمد ، **الإدارة** . مصر : دار الهاني . 1994
- الصحن محمد فريد ، شريف علي ، **مبادئ الإدارة** . مصر : الدار الجامعية ، ط 1 ، 1999 .
- عبد العزيز السيدأحمد ، **التدريب الإداري بين النظري و التطبيقي** . مصر : الدار الجامعية ،1994.
- عثمان مصطفى ،**أساسيات القيادة** .مصر : الدار الجامعية ، 1999.
- عطوي جودت ، **الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**. الأردن : الدار العلمية الدولةو مكتبة دار الثاقفة للنشر و التوزيع ، 2001 .
- العميان محمود سلمان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. الأردن: دار وائل للنشر ، 2005 .
- عياصرة علي ، العودة الناضل محمد محمود ، **الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية** الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع.

- فليبب سادلر ، **تأثير أنماط القيادة الادارية على الرضى الوظيفي** . ترجمة هادي فؤاد ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ط 1 ، 2007.
- فهمي مصطفى أبو زيد ، عثمان حسين ، **الإدارة العامة** . الاسكندرية: الدار الجامعية ، ط1 ، 2003 .
- القريوشي محمد القاسم ، **السلوك التنظيمي** . عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط 1 ، ،2007.
- كلالده ظاهر محمود ، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** . الأردن : دار الزهراء للنشر و التوزيع ، 1997.
- كمال محمد ، **مهارات القائد الإداري** ، دمشق : دار طلاس ، ط 1 ، 1992.
- كنعان نواف ، **القيادة الإدارية** . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 3 ، 2007 .
- محمد شيحا ابراهيم ، **أصول الإدارة العامة**. الاسكندرية : منشأة المعارف ، 1998 .
- محمدعبد الرحمن ، **استراتيجية القيادة** . مصر : مكتبة عين الشمس ، ط 2 ،1999.
- ناظر محمد ،**القائد الناجح** .عمان :دار الثراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ،2002.
- نبهان يحي اسماعيل ،**مناهج البحث العلمي بين النظرية و التطبيق**. عمان : دار العلمية للنشر و التوزيع ، ط1 2009.
- النجار فريد راغب ، **النظم و العمليات الإدارية و التنظيمية**. الكويت: وكالة المطبوعات ، 1977.
- النعيمي صلاح عبد القادر ، **المدير القائد و المفكر الاستراتيجي** . عمان : دار الثراء للنشر والتوزيع ، ط1 2008 .

ب)مذكرات جامعية

- رابحي عفاف ، "**دور الجماعات الاقليمية في تنفيذ سياسة تهيئة الإقليم و حماية البيئة بولاية ورقلة**". مذكر لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات إدارية ، جامعة ورقلة ،2012 -2013 ،
- سارق فطيمة الزهرة ، **دور القيادة الإدارية في المؤسسلت الصغيرة والمتوسطة** . مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة . 2012.2011.
- غرايسة خالد ، **مكانة الوالي في التنظيم وفق قانون 07/12 وعلاقته بالتنمية المحلية (دراسة حالة ولاية ورقلة)**مذكر لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات إدارية ، جامعة ورقلة ،2012 -2013.
- قدودة سعيدة، حويذق سمية ،**الاتجهات الحديثة للقيادة الإدارية و أثرها على مهارات القائد الاداري**. مذكرة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية ، مركز التكوين المهني بالوادي ،2002.
- نور الدين عويشي ، **دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية** . مذكرة تقني سامي في تسير الموارد البشرية مركز التكوين المهني بالوادي ، 2001 .

ت)المجلات

- سالم بن سعيد القحطاني ، **القيادة الإدارية التحول نحو النموذج العالمي** . مجلة البحوث الأمنية ، العدد 23 السعودية ، 2001.

ث)المحاضرات

- البراك علي محمد ، **القيادة التربوية**. مجموعة محاضرات الدورة التدرسية التأهيلية للترقي لوضعية مدير مدرسة 2006

ج) الوثائق الإلكترونية

- الخطيب منذر هاشم ،**مفهوم القيادة** . مجلة الأكاديمية الرياضية الوقية ، العدد 5 ، 2007 .
WWW.lraqaced .ordg.
- الموقع الرسمي لولاية ورقلة ، بطاقة تعريف لولاية ورقلة ص 01 تاريخ الولوج للموقع 15 / 04 /2014 .
14:20الموقع الإلكتروني http //wilaya . ouargla .dz / ar /indexpr
- الهاشم ليلى ، **نظريات في القيادة الإدارية**. WWW.FACULTY.KSO.SA

ح) المراجع الأجنبية

- Marcel . CAFLAM , **le mangement**. approche systématique , cetan morine ,1981 .
- Jean luc carron , sabine SEPARL , **Orgabnisation et gestion de L'entreprise dunod**.Paris,2001, .