

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين

- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية) -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
فرع: تنظيم الموارد البشرية

إشراف:

د/ عبد الناصر موسي

إعداد الطالبة:

سميرة صالح

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة باتنة	أستاذ تعليم عالي	* أ.د/ علي رحال
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	* د/ عبد الناصر موسي
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	* د/ مصطفى عقاري
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	* د/ إيمان بن زيان

السنة الجامعية: 2008/2007

محتويات المذكرة.

الإهداء

شكر و عرفان

محتويات المذكرة

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

مقدمة

الفصل الأول: القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري

تمهيد

المبحث الأول: القيادة في الفكر الإداري

المطلب الأول: القيادة في الفكر القديم

I. الحضارة المصرية

II. الحضارة الصينية

III. الحضارة اليونانية

IV. الحضارة الرومانية

V. الحضارة العربية الإسلامية

المطلب الثاني: القيادة في الفكر الحديث

I. نظرية التنظيم العلمي للعمل

II. نظرية التقسيم الإداري

III. النظرية البيروقراطية

IV. نظرية العلاقات الإنسانية

V. نظرية التنظيم الاجتماعي

المبحث الثاني: القيادة وأهميتها في الإدارة

المطلب الأول: مفهوم القيادة وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه

I. معنى القيادة وأصولها

II. القيادة والرئاسة

III. القيادة والزعامة

IV. القيادة والإدارة

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة

I. معنى القيادة الإدارية وعناصرها

II. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة

III. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

IV. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة

V. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: نظريات القيادة الإدارية، أساليبها وتقييم فعاليتها

تمهيد

المبحث الأول: نظريات القيادة الإدارية ومحددات الأسلوب القيادي

المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية وأساليبها

I. نظريات السمات

II. النظريات السلوكية

III. النظريات الموقفية

IV. نظرية القيادة التحويلية

المطلب الثاني: محددات الأسلوب القيادي

I. خصال القائد

II. خصال المرؤوسين

III. خصائص المهمة

IV. خصائص النسق التنظيمي

V. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة

المبحث الثاني: فعالية القيادة الإدارية وأوجه القصور في أداء القادة

المطلب الأول: تقييم فعالية القيادة الإدارية

I. مفهوم فعالية القيادة الإدارية

II. أساليب تقييم فعالية القيادة الإدارية

III. المعايير الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية

IV. المعايير الذاتية لتقييم فعالية القيادة الإدارية

المطلب الثاني: أوجه القصور في أداء القادة وسبل تنمية مهارات القيادة الإدارية

I. الآثار الناجمة عن أمراض القيادة

II. وصف أمراض القيادة

III. الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية

IV. سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية وتنمية المهارات القيادية

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة أثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في مؤسسة سوناتراك

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

I. تاريخ مؤسسة سوناتراك Sonatrach

II. الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سوناتراك

III. تقديم المحطات محل الدراسة

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

I. أهداف الدراسة

II. تقنيات الدراسة

III. عينة القادة

IV. عينة المرؤوسين

V. قياس الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج واختبار فرضيات الدراسة

I. عرض نتائج واختبار الفرضية الأولى

II. عرض نتائج واختبار الفرضية الثانية

III. عرض نتائج واختبار الفرضية الثالثة

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الثالث

الخاتمة العامة

الفصل الأول: القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري

تمهيد.

إذا كانت الإدارة علما منظما له أصوله وقواعده وليدة القرن العشرين، فإنها أيضا فنا قد عرفته البشرية ومارسته منذ أقدم العصور، إذ بدأ ظهور النشاط الإداري ونموه مبكرا في تاريخ الحضارة الإنسانية، والقيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذا النشاط؛ ومن ثم فإن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة -والمرتبطة بموضوع القيادة الإدارية- لها جذور تعود إلى الإدارة كما عرفتها الحضارات

القديمة. لذا سنتعرض في هذا الفصل لبعض المفاهيم التي عرفتھا الحضارات القديمة وبعض المفاهيم التي طورھا رواد النظريات الإدارية الحديثة والتي لها دور مباشر في تطوير فكرة القيادة الإدارية، وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسنتناول مفهوم القيادة بمعناه العام وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه إلى جانب مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة.

المبحث الأول: القيادة في الفكر الإداري.

إن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة سيما المرتبطة بموضوع القيادة الإدارية، لها جذور تعود في تاريخها إلى الحضارات القديمة، وسيعرض هذا المبحث لبعض هذه المفاهيم التي ساهمت في تطوير فكرة القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة، من خلال مطلبين، سيتناول المطلب الأول القيادة في الفكر القديم بينما سيعرض الثاني للقيادة في الفكر الحديث.

المطلب الأول: القيادة في الفكر القديم.

في هذا المطلب سيتم عرض بعض المبادئ القيادية التي عرفتھا الإدارة في ظل الحضارات القديمة، كالحضارة المصرية، الصينية، اليونانية، الرومانية والعربية الإسلامية.

I. الحضارة المصرية.

شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين عام (2900-2475 ق.م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، الزراعة والأشغال العامة¹.

ويرى كل من ماكس فيبر Max Weber، ميشال روستوفتزف Michael Rostovtzeff وجيمس بريستاد James Breasted أن مفهوم القيادة في تلك الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء و الرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما طبقت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين².

II. الحضارة الصينية.

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين، وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية، كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارا خاصا؛ كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس Confucius أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأرائهم، وتحذيره من مخاطر الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه

¹ Luc Boyer & Noël Equibey, Organisation : Théories et Applications, Editions d'organisation : Paris, 2^{ème} éd, 2003, pp23-24.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة:عمان، ط3، 1999، صص 27-28.

المروسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب³، وتقديره لبعض السمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية كالمعرفة والنظرة العميقة إلى جانب النزاهة والإيثار⁴.

III. الحضارة اليونانية.

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (Socrat 496-399 ق.م) للقيادة، فالقيادة عنده تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد، وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية.

أما أفلاطون (Platon 467-347 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية -في كتابه الجمهورية- على توسيع المسافة بين القائد والمروسين باعتبارهما جانبي العمل، فينظر للقائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل، وإنما مهمته التحكم في مروسيه القادرين على التنفيذ؛ أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها من قوله في سمات السياسي: "إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم، وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطبيعية، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير..."، كما أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة، حيث وصف بيركليس (Pericles 490-429 ق.م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً: "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة"⁵.

IV. الحضارة الرومانية.

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280-78 ق.م) أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحنكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل؛ بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78 ق.م-306 م) أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دقلديانوس⁶، حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكماً.

وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 31-33.

⁴ طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، ط1، 2002، ص 20.

⁵ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁶ المرجع نفسه، ص 40.

المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة -في مجال القيادة الإدارية- مبدأ الهيئات الإدارية الإستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.

V. الحضارة العربية الإسلامية.

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب والنظام، وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة⁷؛ ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان صلى الله عليه وسلم هو الرسول، المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم: "لا يخل ثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم" وقوله كذلك: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمرا أحدهم".

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول (ص)، القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولى الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله (ص): "من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"⁸، واختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه، ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: ﴿إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾⁹، والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله؛ كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: ﴿ولكل درجات مما عملوا ولنوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون﴾¹⁰، وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾¹¹، كما عمل صلى الله عليه وسلم بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان علي بن أبي طالب كاتبه للعهد إذا عاهد والصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن اليمان صاحب سره، كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديون والمعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية.

⁷ فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن خطاب، دار روائع مجدلاوي: عمان، ط3، 2003، ص51.

⁸ عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة: الجزائر، د ط، 2003، ص16.

⁹ سورة القصص، الآية 26.

¹⁰ سورة الأحقاف، الآية 19.

¹¹ سورة الشورى، الآية 38.

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

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدرّة والأمانة. أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، التروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل والبت السريع بالأمر، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم.

المطلب الثاني: القيادة في الفكر الحديث.

في هذا المطلب سيتم عرض لبعض المبادئ القيادية التي طورتها النظريات المختلفة للتنظيم التي سادت في مطلع القرن العشرين، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

I. نظرية التنظيم العلمي للعمل.

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور Frederick Taylor، إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن¹². كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات لهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه¹³، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ؛ كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

¹² Yves-Frédéric Livian, Organisation : Théories et pratiques, Dunod : Paris, 3^{ème} éd, 2005, p29.

¹³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل: عمان، ط3، 2006، صص 52-56.

ورغم مما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج¹⁴.

II. نظرية التقسيم الإداري.

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

وتقوم أفكار هنري فايول Henry Fayol، على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي¹⁵: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر (Le Commandement) والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير.

ويري بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (Le Commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر؛ ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الإطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

أما لوثر جوليك Luther Gulick، فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB)، التي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تتدرج في اختصاص المدير وهي¹⁶: التخطيط (Planning)، التنظيم (Organizing)، شؤون الموظفين (Staffing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Coordinating)، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (Reporting) والنشاط المالي (Budgeting)، ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها.

وتمثلت إسهامات ليندول أرويك Lyndall Urwick، في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، حيث رأى أن من مقومات التفويض الناجح: شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبًا على روحه المعنوية¹⁷.

III. النظرية البيروقراطية.

¹⁴ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص59.

¹⁵ Carole Hamon et al, Management de l'équipe commerciale, Dunod : Paris, N éd, 2004, p14.

¹⁶ Luc Boyer & Noël Equilbey, Op.cit, p54.

¹⁷ Luc Boyer & Noël Equilbey, Op.cit, p55.

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber، في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة (L'autorité) التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية¹⁸: نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزماتية أو العظيمة، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد، كما يرى فيبر أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية في الإدارة.

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة: تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد الرسمي هنا نابعة من مركزه القيادي.

وفي ظل نموذج السلطة التقليدية: تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

أما في ظل نموذج السلطة الكاريزماتية: فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

ومن أبرز المآخذ على نموذج فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلاً العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو Peter Blau وريتشارد سكوت Richard Scott: "أن هناك أنماطاً أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا ما أحسن استخدامها"¹⁹.

IV. نظرية العلاقات الإنسانية.

تعتبر التجارب التي قام بها جورج التون مايو George Elton Mayo في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك Western

¹⁸ Carole Hamon et al, Op.cit, p24.

¹⁹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص70.

Electric بمصنع هاوثورن Hawthorne الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932م)؛ وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقاربة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية أي انتمائه الاجتماعي²⁰.

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

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها كيرت ليوين Kurt Lewin والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد في حفزهم على الأداء الجيد²¹؛ كما أكد كارل روجرز Carl Rogers من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.

V. نظرية التنظيم الاجتماعي.

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي²²: دراسات كل من "باك"، "أرجيرس" و"ليكرت".

فقد حدد باك Bakke أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه، الموارد البشرية والمادية والطبيعية، الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم، ويرى أنه يمكن للقيادة أن تحقق هذا الانصهار عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم.

وأسهم أرجيرس Argyris في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي، ويرى أن هناك تعارضا بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي، وإن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلبا على الكفاءة التنظيمية؛ كما يرى أن استخدام القيادة الإدارية

²⁰ Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2^{ème} éd, 2001, p28.

²¹ Ibid, p29.

²² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص78-81.

للأساليب الأمرة والشديدة، قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذاً للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفتل، ومن هنا وجد أرجيرس أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي، يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على المرؤوسين، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد والتخفيف من حدة الرقابة، وبهذا يشعر الفرد بالأطمئنان والاستقرار في العمل، ويتاح له المجال لتحقيق نموه، تطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل.

أما ليكرت Likert فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الاتصالات، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة، وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية، هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الاهتمام بالمرؤوسين، والنظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاصاً يؤدون عملاً أو تروساً في ماكينة.

المبحث الثاني: القيادة وأهميتها في الإدارة.

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف، وتباين تعريفها وفقاً للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، وهذا ما حداً بالباحثة لتخصيص المطلب الأول لمفهوم القيادة بمعناها العام وتمييزه عن

المفاهيم المتداخلة معه. وبما أن مفهوم القيادة بمعناه العام يختلف عن مفهوم القيادة الإدارية، فإن الباحثة خصصت المطلب الثاني لعرض مفهوم القيادة الإدارية بشكل خاص وبيان أهميتها في الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه.

سنتطرق في هذا المطلب لمعنى القيادة وأصولها في المقام الأول، ثم لتمييزه عن مفهوم الرئاسة، الزعامة والإدارة كلا على حدة فيما بعد.

I. معنى القيادة وأصولها.

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود؛ أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه²³؛ وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد²⁴، أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمره²⁵.

هذا بالنسبة لمعنى القيادة لغة، أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة، وفيما يلي البعض منها:

القيادة بمعناها العام كما عرفها ولمان Wolman هي: "مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"²⁶.

ويعرفها ليدر Litterer: "بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"²⁷.

ويعرفها فلمر Flumer: "بأنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها"²⁸.

أما ليكرت Likert فيعرف القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"²⁹.

ويعرفها كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها: "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف"³⁰.

²³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

²⁴ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر: بيروت، المجلد 12، ط 1، 2000، ص 315.

²⁵ خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس: باريس، د ط، 1987.

²⁶ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب: القاهرة، د ط، 1992، ص 34.

²⁷ J. A. Litterer, The analysis of organization, John Niley & Sonsic: New york, 2nd éd, 1973, p168.

²⁸ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، د ط، 2004، ص 193.

²⁹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 193.

كما يعرفها كل من فيفندر وبرستوس Pfiffner & Presthus بأنها: "فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، والقيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية"³¹.

أما براون Brown فيختصر القيادة بأنها: "عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين"³².

بينما يعرفها ستوغديل Stogdill بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"³³.

مثلما عرفها أوردوي تيد Ordway Tead بأنها: "ممارسة التأثير في الناس بحيث يتعاونون في سبيل هدف ما يتوصلون إلى إدراك أنه مرغوب فيه"³⁴.

بناء على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب؛ وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، مؤلفاته، رسوماته، اختراعاته وابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة "القيادة غير المباشرة" أو القيادة الذهنية، وتضم العلماء، الفنانين، الكتاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق في الآخرين؛ وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين بشكل مباشر، ويطلق على هذا النوع اسم "القيادة المباشرة" أو القيادة وجها لوجه³⁵. والقيادة أيا كان نوعها لا يمكن أن تكون إلا بتوافر ثلاثة شروط أساسية هي:

1. وجود جماعة من الناس: والمعيار الذي يمكن على أساسه تقرير إذا ما كانت مجموعة من الأفراد تشكل جماعة هو -حسب كرش وكرتشفيلد Krech & Crutchfield- أن يمارسوا وجودهم كجماعة؛ بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا³⁶.

2. عملية التأثير: أي وجود شخص من بين أعضاء الجماعة (القائد) قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين.

3. تحقيق الأهداف المرغوبة: بمعنى أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة وجعلها مرغوبة.

II. القيادة والرئاسة.

رغم وجود خلط بين مفهوم القيادة Leadership والرئاسة Headship، إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما، حيث لخص جيب Gibb النقاط الأساسية التي تستوجب هذه التفرقة فيما يلي³⁷:

³⁰ سيد الهوارى، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجيل: القاهرة، د ط، 1976، ص329.

³¹ المرجع نفسه، ص330.

³² المرجع نفسه، ص330.

³³ محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط1، 2003، ص95.

³⁴ جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، الدار الدولية للنشر: القاهرة، د ط،

1991، ص225.

³⁵ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل: الكويت، د ط، 2001، ص ص389-390.

³⁶ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص91.

1. يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة، ارتباطهم، ولائهم واحترامهم كما في حالة القيادة، حيث أن سلطة القائد تتبع من أفراد الجماعة، بينما تستمد سلطة الرئيس من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها، وتعمل الجماعة بتوجيهاته وتعليماته خوفا من الجزاء أو تجنباً له وليس إعجاباً بشخصه ورغبة منها في أداء العمل.

2. أن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته، وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.

3. لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة، كما توجد فجوة اجتماعية واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم.

فالقادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، شاعرة شعورها مستمدة منها سلطاتها - إلى جانب السلطة الرسمية الممنوحة لها بشكل رسمي³⁸، أما الرئاسة فتستمد سلطاتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، فالرئيس مفروضاً على الجماعة، ويهيم صوتاً لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد³⁹.

وعلى هذا فليس كل رئيس رسمي قائداً للجماعة⁴⁰، فقد يكون الرئيس الإداري قائداً وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة أضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم - قادة غير رسميين - وغالباً ما يكون هذا متعارضاً مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل⁴¹.

III. القيادة والزعامة.

تعرف الزعامة بأنها: "مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة"⁴².

حيث يتضح من خلال هذا التعريف، أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتماداً على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.

IV. القيادة والإدارة.

³⁷ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

³⁸ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 280.

³⁹ سيد الهوارى، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 333.

⁴⁰ عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003، ص 145.

⁴¹ سيد الهوارى، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 333-334.

⁴² عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 49.

يرى ماكورميك Mccormick أن الاختلاف بين القيادة Leadership والإدارة Management أو Direction أو Administration ليس في درجة العمومية - فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء- ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها⁴³.

كما ميز جون كوتر John Kotter بين القيادة والإدارة، حيث رأى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات (عموما الخاصة بالشهر المقبل أو السنة المقبلة)، تحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتتمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق (L'alignement des troupes) أي توصيل الاتجاه الجديد للذين سيشكلون إتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها، وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى؛ وهكذا أكد جون كوتر أن القيادة مكتملة للإدارة وليست بديلا لها⁴⁴.

كما ميز أبراهام زالزنك Abraham Zaleznik كذلك بين القائد والمدير، حيث رأى أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد شخصي ونشط نحو الأهداف، كما أن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكرا، وكذا يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة⁴⁵.

بينما يرى ولمان Wolman أن العلاقة بين الإدارة والقيادة، هي علاقة الكل بأحد أجزائه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والجوانب الفنية والتنظيمية لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة، وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة؛ وينظر

⁴³ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص49.

⁴⁴ John Kotter, Qu'est-ce que le leadership?, Harvard Business Review: IN Le leadership, Editions d'organisation: Paris, 6^{ème} éd, 1999, pp58-60.

⁴⁵ سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، دار الجيل: القاهرة، ط 2، 1999، ص34.

هامبتون Hampton لهذين المصطلحين من منظور مماثل حيث يعتبر أن الإدارة تتضمن كلا من عملية التخطيط، التنظيم والقيادة⁴⁶.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة.

تبين من خلال المطلب السابق التداخل الموجود بين مفهوم القيادة والإدارة، واتضح أن مفهوم الإدارة في جوهره أعم من مفهوم القيادة. إذن فالقيادة غير الإدارة، والقيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية؛ لأن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنقادة سياسي، ديني، عسكري، تجاري، مالي، فني أو إداري. وسنتعرض في هذا المطلب لمعنى القيادة الإدارية وعناصرها في المقام الأول، ثم لأهميتها في كل من الجانب التنظيمي للإدارة، الجانب الإنساني للإدارة، الجانب الاجتماعي للإدارة وفي تحقيق أهداف الإدارة.

I. معنى القيادة الإدارية وعناصرها.

ينتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

تعرف القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"⁴⁷. ويعرفها فنز وبرستوس Pfiffner & Presthus بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"⁴⁸.

كما تعرفها سيكلر هدسون Ceckler Hudson: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"⁴⁹.

ويعرفها فيليب ميغاني Philippe Migani بأنها: "طريقة لممارسة السلطة (Le pouvoir)*، لتعبئة وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما"⁵⁰.

⁴⁶ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁴⁷ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

⁴⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2001، ص 221.

⁴⁹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 98.

* Le pouvoir : هي القدرة على إحداث أو تغيير النتائج التنظيمية، ويمكن اعتبارها مرادفة للكلمة L'autorité - حسب هنري منتزبرغ - .

⁵⁰ Philippe Migani, Les systèmes de management : En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1993, p19.

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"⁵¹.

ويختصرها آلن Allen في أنها: "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"⁵². بينما يعرفها طريف شوقي بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة -والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأبتاع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط- وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرا عاليا من تماسك الجماعة"⁵³.

ويتبين من التعاريف السابقة أن هناك ثلاثة عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية هي:

1. عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه.

تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من فرنش ورافن⁵⁴ French & Raven أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة والدراية. ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات، كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، درجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، إمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات والقدرات؛ وقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجراها دونالد بلز Donald Pelz أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، جسامته وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، وأن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيه⁵⁵.

2. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه -حسب ماري فوليت Marie Follett- هي الصفة المميزة للقائد، وفي

⁵¹ هناك حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، د ط، 2002، ص 87.

⁵² المرجع نفسه، ص 87.

⁵³ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁵⁴ Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication : An organizational approach, Mc Graw-Hill book company: New York, N éd, N d, pp198-199.

⁵⁵ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102.

نفس السياق أكد شستر برنارد Chester Barnard -المنظر في الفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف AT&T- على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين، تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية⁵⁶؛ ومن بين القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: وحدة المكان والتقارب الجغرافي، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة، المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى، فضلا على توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة، مما يؤدي إلى الابتكار والإبداع⁵⁷.

3. تحقيق الهدف الوظيفي.

تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل: من أهداف التنظيم في حد ذاته، إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري؛ ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين⁵⁸؛ بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم.

II. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة.

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يخرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه؛ فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم⁵⁹، وهذا ما جعل ففندر وبرسثوس

⁵⁶ Ken Starkey & Alan McKinlay, Strategy and the human resource, Blackwell Publishers: UK, 1st éd, 1993, p158.

⁵⁷ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص103.

⁵⁸ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص394.

⁵⁹ جاك دنكان، مرجع سبق ذكره، ص127.

بصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه⁶⁰.

III. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة.

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة Management participatif، إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل؛ مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم⁶¹.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه؛ وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم؛ وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم⁶².

IV. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة.

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه -قادة ومرؤوسون- خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في التنظيم؛ وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل،

⁶⁰ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص114.

⁶¹ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص54.

⁶² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، صص116-117.

والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم⁶³، مثلما أكد زكي محمود هاشم في قوله: "إن الأسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي"⁶⁴.

V. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة.

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

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي"⁶⁵.

خلاصة الفصل الأول.

⁶³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

⁶⁴ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁶⁵ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120.

تعتبر القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وتختلف عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تتبع القيادة من الجماعة، تؤمن بأهدافها، شاعرة شعورها ومستمدة منها سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي من خلال نسق منظم، ويقبل أعضاء الجماعة بها خوفاً من العقاب، وعلى هذا فقد يكون الرئيس قائداً وقد لا يكون. أما الزعامة فهي شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها عن القيادة اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي وعلى خصاله الكارزمية بشكل كبير، بينما يعد مفهوم الإدارة في جوهره أعم من مفهوم القيادة، والقيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية -لأن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنقادة- حيث تعرف القيادة الإدارية بأنها التأثير الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم، من خلال التنسيق، التحفيز، مراعاة القيم الاجتماعية السائدة والتوفيق بين التناقضات التنظيمية مما يعزز أهميتها في مختلف الجوانب الإدارية التنظيمية، الإنسانية والاجتماعية.

الفصل الثاني: نظريات القيادة الإدارية، أساليبها وتقييم فعاليتها

تمهيد.

مع بداية عام 1910، بدأ تدريس القيادة الإدارية وبحثها بشكل أكثر رسمية وبطرق مختلفة، ومنذ ذلك الحين، بدأت العديد من النظريات والمناهج المختلفة في الظهور، حيث ركزت العديد من الأبحاث والدراسات على تقديم القيادة الإدارية في شكل جزئي ومحدود، ولذا فقد تم تحليل القيادة الإدارية ودراسة أساليبها من خلال مداخل مختلفة كمدخل السمات، السلوك، الموقف والمدخل التحويلي⁶⁶؛ وعلى هذا الأساس ستقوم الباحثة بعرض نظريات القيادة الإدارية ومحددات الأسلوب القيادي* في المبحث الأول من هذا الفصل، وفعالية القيادة الإدارية في المبحث الثاني منه متعرضة لأوجه القصور في أداء القادة وسبل مواجهة هذا القصور.

⁶⁶ عبد الرحمن توفيق، الشخصية القيادية فكرا وفعلا، بميك: القاهرة، د ط، 2004، ص41.
* الأسلوب القيادي بمعنى النمط القيادي؛ رغم أن سيد الهواري يفرق بين الأسلوب والنمط، حيث يقول: "إن النمط يعبر عن سلوك متكرر فهو سلوك مميز للشخص، أما المعنى السمي لكلمة أسلوب فيوحي بأنه يتغير من وقت لآخر، وإن كان كثير من المؤلفين يستخدم النمط بمعنى الأسلوب".

المبحث الأول: نظريات القيادة الإدارية ومحددات الأسلوب القيادي.

تتفاوت دراسات ونظريات القيادة من حيث نوعية المتغيرات التي تفترض تأثيرها على أسلوب القيادة الإدارية، فهناك دراسات تفترض أن أسلوب القيادة الإدارية للقائد تحدده متغيرات تتعلق بصفاته أو تتعلق بسلوكه أو بظروف الموقف الذي يعيشه؛ لذا سنخصص هذا المبحث لعرض نظريات القيادة الإدارية ومحددات الأسلوب القيادي من خلال مطلبين، نتناول في المطلب الأول أهم نظريات القيادة الإدارية وأساليبها، بينما نتناول في المطلب الثاني محدثات الأسلوب القيادي.

المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية وأساليبها.

نتناول في هذا المطلب أهم نظريات القيادة الإدارية وأساليبها من خلال مداخل مختلفة حسب تصنيفها في الفكر الإداري، كما يلي:

I. نظريات السمات.

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف⁶⁷.

ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار "نظرية الرجل العظيم" ومن أنصارها فرنسيس جالتون F.Galton⁶⁸، توماس كارليل T.Carlyle وغيصيلي Ghiselli، حيث تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيه، وأن هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة⁶⁹.

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره، وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية⁷⁰؛ وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد، ومن بين هذه الدراسات:

1. دراسات رالف ستوغديل Ralph Stogdill.

⁶⁷ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص309.

⁶⁸ عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص152.

⁶⁹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة، د ط، 2000، ص272.

⁷⁰ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص312.

توصل ستوغديل⁷¹ من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا، أجريت بين عامي(1904-1947م)، إلى أن أهم هذه السمات ما يلي:
المقدرة: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
مهارة الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.
المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتحملي بروح الفكاهة.
المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية؛ أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.
القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين، وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

2.دراسات كيرك باتريك ولوك Kirk Patrick & Look.

قام كل من كيرك باتريك ولوك⁷² بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي:
وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.
الصدق والاستقامة: وتتمثل في الأمانة.
الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

3.دراسات براون Brown.

توصل براون⁷³ من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سنا، أنسب صحة، أحسن مظهرا وأكثر ذكاءا، أصوب حكما، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.

⁷¹ محمود المساد، مرجع سبق ذكره، ص108.

⁷² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، د ط، 2003، ص338.

⁷³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص315.

رغم تعدد الدراسات بحثًا عن اتفاق على مجموعة السمات التي تميز القادة الناجحين، إلا أنه لم يتم بعد اتفاق كامل في هذا الصدد، لذا فقد تحول الاهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة.

II. النظريات السلوكية.

نظرًا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلًا من السمات، استنادًا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبًا أو نمطًا عامًا لقيادته، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين، ومن بين هذه الدراسات والنظريات:

1. دراسات أيوا Iowa.

قام بهذه الدراسة كل من رونالد ليبب، رالف وايت وكيرت ليفين Ronald Lippitt, Ralph White & Kurt Lewin⁷⁴، وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، في أندية الهواة، حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائدًا يتبع أسلوبًا قياديًا محددًا -وفق تعليمات القائمين على التجربة- فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي:

.الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي Autoritaire .

.الأسلوب الديمقراطي Démocratique .

.الأسلوب التسبيبي أو الحر Laisser-faire .

في الأسلوب الأوتوقراطي، احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب، وكان القائد محور الاتصالات في المجموعة.

بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

أما في الأسلوب التسبيبي أو الحر، فترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة، ولم يرقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

⁷⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 202-203.

تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.

تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار، الدافعية، الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل، مقارنة بالمجموعات الأخرى.

والمجموعات التي اتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة.

2.دراسات أوهايو Ohio.

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو* من طرف كل من شارنل، ستوغديل وفلايشمان Shartle, Stogdill & Fleishman⁷⁵، حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما:

سلوك الاهتمام بهيكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلا على اهتمامه بتقييم الأداء.

سلوك التعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة، الثقة، العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة.

وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه⁷⁶.

3.دراسات ميتشيغان Michigan.

قام كل من كاتز، كان وليكرت Katz, Kahn & Likert⁷⁷، بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرين فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين؛ يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية، بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة. ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال واختصاصاتهم؛ وبعد

* يطلق عليها أيضا نظرية ذات البعدين The two dimensional theory.

⁷⁵ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 277.

⁷⁶ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل: عمان، ط 2، 2004، ص 270.

⁷⁷ عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، بواسطة إجراء استجابات مع قادة ومرؤوسين هذه الأفواج. وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالية⁷⁸:

تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية، ويمارسون الإشراف المهمم بالعاملين، ولقد سمى بأسلوب القيادة المهمم بالعاملين، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

وتتميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشئون العمل، ولقد سمى بأسلوب القيادة المهمم بالإنتاج، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل، الإنتاج، الإجراءات، طرق الأداء وتفاصيل الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل.

4. نظرية (X) ونظرية (Y).

قام دوجلاس ماكريجور Douglas McGregor⁷⁹ بتقديم نظرية (X) ونظرية (Y)، إذ تفترض نظرية (X) أن الإنسان-بطبيعته- محدود الطموح والذكاء، لا يحب العمل ولا يتحمل المسؤولية ويتجنب المهام، بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية وهكذا فإن ما يدفعه للعمل هو الحوافز المادية والسيطرة المحكمة؛ ثم طورت هذه النظرية إلى ما سمى بنظرية (Y) التي تفترض أن الإنسان طموح وإيجابي، محب للعمل وراغب فيه، مبادر، مرحب بتحمل المسؤولية وأن حاجاته غير مركزة في حاجات أساسية مادية وأمنية، بل تتعداها إلى حاجات اجتماعية، وهكذا فإن ما يدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فقط، بل يمكن دفعه من خلال الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية الطيبة والاهتمام من طرف القائد.

فالقيادة الأوتوقراطية والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته والإنفراد بصنع القرار تقابل نظرية (X)، بينما تتوافق نظرية (Y) والقيادة الديمقراطية المهتمة بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية.

5. نظرية الشبكة الإدارية.

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون Robert Blake & Jane Mouton⁸⁰، بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدى اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذج سمى بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها الأفقي بعد

⁷⁸ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003، ص ص308-309.

⁷⁹ Carole Hamon et al, Op.cit, p p24-25.

⁸⁰ Michele Myers & Gail Myers, Op.cit, p187.

الاهتمام بالإنتاج بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين -كما يبين الشكل 01- حيث يشير رقم (1) على كل محور لأدنى درجة اهتمام بينما يشير رقم (9) لأقصى درجة اهتمام.

الشكل 01: الشبكة الإدارية.

9.9				5.9				1.9	عالي
									↑
9.5				5.5				1.5	بعد الاهتمام بالمرؤوسين
									↓
9.1				5.1				1.1	منخفض

منخفض ← بعد الاهتمام بالإنتاج → عالي

Source: Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2^{ème} éd, 2001, p60.

رغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوبا قياديا إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية هي:

أسلوب القيادة 1.1: وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

أسلوب القيادة 1.9: وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.

أسلوب القيادة 9.1: وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالاعتدال والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا

للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

أسلوب القيادة 5.5: وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.

أسلوب القيادة 9.9: وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

6. نظرية رنسيس ليكرت Rensis Likert في القيادة الإدارية.

يرى ليكرت⁸¹ أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب القائد المشارك الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات؛ وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الإدارية إلى أربعة كما يلي:

أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي (Autoritaire): يركز القائد الأوتوقراطي الاستغلالي على الإنجاز، ولا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركونهم في اتخاذ القرارات، ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.

أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير (Paternaliste): يتقبل القائد الأوتوقراطي الخير آراء ومقترحات مرؤوسيه أحيانا كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين، ويراقب ما يجري عن كثب كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

أسلوب القائد الاستشاري (Consultatif): يثق القائد الاستشاري بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، كما يتخذ القرارات الإستراتيجية والمهمة بنفسه بينما يفوض لهم القرارات الروتينية، وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي.

أسلوب القائد المشارك-الجماعي (Participatif): يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بمرؤوسيه، ويركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك

⁸¹ Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Op.cit, p 59-60.

مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف.

7. نظرية تاننباوم وشميدت Tannenbaum & Schmidt.

اقترح كل من روبرت تاننباوم ووران شميدت Robert Tannenbaum & Warren Schmidt⁸²، مدى يضم سبع أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة القائد، والقيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين، فحسبهما أن أسلوب القيادة الإدارية وممارسته تختلف وفقا لقدر السلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه، كما يوضح الشكل 02.

الشكل 02: نموذج تاننباوم وشميدت.

القيادة المتمركزة حول القائد ← → القيادة المتمركزة حول المرؤوسين

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

Source: Michele Myers & Gail Myers, Op. cit, p188.

ويرى تاننباوم وشميدت أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وإنما يعتمد نجاح الأسلوب القيادي على ثلاث عوامل هامة ومتكاملة هي⁸³: عوامل متعلقة بالقائد، عوامل متعلقة بالمرؤوسين وعوامل خاصة بالموقف.

العوامل المتعلقة بالقائد: وتتمثل في نظام قيمه الشخصية الذي يحدد اتجاهاته نحو مرؤوسيه ودوره في عملية صنع القرار؛ درجة ثقته بمرؤوسيه والتي ترتبط بإدراكه لكفاءة أدائهم؛ ميله لأسلوب قيادة معين دون غيره؛ مدى استعداداه لإبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في أخطاء.

⁸²Gilbert J.B.Probst et al, Organisation et management : Gérer le changement organisationnel, Editions d'organisation : Paris, 2^{ème} éd, 1995, p253.

⁸³ Michele Myers & Gail Myers, Op.cit, p p188-191.

العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: وتتمثل في درجة حاجتهم للاستقلالية؛ مدى استعدادهم لتحمل مسؤولية المشاركة في صنع القرار؛ القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكد؛ مدى اهتمامهم بالمشاكل التفسيرية والشعور بأهميتها؛ مدى فهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معها؛ مدى اكتسابهم للمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة.

العوامل الخاصة بالموقف: وتتمثل في طبيعة نشاط المنظمة وثقافتها التنظيمية؛ درجة تماسك وفعالية مجموعة العمل؛ طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها؛ مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار المناسب.

III. النظريات الموقفية.

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، وأدى ما أدرك من قصورهما إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة، حيث تقوم هذه النظريات أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة ما سيأتي:

1. النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler.

قام فريدريك فيدلر Frederick Fiedler⁸⁴ بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبني فيدلر أسلوب القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو وميتشيغان وهما:

أ. أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل.

ب. أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.

ويُقاس أسلوب القيادة الإدارية -في هذه النظرية- بمقياس زميل العمل الأقل تفضيلا، وذلك بموجب قائمة استبيان تتضمن ثمانية عشر بنداً يتضمن كل منها صفتين متقابلتين، حيث يسأل القائد أن يصف شخص عمل معه ولا يجب أن يكون شخصا يحبه بدرجة أقل، ولكن يجب أن يكون شخصا يجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة؛ وبعد الإجابة وجمع النقاط فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عالياً، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات إيجابية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين؛ أما إن كان مجموع النقاط منخفضاً، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات سلبية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل⁸⁵.

أما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف -حسب فيدلر- فهي ثلاثة⁸⁶:

⁸⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 212-213.

⁸⁵ جاري ديسلر، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ: الرياض، د ط، 2002، ص ص 545-547.

⁸⁶ Michele Myers & Gail Myers, Op.cit, p 191-193.

.علاقة القائد بمرؤوسيه: وتتمثل في مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة منه ومدى توفر الثقة بينهم، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه، فكلما كانت علاقاته بهم جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والأداء المثمر، مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.

.هيكل العمل: عندما يكون هيكل العمل بسيطاً، تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة جيداً لكل المرؤوسين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث يتبع المرؤوسون إجراء روتينياً معروفاً لأداء العمل، وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات كما نقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد عنه عندما يكون هيكل العمل مركباً، الأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة.

.مدى قوة مركز القائد: بمعنى هل يستطيع القائد أن يقدم مكافآت أو أن يفرض عقوبات على مرؤوسيه؟ وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه؟ فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد، بينما إذا افتقد بعض أو كل ما تقدم يقل نفوذه مما يزيد من صعوبة الموقف.

ويرى فيدلر أن أسلوب القيادة الإدارية سواء المهتم بالعمل أو المهتم بالعاملين، يكون فعال جداً في المواقف التي تناظر أسلوبه، حيث وضع نموذجاً-الجدول 01- يميز بين ثمانية أنماط من المواقف، اعتماداً على ما إذا كانت علاقات القائد بالمرؤوسين جيدة أو سيئة، هيكل العمل واضح أو غامض وهل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة.

الجدول 01: نموذج فيدلر.

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف	سهل		متوسط		متوسط		صعب	
أسلوب القيادة الإدارية المناسب	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعمل

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص212، بتصريف.

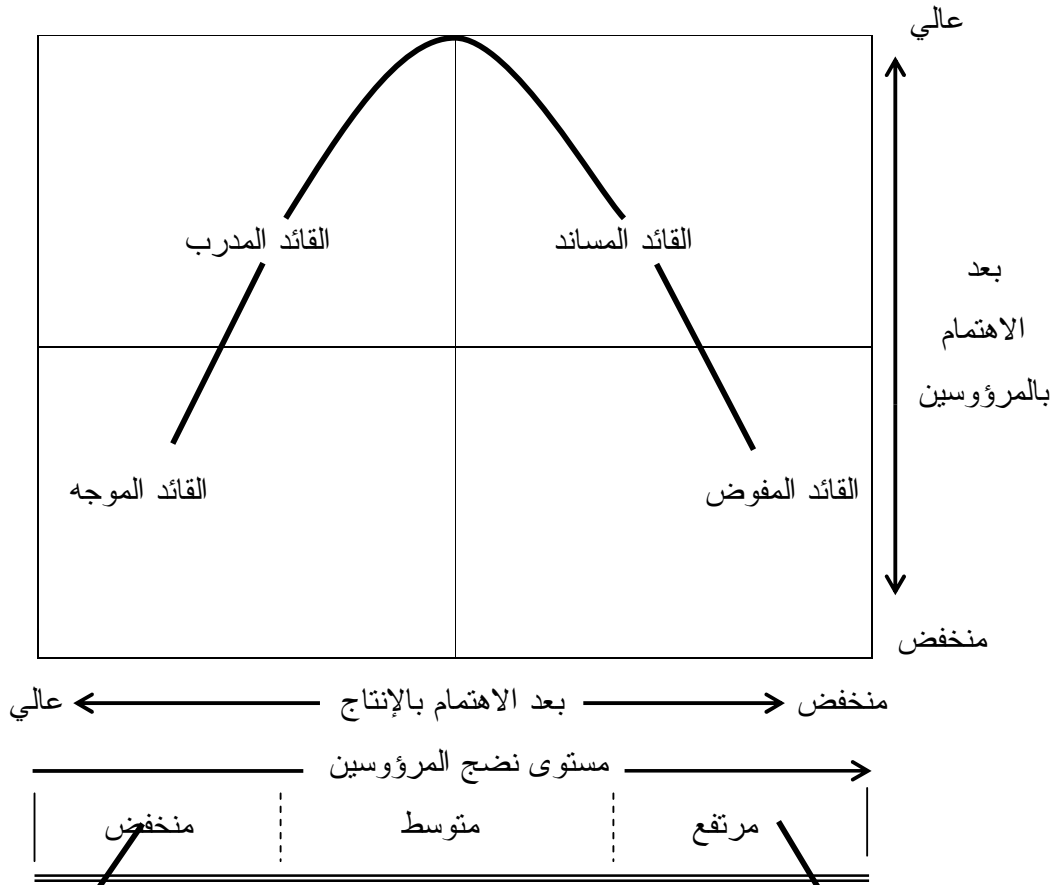
وتبعاً لنموذج فيدلر، ليس هناك أسلوباً بارزاً في كل المواقف، فالقائد المهتم بالعمل يتفوق في المواقف الصعبة (الموقف 8)، حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، هيكل العمل غامض والقائد ذو نفوذ ضعيف)، وكذا في المواقف السهلة (المواقف 1، 2، 3)، حيث العلاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه و/أو هيكل العمل واضح و/أو القائد ذو نفوذ قوي؛ بينما يتفوق القائد المهتم بالعاملين في المواقف المتوسطة

(المواقف 4،5،6،7، حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه أو هيكل العمل غامض أو نفوذ القائد ضعيف).

2. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard.

تم تطوير هذه النظرية* من قبل بول هيرسي وكانث بلانشارد Paul Hersey & Kenneth Blanchard⁸⁷، اعتمادا على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين -الذي يعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه- إضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين أو المرؤوسين) كما يبين الشكل 03.

الشكل 03: نموذج هيرسي وبلانشارد.



Source: Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997, p69.

يتضح من خلال نموذج هيرسي وبلانشارد، أن هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين، أي كلما تغير نضج المرؤوسون تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع معهم، كما يلي:

⁸⁷ Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997, p p 66-67.

* يطلق عليها أيضا نظرية دورة الحياة Life-cycle theory.

أسلوب القائد الموجه (Diriger): يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض).

أسلوب القائد المدرب (Entraîner): يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط).

أسلوب القائد المساند (Epauler): فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع).

أسلوب القائد المفوض (Déléguer): يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال جيدو الخبرة والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع).

3. نظرية المسار-الهدف لهاوس House.

قام كل من روبرت هاوس وتيرانس ميتشيل Robert House & Tirrans Mitchell⁸⁸، بتطوير هذه النظرية اعتمادا على نظرية التوقع لـ فروم Vroom، التي تؤكد على أن دافعية المرؤوس لاختيار سلوك أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك، فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك، ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة.

وباستعمال تعبير المسار-الهدف (path-goal) يود هاوس القول بأنه يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال مساعدتهم ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بإنجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية، بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي إن بلغه يؤدي لتحقيق أهداف العمل ومن ثمة يحصل المرؤوس على الحافز المرغوب.

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

.الخصائص الشخصية للمرؤوسين: وتتمثل في القدرة على العمل، درجة الانفتاح والثقة بالنفس.
.خصائص العمل: وتتضمن طبيعة العمل من ناحية الوضوح، التكرار، نظام السلطة الرسمية وظروف العمل.

أما أساليب القيادة الإدارية الأربعة فهي:

أسلوب القائد الموجه: ويتميز بالتركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من المرؤوسين ويحدد لهم كيفية التنفيذ ويرشدهم نحوه، ويحدد قواعد وإجراءات العمل دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي بشأن هذه الأمور؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودفاعيتهم للأداء (**توقعاتهم لنتائج الأداء**)، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بدرجة عالية من الغموض، أو عندما يتصف المرؤوسون بالانغلاق الذهني والجمود الإدراكي، حيث تساعد توجيهات وإرشادات القائد على إجلاء هذا الغموض وتحقيق أهداف المرؤوس من جهة وأهداف العمل من جهة أخرى؛ بينما يرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً عكسياً برضا المرؤوسين ودفاعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بالوضوح، البساطة والتكرار، أو عندما يتصف المرؤوسون بالانفتاح الذهني والمرونة الإدراكية، حيث يميل المرؤوسون لأسلوب القيادة الإدارية الذي تقل فيه توجيهات القائد وتدخلاته.

أسلوب القائد المساند: وهنا يهتم القائد باحتياجات مرؤوسيه، مشاعرهم وبراحتهم، كما يسعى لخلق علاقات طيبة معهم حيث يعاملهم كأقران له وليس كتابعين؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودفاعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بأعمال تحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط أو مثيرة للاستياء، أو عندما يتصف المرؤوسون بقصور الثقة بالنفس، حيث يساعد القائد المساند مرؤوسيه على إدراك أن عملهم له معنى وهدف، وكذا يساعدهم على أن يصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم وذلك من خلال تعليمهم، تدريبهم وتقدير إنجازاتهم.

أسلوب القائد المشارك: وهنا يهتم القائد بأراء مرؤوسيه، ويقوم بالتشاور معهم وأخذ اقتراحاتهم لاتخاذ القرارات وإيجاد حلول لمعالجة المشكلات؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودفاعيتهم للأداء، في المواقف التي يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم وكذا عندما تكون مطالب العمل غامضة، أما في المواقف التي لا يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطاً طردياً برضا ودفاعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية، عدم تقليدية التفكير وتفضيل أساليب القيادة الإدارية غير التسلطية.

أسلوب القائد المهتم بالإجاز: وهنا يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة لمروؤسيه، تمثل تحديا كبيرا لهم، وييدي لهم ثقته في أنهم سيقفون هذه الأهداف العالية، وفي أنهم سيتحملون العبء والمسؤولية الملقاة عليهم، ويلوح صراحة أو ضمنا بحوافز نظير الجهد المبذول؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طريا برضا ودافعية المرؤوسين، عندما يقوم المرؤوسون بمهام غير متكررة بها قدر من الغموض وعدم التحديد، أو حينما لا يشعر المرؤوسون بتحد يشحنهم للعمل المثمر.

4. نظرية فروم ويتون Vroom & Yetton لصنع القرار.

تم تطوير هذه النظرية من طرف فيكتور فروم وفيليب يتون Victor Vroom & Philip Yetton⁸⁹، وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة، حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسب لكل المواقف، وقد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد، هما جودته وقبوله، أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أداء المرؤوسين، وأما قبول القرار فيشير إلى مدى التزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار؛ وحدد فروم ويتون خمسة أساليب لصنع القرار، مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية لتحديد أسلوب القيادة الإدارية المناسب، وذلك كما يلي:

أ. أسلوب القائد الأوتوقراطي I: يقوم القائد بصنع القرار منفردا اعتمادا على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.

ب. أسلوب القائد الأوتوقراطي II: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار.

ج. أسلوب القائد الاستشاري I: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية (كل مرؤوس على حدا)، ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم، وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ الآراء والمقترحات، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.

د. أسلوب القائد الاستشاري II: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد، ويحصل على آرائهم ومقترحاتهم كجماعة، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.

هـ. أسلوب الفريق (صنع القرار الجماعي): يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها، ويقود عملية تشاورهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها، ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي.

أما الأسئلة التشخيصية التي حددها فروم ويتون فهي سبعة، وكل سؤال منها يمثل بعدا من أبعاد الموقف، بالتالي سيساعد القائد على إيجاد أسلوب القيادة الإدارية لذلك الموقف، حيث تتناول الأسئلة الثلاثة الأولى جودة القرار كما يلي:

⁸⁹ B. Yvan & G. Christian, Un leader, Revue française de gestion, R F G : Paris, n°14, 1999, p 45-46.

السؤال الأول: هل يمثل معيار كفاءة القرار معيارا هاما؟

السؤال الثاني: هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة؟

السؤال الثالث: هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟

أما الأسئلة الأربع الأخرى، فنتناول قبول القرار كما يلي:

السؤال الرابع: هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار؟

السؤال الخامس: هل هناك تأكيد نسبي أن أفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟

السؤال السادس: هل يتبنى المرؤوسون الأهداف التنظيمية التي ستتحقق من معالجة الموقف أو حل المشكلة؟

السؤال السابع: هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟

وقد استخدم فروم ويتون شجرة قرارات لتوضيح كيفية اختيار أسلوب القيادة الإدارية المناسب

وفق نوع الموقف الذي يواجهه القائد(والذي يتحدد حسب الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة السابقة)، كما

يوضح الشكل 04.

الشكل 04: نموذج فروم ويتون.

السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السؤال الخامس	السؤال السادس	السؤال السابع
هل يمثل معيار كفاءة القرار معيارا هاما؟	هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة؟	هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟	هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار؟	هل هناك تأكيد نسبي أن أفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟	هل يتبنى المرؤوسون الأهداف التنظيمية التي ستتحقق من معالجة الموقف أو حل المشكلة؟	هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟
لا ■ نعم	نعم ■ لا	نعم ■ لا	لا (1) ■ نعم لا (1) ■ نعم نعم ■ لا (2) نعم ■ لا (4)	نعم (1) ■ لا (5) نعم (1) ■ لا لا ■ نعم (2) نعم (4) ■ لا	نعم (5) ■ لا نعم (5) ■ لا (4)	نعم (4) ■ لا (3)

(1): أسلوب القائد الأوتوقراطي I، (2): أسلوب القائد الأوتوقراطي II، (3): أسلوب القائد الاستشاري I، (4): أسلوب القائد الاستشاري II، (5): أسلوب الفريق.

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية: بيروت،

د ط، 1983، ص 198.

IV. نظرية القيادة التحويلية.

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة الإدارية، مقابلا للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمنتمل للإدارة عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسون إنجاز الأعمال بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء.

1. القائد التحويلي.

القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة* يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقليا وعاطفيا، يحبه المرؤوسون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته** المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وكذلك يساعدهم لأن لا يقتنعوا بإشباع بسيط محدد بل يسوقهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات، ويدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى⁹⁰.

2. خصائص القائد التحويلي.

يرى أن المبرر من وجوده في المنظمة هو نقل المرؤوسين من حوله نقلة حضارية، بحيث يضع أهداف عالية ومعايير أداء مرتفعة، ويبيدي في الوقت نفسه ثقته العالية بقدراتهم للوصول إليها. يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بذات ويتمتع كذلك بإصرار ذاتي كبير، ولا يعاني من صراعات داخلية نفسية، مما يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه.

له حضور ديناميكي ونشاط واضح، ويقدم للمرؤوسين حولا جذرية غير متوقعة لمشاكلهم. أثناء تكلمه مع المرؤوسين يتصل بعيونهم اتصالا مباشرا وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي، وهذا ما يجعله يعبر عن مشاعرهم التي لا يستطيعون التعبير عنها. إنه ممثل ممتاز يتصرف دائما وكأنه على خشبة المسرح.

إن طريقة تفكيره وتصرفاته تكسبه جاذبية شخصية، وهذه الأخيرة يمكن أن تكون موجهة ذاتيا بمعنى إحساسه العالي بالذات، حيث يركز على قوته وعلى مركزه وقيمه في عيون الآخرين، بحيث يحبه

⁹⁰ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 317.

* يطلق عليها باللغة الفرنسية Charisme / يطلق عليها باللغة الإنجليزية Charisma.

** الرسالة والرؤية: تشير الرسالة للواقع الحالي للمنظمة، بينما تصف الرؤية الحالة التي يريد القادة أن تكون عليها المنظمة مستقبلا.

الأخرون ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة التي يتبناها ولا يناقشونه فيها، كما يمكن أن تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة، وهكذا يتبعه المرؤوسون للأهداف العامة التي يتبناها وليس بالضرورة لشخصه⁹¹.

عادة ما يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزاً مثيرة، تشبيهات مجازية، شعارات معبرة ومصطلحات جديدة أي يستخدم كل الأساليب الإلهامية، ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة كوكاكولا لموظفي شركته: "نحن نقدم للناس في أنحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية".

يستثير مرؤوسيه عقلياً فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم، وذلك بتقديم أهداف جديدة، وسائل جديدة، وجهات نظر، بدائل، رؤية وتحديات فكرية جديدة.

يقدم اهتمام عالي ورعاية كبيرة على المستوى الفردي، وخاصة للمرؤوسين الذين يحتاجون لرعاية خاصة.

يرقى برغبات المرؤوسين، فإذا تكلم المرؤوسون عن الحاجات الفسيولوجية فإنه يدعوهم للتفكير في حاجاتهم الاجتماعية، وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم.

إن جاذبيته الشخصية، أساليبه الإلهامية، استثارته العقلية لمرؤوسيه ورعايته الخاصة لمن يحتاجون الرعاية، يؤدي لدافعية أقوى وتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع منهم⁹².

صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين وبالمنظمة، فهو محب للتغيير والتغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول، وشجاع في مواجهة الواقع، محب للمخاطرة المحسوبة وقادر على التعامل مع المواقف المعقدة والصعبة، وفي هذا يقول مدير شركة جنرال إلكتريك General Electric Co: "قادة الشركات الجيدون هم القادرين على خلق الرؤية، وتحديد ما بوضوح والاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة"⁹³.

إن القائد التحويلي حساساً لمشاعر الآخرين، ويتصرف في ظل القيم الأخلاقية، ما يؤدي به لخلق ثقافة إنجاز مبنية على هذه القيم.

إن القائد التحويلي يتعلم طول العمر، وينظر للأخطاء على أنها تجارب استفاد منها، كما يعتبر نموذجاً جيداً في السلوك للاحتذاء به في المنظمة.

وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية أو الكارزماوية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكارزماوية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي

⁹¹ سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، مرجع سبق ذكره، ص 49-52.

⁹² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 319-320.

⁹³ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل: عمان، ط 1، 2005، ص 49.

إضافة للخصائص السابقة، مثلما يقول محمد سعيد أنور سلطان: "القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما"⁹⁴، وتوافقه في هذا ماجدة العطية في قولها: "القيادة التحويلية هي أكثر من الكاريزما"⁹⁵.

المطلب الثاني: محددات الأسلوب القيادي.

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

I. خصال القائد.

وتتمثل في سماته الشخصية، اتجاهاته وقدراته العقلية والإبداعية، فضلا عن الطريقة التي يدرك بها ذاته والتصورات المضمرة التي يتبناها حول خصال مرؤوسيه، وفيما يلي سنتناول بعض هذه الخصال على النحو التالي⁹⁶:

1. السمات الشخصية.

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

2. نسق القيم.

إن القيم حسب باريت Baret تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تقضي إلى سلوك تفضيلي معين، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم؛ كما يرى كل من تاننباوم وشميدت أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئيا حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبذا يضع نفسه، إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية.

3. مستوى الخبرة الفنية.

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتنميتها، وتكمن أهمية مستوى

⁹⁴ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص346.

⁹⁵ ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق: عمان، ط 1، 2003، ص234.

⁹⁶ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص126-134.

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

4. الدافعية للإنجاز.

وتشير إلى الطموح، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل والمهنة⁹⁷، كما يعرفها ماكلياند McClelland بأنها: "المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل"؛ ولابد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجبه التحفيز الذاتي، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في: قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية.

5. مفهوم القائد عن ذاته.

يرى بيتش Beach أنه لكي نفهم شخصا آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته؛ أما عن مفهوم الذات، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى: "تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته"، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع-أو يجب أن يكون كذلك- سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة عملية لهذا التصور، ومن ناحية أخرى فإن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه أي التصور المأمول للذات، من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من الارتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعا، أو يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا عن الذات إن كان منخفضا.

6. التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه.

فالقائد الذي يؤمن بوجود متابعة مرؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن ذلك الذي يدع مرؤوسيه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم؛ وفي محاولة للوقوف على طبيعة تلك التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول طبيعة المرؤوس والتي على أساسها يتبنى أسلوبه القيادي، قدم دوجلاس ماكريجور نظريته الشهيرة نظرية (X) ونظرية (Y) التي تم التعرض لها في المطلب السابق.

II. خصال المرؤوسين.

⁹⁷ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل: عمان، ط 2، 2004، ص 353.

يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية، لأن القائد يتعامل مع المرؤوسين مباشرة، مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم، وغالبا ما يتحدد أسلوبه القيادي من خلال ما يفعلونه أو ما يفشلون في فعله، ويشمل هذا المتغير ما يلي⁹⁸:

1. توقعات المرؤوسين.

يرى كل من رايتسمان وديوكس Wrightsman & Deaux أن: "القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريد الآخرون أن يوصلونه إليه، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء"؛ أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواكب معها، وعليه فإن القادة لا يختارون أساليبهم القيادية لمجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات المواقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم، بل أنهم يصيغون ويعدلون أسلوبهم وفقا لرغبات وتوقعات مرؤوسيه.

2. مستوى نضج المرؤوسين.

يعكس مستوى نضج المرؤوس كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل؛ لذا وجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملائمة له، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه ويغيره حين ينتقل المرؤوس إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج؛ مثلما وضحت النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد التي تم التعرض لها في المطلب السابق.

3. سلوك المرؤوسون مع القائد.

عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كيفما تكونوا يولى عليكم"، أي أن أسلوب القائد مع مرؤوسيه يتحدد - جزئيا - تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه؛ بالتالي سيكون لدى القائد جعبة فيها العديد من الأساليب القيادية ويمارس مع كل مرؤوس ما يناسبه في مرحلة معينة، ويقدم زياد الخليفة الأموي، تصورا نابعا من ممارساته الميدانية للقيادة، ينادي من خلاله بوجود تبنى أسلوب قيادة مرن حسب اختلاف المرؤوسين حين يقول: "سس خيار الناس بالمحبة، وامزج للعامة الرهبة والرغبة، وسس سفلة الناس بالإخافة".

4. مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية.

حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يعتبرون المسؤوليات الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم، فسيوسع من مدى المسؤولية المنوط بهم وحيز المشاركة المتاح لهم، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يتصلون من تحمل المسؤولية فسيلجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة؛

ومن العوامل التي تحدد مستوى الاستعداد لتحمل المسؤولية: الحاجة للاستقلالية، الدافعية للإنجاز ومدى الخبرة المتاحة للمرؤوس حول جوانب العمل المتنوعة.

5. مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها.

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

III. خصائص المهمة.

يعرف نيوستورم Newstorm المهمة بأنها: "أفعال الأفراد التي من شأنها أن تضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ في بيئة معينة"، وهي بهذا المعنى تشير إلى: مجموعة واجبات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، وهناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلها في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية، تتمثل في⁹⁹:

1. غموض المهمة.

إذا كانت المهمة غامضة وسبل إنجازها غير واضحة، فإن دور القائد هنا يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، كما يزود مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة، فضلاً عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو التعثر في الأداء، بالمقابل، إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك، حينئذ سيمارس القائد قدراً ضئيلاً من التوجيه وبتيح للمرؤوسين حيزاً أكبر من المشاركة، كما وضح فيدلر بقوله: "حين تصبح المهمة غامضة وخبرات القائد حول كيفية أدائها محدودة، فإنه يلجأ إلى السلوك المشارك مؤقتاً بدلاً من السلوك الموجه، فيطلب المشورة من أفراد الجماعة ذوي الخبرة لإبداء مقترحاتهم حول أفضل السبل لتنفيذ المهمة، وبذا يصبح الموقف عملية عصف ذهني (مفكرة) وذلك ريثما تتضح أبعاد الموقف ويتم الاتفاق على خطة معينة، حينئذ يتبنى القائد أسلوب التوجيه لتنفيذ تلك الخطة"؛ أما إذا كانت المهمة واضحة وثمة

⁹⁹ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-147.

أكثر من طريقة لتنفيذها، فإن القائد يترك هامشا كبيرا من الحرية لمروؤسيه لاختيار الطريقة التي تناسبهم، خاصة إذا كانوا مرتفعي الخبرة وتغمرهم حاجة الاعتماد على الذات.

2. قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار).

يشير هولاندر Hollander إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة، ليقوم بأدائها عدد من الأفراد على نحو يمكن معه تحديد مسؤولية كل منهم بوضوح، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها، فالمروؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته؛ وفي المقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة، ويتم أداؤها على نحو جماعي بشكل يصعب معه تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة، فإن سلوك القائد في توجيهه ومساعدة المرؤوسين يجب يأخذ طابعا مختلفا حيث يعنى بتنمية روح الفريق لديهم، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم.

3. الاستقلالية.

يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمروؤوس في تنفيذ المهمة، ومن المفترض أن مدى الاستقلالية التي تتيحها المهمة للمروؤوس ترتبط ارتباطا سلبيا بمدى الحرية الذي يمنحه القائد للمروؤوسين، أي أنه كلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد، والعكس صحيح.

4. تقديم عائد حول الأداء.

يشير العائد (Feedback) إلى كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسون من العمل ذاته فيما يتصل بكل من مستوى الأداء، ومدى فعالية جهودهم؛ وحين يقوم سياق العمل بتقديم ذلك العائد - يحدث ذلك عندما يكون هناك معايير موضوعية واضحة لتقويم الأداء - فهذا من شأنه تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على الأداء؛ بينما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد أدائه من خلال سياق العمل، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له.

IV. خصائص النسق التنظيمي.

يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، فلسفة المنظمة، البناء التنظيمي وحجم المنظمة؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على أسلوب القيادة، وتسهم في تشكيله وتوجيهه، وفيما يلي سيتم عرض بعضها منها¹⁰⁰:

1. التكنولوجيا.

التكنولوجيا في أبسط معانيها تعني التطبيقات العملية للعلم في المجالات الإنتاجية والخدمية المتعددة، وبمقتضاها يتم تحويل المواد والمعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات، وتحدد

التكنولوجيا الأسلوب القيادي المتبع، وفي هذا الصدد يشير وودوارد Woodward إلى أن بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمطا لصيقا من الإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى؛ فحينما يكون مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعا، فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات عند حدوث مشاكل في نظم الإنتاج، بينما إذا كان مستوى التكنولوجيا المستخدمة بسيطا، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة مرؤوسيه وتوجيههم وبالتالي تبنى نمطا لصيقا من الإشراف عليهم.

2. فلسفة المنظمة.

إن للمنظمات -مثلما للأفراد- قيما وتقاليدا من شأنها التأثير في سلوك أعضائها، وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة المنظمة أو ثقافة المنظمة، والتي تعرف بأنها: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء¹⁰¹"، والتي تصبح بمثابة الدستور الذي يوجه حركتها ويصوغ توجهات الأفراد العاملين بها سيما قاداتها، فالقائد في كل الحالات عليه أن يستشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على المنظمة، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقا لها؛ علما بأن المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة في قاداتها ومرؤوسيه، تنمي فيهم قيم الإبداع، المعرفة والتميز، وتدعم بأكبر درجة ممكنة رسالة المنظمة وإستراتيجيتها¹⁰².

3. البناء التنظيمي.

تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل، اتخاذ القرارات، تفويض السلطات داخل المنظمة، كما أن إنجاز أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد البناء التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها؛ ويلاحظ أنه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي، حيث توجد العديد من المستويات الهرمية، يتسم الإشراف بأنه مباشر، والقادة يمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيه، بينما في المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفقي، حيث توجد مستويات هرمية قليلة ويتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد أكبر من الأفراد، لذا يصعب على القادة من الناحية العملية ممارسة نمط لصيق من الإشراف، بالتالي سيلجأ القادة لتفويض مزيدا من السلطات والصلاحيات لمرؤوسيهم وللتصرف على نحو أكثر ديمقراطية.

4. حجم المنظمة.

¹⁰¹ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص122.

¹⁰² مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص72.

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

V. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة.

يؤثر السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في أسلوب القيادة الإدارية من عدة جوانب تتمثل فيما يلي¹⁰³:

1. العقيدة السياسية للدولة.

من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في أسلوب القيادة الإدارية من بينها، على سبيل المثال، لا الحصر، أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة، فسيتأثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع، كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني مع المرؤوسين ويفسح لهم حيزا من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بهم، بينما عند تدني الاهتمام بهذا الجانب، فإن أسلوب القيادة الإدارية سينحوي إلى تجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية للمرؤوسين.

2. الثقافة المحيطة بالمنظمة.

تعرف الثقافة بأنها: "ذلك النسق من الرموز والمعاني، المعارف، القيم، العادات، التقاليد، الفنون، النظم المادية، والاقتصادية، والسياسية، والأخلاقية، الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة"، ويعرفها مالك بن نبي بأنها: "مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية، التي يلقاها الفرد منذ ولادته كراسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"¹⁰⁴؛ وتساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القائد من خلال عدة جوانب منها: أ. أن الثقافة تتدخل في تشكيل أسلوب القائد، من خلال تبنيه لذلك النسق من العادات والقيم السائدة فيها، فضلا عن أنها تحدد كيفية إدراكه وفهمه للمواقف، وكذا تصوراتهِ وتصرفاته الحالية والمستقبلية. ب. تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين وعاداتهم وتوقعاتهم، ومن ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي.

¹⁰³ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 156-162.

¹⁰⁴ نور الدين زمام، عولمة الثقافة: المستحيل والممكن، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة: الجزائر، العدد 01، 2001، ص 141.

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

3. معدل التطور التقني والاجتماعي.

أصبح من الصعب أن تبقى الأساليب القيادية ذات الطابع البيروقراطي غير الإنساني على ما هي عليه لعدد من الأسباب من بينها:

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

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

4. الظروف الاجتماعية-الاقتصادية السائدة.

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

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

المبحث الثاني: فعالية القيادة الإدارية وأوجه القصور في أداء القادة.

يعتبر كل من معياري الكفاءة والفعالية من أهم المعايير التي استخدمت لقياس النجاح الإداري، وفي هذا السياق يطرح تساؤل مهم، هل القائد الإداري الناجح هو القائد الكفء أم هو الفعال؟ حيث يشير معيار الكفاءة L'efficience إلى القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد¹⁰⁵، بينما يشير معيار الفعالية L'efficacité إلى الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً والنتائج المتوقعة¹⁰⁶ - وهناك من يرى العكس¹⁰⁷؛ بالتالي يختلف القائد الكفء عن القائد الفعال، وقد يكون القائد كفاء وغير فعال، كما قد يكون فعال وغير كفاء، كما قد يكون فعال وكفاء في نفس الوقت، ومع هذا فإن سيد الهواري يوصي القادة بعدم التضحية بالفعالية على حساب الكفاءة¹⁰⁸، كما يؤكد نواف كنعان على هذا بقوله: "إن نجاح القائد في أداء دوره القيادي يرتبط بمدى فعاليته"¹⁰⁹؛ وعليه سنتطرق الباحثة في هذا المبحث لفعالية القيادة الإدارية وأوجه القصور في أداء القادة من خلال مطلبين، سيتناول المطلب الأول تقييم فعالية القيادة الإدارية بوجه عام، مع التركيز على الإنتاجية كأحد المحركات الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية بوجه خاص؛ بينما سيتناول المطلب الثاني أوجه القصور في أداء القادة وسبل تنمية مهارات القيادة الإدارية.

المطلب الأول: تقييم فعالية القيادة الإدارية.

سنتناول في هذا المطلب كيفية تقييم فعالية القيادة الإدارية إجابة على السؤال التالي: كيف يتم تقييم فعالية أسلوب القيادة الإدارية للقائد؟ أو ما هي المعايير أو المحركات التي تعتمد في تقييم فعالية أسلوب القيادة الإدارية؟ حيث تجدر الإشارة أولاً إلى مفهوم فعالية القيادة الإدارية وأساليب تقييمها.

I. مفهوم فعالية القيادة الإدارية.

تعرف فعالية القيادة الإدارية حسب ردين Reddin بأنها: "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها"¹¹⁰.

¹⁰⁵ Annie Bartoli, Le management dans les organisations publiques, Dunod : Paris, N éd, 1997, p80.

¹⁰⁶ Yves Saulou, Tableaux de bord : pour décideurs qualité, AFNOR : Paris, N éd, 2004, p153.

¹⁰⁷ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة: الجزائر، العدد 01، 2001، ص87.

¹⁰⁸ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص387.

¹⁰⁹ المرجع نفسه، ص387.

¹¹⁰ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص193.

ويعرفها بيلوس Bellows بأنها: "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، ولا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فقط بل يمتد ليشمل كلا من إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة -على المدى القريب والبعيد- والمجتمع المحلي، والعام الذي تعمل في إطاره تلك المنظمة"¹¹¹.

ويعتبر أحمد صقر عاشور مستوى إنتاجية الجماعة والرضا الوظيفي معيارين أساسيين لتقييم فعالية القيادة الإدارية في قوله: "فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن تقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل؛ لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف، فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية"¹¹².

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن فعالية القيادة الإدارية تشير إلى الدرجة التي ينجز بها القائد الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال الجماعة التي يقودها، وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها، وهو سر فعالية القيادة حسب بانو Bannow¹¹³.

II. أساليب تقييم فعالية القيادة الإدارية.

يعتمد الباحثون في قياس فعالية القيادة الإدارية على العديد من الأساليب المستخدمة في ميدان قياس الوظائف النفسية، ومن المفترض أن نوع الأسلوب المستخدم في تقييم فعالية القيادة في مجال معين سيتحدد تبعاً لطبيعة العمل، والمهام المطلوب إنجازها، ومدى إمكانية استخدام هذا الأسلوب، فضلاً عن مقدار دقته؛ ويتفق الباحثون على عدد من الأساليب المنهجية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الفعالية هي¹¹⁴:

1. التقرير الذاتي.

تتمثل هذه الوسيلة في الطلب من الأفراد سواء كانوا رؤساء أم أتباعاً أم زملاء تقدير مدى كفاءة القائد، وطبيعة اتجاهاتهم نحوه، فضلاً عن مدى رضاهم عن عملهم، ويتم ذلك من خلال تقديم استبيان أو إجراء مقابلة، وفي كل الأحوال فإن البنود التي يتكون منها الاستبيان أو المقابلة يجب أن تتوفر فيها الشروط السيكومترية التي يجب مراعاتها عند تصميم أدوات الحصول على المعلومات في البحوث النفسية، ويجب على الباحث أن يتخذ الاحتياطات المنهجية الكفيلة بتقليل الآثار السلبية الناجمة عن بعض العيوب التي تعاني منها، والتي يعد من أبرزها:

أ. التحيز الشخصي نحو موضوع التقييم؛ فمن يتبنى اتجاهاً محبذاً نحو القائد سيقومه على أنه أكثر فعالية مقارنة بمن يتبنى اتجاهاً أقل تحبيداً نحوه.

¹¹¹ إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب: القاهرة، د ط، د ت، ص 235.

¹¹² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 160.

¹¹³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 1997، ص 528.

¹¹⁴ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 198-202.

ب. أحيانا ما يشكل موقف المواجهة عائقا أمام حرية تدفق البيانات من المبحوثين، خاصة حين نتصل تلك البيانات برأيهم في قادتهم وتقييمهم لمدى كفاءتهم.

ج. التباين بين الأفراد في طبيعة المعايير التي يستندون إليها في تحديد مفهوم الفعالية، ومن ثم فإن السلوك الذي يعد فعالا بالنسبة لفرد (اهتمام القائد بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن مراعاة ظروف العاملين) لن يصبح فعالا لدى آخر (لأن تلك الأهداف تتم على حساب سعادة العاملين ورفاهيتهم الشخصية والتي تعد في ذهنه معيارا للفعالية).

2. السجلات الرسمية.

يمكن الحصول على بعض مؤشرات الفعالية من خلال الاستعانة بالسجلات الرسمية المحفوظة بالمنظمة والمدون بها بيانات عن مدة الغياب، الإجازات المرضية، الحوادث، الجزاءات، معدل الإنتاج الشهري والسنوي، الحوافز، تقارير الرؤساء حول مستوى كفاءة العامل والمشكلات التي يعاني منها الفرد أو يسببها لمن حوله؛ ومن شأن هذه البيانات أن تقدم مؤشرات تسهم في تقدير مستوى الفعالية، خاصة إذا تم التعامل معها بشكل متكامل.

3. المشاهدة.

إن المشاهدة كأحدى أدوات البحث العلمي تنطوي على المراقبة المقصودة لظاهرة معينة لرصد الكيفية التي تحدث بها في الواقع وتسجيلها كما هي بمعزل عن التحيز الذاتي والأحكام التقديرية للقائم بها؛ وتعد من الأساليب المستخدمة على نطاق واسع في مجال تقييم فعالية القيادة الإدارية، وبطبيعة الحال لم تسلم من عدد من أوجه النقد الموجهة إليها، من قبيل صعوبة رصد كل جوانب الظاهرة، وتفسير بعض السلوكيات على نحو مختلف عما ترمي إليه في الحقيقة؛ ومن ثم يلجأ الباحثون توكيا للأثار السابقة إلى استخدام الأساليب الأخرى، بشكل متزامن، مثل السجلات والتقارير الذاتي.

III. المعايير الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية.

يعتمد علماء النفس على العديد من المعايير الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية، يتأتى من خلالها الحصول على معامل عام لفعالية القائد، مما يسمح بترتيب القادة فيما بعد ترتيبا تنازليا يبدأ من أكثرهم فعالية إلى أدناهم، وهذه المعايير هي: الإنتاجية، التطوير والابتكار، التغيب، حوادث العمل، الأمراض النفسجسمية، الجزاءات، الاستقالات وطلبات النقل والتظلمات.

1. الإنتاجية.

تعد الإنتاجية محصلة عوامل عديدة، منها ما يتصل بالفرد كالقدر، التوتر والتعب، ومنها ما يتصل بالقيادة، التنظيم، المهام، المعدات ومستوى التكنولوجيا المستخدمة؛ ولكل طائفة من هذه المتغيرات دورا في تحديد مستوى الإنتاجية، كما أن التأثير النسبي لكل منها يتفاوت كدالة لظروف كثيرة، إلا أن

التركيز في هذا المقام سيكون حول ما تمارسه القيادة من آثار، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في الإنتاجية والتي يمكن إيجازها على النحو التالي¹¹⁵:

الآثار المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية: وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تيسير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتعاونة معها في أداء المهمة، وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين، أي أن القائد يرسى دعائم المناخ الصحي الملائم لحدوث العملية الإنتاجية.

الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية: حيث تؤثر القيادة الإدارية على الإنتاجية بشكل غير مباشر، من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الإنتاجية مثل: التوتر، القدرة والتعب؛ فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة ارتباطية منحنية بين التوتر ومستوى الإنتاجية، بمعنى أن درجة معتدلة من التوتر تؤثر بصورة إيجابية في الإنتاجية، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو انخفض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الإنتاجية. ويستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر في الإنتاجية من عدة سبل منها: أن يتجنب إصدار الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلباً على إنتاجيتهم، وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط حتى يظل التوتر عنصراً إيجابياً في العملية الإنتاجية.

للتعامل على نحو أكثر شمولاً مع مفهوم إنتاجية المرؤوسين-كونه المتغير التابع في هذه الدراسة- فإن هناك جوانب أساسية يجب التطرق لها وهي: مفهوم الإنتاجية ومؤشرات قياسها.
أ. مفهوم الإنتاجية.

الإنتاجية كمصطلح مشتقة من أنتج، ينتج، إنتاجا، حيث يشير مصطلح الإنتاج Production إلى النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات¹¹⁶، أو يشير للكمية المنتجة من السلع والخدمات¹¹⁷، بينما يشير مصطلح الإنتاجية Productivité للعلاقة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات، حيث تعرف الإنتاجية بأنها: "حاصل قسمة نتيجة ما على الوسائل المستخدمة للحصول عليها"¹¹⁸، ويعرفها خبراء منظمة التعاون الاقتصادي الأوربي O.E.C.E بأنها: "حاصل قسمة حجم الإنتاج لمنظمة معينة على الحجم الإجمالي للعوامل المستخدمة في عملية الإنتاج هذه"¹¹⁹، وطبقاً لهذا التعريف فالإنتاجية تعني علاقة الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في تحقيقه وهذا ما يطلق عليه "الإنتاجية الكلية"، بينما جاء في تعريف فنسنت Vincent أن الإنتاجية: "هي نسبة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج التي ساهمت في تحقيقه أو

¹¹⁵ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 204-205.

¹¹⁶ عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة: بغداد، ط2، 2006، ص20.

¹¹⁷ Bruno Durand et al, Le petit Larousse illustré, Larousse : Paris, N éd, 2001, p826.

¹¹⁸ Claude Alazard & Sabine Sépari, Contrôle de gestion : Manuel et applications, Dunod : Paris, 5^{ème} éd, 2001, p537.

¹¹⁹ A.R.François, Manuel d'organisation 2 : Organisation de l'entreprise, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1983, p211.

بين الإنتاج وبعض هذه العوامل¹²⁰، وتعريف جون فوراستي Jean Fourastié أن الإنتاجية: "هي حاصل قسمة الإنتاج على أحد عوامل الإنتاج"¹²¹، وطبقا لهذين التعريفين فالإنتاجية تعني علاقة الإنتاج ببعض أو أحد العناصر التي ساهمت في تحقيقه وهذا ما يطلق عليه "الإنتاجية الجزئية أو النوعية"، أما وجيه عبد الرسول فيستبعد كل عوامل الإنتاج الأخرى عدا العمل الإنساني، ليصبح مفهوم الإنتاجية حسب ما هو إلا تعبيراً عن قدرة الإنسان على الإنتاج¹²²، ويؤكد هذا في قوله: "يمكننا القول بأن مفهوم إنتاجية العمل هو المفهوم الصحيح للإنتاجية، وذلك على أساس أن الأهمية الاقتصادية لهذا المفهوم تتمثل في مدى صلاحيته لقياس القدرة على الإنتاج، وليس في مدى صلاحيته لقياس الأداء"¹²³.

ب. مؤشرات قياس الإنتاجية.

وعلى أساس المفاهيم السابقة، يمكن التمييز بين العديد من مؤشرات قياس الإنتاجية كما يلي:

$$P = \frac{Q}{D} \text{ :المؤشر الأول}^{124}$$

P: الإنتاجية الكلية.

Q: حجم الإنتاج أو إجمالي المخرجات.

D: تكاليف العملية الإنتاجية (المواد، المعدات، الوسائل، العمل، الطاقة، الوقت ومصاريف مالية...).

$$\text{المؤشر الثاني}^{125} : P_S = \frac{Q}{I_S} / P_H = \frac{Q}{H} / P_L = \frac{Q}{L} / P_W = \frac{Q}{W} / P_M = \frac{Q}{M} / P_E = \frac{Q}{E} / P_K = \frac{Q}{K}$$

P_S: الإنتاجية الجزئية.

Q: حجم الإنتاج أو إجمالي المخرجات.

I_S: أحد المدخلات (ساعات العمل المبذولة H أو عدد العاملين L أو مجموع الأجور W أو المواد الأولية

M أو الطاقة المستهلكة E أو رأس المال K...).

وعلى أساس المؤشر الأول والثاني، يتضح أن الإنتاجية ترتفع في الحالات التالية¹²⁶:

إذا ارتفعت قيمة البسط مع ثبات قيمة المقام؛

إذا ارتفعت قيمة البسط مع انخفاض قيمة المقام؛

إذا ارتفعت قيمة البسط مع ارتفاع قيمة المقام بنسبة أقل؛

إذا انخفضت قيمة المقام مع ثبات قيمة البسط؛

¹²⁰ زكية مقرري، دور التحفيز في رفع إنتاجية المؤسسات الاقتصادية: حالة مؤسسة المياه المعدنية باتنة في الفترة 90-94، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر: باتنة، غير منشورة، 1996، ص11.

¹²¹ المرجع نفسه، ص11.

¹²² وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها قياسها العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة: بيروت، ط1، 1983، ص32.

¹²³ المرجع نفسه، ص34.

¹²⁴ Vincent Plauchu & Nacer-Eddine Sadi, Mesure et amélioration des performances industrielles : Tome II, Office des publications universitaires : Grenoble, N éd, 2006, p86.

¹²⁵ عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص23.

¹²⁶ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب: القاهرة، د ط، د ت، ص20.

إذا انخفضت قيمة البسط مع انخفاض قيمة المقام بنسبة أكبر.

ومهما كانت الصيغة المستخدمة في قياس الإنتاجية، يشير كندريك Kendrick إلى أن رقم الإنتاجية المتحصل عليه باستخدام أي من صيغ قياس الإنتاجية، لا يحمل، في حد ذاته، أية دلالة إلا إذا تمت مقارنته بإنتاجية نفس المنظمة لفترة زمنية ماضية، وهو ما يعرف باسم المقارنات الزمنية، أو مقارنته بإنتاجية منظمات أخرى مماثلة داخل أو خارج البلد خلال نفس الفترة، وهو ما يطلق عليه اسم المقارنات المكانية¹²⁷، أو مقارنته بمعيار أو هدف كما أشار ميشيل أرمسترونج Michael Armstrong¹²⁸، وهذا ما يدخل في إطار حساب الفعالية الإنتاجية -أي مقارنة الإنتاجية المحققة بالإنتاجية المستهدفة- مما أدى بالباحثة لاقتراح المؤشر الثالث لحساب الفعالية الإنتاجية بصفة عامة، واقتراح المؤشر الرابع لحساب الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين -المتغير التابع في هذه الدراسة- بصفة خاصة، كما يلي:

$$EP = \frac{P_a}{P_p} \text{ : المؤشر الثالث}$$

EP: الفعالية الإنتاجية.

P_a: الإنتاجية الفعلية أو المحققة.

P_p: الإنتاجية المخططة أو المستهدفة.

$$EP_H = \frac{P_{Ha}}{P_{Hp}} \text{ : المؤشر الرابع}$$

EP_H: الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين.

P_{Ha}: إنتاجية المرؤوسون الفعلية أو المحققة.

P_{Hp}: إنتاجية المرؤوسون المخططة أو المستهدفة.

سيتم استخدام المؤشر الرابع في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، لأنه المؤشر الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة.

2. التطوير والابتكار.

إن قصة الحضارة عادة ما يضع خطوطها العريضة المبدعون، والإبداع باعتباره جوهر تلك العملية يعرف بأنه: "قدرة الفرد على إحداث شيء جديد في صياغته يتصف بالكفاءة والملائمة وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل"، مثلما قال مارسيل بروسست Marsselle Brust: "إن رحلة الاستكشاف

¹²⁷ وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص38.

¹²⁸ ميشيل أرمسترونج، ترجمة مكتبة جرير، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير: الرياض، ط1، 2004، ص780.

الحقيقية ليست اكتشاف أراض جديدة، بل في الرؤية بمنظور جديد¹²⁹؛ وفي المجال الإداري فإن الإبداع يتجسد لدى كل من القائد والمرؤوسين في قيام أي منهم بابتكار الوسائل الكفيلة بتذليل العقبات التي تعترض سبل عمليات الإنتاج، وتطوير أساليبه ومستوياته، وإدخال المزيد من التحسينات والتعديلات على كل من المنتج والنظم الإدارية، واستحداث طرق التواصل الفعال مع البيئة المحيطة بالمنظمة؛ ويمكن قياس درجة إبداع القائد وجماعته من خلال مؤشرات عديدة منها¹³⁰:

.إطالة العمر الافتراضي لألة معينة؛

.خفض الطاقة المستخدمة في عمليات التصنيع؛

.اختصار زمن العملية الإنتاجية؛

.تصميم معدات بإمكانات محلية؛

.ابتكار نظم فعالة لحفز المرؤوسين؛

.التقدم باقتراحات للحد من مشكلات التلوث البيئي؛

.التغلب على بعض المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحيط بالمنظمة.

3.التغيب.

يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخصا ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيباً؛ ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد أيام العمل الفعلية، علماً بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3 % إلى 6 % باعتباره معدلاً عادياً للتغيب، وإذا زاد المعدل عن 6 % يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية¹³¹.

ويفترض أن يؤثر أسلوب القيادة الإدارية في معدل التغيب من خلال ثلاث زوايا هي¹³²:

أ. يتحكم القائد في معدل التغيب من خلال استخدامه لصلاحياته المتاحة، على نحو يحد منه في حالة نجاح التحكم أو يزيده في حالة الفشل فيه، ذلك أن تساهل القائد مع حالات التغيب السابقة وعجزه عن اتخاذ قرارات حاسمة إزاءها قد يؤدي إلى ارتفاع معدل التغيب فيما بعد.

ب. قد يعاني المرؤوس من مشكلات سوء التوافق مع القائد، مما يولد لديه قدراً مرتفعاً من السخط يدفع به لاتخاذ قرار بالغياب لكي يقضي أطول فترة ممكنة بعيداً عن القائد.

ج. تؤثر القيادة في التغيب بشكل مباشر، في حالة عجز القائد عن تهيئة المناخ المواتي للمرؤوس لكي يبذل أقصى جهده، وعدم مساندته في مواجهة المشاكل التي يعاني منها، أو فشله في التغلب على الصراعات

¹²⁹ كاثي إيفانك، ترجمة ماهر عبد الهادي، الإدارة المفتوحة: آليات إشراك العاملين في الإدارة، دار المعرفة للتنمية البشرية: الرياض، ط1، 2002، ص19.

¹³⁰ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، صص 211-213.

¹³¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: بيروت، د ط، 1993، صص 104-105.

¹³² طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، صص 214-216.

التي تنشأ داخل جماعة العمل، أو بين جماعة العمل والجماعات الأخرى، مما يعمل على ظهور مناخ مثبط للهمم ومخيب للأمال تتفاقم في ظل هذه ظاهرة، مما يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القيادة؛ وفي المقابل يعتبر الالتزام المتواصل للمرؤوس بالحضور بشكل طوعي وتفضيله العمل على الإجازة مؤشرا إيجابيا لفعالية القيادة.

وهناك ظاهرة وثيقة الاتصال بالتغيب ألا وهي ظاهرة التزويغ من العمل، وتتمثل خطورة هذه الظاهرة في أنها تعكس خلافا أكثر عمقا مقارنة بالتغيب، ذلك أن من يتغيب يتحمل بدرجات متفاوتة نصيبا من عواقب هذا التغيب، في حين أن المنظمة أو الدولة والمواطنين وحدهم من يتحمل أو يدفع فاتورة الأضرار الناجمة عن هذه الظاهرة.

4. حوادث العمل.

حوادث العمل هي حدث غير مخطط ينجم عنه إلحاق الضرر بالأشخاص على المستوى البدني أو النفسي، والأشياء سواء معدات أو خامات، يعزى في العادة إلى التفاعل بين فئتين من المتغيرات إحداها تتصل بالفرد والأخرى بالظروف الطبيعية لبيئة العمل¹³³.

ويعد ارتفاع معدل حوادث العمل داخل جماعة العمل مؤشرا غير مباشر لانخفاض فعالية القائد، ذلك أن زيادة معدل حوادث العمل ترجع لأسباب كنقص كفاءة المرؤوس، أو عدم صيانة الآلات، أو وجود بعض الصعوبات في البيئة الطبيعية للعمل كان من واجب القائد أن يتحسب لها ويواجهها في بدايتها، كأن يعمل على رفع كفاءة المرؤوس من خلال أساليب التدريب المتنوعة؛ تحديد المخاطر التي تتضمنها كل وظيفة ومناقشة المخاطر المحتملة مع العاملين، خاصة أولئك الجدد قليلو الخبرة، إذ أن 28 % من حوادث العمل تسجل ضمن هذه الفئة¹³⁴؛ تطبيق إجراءات السلامة المهنية وقواعد الأمن الصناعي؛ تحسين خصائص بيئة العمل الطبيعية بالقدر الذي يجعلها مقبولة ويحد مما قد ينجم عنها من أضرار؛ القيام بالصيانة الوقائية للآلات بصورة دورية؛ مراعاة الفروق الفردية في معدل التعب بين المرؤوسين، ومساعدتهم على تنويع المهام والتجديد في طرق أدائها، وتبصيرهم بمبادئ تحليل الحركة والزمن بحيث يتم أداء المهمة بأقل قدر من الجهد وبأكبر قدر من الحيطة والحذر.

5. الأمراض النفسجسمية.

تنسب هذه النوعية من الأمراض بظهور أعراض بدنية تكون ناتجة عن أسباب نفسية كالقرحة المعدية، ضغط الدم، أمراض القلب، داء السكري، السرطان والتهابات العظام والمفاصل¹³⁵؛ ويعد ارتفاع معدل إصابة المرؤوسين بهذه النوعية من الأمراض مؤشرا لظواهر سلبية يجب فحصها وتتصل ببيئة العمل بما فيها أسلوب القيادة الإدارية.

¹³³ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص216-217.

¹³⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل: عمان، ط 2، 2006، ص ص304-305.

¹³⁵ جمعة سيد يوسف، عرض كتاب علم نفس الصحة لشيلى تاليور Shelley Taylor، دراسات عربية في علم النفس، دار غريب: القاهرة، العدد 01، المجلد 01، 2002، ص ص153-154.

6. الجزاءات.

يلجأ القائد في تعامله مع مرؤوسيه، إلى استخدام سياسات الجزاء بشقيها، الثواب والعقاب، وكثرة لجوء القائد إلى الشق الخاص بالعقاب بما يحتويه من عقوبات متفاوتة الشدة يعد مؤشرا سلبيا لفعاليتها، وذلك لسببين، أولهما وجود مناخ غير صحي تنتشر فيه العوامل التي تستدعي استخدام العقاب، وثانيهما أن القائد يعتمد على عقاب مرؤوسيه حين يفشلون في أداء مهمة معينة أو يرتكبون خطأ ما، بدلا من البحث على المعوقات والأسباب الحقيقية التي تقف دون أداء المهام، لمواجهتها والقضاء عليها¹³⁶.

7. الاستقالات، طلبات النقل والتظلمات.

قد يعاني المرؤوس من مشاكل عديدة في بيئة العمل سواء كانت راجعة لسلوك القائد بشكل مباشر، أو إلى عناصر أخرى في بيئة العمل قد يعجز القائد عن مواجهتها، مما يدفع بالمرؤوس لإصدار استجابات عديدة من أبرزها¹³⁷: الاستقالة، طلبات النقل والتظلمات والشكاوي.

أ. الاستقالة: إن تقدم المرؤوس باستقالته من عمله يمكن اعتباره مؤشرا سلبيا لفعالية القيادة، في حالة ما إذا كانت تلك الاستقالة تعود إلى أسباب تتصل بمشكلات في العمل -تثقل كاهله- يعجز القائد عن التعامل معها، أو يتجاهلها، أو يكون القائد ذاته سببا رئيسيا في نشوئها، أما إن كانت تعزى لأسباب خاصة كالسفر أو بعد موقع العمل عن محل الإقامة فلا يوجد مبرر لأن تحسب كنقطة سلبية لفعالية القيادة.

ب. طلبات النقل: حين يتقدم المرؤوس بطلب نقل من موقع لآخر داخل نفس المنظمة، أو لمنظمة أخرى، فقد يكشف هذا الطلب عن اتجاه سلبي نحو عناصر عديدة، قد يكون القائد من بينها، خاصة إذا أسهم في صنعها بشكل مباشر أو فشل في مواجهتها حين يصنعها الآخرون، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر ليس في صالح التقييم الإيجابي لفعالية القائد.

ج. التظلمات والشكاوي: إن إقدام المرؤوس على التقدم بشكوى أو تظلم ضد رئيسه في العمل، مع وعيه بما يمكن أن يثار ضده من ردود أفعال انتقامية، في حالة عدم بلوغ شكواه للرؤساء الأعلى أو عند تقاعسهم عن نصرته، يعد دليل عما يعانيه بالفعل من مشكلات جوهرية لدرجة أنه لم يعد يبالي بأي ردود فعل انتقامية لاحقة من القائد، مما يجعل مجموع التظلمات الرسمية التي يتقدم بها المرؤوسون ضد قائدهم مؤشرا سلبيا لفعاليتها.

IV. المعايير الذاتية لتقييم فعالية القيادة الإدارية.

تتضمن هذه الفئة أربع معايير لتقييم فعالية القيادة هي: الرضا عن العمل، الاتجاه نحو القائد، تماسك الجماعة والدافعية للعمل.

1. الرضا عن العمل.

¹³⁶ إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237.

¹³⁷ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 217-219.

الرضا عن العمل هو ذلك الشعور الشخصي، الذي يعبر بواسطته الفرد عن رفضه أو تقبله لوضعية معينة تجاه جوانب عمله المختلفة والتي تشمل: القيادة، الزملاء، ظروف العمل، السياسات الإدارية، الأجور، الرعاية الصحية والاجتماعية، فرص الترقى، أساليب الاتصال؛ ويتحقق وفق مخطط ذهني محدد من قبل الفرد، يمثل مختلف التوقعات المستقبلية، التي تمثل كل ما يتمنى الفرد تحقيقه مقابل ما يبذله من مجهودات ونشاطات مختلفة أثناء العمل¹³⁸.

إن الرضا على العمل يعكس على نحو غير مباشر مدى فعالية القائد، على اعتبار أن دور القائد يتمثل في تنظيم بيئة العمل وإرساء مناخ يحث المرؤوس على الأداء، ومن ثم فإن انخفاض رضا المرؤوس عن قائده وعن جوانب معينة في عمله قد يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القائد، في حين أن رضا المرؤوس عن قائده وعن مختلف جوانب عمله يعد مؤشرا إيجابيا لفعالية القائد.

2. الاتجاه نحو القائد.

يتمثل الفارق الجوهرى بين الرضا عن القائد والاتجاه نحو القائد، في أن الأول يتمثل في رأي المرؤوس في أسلوب القيادة المتبع من طرف قائده ومدى كفاءته في تحقيق أهداف المنظمة، في حين أن الثاني يتعلق بتصورات المرؤوس حول شخص القائد ورأيه فيه كفرد، مشاعره نحوه، سلوكه وتصرفاته حياله؛ ويعد الاتجاه نحو القائد مؤشرا لفعالية القائد، من حيث أنه يعكس مدى قدرة القائد على إقامة علاقات وثيقة مع مرؤوسيه، وحثهم على تبنى مشاعر إيجابية نحوه، فضلا عن توظيف هذه المشاعر في حثهم على تحسين أدائهم¹³⁹.

3. تماسك الجماعة.

يشير مفهوم تماسك الجماعة إلى درجة التنسيق العالية بين الأفراد أثناء قيامهم بالعمل وإلى مجمل القوى التي تؤثر في الأعضاء للبقاء في الجماعة والحفاظ عليها¹⁴⁰، أي أنه حالة تكون فيها القوى الحائثة على البقاء في الجماعة أقوى من تأثير القوى المضادة التي تدفعهم لتركها، نتيجة لتوافر العناصر التالية¹⁴¹:

أ. نمو شعور قوى لدى أفراد الجماعة، بوجود هدف عام يجمع بينهم ويعملون على تحقيقه.

ب. إحساس الفرد بأن الآخرين يؤازرونه ويعينونه على مواجهة العقبات، التي تعترض سبيله سواء في مجال العمل أو على مستوى الحياة الاجتماعية خارجه.

ج. لجوء الفرد لأعضاء الجماعة للحصول على عائد حول مستوى أدائه.

¹³⁸ بن صديق عيسى وخباطي عبد القادر، مستوى رضا الأستاذ الجامعي وأثره على مردوبيته بالمؤسسة الجامعية، ورقة عمل مقدمة في إطار الأيام الوطنية الثلاثة لعلم النفس وعلوم التربية 25-26-27 ماي 1998، منشورات جامعة الجزائر: الجزائر، الجزء 02، 1998، ص 633.

¹³⁹ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 227-229.

¹⁴⁰ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: انجليزي- عربي، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط 1، 2003، ص 181.

¹⁴¹ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 229-231.

د. إدراك كل فرد من الجماعة على أن الفرد الآخر يتبنى ويتمسك ويلتزم بمعايير الجماعة، ويعمل على تحقيق أهدافها؛ وفي هذا السياق يجب على القائد لكي يكون فعالاً، أن يبين أنه أكثر أعضاء الجماعة تمسكاً بتلك المعايير وأكثرهم التزاماً بها في ممارساته القيادية.

هـ. تفضيل الفرد البقاء داخل الجماعة، واختيار صداقاته من بين أعضائها، والاندماج معهم في العديد من الأنشطة العامة والهوايات داخل وخارج مجال العمل.

و. تضائل حجم ومعدل حدوث الصراعات داخل الجماعة والتخفيف من حدتها، والعمل على إنهاؤها في أسرع وقت ممكن حال حدوثها؛ كون الصراع أحد مظاهر انخفاض تماسك الجماعة ومؤشراً سلبياً لفعالية القائد إذا تجاهله أو تعامل معه بأسلوب التهذئة والحل الوسط، في حين أن قدرة القائد على حسم الصراعات ومواجهتها في أطوارها الأولى، يعد مؤشراً إيجابياً لفعاليته.

ويعد التماسك مؤشراً لفعالية القيادة من زاوية أن القائد يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تسهم في إنشاء وترسيخ مناخ معين في الجماعة، من خلال ممارساته القيادية، قد يعمل على زيادة أو تقليل التماسك، ومن ثم فإن وجود قدر مرتفع من التماسك يعد مؤشراً إيجابياً لفعاليته في حين أن انخفاض التماسك يعد مؤشراً سلبياً لها.

4. الدافعية للعمل.

إن استثارة دافعية المرؤوسين تعد أحد التحديات التي تواجه القائد؛ وتتحدد كفاءته تبعاً لمدى النجاح الذي يحرزه إزاء هذا التحدي، وللقائد مصدران يسترشد بهما لخوض هذا التحدي هما¹⁴²:
الخبرة الشخصية التي يكتسبها عبر الأعوام، حيث يميل القائد إلى تكرار الأسلوب الذي أحرز نجاحاً، ويتجنب الأسلوب الفاشل.

التدريب المنظم الذي يتلقاه والمعلومات الموضوعية الموثقة التي يحصل عليها من خلال المؤتمرات، الندوات، اللقاءات الدورية مع ذوي الخبرة ومن خلال قراءاته الخاصة أيضاً.

وتتحدد فعالية القائد بالقدر الذي يستطيع أن يستثيره لدى المرؤوس فيما يخص العناصر التالية:

أ. الدافع للانتماء: ويشير إلى جاذبية العمل بالنسبة للفرد، ومدى ارتباطه بجماعة العمل، وتبنيه فيما تتشابه وتلك التي يتبنونها، ويعد هذا الدافع أحد العناصر المؤدية لتماسك الجماعة.

ب. الدافع للإنجاز: ويشير إلى رغبة المرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، وسعيه لبذل المزيد من الجهد في سبيل ذلك؛ كمحاولاته لتطوير أدائه، حرصه على صيانة معداته بنفسه دون أن يطلب منه ذلك، سعيه لتبوأ مراكز متقدمة بين زملائه والاستمرار في العمل في غير الأوقات الرسمية حين يستدعي الأمر ذلك.

ج.الدافع للتفوق: ويشير إلى حاجة الفرد لبلوغ النجاح في مختلف الأنشطة التي يمارسها¹⁴³، فتبعاً لهذا الدافع يهتم المرؤوس بتحصيل المزيد من المعلومات عن عمله، اكتساب وتنمية المهارات الفنية التي تمكنه من النجاح فيه وابتكار صيغ وأشكال مستحدثة لتنفيذ المهام المكلف بها، فضلاً عن تطوير أساليب الإنتاج.

المطلب الثاني: أوجه القصور في أداء القادة وسبل تنمية مهارات القيادة الإدارية.

يسعى قادة المنظمات لتحقيق أعلى مستويات الفعالية، وحين يفشلون في أداء تلك المهمة على النحو والمستوى المطلوب، من المفترض وجود عناصر مسئولة عن هذا الفشل وتسمى بأمراض القيادة الإدارية، وتتمثل أهمية تناولها كونها تصيب جهاز التحكم في المنظمة، فتحد من قدرة القيادة على ممارسة مهامها بفعالية وكفاءة؛ وفي هذا المطلب سيتم تناول أمراض القيادة الإدارية من خلال النقاط التالية: الآثار الناجمة عن أمراض القيادة، وصف أمراض القيادة، الأسباب المسئولة عن هذه الأمراض، سبل مواجهتها وتنمية مهارات القيادة الإدارية.

I. الآثار الناجمة عن أمراض القيادة.

تتجسد أهمية دراسة أمراض القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه -في حالة وجودها- من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت تلك الأمراض شدة، ويتسع مداها ليشمل أطرافاً متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف، وثمة أمثلة عديدة لتلك الآثار، منها ما يتعلق بالمرؤوسين، أو بالمنظمة أو بالمجتمع ككل، كما يلي:

1. الآثار المتعلقة بالمرؤوسين.

فيما يتصل بالمرؤوسين، فإن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي، قد تؤدي إلى: انخفاض درجة رضا المرؤوسين، ضعف الإنتاجية، نشوب صراعات داخل جماعات العمل، ارتفاع معدلات التغيب، زيادة معدلات حوادث العمل، غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير رسمية.

2. الآثار المتعلقة بالمنظمة.

أما بالنسبة للمنظمة فإن تلك الأمراض تنعكس عليها في صور شتى من أبرزها: عدم بلوغ الأهداف المتوقعة، زيادة نسبة المنتجات المعيبة، تكدس المخزون السلعي لعدم تصريفه نظراً لانخفاض جودته أو لضعف الخطط والقدرات التسويقية، زيادة الأعطال، تراكم المشكلات الفنية المطلوب حلها، تخبط السياسات الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة.

3. الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل.

¹⁴³ حبيب الصحاف، مرجع سبق ذكره، ص3.

من أبرزها انخفاض الناتج القومي، تضاعف إمكانات التصدير، تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء الكفيل بتنمية المرؤوسين وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم على نحو يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل.

II. وصف أمراض القيادة.

قبل الوصف المفصل لأمراض القيادة، ثمة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

تتسم بعض تلك الأمراض بطابع الخصوصية الثقافية، بمعنى أنه قد لا يوجد مثيل له في ثقافة أخرى، مما يوحي بأهمية تجنب نقل حلول جاهزة، حتى وإن ثبت نجاحها في ثقافات أخرى، بل يجب تحليل عناصر الموقف الذي تنشأ فيه واستخلاص سبل التصدي لها في ضوء ذلك التحليل.

ترتبط فئات الأمراض بالمجالات السلوكية والأنشطة الرئيسية للقائد، فعلى سبيل المثال توجد فئة من الأمراض التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، التي تعد بدورها أحد الأبعاد السلوكية المركزية للقائد، وأخرى بعملية التواصل والتي تعتبر من المهام المحورية والمجالات الرئيسية لنشاطاته، وهكذا تنتظم هذه الأمراض في فئات ثمان هي:

1. أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل؛
2. أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار؛
3. أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية؛
4. أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين؛
5. أمراض خاصة بإدارة الوقت؛
6. أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات؛
7. أمراض خاصة بعملية التواصل؛
8. الفساد والانحراف الأخلاقي.

وضمن كل فئة من الفئات السابقة توجد مجموعة من الأمراض الفرعية على النحو التالي:

1. أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل.¹⁴⁴

أ. العجز عن حل المشكلات الفنية: من المفترض حدوث مشكلات فنية بصورة ما أثناء العمل، ومن المتوقع أن يتعامل معها القائد، بيد أن هناك صنفا من القادة يسلكون سبلا غير سوية إزاء تلك المشكلات، فمنهم من يتجاهلها، أو يقوم بتحويلها إلى من يليه، أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة، أو يجعل أكثر من مشكلة تتراكم ليوافقها بالجملة؛ وقد يعزى هذا إلى نقص خبراته الفنية، ضعف قدراته الابتكارية

¹⁴⁴ صلاح صالح معمار، ثقافة إدارية: فن طرح السؤال، مجلة المعرفة، العدد 97، 2004، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع:

حيث يصبح من الصعب عليه اقتراح حلول جذرية، وطرح أفكار كفيّلة بالتغلب على المشكلة، أو عدم القدرة على تحويل أفكاره الخاصة أو أفكار الآخرين إلى إجراءات قابلة للتنفيذ.

ب. عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل: تتعلق النقطة السابقة بالمشكلات حين تحدث، بينما تتعلق النقطة الحالية بالتنبؤ بها قبل حدوثها من خلال استشعار المؤشرات والعلامات التي تسبقها، وقد عبر هنري فايول عن أهمية هذه النقطة بقوله: "إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها"؛ ومن الأسباب التي تقف وراء ضعف التنبؤ بالمشكلات لدى القادة ضعف القدرة الاستدلالية وانخفاض القدرة على التخيل التي تجعل من الصعب عليه أن يتنبأ بما لم يحط به خيرا.

ج. عدم تنمية كوادراتيالية: إن استحالة بقاء القائد في موقعه من الحقائق التي لا تستدعي أدنى جهد لإثباتها، ومع ذلك فهناك نوعا من القادة يحرص على أن يكون المستودع الرئيسي، بل الوحيد، للخبرة، فهو يحجب الخبرات التي يحوزها عن مرؤوسيه حتى يقلل من إمكانية تنميتهم لاعتقاده أن تلك الخبرات موطن قوته، وأن انتقالها إليهم سيسلبه تلك القوة، لأنهم حينئذ سيصبحون في غير حاجة إليه، ومن ثم يصعب عليه قيادتهم؛ إن مثل هذا القائد لا يعمل على تنمية كوادراتيالية خلفه حين يغيب، وتخفف عن كاهله بعض المسؤوليات في حضوره، إنما يحرص على أن يخلق لديهم حالة من الاعتماد عليه، بحيث يصعب عليهم العمل في ظل غيابه، ويغذي لديهم الخوف من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ويجعلهم أقل ثقة في أنفسهم.

د. عدم الترحيب بالأفكار الأصيلة: إن عدم تقبل القائد للأفكار التي يطرحها المرؤوس ذو المستوى المتميز من القدرات العقلية والإبداعية، والتي تهدف إلى التطوير ومواجهة المشكلات بأسلوب مستحدث غير مألوف، بيد أنه فعال، يقلل من رغبته في العطاء أو الاستمرار فيه طالما لا جدوى مما يفعل، فضلا عما يجره عليه ذلك التميز من عداوات؛ فهناك العديد من المبدعين الذين لا يستمع قادتهم إلى أفكارهم الأصيلة، وإن استمعوا إليها لا يأخذون بها، وإن أخذوا بها فإنهم قد يشاركونهم إياها، أي يجعلون المبدع مقاولا للأفكار من الباطن حيث يأخذ القائد أفكاره ويقتسم معه حقوق عرضها واستثمارها، ويجبره على قبول ذلك الوضع ترغيبا أو ترهيبا، وقد ينسب هؤلاء القادة تلك الأفكار إلى أنفسهم ويثبتون ملكيتها إليهم بما أوتوا من وسائل البطش والتدليس، مما يحرم المجتمع من ذلك المصدر الثري من الأفكار الهادفة للتطوير والتقدم.

هـ. عدم تفويض السلطة: التفويض *Délégation* هو أن يعهد القائد الإداري *Le délégrant* إلى أحد المرؤوسين *Le délégataire* واجبات معينة، مصحوبة بقدر من السلطة لاتخاذ القرارات التي تخوله القيام بواجباته على أتم وجه¹⁴⁵؛ ويميز الباحثون بين المشاركة والتفويض، على أساس أن التفويض يعتمد على تنمية الفرد من خلال تدريبه على استخدام مهاراته وتحمل المسؤولية والاستقلالية، في حين أن

¹⁴⁵ Pierre Thépaud, Le kit du manager opérationnel, Editions d'organisation : Paris, 2^{ème} éd, 1999, p30.

المشاركة تعد من قبيل السماح للفرد باستخدام أحد حقوقه¹⁴⁶؛ ولكي يكون التفويض مثمرا يجب ألا يقتصر على المسائل البسيطة، وألا يسمح به حين يكون المدير مشغولا ومتقلا بالأعباء فقط، بل يجب أن يكون جزءا من عملية مستمرة تهدف إلى إفساح المجال لظهور قيادات ناشئة تمارس دورها من خلال تنمية قدراتهم وتوليد الثقة لديهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

وإن ما يجعل التفويض عملية ضرورية أن المهام المطلوبة من الجماعة كثيرة ويتطلب إنجازها تكاتف جهود مجموعة من الأفراد، ومن ثم فإن محاولة القائد القيام بالجانب الأكبر منها أو الإشراف على كل صغيرة وكبيرة فيها يعد عملية عسيرة، فعلى القائد أن يتمثل النصيحة التي أهداها أبو إسحاق الشيرازي التي يقول فيها: "إنما الأمور كلها أمران صغير لا ينبغي أن يباشره (القائد) بنفسه، وكبير لا ينبغي أن يكله (يفوضه) إلى غيره، فمتى باشر صغار الأمور شغلته عن كبارها ومتى وكل كبارها إلى غيره أضاع أكثر مما حفظ"؛ ويعد عدم التفويض أحد أمراض القيادة على مستوى المنظمة، وينبع من أسباب عديدة كالإحساس المبالغ فيه بالإتقان أو الثقة المفرطة في الذات، الخوف من أن يشتهر مرؤوسيه على حسابه، الخوف من فقد النفوذ والاعتبار، رغبة القائد في العمل وحده، الخوف من مسؤولية تحمل أخطاء المرؤوسين ونقص الثقة في كفاءتهم.

2. أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار.¹⁴⁷

أ. التردد: إن تردد القائد في اتخاذ القرار والذي يترتب عليه أن تستغرق هذه العملية وقتا أطول، لدرجة تؤثر على صدوره في التوقيت الملائم، مما يقلل من كفاءته؛ كما يعتبر التردد من بين الآفات التي تهدد عملية اتخاذ القرار، وتزداد خطورة هذه الآفة حين يصبح القائد مترددا في اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا، كثير الاستشارة والاستفسار والمراجعة لرؤسائه؛ ومن أكثر أسباب حدوث التردد شيوعا، والتي تشكل ملامح البيئة المواتية لتفاقمه: عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق، نقص تجربته وقلة تدريبه على عملية اتخاذ القرار وممارستها في السابق.

ب. التسرع: يعد التسرع بمثابة القطب المقابل للتردد ولا يقل ضررا عنه؛ إن الحاجة إلى اتخاذ قرار ذي كفاءة عالية في أقل فترة زمنية ممكنة، وما يتطلبه ذلك من عقد مقارنات، التنبؤ باحتمالات عديدة، الموازنة بين الآثار السلبية والإيجابية لعدد من البدائل وطلب المشورة من الآخرين وتلقي آرائهم، قد يدفع بالقائد خاصة في الأوقات العصيبة، إلى اتخاذ القرار بسرعة على نحو لا يمكنه من الإحاطة بهذه الجوانب مجتمعة، مما يزيد من احتمال وجود بعض الثغرات في القرار؛ ومن بين الأسباب الكامنة خلف هذه الظاهرة: ضغط الوقت، إعجاب القائد برأيه، ازدرائه لآراء الآخرين مما يدعو لتجنب مشورتهم اعتقادا منه أن هذه العملية تستهلك الكثير من الوقت والتصلب الفكري الذي يدفع به للنظر للموضوع من زاوية واحدة لا تتطلب سوى وقت ضئيل لإعمال الفكر فيها؛ ويمكن توقي ضرر هذه الظاهرة بتنمية البنية

¹⁴⁶ Jean-Michel Plane, La gestion des ressources humaines, Economica : Paris, N éd, 2003, p39.

¹⁴⁷ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، صص 262-267.

الأساسية الفكرية اللازمة لعملية اتخاذ القرار لدى القائد، بحيث يتمكن من اتخاذه بسرعة دون الإخلال بمقتضيات الكفاءة.

ج.العجز عن اتخاذ القرار إبان الأزمات: يواجه القائد بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير معينة للتصدي لها، ويطلق على هذه العملية القدرة على إدارة الأزمات؛ بيد أن بعض القادة يعترضهم إبان هذه الأزمات ما يشبه الانهيار، ويعجزون عن التفكير المنظم الذي من شأنه أن يسهم في تخطي الأزمة والتصدي لما ينشأ عنها من آثار، كون الكثير من الخسائر التي تحيق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمات قد يعزى إلى عجز القائد عن التصرف أثناء الأزمة، وليس نتيجة مباشرة للأزمة ذاتها؛ وقد يعزى انهيار القائد إلى عدة عوامل منها: عدم اعتياده على مواجهة الأزمات، ضعف تماسكه النفسي، انخفاض عتبة تحمله للإحباط والمشقة فضلا عن نقص تدريبه على كيفية التصرف أثناء الأزمات.

د.الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل (إيثار السلامة): إن المعايير المرجحة لقرار على آخر تتمثل عادة في استيفائه لعناصر الكفاءة، بيد أن هناك صنفا من القادة لديهم معايير مختلفة، حيث إن القرار الأفضل لديهم هو الذي يجنبهم المشكلات والمنازلات مع ذوي السلطة والنفوذ، حتى وإن لم يكن في صالح المنظمة؛ كما قد يلجأ البعض منهم إلى تجنب اتخاذ القرار حتى يطلب منهم المسئول الأعلى ذلك، ويحرصون على أن يقدموا البدائل ترضيه وتتوافق مع توجهاته الرئيسية.

3.أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية.¹⁴⁸

أ.العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية: إن القائد في حاجة دائمة حين يتعامل مع مرؤوسيه لأن المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين كل منهم، والمجال الذي عليه أن يتحرك في أرجائه، وفي هذا الصدد يوجد بعض القادة يعانون من مشكلات تتصل بمدى العجز عن القيام بهذه المهمة، فهناك القائد الذي تتلاشى المسافات النفسية بينه وبين مرؤوسيه ما يسمى رفع الكلفة، مما يؤدي إلى تفشي مناخ من التسبب، يصبح فيه من العسير عليه أن يحثهم أو يقودهم لتحقيق أهداف المنظمة؛ في حين يوجد القائد الذي تكون المسافة بينه وبين مرؤوسيه شاسعة تكاد تصل لدرجة الاحتجاب، على نحو يصبح فيه الاتصال به بشكل مباشر أمرا عسيرا، مما يؤدي لحدوث عمليات تحريف لتعليماته أثناء نقلها إلى مرؤوسيه عبر مدرج القيادات الوسيطة، فضلا عن تراكم القرارات والمعلومات عبر قنوات التوصيل وحدوث اختناقات في عملية نقلها.

ب.فقدان الدور:تعتبر مسألة فقدان القائد لدوره أحد أكثر أمراض القيادة أهمية وأعمقها أثرا، سواء كان هذا الفقد إراديا أو قسريا، ففي الحالتين تبدأ هذه العملية بقيام بعض المرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة بالوثوب أولا على المناطق الحدودية لأدوار القائد محاولين أن يسلبونه العديد منها، ثم لا يكتفون بذلك بل يخططون للحصول على المزيد، حتى يصلوا إلى صلاحيات مركزية فينتزعونها، ومن ثم تتحسر

¹⁴⁸ صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع:

صلاحياته وينكمش دوره وتتخفف فعاليته، فضلا عن نشوب صراعات داخلية على حساب مصالح المنظمة.

ج.تقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة: لكي يكون العقاب أو الثواب فعالا يجب أن يستخدم وفق أسس محددة باعتباره جزءا من منظومة تهدف إلى أهداف معينة، لكن عندما يستخدم بشكل عشوائي يرتبط بالظروف الذاتية والحالة المزاجية للقائد فإنه يفقد مغزاه وتتضاءل فعاليته، وحينئذ يصبح حالة مرضية للقيادة.

د.الفشل في مواجهة الصراع: أشار بيرك Pirk من خلال دراسة أجراها على (74 قائدا)، حول الطرق التي يتعاملون بها مع الصراعات إلى هذه الطرق تتراوح بين الانسحاب الذي يعتبر أقلها فعالية، التهذئة، الحل الوسط، والمواجهة وهو الأكثر فعالية؛ وتفشي الصراع في الجماعة يؤدي لتبديد وقت القائد المخصص لإدارة العمل نظرا لأنه سيخصص جزءا لا يستهان به لمواجهته، فضلا عن تآكل تماسك الجماعة وحرمانها من أهم عنصر ضروري للإنجاز المتميز، ألا وهو الاستقرار؛ مما يوجب على القائد بحث الأسباب الأساسية المؤدية للصراع والتعامل معها للقضاء عليه.

4.أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين.¹⁴⁹

أ.الخنوع: تربط القائد برؤسائه الحاليين علاقات يحكمها قواعد ونظم معينة، وأولى متطلبات الحفاظ على تلك العلاقات الائتمار الطوعي بأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خنوع يرضخ بموجبه القائد إلى تعليمات رؤسائه بغض النظر عن مدى مشروعيتها ووافقها مع سياسة المنظمة، حيث يقتصر دوره فيها على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها مع قاداته؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: الرغبة في الحفاظ على المنصب، صعوبة ابتكار حلول صائبة أو التدليل على صحة وجهة نظره، نقص الخبرة والانكباب على المصالح الخاصة.

ب.مناطحة الرؤساء: القائد في هذه الحالة يتعمد تحدي قاداته والحط من مكانتهم، وتسفيه آرائهم أمام مرؤوسيه دون وجه حق، وتعديل قراراتهم دونما مبرر كاف، ويميل إلى الدخول معهم في معارك جانبية كان من الممكن تجنبها؛ وقد يعزى نشوء هذه الحالة المرضية لأسباب عديدة منها: شعور القائد بالتفوق على رؤسائه، أو اعتقاده أنهم غير مؤهلين بالقدر الكافي ومن ثم فهم غير جديرين بالمواقع القيادية التي يشغلونها، ضيق أفقه واندفاعه في الحكم على الآخرين.

ج.بخس جهود القادة السابقين (البدء من الصفر): حين يتقلد القائد موقعا قياديا جديدا، من المفترض أن يراجع الاستراتيجيات التي صممها القائد السابق، ويقيم كفاءتها للوقوف على ما أنجز منها وما لم ينجز بعد، تمهيدا لإكماله، لا أن يبخسها وينعتها بالنقص ليكون هذا سببا لتجاهلها، بما ينطوي عليه هذا من

¹⁴⁹ إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 246-247.

إهدار للجهد والطاقة لبناء خطط جديدة وترسيخ قواعد مستحدثة، واعتباره نموذجاً لعدم الوفاء، فضلاً عن تكراره لأخطاء الآخرين نظراً لعدم استفادته من تجاربهم.

5. أمراض خاصة بإدارة الوقت.¹⁵⁰

أ. الاستغراق في التفاصيل: على القائد أن يضع موازنة للوقت بين المهام العامة للقيادة، والتي يجب أن يخصص لها جزءاً كبيراً من وقته، وبين المهام النوعية التي يخصص لها الجزء الأقل من وقته تبعاً لأهميتها، إلا أن بعض القادة يفشلون في هذا، حيث تستغرقهم المهام النوعية الجزئية لدرجة يهملون فيها بعض المهام العامة الأساسية، مما ينجم عنه خلل كبير في البيئة الإدارية، وقد يلجأ بعضهم لمواجهة هذه المشكلة بالاستدانة من الأوقات المخصصة لراحته ليتمكن من إنجاز المهام المطلوبة، مما يزيد من مشقته ويقلل من قدرته على التركيز ومقاومة الضغوط المحيطة به؛ وإن وقوع القائد في شرك الاستغراق في التفاصيل قد ينتج عن عدة أسباب من بينها: ضعف قدرته على التخطيط، عدم وضوح الأولويات لديه، عدم تفويض بعض صلاحياته لمروءوسيه وامتصاصه لبعض القيم الثقافية السلبية كقيمة عدم احترام الوقت. ب. عدم الوعي بمرور الوقت: قد يخطط القائد وقته بطريقة صحيحة ولكنه عند التنفيذ لا ينتبه بقدر كافٍ لمعدل تسرب الوقت منه، ويستغرق وقتاً أطول من الوقت المخصص لإنجاز المهمة، بفعل العديد من مبددات الوقت من بينها: المقابلات التليفونية، قضاء ساعات طويلة في مناقشة أشياء كان من الممكن أن تحدث دون مناقشة أصلاً، فضلاً عن عدم تحليل الوقت والتحكم فيه.

ج. العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية: إن عجز القائد عن تحديد موعد بدء المقابلات، أو كيفية إجرائها مع الطرف الآخر وتوجيه مسارها وتحديد مداها الزمني، وفي إنهاؤها في الوقت الذي يريد، تعد أحد مظاهر سوء إدارته للوقت؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الآفة: ضعف مهارات القائد الاجتماعية، وبوجه خاص مهارة توكيد الذات، ضعف قدرته الإقناعية مما يجعل حسم النقاش صعباً وبالتالي تطول المقابلة وإساءة تطبيق سياسة الباب المفتوح.

6. أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات.¹⁵¹

أ. الحرفية: وتشير إلى قيام القائد بالتنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف، والتي تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها لتلاءم ما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات؛ وتؤدي هذه الآفة إلى الحد من فرص التطوير والابتكار مما يترتب عليه جمود نظم العمل والإنتاج وتخلفها عن مواكبة التطورات المستحدثة، فضلاً عن أنها تضعف الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية لدى كل من القائد والمروءوسين.

¹⁵⁰ المرجع نفسه، ص 247.

¹⁵¹ صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع:

ب. عدم اتخاذ قرار ليس له سابقة: يتجنب العديد من القادة المبادأة باتخاذ قرار ليس له سابقة، كونه مغامرة يجب تجنبها، مما يؤدي إلى تراكم المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار إلى حين العثور على قرارات سابقة مماثلة؛ ومن الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: خوف القائد من تحمل المسؤولية والمساءلة وضعف قدرته على ابتكار الأفكار الأصيلة.

ج. كثرة الرجوع للقادة دونما مبرر: كثرة رجوع القائد لرئيسه في مسائل بسيطة ما كان ينبغي أن تصل له يؤدي إلى إهدار وقت كل منهما، فضلا عن أنها تحرمه من فرصة التدريب على تحمل المسؤولية والمبادأة باتخاذ القرار والاستقلالية؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: خوف القائد من تحمل المسؤولية منفردا وغموض تعليمات قاداته.

د. العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة: يعجز القائد أمام تطبيقه للقوانين العامة وتكييفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة، بسبب ضعف قدرته الاستباقية، أو لنقص قدرته على إدراك العلاقات بين الظواهر المتعددة التي يتعامل معها، مما يعرض مصالح المنظمة والأفراد لضرر.

7. أمراض خاصة بعملية التواصل.¹⁵²

أ. العجز عن الإقناع: إن عجز القائد عن إقناع مرؤوسيه يؤدي به إلى استخدام منطق القوة والتلويح بالعقاب لدفعهم لأداء ما يطلب منهم، مما ينجم عنه فتور العلاقات بين القائد ومرؤوسيه وانخفاض دافعيتهم للأداء؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذا العجز: ضعف القدرة الاستدلالية للقائد التي تحول دون تمكنه من عرض وجهة نظره والتدليل على صحة ما يذهب إليه، ضيق نطاق معارفه وضعف قدرته على تنفيذ حجج المرؤوس التي يتحصن بها للهروب من القيام بمهامه.

ب. العجز عن الإنصات: إن إنصات القائد لمرؤوسيه يتيح له فرصة خصبة لأن يراجع أفكاره، وأن يستثمر مناقشاته معهم في تحصيل المعرفة والتماس سبيل الحكمة، فضلا عن أنها تعد فرصة للتعلم الذاتي من خلال تقييمه لأفكارهم والاستفادة من اقتراحاتهم الكفيلة بإحداث العديد من أوجه التطور والتقدم في نظم العمل.

ج. عدم وضوح الأفكار وصعوبة التعبير عنها: إن غموض الأفكار في ذهن القائد يؤدي إلى صعوبة تعبيره عنها، مما يجعل من الصعب على المرؤوس أن يفهم مراده بالتحديد، ويترتب على هذا قيام المرؤوس بالمهمة على النحو الذي فهمه، وليس على النحو الذي قصداه القائد؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: ضعف القدرات الخطابية للقائد (فن الكلام)، انخفاض حصيلته اللغوية وعدم إحاطته

¹⁵² حمد بن عبد الله اللحيان، أهمية تطوير طرق اختيار القيادات الإدارية، جريدة الرياض اليومية، العدد 14116، 2007/02/16، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع:

بالفروق الدقيقة بين معاني الألفاظ مما يجعل من العسير عليه استخدامها للدلالة على المعاني المحددة التي يريد نقلها لمرؤوسيه.

د.التشبث بالرأي: يميل بعض القادة إلى تبني رأيا واحدا، ويثبتون عليه ويعتبرون التخلي عنه أمرا مستحيلا، على الرغم من اكتشاف عدم صوابه، مما ينجم عنه ميل المرؤوسون إلى عدم التعبير عن آرائهم وإدراكهم ألا جدوى من محاولة التعبير عنها أو تغيير آراء القائد من خلالها؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: التصلب الفكري للقائد وعدم تقبله وجود آراء مخالفة لرأيه وتفتته المفرطة بالنفس.

8. الفساد والاحراف الأخلاقي.¹⁵³

أ.المحاباة: تتجسد المحاباة في تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من المرؤوسين دون وجه حق، مما يؤدي إلى انتشار حالة من السخط والإحباط العام، خاصة لدى العمال المجتهدين؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها القائد، الاستجابة لضغوط الجماعات المرجعية التي يعمل إرضائها، الرغبة في التغلب على صراعات معينة من خلال بناء الجبهات الموالية، فضلا عن محاولة إرضاء القيادات الأعلى.

ب.إساءة تفسير القوانين والاحتيايل عيها ولي عنقها: يلجأ بعض القادة إلى إساءة تطبيق القانون وإساءة تفسيره ولي عنقه، لتحقيق منافع شخصية لهم أو لآخرين على حساب المنظمة، أو إلحاق الأذى بآخر تصفية لحسابات معينة معه، مما يؤجج الصراعات داخل جماعات العمل ويصرف جهود المرؤوسين عن الأهداف الأساسية للمنظمة.

ج.استغلال النفوذ: ويتجسد في قيام القائد بتسخير طاقاته، جهود مرؤوسيه وإمكانيات المنظمة في خدمة مصالحه الخاصة، فمعظم جهوده تنصرف إلى قضاء مصالحه الشخصية، مصالح أقربائه وأصدقائه من خلال مرؤوسيه وعلاقاته المستمدة من العمل، مما يهدر قدرا لا يستهان به من إمكانات المنظمة ويشيع مناخا من الشعور بعدم العدالة ويقلل من الإحساس بقديسية المال العام؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: ضعف الوازع الديني، شيوع الرغبة لدى المرؤوسين في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سبل مريحة عدا الإنتاج، فضلا عن رغبة القائد في إحراز مكانة اجتماعية متميزة من خلال شبكة من العلاقات النفعية التبادلية.

د.خفض الطاقة والافتتان بالمنصب: إن طول البقاء في المنصب، والذي قد يعزى إما لكفاءة القائد أو خنوعه لرؤسائه وتلبية مطالبهم بغض النظر عن مدى مشروعيتها، مما يؤدي إلى أن يخفض القائد طاقاته وجهوده المبذولة في العمل، ويصرف الجزء الأكبر منها في التخطيط لكيفية الاحتفاظ بموقعه، ومن ثم تقل محاولات التجديد والتطوير، ويخيم الجمود على المنظمة؛ ومن جهة أخرى قد يفتتن القائد بمنصبه،

¹⁵³ إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 249-250.

ويتضخم شعوره بهيبته وسطوته، مما يزيد من إهماله لمهامه والنفور من أعماله، لتيفنه من أن استمراره غير مرتبط بكفاءة أدائه.

هـ. القضاء على الكوادر الواعدة: وتتضمن هذه العملية قيام القائد بإزاحة الكوادر الواعدة (الصفوف التالية) ليتفرد بالمكانة والمنصب القيادي لأطول فترة ممكنة، فيقوم القائد بتصيد الأخطاء ونصب الشراك وإثارة التنافس المؤدي للصراع بين المرؤوسين ليتخلص من الكوادر المتميزة منهم، أو يسعى لنقلهم من المواقع الحالية لأخري بها مزايا قد تكون أكبر حتى يتخلص من منافستهم، مما يؤدي إلى الفقد التدريجي للكفاءات، وكبح الباقون من إبراز مهاراتهم وإظهار قدراتهم، فضلا عما يترتب عليه من جمود وعجز في سبيل تحديث النظم الإدارية للمنظمة؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: سعي القائد للاستئثار بالسلطة، شعوره بانخفاض قدراته مقارنة بمرؤوسيه، فضلا عن خوفه من خوض المنافسة معهم.

و. استئثار القائد بالنجاح ونسبته لنفسه: ويقوم القائد في هذه الحالة، إما بإقحام نفسه في قائمة المشاركين في إنجاز معين لكي يقتسم معهم مكافأة النجاح دون حق، أو يستميلهم بوسائل إجبارية أو إغرائية لإنجاز مهام معينة ثم ينسبها لنفسه، أو قد يقتبس منهم الأفكار الأصلية ثم يحتكر حق استخدامها، مما يعرقل الإبداع ويحول دون التطور في المنظمة؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: ضعف القدرات الإبداعية للقائد، اعتقاده بأن المجتهدين من مرؤوسيه سيهددون مكانته، ضعف الوازع الأخلاقي، فضلا عن ضعف المرؤوس وعدم إصراره على حقه.

ز. الإقناع المغلوط (الفسطة): تعد الفسطة بمثابة النقيض المقابل للعجز عن الإقناع، حيث أن القائد في هذه الحالة، يستغل قدراته الإقناعية المتميزة في استمالة مرؤوسيه لما يريد بغض النظر عن مدى صواب أو صحة ما يقتنعهم به، إن ذلك القائد بمقدوره إقناع مرؤوسيه بالأمر ونقيضه في نفس الوقت، مثلما كان يفعل السوفسطائيون اليونانيون، مما يصعب عليهم دحض إدعاءاته وتقنيد حججه المغلوطة نظرا لمهارته الشديدة في بنائها وإحكامها والدفاع عنها.

III. الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية.

انطلاقا من وصف أمراض القيادة الإدارية، يمكن حصر الأسباب المسؤولة عن هذه الأمراض فيما يلي:

يلي:

1. نقص الخبرة.

إن القائد يدير الجماعة لإنجاز مهام معينة، ومن ثم فهو في حاجة لأن يكون على دراية بكل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وعملية التفاعل بينهما، فضلا عن الخبرة بالقواعد التي تؤدي تلك المهام من خلالها، وهي ذات طابع تقني في الأساس، ومن شأن نقص الخبرة بهذه العناصر أن يسلب القائد أحد مظاهر القوة التي تجعله أكثر فعالية، ويؤدي إلى ظهور العديد من الآفات والأمراض التي تم عرضها فيما سبق؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن نقص خبرة القائد: انخفاض قدراته العقلية والإبداعية،

عدم وجود برامج للتنمية الذاتية لديه، ضعف الدافع للتعلم، غياب التحديات التي تدعوه للسعي نحو اكتساب المعرفة، فضلا عن التغيير السريع في نظم الإنتاج على نحو يصعب عليه ملاحظته.

2. ضعف المهارات الاجتماعية للقائد.

إن ضعف المهارات الاجتماعية للقائد ينطوي على عنصرين هما:

أ. ضعف مهارة توكيد الذات: ويتجسد في صعوبة احتفاظه باستقلاليته، والعجز عن وضع العلاقة معهم في إطار متوازن يحفظ لكل منهم هويته واعتباره، فضلا عن صعوبة التحكم في تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينهم وفشله في إدارة وقته؛ نظرا لانخفاض ثقته بذاته، التحبب الاجتماعي لهذا النمط من السلوك وعدم ممارسته للسلوك المؤكد للذات.

ب. ضعف مهارته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين: ويتجسد في خمود البعد الإنساني في علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه، تفشي احتمالات سوء الفهم المتبادل معهم، عدم تمتعه بمهارة الإنصات لهم وعدم الوثوق بهم.

3. الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة.

لكي يقوم القائد بدوره على النحو الأمثل، يجب أن يكون لديه القدرة على والرغبة في تحمل المسؤولية، ومن ثم فعجزه وخوفه من تحمل المسؤولية يعد سببا للعديد من الأمراض القيادية السابقة؛ وقد يكون القائد قادرا على تحمل المسؤولية، بيد أنه غير راغب فيها أو خائفا منها، نظرا لما شهده أو سمع به من أضرار لحقت بنظرائه نتيجة ترحيبهم وإصرارهم على تحملها، وما يلقاه من مضايقات وما يواجهه من معوقات تنظيمية عديدة مما يدعوه للعزوف على تحملها مستقبلا، فضلا عن عدم وجود تصورات واستراتيجيات محددة لديه لإدارة وتحمل ما يترتب على المسؤولية من عواقب.

4. ضعف القدرة على تشخيص المواقف.

إن القائد لا يستجيب عادة للموقف تبعا لخصائصه الموضوعية بل كدالة للكيفية التي يدرك بها تلك الخصائص، فإدراك القائد لعناصر الموقف والتفسير الذي يضيفه على كل منها يحدد الأسلوب الذي سيتبناه إزاءه؛ وإن ضعف هذه القدرة لديه يجعله يدرك الموقف بطريقة لا تعبر عن حقيقته ويضعه في الطريق الخطأ لمواجهة المشكلة؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن ضعف هذه القدرة: ضعف قدرته التجريدية، انخفاض قدرته الاستدلالية الذي يجعله غير قادر على التحليل، تصلبه الفكري وعجزه عن النظر للموقف من جوانبه المتعددة.

5. القيود والمعوقات التنظيمية.

لا تقتصر الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة على متغيرات خاصة بالقائد فقط، بل إن

بعضها يعزى إلى المنظمة أيضا، وتتمثل تلك العناصر في:

أ.نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد، مما يحد من مجال حركته ويجعله مكتوف اليدين إزاء ما يواجهه من مشكلات.

ب.نظم الجزاء غير المستقرة وغير العادلة التي تتبعها المنظمة، مما يجعله أكثر ترددا وهو بصدد تطبيقها، أو يسعى لإحالتها إلى المستويات الأعلى.

ج.ثقافة المنظمة وما تخطه من تصورات حول ما يجب أن يكون عليه سلوك القائد، فضلا عن طبيعة إدراكه الذاتي لتلك الثقافة، العرفية غير المدونة عادة، والذي من شأنه أن يدخل مزيدا من التغييرات عليها.

د.معدل التغيير السريع للوائح والقوانين المنظمة للعمل في المنظمة، مما يحول دون قدرة القائد على متابعتها ومواكبتها.

6.نقص مرونة السلوك القيادي.

يعجز القائد عن أداء مهامه بفعالية حين يتسم بالتصلب الفكري وانخفاض مرونة سلوكه القيادي، حيث يفشل في إحداث أي تعديل في سلوكه يواكب التطورات التي تطرأ على جوانب الموقف، ومن ثم يصبح سلوكه غير ملائم، مما يدفع المنظمة للتركيز على تنمية قدرة القائد على التكيف مع الظروف المختلفة، وتبني خطط وأساليب تتسم بالمرونة. فالمرونة في مجال الإدارة، تعني أنه لا توجد طريقة وحيدة لإدارة الأعمال أو تحقيق الأهداف، لذا فلا داعي أن يصر القائد على فرض طريقة بذاتها على المرؤوسين لإنجاز عمل معين؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن ضعف مرونة السلوك القيادي: ضعف القدرات الإبداعية للقائد مما يحول دون قدرته على التجديد في النظم الحالية أو في أسلوبه القيادي الذي لم يعد ملائما، من العسير عليه النظر لآراء الآخرين نظرة نقدية من زوايا عديدة، فضلا عن عدم تحمل ظروف المشقة وتفضيل الاسترخاء والاستمرار في الفشل.

7.عدم تبني إستراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد.

إن قيام القائد بإدارة مختلف المهام والعمليات يتطلب قدرا مرتفعا من القدرة على التخطيط وتبني إستراتيجيات طويلة المدى، يستمد منها خططا قصيرة المدى يتم ترجمتها إلى إجراءات ميدانية، ويتطلب أيضا أن يكون لديه رؤية مستقبلية، يتصرف بناءا عنها؛ وقد يؤدي غياب أو تشوش هذه الاستراتيجيات إلى صعوبة تعامله مع المرؤوسين على نحو متسق، عدم وجود خطط واضحة لديه لتنمية الكوادر ومتابعتها، عجزه عن استثمار أفكار مرؤوسيه نظرا لعدم وجود أطرا لاستيعابها وليس لديه إستراتيجية محددة حول أهداف المنظمة.

8.امتصاص القيم الثقافية السلبية.

لكل ثقافة قيما إيجابية وأخرى سلبية، ونظرا لأن القيم من الموجهات الأساسية لسلوك القائد فحتما سيتأثر بها، فحين يتمثل القيم الإيجابية للثقافة ويكون واعيا بدورها في خدمة أهداف المنظمة، فإنه سينجح في استثمارها لزيادة فعاليته القيادية، وفي المقابل، عند امتصاصه منظومة من القيم السلبية فإنها تقلل من

فعاليته القيادية؛ ومن بين هاته القيم السلبية: عدم احترام الوقت، التسامح مع المخطئ، عدم الرغبة في التعلم الذاتي، انخفاض الوعي البيئي، التمييز الطائفي وعدم تشجيع الحوار النقدي.

9. أسباب أخرى.

إلى جانب المتغيرات والأسباب السابقة لحدوث أمراض القيادة الإدارية، هناك أسباب أخرى تتعلق بسمات شخصية القائد كإخفاض ثقته بمرؤوسيه، أو الثقة المفرطة بالذات، الخوف من نجاح الآخر، العجز عن تحمل المشقة، انخفاض مرونته الفكرية وقدراته الاستدلالية، غياب التحدي، انخفاض الوعي وضعف الوازع الديني.

بعد أن تم عرض بعض الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة الإدارية وتدني فعاليتها، أصبح من الممكن عرض طريقة لمواجهة هذه الأمراض، تنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم القيادية.

IV. سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية وتنمية المهارات القيادية.

لمواجهة أمراض القيادة الإدارية وللتغلب على الأسباب التي نقلت من فعالية القادة، ينبغي تصميم إستراتيجيات لتنمية المهارات القيادية تراعي هذه الأمراض القيادية من جهة، وتحاول القضاء عليها من جهة ثانية؛ لذا يجب أن تأخذ هذه الإستراتيجية بالشروط التالية:

يجب أن تتسق أهداف الإستراتيجية مع النسق الاجتماعي والثقافي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ذلك أن أي تعارض سيحول دون نجاح هذه الإستراتيجية.

يجب أن تتبع محتويات البرامج التدريبية من العناصر التراثية والبيئة السائدة والمحيطية بالمتدربين فضلا عن خبراتهم الشخصية وخبرات القادة السابقين أو الحاليين في نفس المجالات، حتى ينشأ الشعور بالألفة بين المتدرب والبرنامج التدريبي ومن ثم تزداد فعالية العملية التدريبية.

يجب أن تصاغ عناصر الإستراتيجية تبعا لمفهوم الدائرة بمعنى أن تكون أصعب الأهداف في المركز وأبسط الأهداف في المحيط، لأن الأهداف الصعبة ستواجه بمقاومة شديدة لتحقيقها في حين أن البسيطة ستلقى مقاومة بسيطة.

كما يجب أن تتوفر هذه إستراتيجية على العناصر الجوهرية التالية:

1. المهارات والقدرات المطلوب تنميتها.

وتتمثل هذه المهارات في: التدريب على عملية اتخاذ القرار، تنمية مهارة إدارة الوقت، تنمية مهارات التواصل، تنمية القدرة التفاوضية سواء مع الأفراد أو الهيئات أو الجماعات، تنمية القدرة على التدريب الذاتي، شحذ القدرة على إثارة التحدي والدافعية ذاتيا، تنمية التفكير النقدي، التدريب على مهارة

تقديم الذات وخلق الانطباعات الإيجابية لدى الآخرين، إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، توكيد الذات والتعبير التلقائي عن المشاعر والآراء، المرونة الفكرية والاجتماعية، الطلاقة اللغوية والفكرية، ابتكار حلول أصيلة للمشكلات النمطية أو المتفردة، التحصين ضد الشعور بالمشقة والاسترخاء.

2. أساليب التنمية الإدارية.

لقد نشط الباحثون النفسيون في ابتكار وتطوير العديد من الأساليب المستخدمة لتنمية هذه المهارات والقدرات، ومن بينها:

أ. التناوب الوظيفي: ويستهدف هذا الأسلوب تنقل المتدربين من قسم لآخر بهدف زيادة خبراتهم في التعامل مع كل الأقسام الموجودة بالمنظمة¹⁵⁴.

ب. التدريب من خلال منهج إعداد البديل: وفقا لهذا المنهج يقوم المتدرب بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر أو مع من سوف يحل محله، ومن ثم يصبح مسئولاً عن تدريب هذا الفرد من خلال إتاحة الفرصة أمامه لتعلم القيام بواجبات الوظيفة، لضمان وجود شخص آخر يقوم بواجبات الوظيفة في حالة تقاعد الرئيس أو ترقيته أو نقله أو فصله¹⁵⁵.

ج. التعلم بالممارسة: وهو أسلوب يعطي الفرصة لكل المتدربين - قادة ومرؤوسين - لتحليل وحل المشاكل التي قد تواجه مختلف الأقسام في المنظمة؛ ويقضي هذا الأسلوب بالمقابلة الدورية بين المتدربين في شكل مجموعات تتكون من 4-5 أفراد بالمجموعة الواحدة ويكون الغرض من هذه المقابلات هو مناقشة وحل المشاكل التي قد تواجه مختلف الأقسام في المنظمة¹⁵⁶.

د. طريقة دراسة الحالة: تقوم هيئة التدريب بطرح مسألة معينة، ثم يقوم المتدرب بوصفها ويقدم اقتراحاته وحلوله بشأنها، ويفضل أن تكون المسألة المدروسة من واقع العمل في المنظمة وبالتالي يكون المتدرب أقدر على فهمها؛ حيث يمنع أي محاولة للهيمنة على تفكير المتدرب من قبل هيئة التدريب، بينما يسمح له أن يتناقش مع غيره قبل عرضه للفكرة الخاصة به.

هـ. المباريات الإدارية: وفقا لهذه الطريقة يقسم المتدربون إلى مجموعات، في كل مجموعة من 5-6 أفراد يمثلون منظمة وهمية، وباستخدام الحاسبات الإلكترونية يتم برمجة مباراة معينة أي طرح مشكل معين يمس مجال ما من عمل المنظمة، وعلى أساس هذه المباراة المبرمجة يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية لحل المشكلة المطروحة، وفي الأخير يتم تقييم القرارات المتخذة ومعرفة درجة جودتها وهكذا يتم تحديد مركز المجموعة¹⁵⁷.

و. المؤتمرات وحلقات البحث: وتعتبر من الوسائل الشائعة في التنمية الإدارية حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة، وتقوم عادة على دراسة موضوع معين يدلي كل متدرب برأيه فيه، وهكذا

¹⁵⁴ جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ: الرياض، د ط، 2003، ص 283.

¹⁵⁵ جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 285.

¹⁵⁶ المرجع نفسه، ص 285.

¹⁵⁷ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 231.

يتسنى للمتدرب أن يتعلم من الآخرين بمقارنة آرائه بآرائهم واحترامه لوجهات نظرهم، كما ينمي في عقله إطارا تحليليا واتجاها تساؤليا، كما يتعلم أن هناك أكثر من مدخل علمي لأي مشكلة مهما كان تعقيدها ومهما بلغت درجة صعوبتها¹⁵⁸.

ز. البرامج الدراسية بالجامعات: تقوم العديد من المنظمات بإرسال عدد من قاداتها إلى الجامعات والمعاهد المتخصصة في التعليم المستمر في مجال القيادة الإدارية، لربطهم دائما بالتغييرات السريعة في مجالات تخصصهم وإمدادهم بالعلوم والفنون المتطورة التي تساعد على القيام بعملهم¹⁵⁹.

ح. تمثيل الأدوار: يستهدف هذا الأسلوب خلق موقف مصطنع يمثل نوعا معينا من الصراع ويمنح المتدربين في البرنامج أدوارا رئيسية في هذا الموقف، ويتم تمثيل الأدوار تحت توجيه وإرشاد المدرب، كما تتاح الفرصة للمشاركين في البرنامج لأن يساهموا بآرائهم؛ وهكذا يقوم القادة بنقل المبادئ التي تعلموها إلى المواقف الحقيقية للعمل¹⁶⁰.

ط. نمذجة السلوك: يستهدف هذا الأسلوب إكساب المتدرب العديد من المهارات الإدارية والقيادية، من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية ويطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم، ويمر هذا الأسلوب بالمرحلة التالية¹⁶¹:

.النمذجة: حيث يشاهد المتدربون أحد الأفلام التي تبرز السلوك النموذجي الذي ينبغي الاقتداء به من خلال عرض أحد المواقف الفعلية.

.تمثيل الأدوار: وفي هذه المرحلة يتم إيجاد موقف مشابه وعلى المتدربين التعامل مع هذا الموقف وفقا لما تعلموه من خلال النموذج المعروض بالفيلم.

.تقديم التعزيز الاجتماعي: والذي يمكن أن يقدمه المدرب من خلال الثناء على ما قدمه المتدرب من نجاح في التعامل مع الموقف.

.نقل ما تعلمه المتدرب إلى بيئة العمل: وذلك من خلال تشجيعهم على تطبيق ما تعلموه من مهارات جديدة بالوظائف التي يشغلونها.

ي. أساليب أخرى للتنمية الإدارية: هناك العديد من الأساليب الأخرى المستعملة في تنمية المهارات الإدارية والقيادية منها¹⁶²:

.العصف الذهني (Brain Storming): وتشير إلى عملية إثارة أكثر من عقل في نفس الوقت لطرح العديد من الأفكار لحل مشكلة معينة، مهما كانت بسيطة وغريبة.

¹⁵⁸ المرجع نفسه، 232.

¹⁵⁹ المرجع نفسه، 233.

¹⁶⁰ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، 230.

¹⁶¹ جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 289.

¹⁶² إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 256-258.

.التأليف بين الأشتات: هي عملية حفز المتدرب على اكتشاف أوجه الشبه بين أشياء تبدو للوهلة الأولى متنافرة وليس بينها أدنى علاقة للجمع بينها.

.التغيير في الخصائص: أي محاولة إكساب المتدرب خصائص جديدة، كإكتساب مفردات لغوية جديدة ومتنوعة وتوظيفها في تنمية الطلاقة اللغوية والفكرية مثلاً.

وتستخدم هذه الأساليب إما مفردة أو مجتمعة في تنمية القدرة على توكيد الذات والتعبير التلقائي عن المشاعر والآراء، المرونة الفكرية والاجتماعية، الطلاقة اللغوية والفكرية، ابتكار حلول أصيلة للمشكلات.

.الافتداء التخيلي: أي أن يتعلم المتدرب سلوك ما من خلال تخيل وجود نموذج أو استعادة صورة لنموذج معين من الذاكرة.

.التسميع السلوكي: قيام المتدرب بتكرار سلوك معين بطريقة إرادية.

.الدعم الذاتي: أن يقوم المتدرب بعملية الإثابة للنفس ذاتياً حين يصدر منه سلوك ما يرغبه.

وتستخدم هذه الأساليب بشكل عام في تنمية مهارة القائد للتحكم في علاقاته وتفاعلاته مع زملائه ومرؤوسيه، وتقبل النقد، الإنصات للغير والتعبير عن الذات.

.السيناريوهات البديلة: تخيل المتدرب لكافة الاحتمالات الممكنة من ردود الأفعال المترتبة على

سلوك معين والتحسب لها سلفاً.

ويستخدم هذا الأسلوب في تنمية القدرة على اتخاذ القرار، وتتبع قيمتها في أنها تجعل القائد على ألفة بالمواقف الحقيقية قبل أن يواجهها بالفعل، ومن ثم يتم من خلالها تقييم أدائه وتلافي أوجه القصور فيها.

.الإيجاز: تمكين القائد المتدرب من عرض أكبر عدد من الأفكار بأقل عدد من الكلمات.

.القراءة النقدية: تمكين القائد المتدرب من اكتشاف مواطن الضعف فيما يقرأ، فضلاً عن قراءة ما

تجنب الكاتب ذكره.

.المحاجة: أي تنمية قدرة المتدرب على تنفيذ الحجج وقدرة إقناع الآخرين بالحجج التي يعرضها

عليه قاداته.

.التفاوض: أي تمكين المتدرب من أساليب الدخول في مساومات مع الآخر وتعظيم الفائدة التي

تعود على المنظمة في نهاية عملية التفاوض.

وتهدف هذه الأساليب في تنمية قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين سواء في مواقف المواجهة

الشفهية، أو حين يقرأ ما يكتبون أو يكتب لهم ما يقرءون.

إن هذه الأساليب لن تؤتي ثمارها، إلا إذا كان القائد راغبا في عملية التنمية، معتقدا أنها ستعود عليه بالنفع، لديه القدرة على تمثيلها وتطبيقها على الواقع المتغير الذي يتعرض له، من خلال عمليات القياس والابتكار وتراكم العائد الذي سيشحذ لديه الرغبة في الاستمرار في عملية التنمية الذاتية.

خلاصة الفصل الثاني.

يعتبر مدخل السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات القيادية الموروثة التي يتمتع بها فرد معين، والتي تجعل منه قائدا ناجحا في كل المواقف؛ كما تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون؛ ونظرا لإخفاها في تقديم تفسير مقبول لفعالية القيادة تحول اهتمام الباحثين في الإدارة إلى السلوك القيادي بدلا من السمات، فظهرت النظريات السلوكية ومعها العديد من الأنماط السلوكية للقائد، كسلوك الاهتمام بهيكل العمل وسلوك التعاطف مع العاملين حسب "دراسات جامعة أوهايو"، أو أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي، أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير، أسلوب القائد الاستشاري وأسلوب القائد المشارك حسب "نظرية ليكرت في القيادة الإدارية"، وكذا أساليب القيادة الإدارية التي أفرزتها نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدى اهتمام القائد بالإنتاج واهتمامه بالمرؤوسين؛ وبناءا على المدخل الأول والثاني ظهرت النظريات الموقفية، التي تقوم أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه؛ وبالمقابل للقيادة التبادلية الممثلة في المداخل الثلاثة السابقة ظهر مدخل القيادة التحويلية، التي تسعى لتحويل المنظمة من وضع إلى وضع أفضل ونقل المرؤوسين نقلة حضارية بالاعتماد على الجاذبية الشخصية للقائد وعلى أساليبه الإلهامية.

أفرزت النظريات السابقة العديد من أساليب القيادة الإدارية، حيث تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعد محصلة تفاعل مجموعة من العناصر والقوى والتي يمكن أن نطلق عليها محددات الأسلوب القيادي ومنها: السمات الشخصية للقائد، مستوى خبرته الفنية، الدافعية للإنجاز، التصورات المضمره التي

يتبناها حول خصال مرؤوسيه، مستوى نضح مرؤوسيه، التكنولوجيا، فلسفة المنظمة، العقيدة السياسية للدولة والظروف الاجتماعية-الاقتصادية السائدة....

يشير مفهوم فعالية القيادة الإدارية إلى الدرجة التي ينجز بها القائد الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال الجماعة التي يقودها، وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها؛ حيث يعتمد الباحثون على العديد من المعايير الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية، يتأتى من خلالها الحصول على معامل عام لفعالية القائد، مما يسمح بترتيب القادة فيما بعد ترتيباً تنازلياً يبدأ من أكثرهم فعالية إلى أدناهم، وهذه المعايير هي: الإنتاجية، التطوير والابتكار، التغيب، حوادث العمل، الأمراض النفسجسمية، الجزاءات، الاستقالات وطلبات النقل والتنظلمات؛ وكذا على مجموعة من المعايير الذاتية هي: الرضا عن العمل، الاتجاه نحو القائد، تماسك الجماعة والدافعية للعمل. يسعى قادة المنظمات لتحقيق أعلى مستويات الفعالية، وحين يفشلون في أداء تلك المهمة على النحو والمستوى المطلوب، من المفترض وجود عناصر مسئولة عن هذا الفشل وتسمى بأمراض القيادة الإدارية، ومنها: العجز عن حل المشكلات الفنية، عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل، عدم الترحيب بالأفكار الأصيلة، عدم تفويض السلطة، التردد، التسرع، العجز عن اتخاذ القرار إبان الأزمات، العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية، الاستغراق في التفاصيل، العجز عن الإقناع وإساءة تفسير القوانين والاحتيايل عليها ولي عنقها.

ولمواجهة هذه الأمراض ينبغي تصميم إستراتيجيات لتنمية المهارات القيادية تراعي هذه الأمراض القيادية من جهة، وتحاول القضاء عليها من جهة ثانية، ومن بين الأساليب المستخدمة لتنمية هذه المهارات والقدرات ما يلي: التناوب الوظيفي، التدريب من خلال منهج إعداد البديل، التعلم بالممارسة، طريقة دراسة الحالة، المباريات الإدارية، المؤتمرات وحلقات البحث، البرامج الدراسية بالجامعات، تمثيل الأدوار، نمذجة السلوك، العصف الذهني، الإيجاز، القراءة النقدية، المحاجة والتفاوض.

الفصل الثالث: دراسة أثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية

للمرؤوسين في مؤسسة سوناطراك، شعبة النقل بواسطة الأنايب، المديرية

الجهوية بجاية

تمهيد.

بعد الاطلاع على أهمية القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم والحديث، وكذا نظريات القيادة الإدارية، أساليبها وتقييم فعاليتها، سيخصص الفصل الثالث لدراسة أثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين وتحديدًا في مؤسسة سوناطراك Sonatrach، شعبة النقل بواسطة الأنايب، المديرية الجهوية بجاية؛ حيث اقتصرت هذه الدراسة ميدانياً على ثلاثة محطات من هذه المديرية هي: مقر المديرية الجهوية بجاية بولاية بجاية، محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي (SP1 bis) ومحطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة (SP2).

وللإحاطة بمختلف جوانب هذه الدراسة، خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل لتقديم المؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية لهذه الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص لعرض ومناقشة نتائجها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة.

للإحاطة بمختلف جوانب هذه الدراسة، خصصنا هذا المبحث لتقديم المؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة فيها من خلال مطلبين، نتناول في المطلب الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سوناتراك Sonatrach)، بينما نتناول في المطلب الثاني الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

نتناول في هذا المطلب تاريخ مؤسسة سوناتراك Sonatrach، هيكلها التنظيمي العام وتقديم المحطات التي تمت بها الدراسة ميدانياً، كما يلي:

I. تاريخ مؤسسة سوناتراك Sonatrach.

تعتبر تسمية سوناطراك Sonatrach على اختصار العبارة الفرنسية التالية:

(Société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures)

حيث تأسست مؤسسة سوناطراك طبقا للمرسوم رقم (63-491) الصادر بتاريخ 1963/12/31، وكانت مهمتها الأساسية إنتاج، نقل وتسويق المواد الكربوهيدراتية؛ وفي سنة 1966 تغيرت مهمتها طبقا للمرسوم رقم (66-292) الصادر بتاريخ 1966/09/22، حيث أسندت لها إلى جانب الإنتاج، النقل والتسويق، كل من مهمة الاستكشاف وتكرير المواد الكربوهيدراتية.

وفي 1971/02/24 تم تأميم قطاع المحروقات، مما أدى إلى إعادة هيكلة المؤسسة وإعادة تنظيمها سنة 1981، حيث انبثقت عنها ثمانية عشر مؤسسة: كنفطال NAFTAL، أونتيب ENTP، أونسب ENSP، جيسيب GCB، جيتيب GTP، أونافور ENAFOR...، بهدف تحسين الفعالية الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسة من خلال تركيزها على مهامها الأساسية:

الاستكشاف والبحث Exploration et recherche؛

استغلال حقول النفط Exploitation des gisements d'hydrocarbures؛

النقل بواسطة الأنابيب Transport par canalisation؛

تمميع وتكرير الغاز الطبيعي Liquéfaction et la transformation du gaz؛

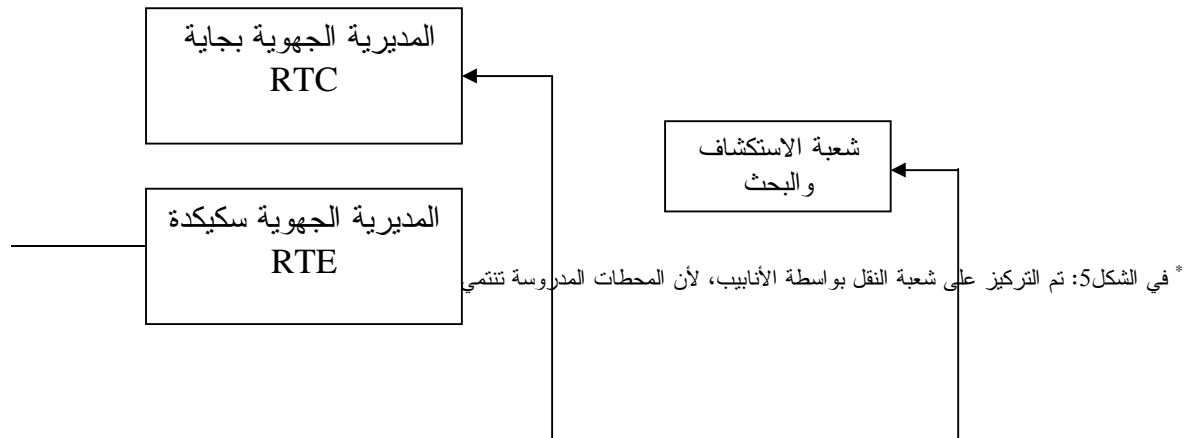
تسويق المواد الكربوهيدراتية Commercialisation des hydrocarbures.

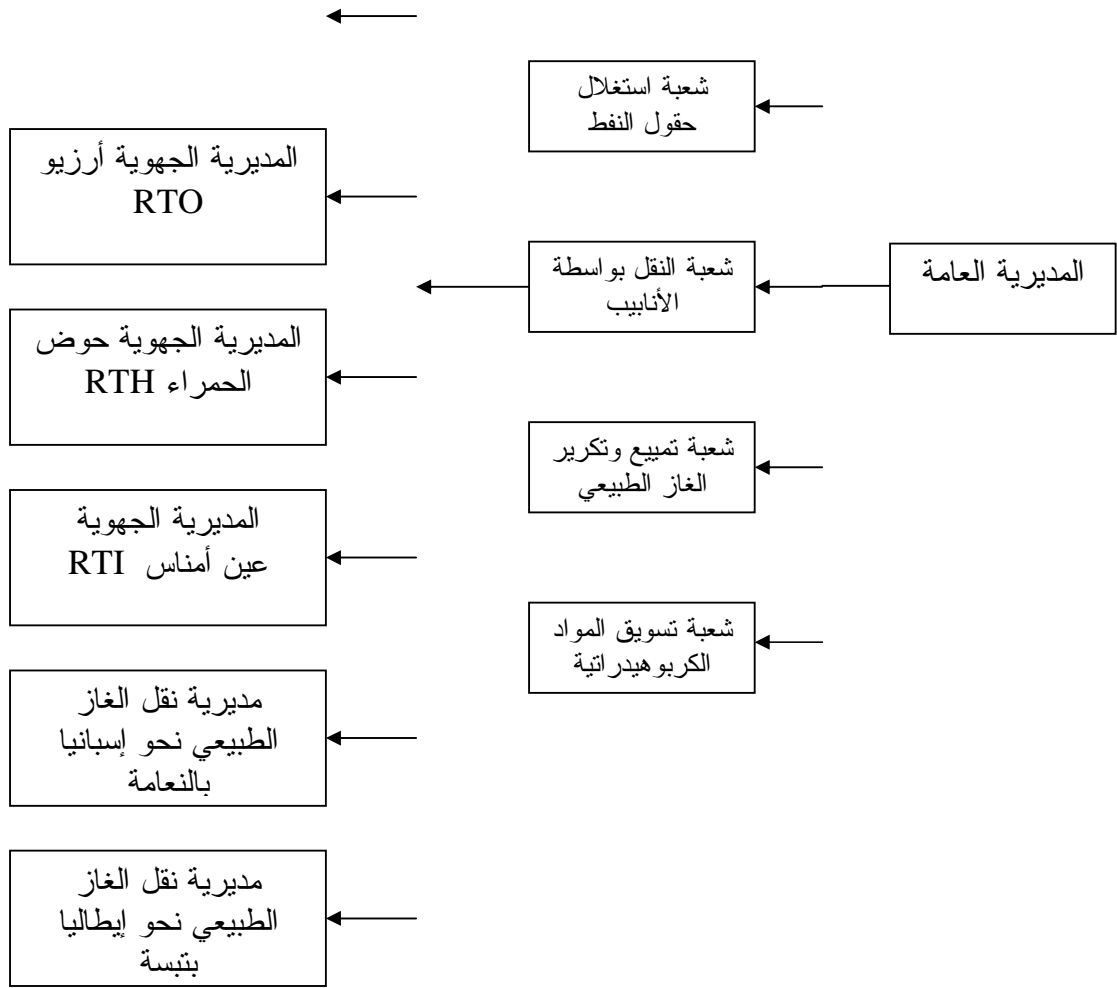
كما استهدفت عملية إعادة الهيكلة هذه، تقسيم السلطة ودعم اللامركزية في المؤسسة، وهذا بتبني نظام قرارات وظيفي يساعد كل مؤسسة فرعية وكل شعبة ضمن المجموعة على القيام بنشاطها بشكل مستقل.

II. الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سوناطراك.

يعتبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك من الهياكل التنظيمية المختلطة، لأنه يجمع بين التقسيم الوظيفي (كل مهمة تقوم بها شعبة مستقلة) والتقسيم الجغرافي (لكل منطقة مديرية جهوية)، كما يبين الشكل 05.

الشكل 05: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سوناطراك*.





المصدر: دائرة الموارد البشرية، المديرية الجهوية بجاية.

III. تقديم المحطات محل الدراسة.

اقتصرت هذه الدراسة على ثلاث محطات من المديرية الجهوية بجاية، شعبة النقل بواسطة الأنابيب هي: مقر المديرية الجهوية بولاية بجاية، محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي (SP1 bis) ومحطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة (SP2)، لذا سيتم في هذا المقام تقديم نبذة تعريفية حول المحطات الثلاثة.

1. تقديم المديرية الجهوية بجاية DRGB.

المديرية الجهوية بجاية هي إحدى المديريات السبعة التابعة لشعبة النقل بواسطة الأنابيب، حيث تضم هذه الشعبة المديرية الجهوية التالية:

- المديرية الجهوية بجاية (النقل لمنطقة الوسط RTC)؛
- المديرية الجهوية سكيكدة (النقل لمنطقة الشرق RTE)؛

.المديرية الجهوية أرزيو (النقل لمنطقة الغرب RTO)؛

.المديرية الجهوية حوض الحمراء (النقل لمنطقة حوض الحمراء RTH)؛

.المديرية الجهوية عين أمناس (النقل لمنطقة عين أمناس RTI)؛

.مديرية نقل الغاز الطبيعي نحو إسبانيا بالنعامة؛

.مديرية نقل الغاز الطبيعي نحو إيطاليا بتبسة.

وتتمثل المهمة الأساسية للمديرية الجهوية بجاية في نقل المواد الكربوهيدراتية بواسطة الأنابيب، تخزينها وتوزيعها إلى جانب صيانة العتاد والمنشآت المستعملة في عملية النقل هذه، حيث تشرف هذه المديرية على ثلاث منشآت كبرى:

.المنشأة الأولى (Le gazoduc): أنبوب بقطر 42" لنقل الغاز الطبيعي من حاسي الرمل بولاية الأغواط

إلى غاية برج منايل بولاية بومرداس، وتسمى ("GG1/42").

.المنشأة الثانية (L'Oléoduc): أنبوب بقطر 24" لنقل البترول الخام Pétrole brut ومادة الكازولين

Condensât من حوض الحمراء بولاية ورقلة إلى غاية ميناء بجاية بولاية بجاية، وتسمى ("OB1/24").

.المنشأة الثالثة (L'Oléoduc): أنبوب بقطر 20" لنقل البترول الخام من بني منصور بولاية البويرة إلى

غاية محطة التصفية بالجزائر العاصمة، وتسمى ("OG1/20").

كما تشرف المديرية الجهوية بجاية على ست محطات رئيسية وعلى ثلاث محطات فرعية تربط بين

المحطات الرئيسية كما يبين الشكل 06.

يبين الشكل 06 ارتباط وترتيب محطات الضخ الرئيسية والفرعية التابعة للمديرية الجهوية بجاية، بالنسبة لأنبوب 24" المستعمل لنقل المواد الكربوهيدراتية السائلة من منطقة حوض الحمراء إلى غاية ميناء بجاية وهي:

.محطة الضخ الأولى: محطة الضخ 1 مكرر بجامعة ولاية الوادي (SP1 bis)؛

.محطة الضخ الثانية: محطة الضخ 2 بالوطاية ولاية بسكرة (SP2)؛

.محطة الضخ الثالثة: محطة الضخ 3 بولاية المسيلة (SP3)؛

.محطة الضخ الرابعة: محطة الضخ بني منصور بولاية البويرة (SBM)؛

.المحطة الخامسة: محطة التصفية بالجزائر العاصمة (TRA)؛

.المحطة السادسة: المحطة البحرية ميناء بجاية بولاية بجاية (TMB)؛

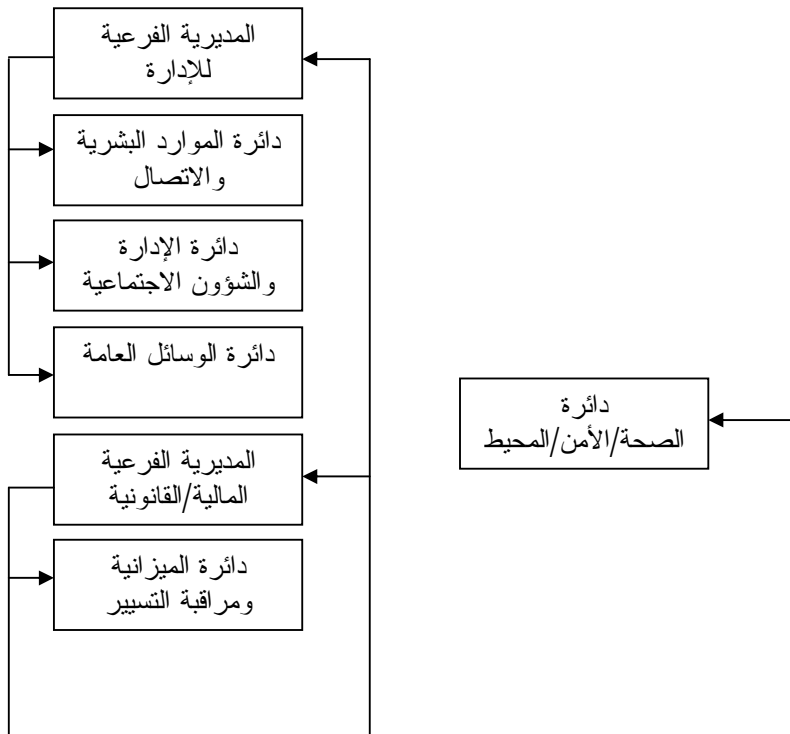
.المحطة الفرعية الأولى بتقرت ولاية ورقلة (SP_A)؛

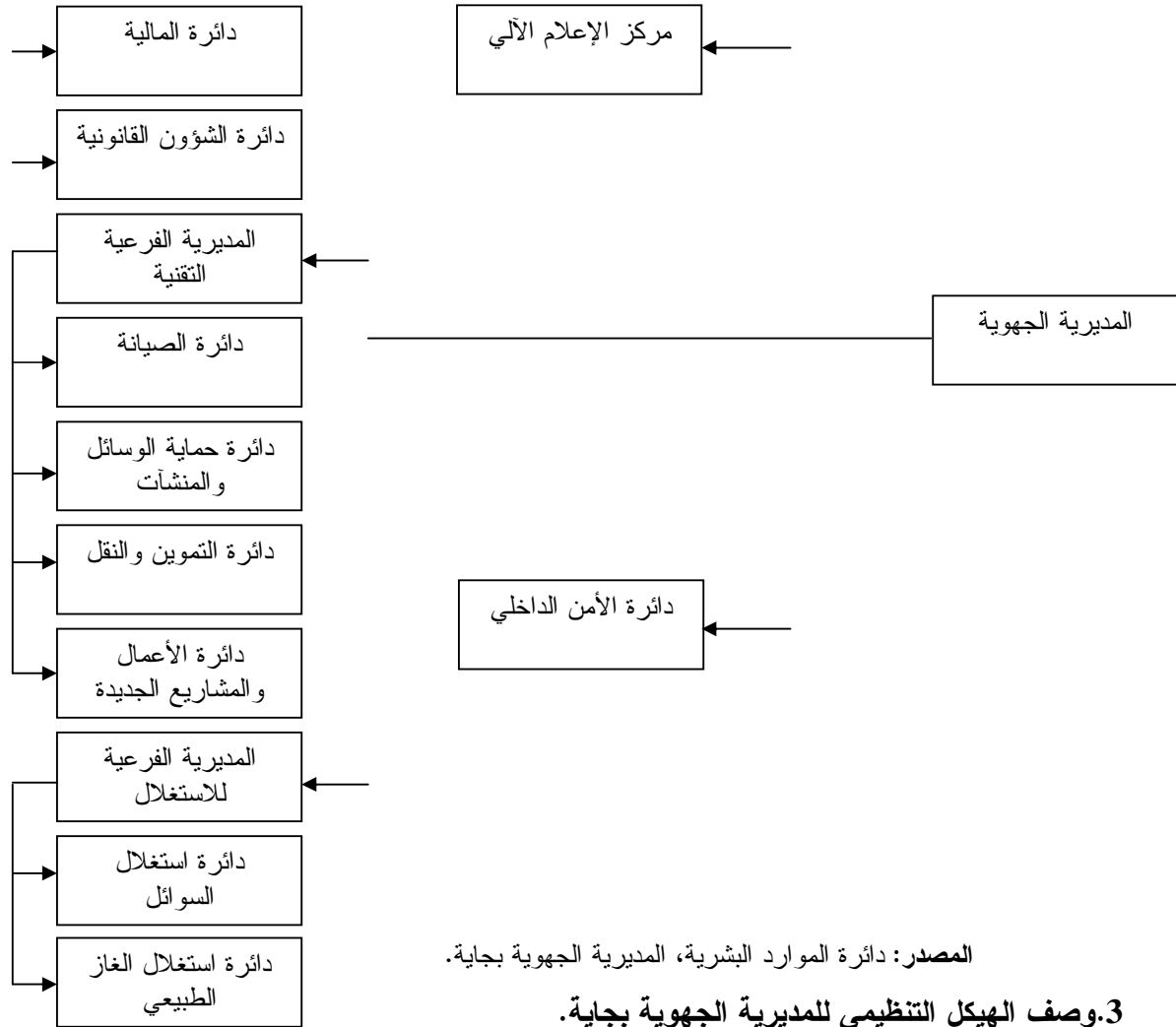
.المحطة الفرعية الثانية بأوماش ولاية بسكرة (SP_B)؛

.المحطة الفرعية الثالثة بواد النفيدة ولاية مسيلة (SP_C).

2. الهيكل التنظيمي العام للمديرية الجهوية بجاية.

الشكل 07: الهيكل التنظيمي العام للمديرية الجهوية بجاية.





3. وصف الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بجاية.

المديرية الفرعية للاستغلال.

تضم المديرية الفرعية للاستغلال الدوائر التالية:

أ.دائرة استغلال السوائل: وهي هيئة مكلفة باستعمال واستغلال منشآت وشبكات نقل المواد الكربوهيدراتية السائلة، فمهمتها الأساسية استغلال كل من المنشأة الثانية ("OB1/24") والثالثة ("OG1/20").

ب.دائرة استغلال الغاز الطبيعي: وهي هيئة مكلفة باستعمال واستغلال منشآت نقل المواد الكربوهيدراتية الغازية، فمهمتها الأساسية استغلال المنشأة الأولى ("GG1/42").

المديرية الفرعية التقنية.

تضم المديرية الفرعية التقنية الدوائر التالية:

أ.دائرة الصيانة: وهي هيئة مكلفة بصيانة العتاد والمعدات الصناعية كالمحركات الالكترونية، الدوايب والمضخات.

ب. دائرة حماية الوسائل والمنشآت: وهي هيئة مكلفة بحماية الوسائل والمنشآت كالمحطات، الأنابيب وأحواض التخزين من الأخطاء الإنسانية المقصودة وغير المقصودة، وكذا من خطر الكوارث الطبيعية.

ج. دائرة التموين والنقل: وهي هيئة مكلفة بتزويد المديرية بالمواد والوسائل المادية الضرورية للقيام بمختلف المهام الإدارية والتقنية، وكذا توفير النقل للمستخدمين وللمتربصين.

د. دائرة الأعمال والمشاريع الجديدة: وهي دائرة مكلفة بدراسة ومتابعة إنجاز المشاريع الجديدة التوسعية أو التطورية للمديرية الجهوية في مختلف الميادين (الهندسة المدنية، بناء حاويات التخزين ...).

المديرية الفرعية المالية/القانونية.

تضم المديرية الثانوية المالية والقانونية الدوائر التالية:

أ. دائرة الميزانية ومراقبة التسيير: وهي دائرة مكلفة بوضع الموازنات التقديرية ومراقبة مختلف العمليات المحاسبية.

ب. دائرة المالية: وهي دائرة مكلفة بالتسيير المالي للمديرية الجهوية.

ج. دائرة الشؤون القانونية: وهي هيئة مكلفة بمتابعة وتسيير مختلف المسائل القانونية للمديرية الجهوية.

المديرية الفرعية للإدارة.

تضم المديرية الفرعية للإدارة الدوائر التالية:

أ. دائرة الموارد البشرية والاتصال: وهي هيئة مكلفة بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في المدى القصير، المتوسط والطويل، توظيف وتوفير الموارد البشرية بالعدد والنوعية اللازمين، فضلا على تدريبهم وضمان التطوير المهني لهم.

ب. دائرة الإدارة والشؤون الاجتماعية: وهي هيئة مكلفة بتسيير مستخدمي المديرية الجهوية.

ج. دائرة الوسائل العامة: وهي هيئة مكلفة بمختلف العمليات اللوجيستية في المديرية الجهوية.

الهيئات الاستشارية المساعدة.

تتمثل الهيئات الاستشارية المساعدة في:

أ. دائرة الصحة/الأمن/المحيط: وهي هيئة مكلفة بحماية الثروة البشرية والمادية في المديرية وذلك بعقد حملات توعية بالأخطار الصناعية وكيفية الوقاية منها، مراقبة المعدات وحمايتها، حماية محيط العمل من أخطار تسرب المواد الكربوهيدراتية والتدخل أثناء الحوادث المادية والبشرية.

ب. مركز الإعلام الآلي: وهو مركز يضم وسائل استغلال ومعالجة وتطوير التطبيقات المعلوماتية للمديرية.

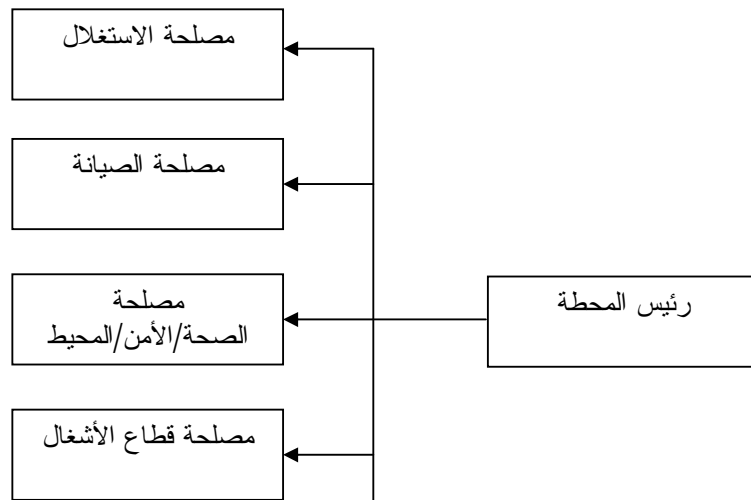
ج. دائرة الأمن الداخلي: وهي هيئة مكلفة بالحماية الأمنية للثروة البشرية والمادية من أخطار السرقة، الاعتداء والممارسات غير القانونية.

4. تقديم محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي (SP1 bis).¹⁶³

تقع محطة الضخ الأولى (SP1 bis) في النقطة الكيلومترية 190، على بعد 28 كلم غرب مدينة جامعة بولاية الوادي، أنشأت سنة 1959م من طرف الشركة الفرنسية البترولية لجيرونس Société pétrolière de gérance (SOPEG)، وتتوافر المحطة على 03 مضخات دافعة turbopompes باستطاعة وحدوية تقدر بـ 5500 حصان بخاري¹⁶⁴ وهي: TPA، TPB و TPC مركبة بشكل سلسلة بهذا الترتيب على الأنبوب 24"، خزان بسعة 450 م³ للبتترول الخام مأخوذ من الأنبوب 24" بشكل مباشر، وخزان بسعة 450 م³ للبتترول المعالج يستعملان كوقود للمضخات الدافعة، إلى جانب ثلاث مولدات كهربائية بطاقة إجمالية تقدر بـ 415 كيلوواط تستعمل في مرحلة إقلاع المضخات الدافعة، كما تتوافر المحطة على غرفة للمراقبة مزودة بحاسوب مركزي والعديد من أجهزة الاتصال المساعدة على ضمان السير الجيد للمحطة بصفة خاصة وللأنبوب 24" بصفة عامة.

وتتمثل المهمة الأساسية للمحطة في إعادة ضخ المواد الكربوهيدراتية السائلة (البتترول الخام ومادة الكازولين Condensât) الواردة من منطقة حوض الحمراء بولاية ورقلة باتجاه محطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة؛ كما تقوم المحطة بصيانة معدات الضخ والمحافظة عليها من خلال مصالحتها المختلفة كما يبين الشكل 08.

الشكل 08: الهيكل التنظيمي العام لمحطة الضخ الأولى (SP1 bis).



¹⁶³ Appel d'offres : Réalisation d'une nouvelle station pompage SP1 bis - Oléoduc OB1, Volume 1, Section 1, pp1-4.

¹⁶⁴ مقابلة مع السيد صالح حمود، مصلحة الصيانة، محطة الضخ الثانية، يوم 2007/04/18، الساعة 11:00.

مصلحة الإدارة

المصدر: رئيس محطة الضخ الأولى.

يبين الشكل 08 مختلف المصالح التي تتوافر عليها محطة الضخ الأولى، حيث تقوم مصلحة الاستغلال بضمان الاستغلال الأمثل للمضخات الدافعة والآلات الملحقة التي تتوافر عليها المحطة؛ وتقوم مصلحة الصيانة بالتدخل غير المبرمج أثناء تعطل المضخات الدافعة لصيانتها، وبالتدخل المبرمج للمراجعة الكلية للمضخات الدافعة كل 16000 ساعة عمل آلة والمراجعة الجزئية كل 8000 ساعة عمل آلة؛ وتعمل مصلحة الصحة/الأمن/المحيط على توعية العاملين بالمحطة بقواعد الأمن الصناعي للوقاية من حوادث العمل، كما تسعى لتوفير محيط صحي للعاملين وذلك بالتدخل أثناء حوادث الآلات والمحيط Les incidents وحوادث العمل les accidents du travail؛ أما مصلحة قطاع الأشغال فتهتم بتسيير الأشغال المدنية على مستوى المحطة بشكل عام والأشغال المتعلقة بالأنبوب 24" بشكل خاص؛ بينما تسهر مصلحة الإدارة على تسيير شؤون العاملين في المحطة؛ علماً أن كل هذه المصالح تعمل تحت إشراف رئيس المحطة الذي يعمل بالتنسيق مع المديرية الجهوية بجاية والمحطات الرئيسية الأخرى¹⁶⁵.

5. تقديم محطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة (SP2).¹⁶⁶

تقع محطة الضخ الثانية (SP2) في النقطة الكيلومترية 350، على بعد 18 كلم شمال غرب مدينة بسكرة، أنشأت سنة 1959م من طرف الشركة الفرنسية البترولية لجيرونس Société pétrolière de gérance (SOPEG)، وتتوافر المحطة على 05 محركات ضخ moto-pompes باستطاعة وحدوية تقدر بـ 2200 حصان بخاري¹⁶⁷ وهي: GMP1، GMP2، GMP3، GMP4، وGMP5 مركبة بشكل سلسلة بهذا الترتيب على الأنبوب 24"، كما تتوافر على خزان بسعة 2900 م³ للبتروال الخام مأخوذ من الأنبوب 24" بشكل مباشر يستعمل كوقود لمحركات الضخ، إلى جانب خزائين بسعة 8750 م³ للواحد يستعملان لتخزين البتروال الخام الوارد للمحطة من حدود ولاية الوادي بواسطة حاويات شحن سعة الواحدة 27 م³، حيث تستقبل المحطة عشر حاويات يومياً، كما تتوافر المحطة على غرفة كبيرة للمراقبة

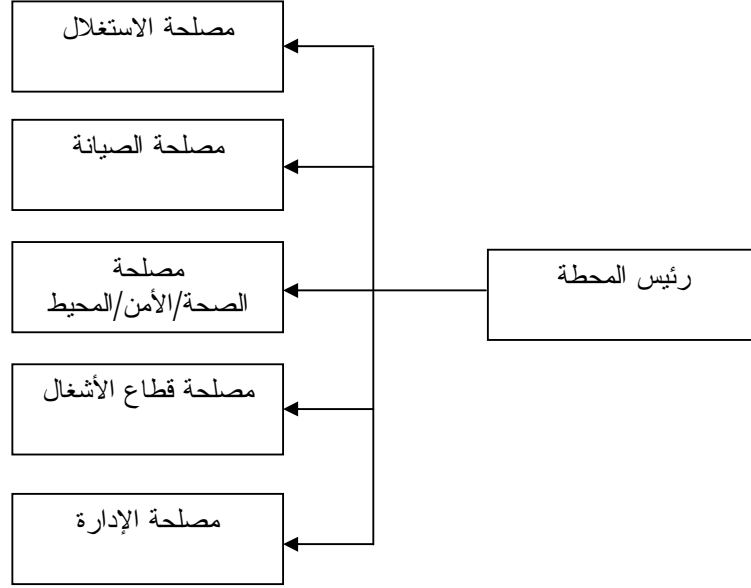
¹⁶⁵ مقابلة مع السيد محمود صالح، رئيس المحطة، محطة الضخ الأولى، يوم 2007/04/02، الساعة 09:00.

¹⁶⁶ مقابلة مع السيد فوزي غرابلي، رئيس مصلحة الصحة/الأمن/المحيط، محطة الضخ الثانية، يوم 2007/04/18، الساعة 09:00.

¹⁶⁷ مقابلة مع السيد صالح حمود، مصلحة الصيانة، محطة الضخ الثانية، يوم 2007/04/18، الساعة 11:00.

مزودة بأجهزة لمراقبة سرعة المحركات وقوة الضغط في الأنبوب، والعديد من أجهزة الاتصال المساعدة على ضمان السير الجيد للمحطة بصفة خاصة وللأنبوب 24" بصفة عامة. وتتمثل المهمة الأساسية للمحطة في إعادة ضخ المواد الكربوهيدراتية السائلة الواردة من محطة الضخ الأولى (SP1 bis) بجامعة ولاية الوادي باتجاه محطة الضخ الثالثة (SP3) بولاية المسيلة؛ كما تقوم المحطة بصيانة معدات الضخ والمحافظة عليها من خلال مصالحها المختلفة كما يبين الشكل 09.

الشكل 09: الهيكل التنظيمي العام لمحطة الضخ الثانية (SP2).



المصدر: رئيس محطة الضخ الثانية.

يبين الشكل 09 مختلف المصالح التي تتوفر عليها محطة الضخ الثانية، حيث تقوم مصلحة الاستغلال بضمان الاستغلال الأمثل لمحركات الضخ والآلات الملحقة التي تتوفر عليها المحطة؛ وتقوم مصلحة الصيانة بالتدخل غير المبرمج أثناء تعطل محركات الضخ لصيانتها، وبالتدخل المبرمج للمراجعة الكلية للمحركات كل 40000 ساعة عمل آلة والمراجعة الجزئية كل 10000 ساعة عمل آلة؛ وتعمل مصلحة الصحة/الأمن/المحيط على توعية العاملين بالمحطة بقواعد الأمن الصناعي للوقاية من حوادث العمل، كما تسعى لتوفير محيط صحي للعاملين وذلك بالتدخل أثناء حوادث الآلات والمحيط Les incidents وحوادث العمل les accidents du travail؛ أما مصلحة قطاع الأشغال فتهتم بتسيير الأشغال المدنية على مستوى المحطة بشكل عام والأشغال المتعلقة بالأنبوب 24" بشكل خاص؛ بينما تسهر مصلحة الإدارة على تسيير شؤون العاملين في المحطة؛ علما أن كل هذه المصالح تعمل تحت إشراف رئيس المحطة الذي يعمل بالتنسيق مع المديرية الجهوية بجاية والمحطات الرئيسية الأخرى.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

نتناول في هذا المطلب أهداف هذه الدراسة، تقنيات الدراسة، عينة القادة، عينة المرؤوسون ومؤشرات قياس الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، كما يلي:

I.أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة التحقق من الفرضيات التالية:

- 1.أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي.
- 2.لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.
- 3.تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.

II.تقنيات الدراسة.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أسلوب الملاحظة والاستبيان والمقابلة، بحيث استخدمت استبيانين باللغة الفرنسية -أنظر الملحق 1 والملحق 2- الاستبيان الأول موجه للمسؤولين (القادة)، وضعه روبرت بابين¹⁶⁸ Robert Papin، أما الاستبيان الثاني موجه لمرؤوسيه، وضعت الباحثة بالاعتماد على الاستبيان الأول كالتالي:

1. الاستبيان الأول.

يقيس هذا الاستبيان أسلوب القيادة الإدارية لكل قائد، حسب إجاباته الشخصية المسجلة، حيث يتضمن الاستبيان بطاقة للمعلومات الشخصية لتحديد خصائص القادة من حيث الجنس، السن، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة المهنية، كما يتضمن خمسة وثلاثين بند مقسمة كما يلي:

تدل البنود 1، 2، 4، 6، 7، 9، 11، 13، 15، 16، 19، 20، 21، 23، 25، 27، 29، 31 و 33 على مدى اهتمام القائد بالعمل.

تدل البنود 3، 5، 8، 10، 12، 14، 17، 18، 22، 24، 26، 28، 30، 32، 34 و 35 على مدى اهتمام القائد بالمرؤوسين.

وضعت بنود الاستبيان على شكل أفكار مصاغة بطريقة بسيطة وسهلة، تتم الإجابة عليها حسب خمس بدائل متاحة أمام القائد هي: دوما، عادة، أحيانا، نادرا وأبدا(لا).

2. الاستبيان الثاني.

يقيس هذا الاستبيان أسلوب القيادة الإدارية لكل قائد، حسب إجابات مرؤوسيه المسجلة، حيث يتضمن الاستبيان بطاقة للمعلومات الشخصية لتحديد خصائص المرؤوسين من حيث الجنس، السن، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة المهنية، كما يتضمن خمسة وثلاثين بند مقسمة كما يلي:

تدل البنود 1، 2، 4، 6، 7، 9، 11، 13، 15، 16، 19، 20، 21، 23، 25، 27، 29، 31 و 33 على مدى اهتمام القائد بالعمل.

تدل البنود 3، 5، 8، 10، 12، 14، 17، 18، 22، 24، 26، 28، 30، 32، 34 و 35 على مدى اهتمام القائد بالمرؤوسين.

وضعت بنود الاستبيان على شكل أفكار مصاغة بطريقة بسيطة وسهلة، تتم الإجابة عليها حسب خمس بدائل متاحة أمام المرؤوس هي: دوما، عادة، أحيانا، نادرا وأبدا(لا).

3. مفتاح تصحيح الاستبيانين.

تدل أسطر مفتاح التصحيح على البدائل المتاحة أمام القائد أو المرؤوس: دوما، ع (عادة)، (أحيانا)، ن (نادرا) ولا (لا أبدا)، بينما تدل أعمدة المفتاح على بنود الاستبيان الخمسة والثلاثين، كما يبين الجدول التالي:

¹⁶⁸ Robert Papin, L'art de diriger 1 : management stratégie, Dunod : Paris, 2^{ème} éd, 2002, p36.

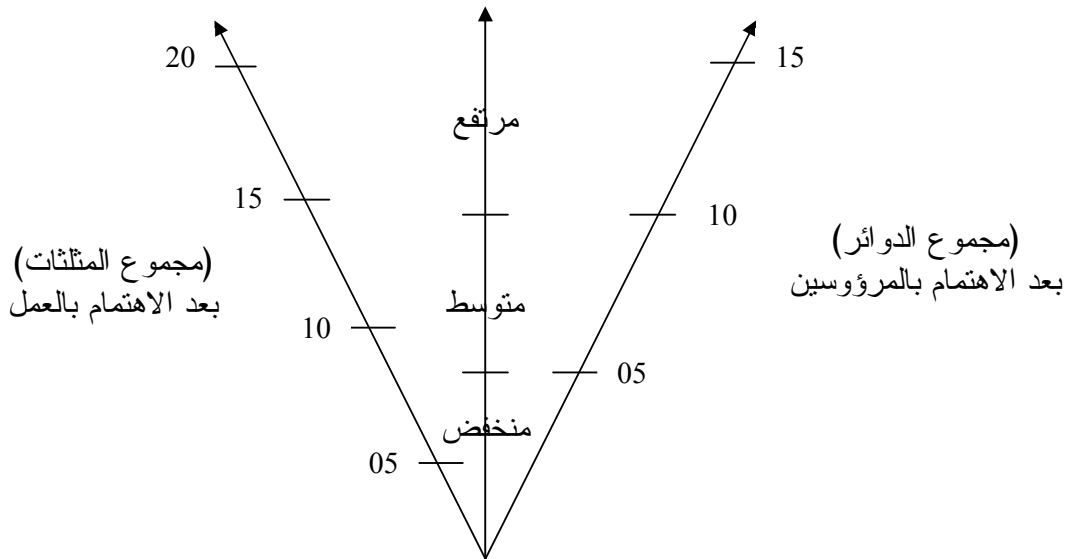
الجدول 02: مفتاح التصحيح.

3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
5	4	3	2	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		▲	●	▲		▲	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲	▲				▲	▲	●	▲	●	▲	●	▲	▲	▲	●	▲	▲	▲	▲	
		▲	●	▲		▲	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲	▲				▲	▲	●	▲	●	▲	●	▲	▲	▲	●	▲	▲	▲	▲	
●	●				●											▲	●	●																
●	●				●											▲	●	●																

Source: Robert Papin, Op.cit, p37.

بعد تصحيح الاستبيان، يتم جمع عدد المثلثات وعدد الدوائر التي حصل عليها كل قائد أو كل مرؤوس على حدا ثم نقوم بمطابقتها مع المخطط التالي -الشكل 10-.

الشكل 10: أسلوب القيادة الإدارية السائد.



100	19	100	06	100	06	100	07	ذكر
00	00	00	00	00	00	00	00	أنثى
100	19	100	06	100	06	100	07	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول 03 أن الذكور يمثلون كل العينة بنسبة 100 % .

2. فئات الأعمار لعينة القادة.

الجدول 04: فئات الأعمار لعينة القادة.

على مستوى العينة		محطة الضخ الثانية لوطاية ولاية بسكرة		محطة الضخ الأولى جامعة ولاية الوادي		مقر المديرية الجهوية بجاية		المحطة فئات الأعمار
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
05	01	00	00	17	01	00	00] 35 . 25]
37	07	17	01	33	02	57	04] 45 . 35]
26	05	33	02	33	02	14	01] 55 . 45]
32	06	50	03	17	01	29	02] 65 . 55]
100	19	100	06	100	06	100	07	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول 04 أن 37 % من القادة تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 45 سنة، 32 % منهم تتراوح أعمارهم ما بين 55 و 65 سنة، 26 % منهم تتراوح أعمارهم ما بين 45 و 55 سنة، و 05 % منهم تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة، وهذا توزيع غير طبيعي لفئات الأعمار على مستوى العينة ككل باستثناء محطة الضخ الأولى.

3. المستوى الدراسي لعينة القادة.

الجدول 05: المستوى الدراسي لعينة القادة.

على مستوى العينة		محطة الضخ الثانية لوطاية ولاية بسكرة		محطة الضخ الأولى جامعة ولاية الوادي		مقر المديرية الجهوية بجاية		المحطة المستوى
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
00	00	00	00	00	00	00	00	دون شهادة
05	01	17	01	00	00	00	00	شهادة تقني
21	04	33	02	33	02	00	00	شهادة تقني سامي
11	02	00	00	00	00	29	02	شهادة الليسانس

52	10	50	03	67	04	42	03	شهادة مهندس دولة
11	02	00	00	00	00	29	02	شهادة ماجستير
00	00	00	00	00	00	00	00	شهادة دكتوراه
100	19	100	06	100	06	100	07	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول 05 أن 52 % من عينة القادة لديهم شهادة مهندس دولة بنسبة 67 % بمحطة الضخ الأولى، 50 % بمحطة الضخ الثانية و 42 % بمقر المديرية الجهوية بجاية، أما نسبة القادة الحاصلين على شهادة الماجستير فتقدر بـ 11 % من إجمالي العينة ككل و 29 % من عينة القادة على مستوى مقر المديرية الجهوية بجاية، وتقدر نسبة القادة الذين لديهم شهادة الليسانس بـ 11 % من إجمالي العينة ككل و 29 % من عينة القادة على مستوى مقر المديرية، كما تقدر نسبة القادة الحاصلين على شهادة تقني سامي بـ 21 % من إجمالي العينة ككل و بـ 33 % في محطة الضخ الأولى وكذا 33 % في محطة الضخ الثانية، أما القادة الحاملون لشهادة تقني فتقدر نسبتهم 05 % من إجمالي العينة و 17 % من عينة القادة على مستوى محطة الضخ الثانية، بينما تمثل النسب المعدومة فئة القادة دون شهادة وفئة القادة الحاملون لشهادة الدكتوراه.

4. متوسط الخبرة المهنية لعينة القادة.

الجدول 06: متوسط الخبرة المهنية لعينة القادة.

المحطة	مقر المديرية الجهوية بجاية	محطة الضخ الأولى جامعة ولاية الوادي	محطة الضخ الثانية لوطاية ولاية بسكرة	على مستوى العينة
متوسط الخبرة المهنية	23 سنة	19 سنة	28 سنة	23 سنة

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول 06 أن متوسط الخبرة المهنية للقادة في مقر المديرية الجهوية بجاية يقدر بـ 23 سنة، بينما يقدر في محطة الضخ الأولى بـ 19 سنة، وفي محطة الضخ الثانية بـ 28 سنة وهو المتوسط الأعلى، أما على مستوى العينة ككل فيقدر بـ 23 سنة.

IV. عينة المرؤوسون.

تمثلت عينة المرؤوسين في عينة مقصودة، متكونة من 83 مرؤوس من (مؤسسة سوناتراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية)، بحيث تم اختيار 05 مرؤوسين لكل قائد تم استجوابه بهدف قياس أسلوبه القيادي حسب وجهة نظرهم، وهكذا يمكننا المقارنة بين أسلوب القيادة الإدارية حسب أجوبة القائد شخصيا وأسلوب القيادة الإدارية حسب أجوبة مرؤوسيه؛ 83 مرؤوس موزعين على ثلاث محطات كما يلي: 35 مرؤوس من مقر المديرية الجهوية بجاية، 24 مرؤوس من

محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي و24 مرؤوس من محطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة،
وتتميز العينة بالخصائص التالية:

1. جنس عينة المرؤوسين.

الجدول 07: جنس عينة المرؤوسين.

على مستوى العينة		محطة الضخ الثانية لوطاية ولاية بسكرة		محطة الضخ الأولى جامعة ولاية الوادي		مقر المديرية الجهوية بجاية		المحطة الجنس
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
99	82	100	24	100	24	97	34	ذكر
01	01	00	00	00	00	03	01	أنثى
100	83	100	24	100	24	100	35	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول 07 أن الذكور يمثلون 99 % من إجمالي عينة المرؤوسين، بينما تمثل نسبة الإناث 01 % من إجمالي العينة ككل و03 % من عينة المرؤوسين على مستوى مقر المديرية الجهوية وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع النسبة الأولى.

2. فئات الأعمار لعينة المرؤوسين.

الجدول 08: فئات الأعمار لعينة المرؤوسين.

على مستوى العينة		محطة الضخ الثانية لوطاية ولاية بسكرة		محطة الضخ الأولى جامعة ولاية الوادي		مقر المديرية الجهوية بجاية		المحطة فئات الأعمار
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
16	13	21	05	04	01	20	07] 35 . 25]
37	31	29	07	50	12	34	12] 45 . 35]
35	29	29	07	33	08	40	14] 55 . 45]
12	10	21	05	13	03	06	02] 65 . 55]

المجموع	35	100	24	100	24	100	83	100
---------	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول 08 أن 37 % من المرؤوسين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 45 سنة، 35 % منهم تتراوح أعمارهم ما بين 45 و 55 سنة، 16 % منهم تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة، و 12 % منهم تتراوح أعمارهم ما بين 55 و 65 سنة، وهو توزيع طبيعي لفئات الأعمار خاصة في محطة الضخ الثانية.

3. المستوى الدراسي لعينة المرؤوسين.

الجدول 09: المستوى الدراسي لعينة المرؤوسين.

المحطة	مقر المديرية الجهوية بجاية		محطة الضخ الأولى جامعة ولاية الوادي		محطة الضخ الثانية لوطاية ولاية بسكرة		على مستوى العينة	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
دون شهادة	01	03	04	17	05	21	10	12
شهادة تقني	06	17	06	25	05	21	17	20
شهادة تقني سامي	08	23	10	42	12	50	30	36
شهادة الليسانس	07	20	01	04	00	00	08	10
شهادة مهندس دولة	13	37	03	12	02	08	18	22
شهادة ماجستير	00	00	00	00	00	00	00	00
شهادة دكتوراه	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	35	100	24	100	24	100	83	100

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول 09 أن 36 % من إجمالي عينة المرؤوسين لديهم شهادة تقني سامي بنسبة 50 % بمحطة الضخ الثانية و 42 % بمحطة الضخ الأولى، وتقدر نسبة المرؤوسين الحاصلين على شهادة مهندس دولة بـ 22 % من إجمالي العينة بنسبة 37 % بمقر المديرية الجهوية بجاية، كما تقدر نسبة المرؤوسين الذين لديهم شهادة تقني 20 % من إجمالي العينة بنسبة 25 % بمحطة الضخ الأولى و 21 % بمحطة الضخ الثانية، أما المرؤوسون الحاملون لشهادة الليسانس فتقدر نسبتهم 10 % من إجمالي العينة ككل بنسبة 20 % بمقر المديرية الجهوية بجاية، بينما تقدر نسبة المرؤوسين دون شهادة بـ 12 % من إجمالي العينة بنسبة 21 % بمحطة الضخ الثانية و 17 % بمحطة الضخ الأولى، كما تمثل النسب المعدومة كل من فئة المرؤوسين الحاصلين على شهادة الماجستير وفئة الحاصلين على شهادة الدكتوراه.

4. متوسط الخبرة المهنية لعينة المرؤوسين.

الجدول 10: متوسط الخبرة المهنية لعينة المرؤوسين.

المحطة	مقر المديرية الجهوية بجاية	محطة الضخ الأولى جامعة ولاية الوادي	محطة الضخ الثانية لوطاية ولاية بسكرة	على مستوى العينة
متوسط الخبرة المهنية	18 سنة	17 سنة	21 سنة	19 سنة

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول 10 أن متوسط الخبرة المهنية للمرؤوسين في مقر المديرية الجهوية بجاية يقدر بـ 18 سنة، بينما يقدر في محطة الضخ الأولى بـ 17 سنة، وفي محطة الضخ الثانية بـ 21 سنة وهي متوسطات متقاربة، أما على مستوى العينة ككل فيقدر بـ 19 سنة.

V. قياس الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين.

لقياس الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، تم استخدام المؤشر الرابع -أنظر ص 53- كونه أكثر مؤشرات قياس الفعالية الإنتاجية ملائمة لهذه الدراسة، والمعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$E P_H = \frac{P_{H a}}{P_{H p}}$$

علما أن:

EP_H : الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين.

P_{Ha} : إنتاجية المرؤوسون الفعلية أو المحققة، والمتمثلة في ساعات التدخل الفعلية للمرؤوسين لصيانة معدات الضخ وأنبوب نقل المواد الكربوهيدراتية 24" (وهذا حسب المؤسسة مجال الدراسة).

P_{Hp} : إنتاجية المرؤوسون المخططة أو المستهدفة، والمتمثلة في ساعات التدخل المخططة للمرؤوسين لصيانة معدات الضخ وأنبوب نقل المواد الكربوهيدراتية 24" (وهذا حسب المؤسسة مجال الدراسة).

وبما أن المهمة الأساسية للمؤسسة مجال الدراسة، نقل المواد الكربوهيدراتية بواسطة الأنابيب بصفة عامة، وصيانة منشآت ومعدات النقل هذه بصفة خاصة، مما أدى بنا لاستخدام إلى جانب المؤشر الأساسي السابق، مجموعة من المؤشرات الفرعية الأخرى المساعدة على قياس الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بصفة عامة، وعلى قياس فعالية المرؤوسين بالنسبة لنشاط الصيانة بصفة خاصة، وهي¹⁶⁹:

عدد التدخلات الفعلية للمرؤوسين خلال السنة.

عدد التدخلات الفعلية للمرؤوسين خلال السنة إلى عدد التدخلات المخططة لنفس السنة.

عدد التدخلات الفعلية خلال السنة إلى متوسط عدد العاملين.

الفرق بين المدة المتوسطة المخططة والفعالية المستغرقة في التدخل الواحد خلال السنة.

¹⁶⁹ Vincent Plauchu & Nacer-Eddine Sadi, Op.cit, p99.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

بعد تقديم المؤسسة محل الدراسة وكذا الإجراءات المنهجية للدراسة، خصصنا هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج هذه الدراسة من خلال مطلبين، تناولنا في المطلب الأول عرض نتائج واختبار فرضيات الدراسة، بينما تناولنا في المطلب الثاني مناقشة هذه النتائج، وهذا استنادا لثلاثة مؤشرات إحصائية هي¹⁷⁰:

.المتوسط الحسابي، ويفيد في إيجاد متوسط القيم خلال سنوات الدراسة.

.الانحراف المعياري، ويفيد في معرفة تباعد القيم عن المتوسط.

¹⁷⁰ Gérald Baillargeon, Probabilités statistique et techniques des régression, S M G : Québec, N éd, 1989, pp28-29.

معامل الاختلاف، ويفيد في معرفة مدى تجانس بيانات السلسلة، وإذا كان هذا المؤشر أقل من 15 % دل ذلك على تجانس بيانات السلسلة.

المطلب الأول: عرض نتائج واختبار فرضيات الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب عرض نتائج واختبار الفرضية الأولى، الفرضية الثانية والفرضية الثالثة

كما يلي:

I. عرض نتائج واختبار الفرضية الأولى.

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن: "أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي"، وبعد القيام بالدراسة -تطبيق الاستبيانين الهادفين للكشف عن أسلوب القيادة الإدارية السائد في كل محطة- تم الحصول على النتائج التالية:

1. أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية.

لتحديد أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية، تم اختيار 07 قادة منها بطريقة مقصودة، وهم رؤساء الدوائر الأكثر اتصالا بمحطات الضخ الأولى والثانية، لمقابلتهم وتوجيه الاستبيان الأول لهم، وبعد الإجابة تم التصحيح وتصنيف أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا للخطوات الموضحة في الإجراءات المنهجية للدراسة؛ وبعدها تم اختيار 05 مرؤوسين عشوائيا من كل دائرة، بحيث يتلقون توجيهات العمل من رئيس الدائرة -القائد المستجوب- لمقابلتهم وتوجيه الاستبيان الثاني لهم، وبعد الإجابة تم التصحيح وتصنيف أسلوب القيادة الإدارية لقائدهم وفقا للخطوات الموضحة في الإجراءات المنهجية للدراسة. وبترجيح التصنيفين السابقين، أي أسلوب القيادة الإدارية حسب إجابة القائد وأسلوب القيادة الإدارية حسب إجابة مرؤوسيه، تم تحديد أسلوب القيادة الإدارية السائد كما يوضح الجدول 11.

الجدول 11: أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية.

المجموع	الدائرة 07		الدائرة 06		الدائرة 05		الدائرة 04		الدائرة 03		الدائرة 02		الدائرة 01		الدوائر الأسلوب
	القادة	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	
08	00		01								03		04		(1.1)
01	00						01								(5.1)
02	00	01			01										(1.5)
15	04	03	01	01	01	01		03	01	04		02	01	01	(5.5)
03	01			03										01	(9.5)

05	02	01				03	01	01			01					(5.9)	
01	00																(1.9)
00	00																(9.1)
01	00									01							(9.9)
35	07	(5.5)	(9.5)	(5.9)	(5.5)	(5.5)	(5.5)	(5.5)	(5.5)/(1.1)	(1.1)							السائد

المصدر: إعداد الباحثة.

من خلال الجدول 11 يتبين أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية هو أسلوب القيادة الإدارية (5.5) اهتمام متوسط بالعمل ومتوسط بالمرؤوسين بنسبة 57 % حسب إجابات القادة وبنسبة 43 % حسب إجابات مرؤوسيه، ثم أسلوب القيادة الإدارية (5.9) اهتمام مرتفع بالعمل ومتوسط بالمرؤوسين بنسبة 29 % حسب إجابات القادة وبنسبة 14 % حسب إجابات مرؤوسيه، يليه أسلوب القيادة الإدارية (1.1) اهتمام منخفض بالعمل ومنخفض بالمرؤوسين بنسبة معدومة حسب إجابات القادة وبنسبة 23 % حسب إجابات مرؤوسيه، بينما أخذ أسلوب القيادة الإدارية (1.9) اهتمام مرتفع بالعمل ومنخفض بالمرؤوسين أو ما يسمى بالأسلوب الأوتوقراطي النسبة المعدومة حسب إجابات القادة ونسبة 03 % حسب إجابات مرؤوسيه، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسب السابقة.

2. أسلوب القيادة الإدارية السائد في محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي (SP1 bis).

لتحديد أسلوب القيادة الإدارية السائد في محطة الضخ الأولى (SP1 bis)، تم اختيار 06 قادة منها بطريقة مقصودة، ممثلة في رئيس المحطة ورؤساء المصالح في المحطة، لمقابلتهم وتوجيه الاستبيان الأول لهم، وبعد الإجابة تم التصحيح وتصنيف أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا للخطوات الموضحة في الإجراءات المنهجية للدراسة؛ وبعدها تم اختيار 05 مرؤوسين* عشوائيا لكل قائد تم استجوابه، بحيث يتلقون توجيهات العمل منه، لمقابلتهم وتوجيه الاستبيان الثاني لهم، وبعد الإجابة تم التصحيح وتصنيف أسلوب القيادة الإدارية لقائدهم وفقا للخطوات الموضحة في الإجراءات المنهجية للدراسة. وبترجيح التصنيفين السابقين، أي أسلوب القيادة الإدارية حسب إجابة القائد وأسلوب القيادة الإدارية حسب إجابة مرؤوسيه، تم تحديد أسلوب القيادة الإدارية السائد كما يوضح الجدول 12.

الجدول 12: أسلوب القيادة الإدارية السائد في محطة الضخ الأولى (SP1 bis).

المصالح	رئيس المحطة		المصلحة 01		المصلحة 02		المصلحة 03		المصلحة 04		المصلحة 05		المجموع
	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	
الأسلوب													
(1.1)													00
(5.1)													00

* تم اختيار 05 مرؤوسين لكل قائد تم استجوابه، إلا القادة الذين لا يتعدى نطاق إشرافهم مرؤوسان فتم أخذ المرؤوسان مباشرة بدل 05 مرؤوسين.

00	00													(1.5)
02	01						01		01				01	(5.5)
01	02					01	01		01					(9.5)
08	01		01	01		03		03					01	(5.9)
07	01	02				01				03	01	01		(1.9)
01	00							01						(9.1)
05	01			01	01					01		03		(9.9)
24	06	(1.9)		(9.9)		(5.9)		(5.9)		(1.9)		(9.9)		السائد

المصدر: إعداد الباحثة.

من خلال الجدول 12 يتبين أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في محطة الضخ الأولى (SP1 bis) هو أسلوب القيادة الإدارية (5.9) اهتمام مرتفع بالعمل ومتوسط بالمرؤوسين بنسبة 17 % حسب إجابات القادة وبنسبة 33 % حسب إجابات مرؤوسيه، ثم أسلوب القيادة الإدارية (1.9) اهتمام مرتفع بالعمل ومنخفض بالمرؤوسين بنسبة 17 % حسب إجابات القادة وبنسبة 29 % حسب إجابات مرؤوسيه، يليه أسلوب القيادة الإدارية (9.9) اهتمام مرتفع بالعمل ومرتفع بالمرؤوسين بنسبة 17 % حسب إجابات القادة وبنسبة 21 % حسب إجابات مرؤوسيه، وأسلوب القيادة الإدارية (9.5) اهتمام متوسط بالعمل ومرتفع بالمرؤوسين بنسبة 33 % حسب إجابات القادة وبنسبة 04 % حسب إجابات مرؤوسيه، بينما أخذ أسلوب القيادة الإدارية (5.5) اهتمام متوسط بالعمل ومتوسط بالمرؤوسين بنسبة 17 % حسب إجابات القادة وبنسبة 08 % حسب إجابات مرؤوسيه؛ وحسب النسب السابقة يتضح أن أسلوب القيادة الإدارية السائدان في محطة الضخ الأولى هما أسلوب القيادة الإدارية (5.9) أو ما يطلق عليه أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير وأسلوب (1.9) أو ما يسمى بأسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي، وهذا إذا تمت استعارة التسميات التي وضعها رنيس ليكرت Rensis Likert في نظريته للقيادة الإدارية*، وبالتالي يتبين لنا أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في محطة الضخ الأولى (SP1 bis) هو أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي.

3. أسلوب القيادة الإدارية السائد في محطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة (SP2).

لتحديد أسلوب القيادة الإدارية السائد في محطة الضخ الثانية (SP2)، تم اختيار 06 قادة منها بطريقة مقصودة، ممثلة في رئيس المحطة ورؤساء المصالح في المحطة، لمقابلتهم وتوجيه الاستبيان الأول لهم، وبعد الإجابة تم التصحيح وتصنيف أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا للخطوات الموضحة في الإجراءات المنهجية للدراسة؛ وبعدها تم اختيار 05 مرؤوسين** عشوائيا لكل قائد تم استجوابه، بحيث يتلقون توجيهات العمل منه، لمقابلتهم وتوجيه الاستبيان الثاني لهم، وبعد الإجابة تم التصحيح وتصنيف

* أنظر المبحث الأول من الفصل الثاني.

** تم اختيار 05 مرؤوسين لكل قائد تم استجوابه، إلا القادة الذين لا يتعدى نطاق إشرافهم مرؤوسان فتم أخذ المرؤوسان مباشرة بدل 05 مرؤوسين.

أسلوب القيادة الإدارية لقائدهم وفقا للخطوات الموضحة في الإجراءات المنهجية للدراسة. وبترجيح التصنيفين السابقين، أي أسلوب القيادة الإدارية حسب إجابة القائد وأسلوب القيادة الإدارية حسب إجابة مرؤوسيه، تم تحديد أسلوب القيادة الإدارية السائد كما يوضح الجدول 13.

الجدول 13: أسلوب القيادة الإدارية السائد في محطة الضخ الثانية (SP2).

المصالح	رئيس المحطة		المصلحة 01		المصلحة 02		المصلحة 03		المصلحة 04		المصلحة 05		المجموع	
	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه	القائد	مرؤوسيه		
(1.1)													01	00
(5.1)													00	00
(1.5)										02			03	00
(5.5)													03	01
(9.5)													02	00
(5.9)													11	02
(1.9)													04	03
(9.1)													00	00
(9.9)													00	00
السائد													24	06

المصدر: إعداد الباحثة.

من خلال الجدول 13 يتبين أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في محطة الضخ الثانية (SP2) هو أسلوب القيادة الإدارية (5.9) اهتمام مرتفع بالعمل ومتوسط بالمرؤوسين بنسبة 33 % حسب إجابات القادة وبنسبة 46 % حسب إجابات مرؤوسيهم، ثم أسلوب القيادة الإدارية (1.9) اهتمام مرتفع بالعمل ومنخفض بالمرؤوسين بنسبة 50 % حسب إجابات القادة وبنسبة 17 % حسب إجابات مرؤوسيهم، يليه أسلوب القيادة الإدارية (5.5) اهتمام متوسط بالعمل ومتوسط بالمرؤوسين بنسبة 17 % حسب إجابات القادة وبنسبة 12.5 % حسب إجابات مرؤوسيهم، وأسلوب القيادة الإدارية (1.5) اهتمام متوسط بالعمل ومنخفض بالمرؤوسين بنسبة معدومة حسب إجابات القادة وبنسبة 12.5 % حسب إجابات مرؤوسيهم، بينما أخذ أسلوب القيادة الإدارية (9.5) اهتمام متوسط بالعمل ومرتفع بالمرؤوسين نسبة معدومة حسب إجابات القادة ونسبة 08 % حسب إجابات مرؤوسيهم؛ وحسب النسب السابقة يتضح أن أسلوب القيادة الإدارية السائدان في محطة الضخ الثانية هما أسلوب القيادة الإدارية (5.9) أو ما يطلق عليه أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير وأسلوب (1.9) أو ما يسمى بأسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي، وبالتالي يتبين لنا أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في محطة الضخ الثانية (SP2) هو أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي.

4. أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطات مجال الدراسة.

في الجدول التالي سيتم تلخيص الجداول 11، 12 و 13 لاستنتاج أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطات مجال الدراسة.

الجدول 14: أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطات مجال الدراسة.

المحطة	مقر المديرية الجهوية بجاية	محطة الضخ الأولى (SP1)	محطة الضخ الثانية (SP2)	على مستوى المحطات	البيان
أسلوب القيادة الإدارية السائد	اهتمام متوسط بالعمل ومتوسط بالمرووسين	الأوتوقراطي	الأوتوقراطي	الأوتوقراطي	
اختبار الفرضية الأولى	خاطئة	صحيحة	صحيحة	صحيحة	

المصدر: إعداد الباحثة.

من خلال الجدول 14 يتبين أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية هو أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرووسين، مما ينفى صحة الفرضية الأولى بالنسبة لمقر المديرية الجهوية بجاية؛ بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي كل من محطة الضخ الأولى والثانية، وهو الأسلوب السائد على مستوى المحطات مجال الدراسة ككل، مما يعزز صحة الفرضية الأولى، بالتالي نستطيع القول أن: "أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو الأسلوب السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة".

II. عرض نتائج واختبار الفرضية الثانية.

نصت الفرضية الثانية للدراسة على: "لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرووسين من محطة لأخرى"، وبعد حساب مؤشرات الفعالية الإنتاجية للمرووسين بناء على التقارير السنوية للإنتاج والصيانة ومجموعة من المقابلات الموجهة، تم الحصول على النتائج التالية:

1. الفعالية الإنتاجية لمرووسي مقر المديرية الجهوية بجاية.

يبين الجدول 15 الفعالية الإنتاجية لمرووسي مقر المديرية الجهوية بجاية لمدة ثلاثة سنوات متتالية

(2004، 2005 و 2006) كما يلي:

الجدول 15: الفعالية الإنتاجية لمرووسي مقر المديرية الجهوية بجاية.

البيان	السنة	2004	2005	2006
مؤشر الفعالية	ساعات التدخل الفعلية للمرووسين P_{Ha}	1524	4103	3299

353	731	438	ساعات التدخل المخططة للمرووسين P_{Hp}	الإنتاجية للمرووسين
% 935	% 561	% 348	$EP_H = (P_{Ha} / P_{Hp}) \times 100$	EP_H (%)
135	157	254	عدد التدخلات الفعلية للمرووسين خلال السنة I_a (تدخل/السنة)	عدد التدخلات الفعلية
135	157	254	عدد التدخلات الفعلية للمرووسين I_a	إلى عدد التدخلات المخططة (%)
30	16	73	عدد التدخلات المخططة للمرووسين I_p	
% 450	% 981	% 348	$(I_a / I_p) \times 100$	عدد التدخلات الفعلية
135	157	254	عدد التدخلات الفعلية للمرووسين I_a	إلى متوسط عدد
347	347	347	متوسط عدد العاملين E_T	العاملين (%)
% 39	% 45	% 73	$(I_a / E_T) \times 100$	المدة المتوسطة
353	731	438	ساعات التدخل المخططة للمرووسين P_{Hp}	المخططة المستغرقة
30	16	73	عدد التدخلات المخططة للمرووسين I_p	في التدخل (سا/تدخل)
12	46	06	P_{Hp} / I_p	المدة المتوسطة
3299	4103	1524	ساعات التدخل الفعلية للمرووسين P_{Ha}	الفعلية المستغرقة
135	157	254	عدد التدخلات الفعلية للمرووسين I_a	في التدخل (سا/تدخل)
24	26	06	P_{Ha} / I_a	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على تقارير الإنتاج والصيانة.

2. الفعالية الإنتاجية لمرووسي محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي (SP1 bis).

يبين الجدول 16 الفعالية الإنتاجية لمرووسي محطة الضخ الأولى (SP1 bis) لمدة ثلاثة سنوات

متتالية (2004، 2005 و2006).

الجدول 16: الفعالية الإنتاجية لمرووسي محطة الضخ الأولى (SP1 bis).

2006	2005	2004	السنة	البيان
4559	3212	3236	ساعات التدخل الفعلية للمرووسين P_{Ha}	مؤشر الفعالية الإنتاجية للمرووسين EP_H (%)
2046	1531	2801	ساعات التدخل المخططة للمرووسين P_{Hp}	
% 223	% 210	% 116	$EP_H = (P_{Ha} / P_{Hp}) \times 100$	
33	26	19	عدد التدخلات الفعلية للمرووسين خلال السنة I_a (تدخل/السنة)	

33	26	19	عدد التدخلات الفعلية للمرؤوسين I_a	عدد التدخلات الفعلية إلى عدد التدخلات المخططة (%)
15	09	12	عدد التدخلات المخططة للمرؤوسين I_p	
% 220	% 289	% 158	$(I_a / I_p) \times 100$	
33	26	19	عدد التدخلات الفعلية للمرؤوسين I_a	عدد التدخلات الفعلية إلى متوسط عدد العاملين (%)
51	51	51	متوسط عدد العاملين E_T	
% 65	% 51	% 37	$(I_a / E_T) \times 100$	
2046	1531	2801	ساعات التدخل المخططة للمرؤوسين P_{Hp}	المدة المتوسطة المخططة المستغرقة في التدخل (سا/تدخل)
15	09	12	عدد التدخلات المخططة للمرؤوسين I_p	
136	170	233	P_{Hp} / I_p	
4559	3212	3236	ساعات التدخل الفعلية للمرؤوسين P_{Ha}	المدة المتوسطة الفعلية المستغرقة في التدخل (سا/تدخل)
33	26	19	عدد التدخلات الفعلية للمرؤوسين I_a	
138	124	170	P_{Ha} / I_a	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على تقارير الإنتاج والصيانة.

3. الفعالية الإنتاجية لمرؤوسي محطة الضخ الثانية بالوطية ولاية بسكرة (SP2).

يبين الجدول 17 الفعالية الإنتاجية لمرؤوسي محطة الضخ الثانية (SP2) لمدة ثلاثة سنوات متتالية

(2004، 2005 و 2006).

الجدول 17: الفعالية الإنتاجية لمرؤوسي محطة الضخ الثانية (SP2).

2006	2005	2004	السنة	البيان
5579	3795	7594	ساعات التدخل الفعلية للمرؤوسين P_{Ha}	مؤشر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين $EP_H (%)$
3833	1869	5858	ساعات التدخل المخططة للمرؤوسين P_{Hp}	
% 146	% 203	% 130	$EP_H = (P_{Ha} / P_{Hp}) \times 100$	
27	27	27	عدد التدخلات الفعلية للمرؤوسين خلال السنة I_a (تدخل/السنة)	

27	27	27	عدد التدخلات الفعلية للمرووسين I_a	عدد التدخلات الفعلية إلى عدد التدخلات المخططة (%)
10	11	14	عدد التدخلات المخططة للمرووسين I_p	
% 270	% 245	% 193	$(I_a / I_p) \times 100$	
27	27	27	عدد التدخلات الفعلية للمرووسين I_a	عدد التدخلات الفعلية إلى متوسط عدد العاملين (%)
66	66	66	متوسط عدد العاملين E_T	
% 41	% 41	% 41	$(I_a / E_T) \times 100$	
3833	1869	5858	ساعات التدخل المخططة للمرووسين P_{Hp}	المدة المتوسطة المخططة المستغرقة في التدخل (سا/تدخل)
10	11	14	عدد التدخلات المخططة للمرووسين I_p	
383	170	418	P_{Hp} / I_p	
5579	3795	7594	ساعات التدخل الفعلية للمرووسين P_{Ha}	المدة المتوسطة الفعلية المستغرقة في التدخل (سا/تدخل)
27	27	27	عدد التدخلات الفعلية للمرووسين I_a	
207	141	281	P_{Ha} / I_a	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على تقارير الإنتاج والصيانة.

4. الفعالية الإنتاجية لمرووسي المحطات مجال الدراسة.

في هذا المقام سيتم تحليل الجداول 15، 16 و 17 لاستنتاج اتجاهات الفعالية الإنتاجية لمرووسي كل محطة بشكل خاص والمحطات مجال الدراسة بشكل عام.

أ. مؤشر الفعالية الإنتاجية للمرووسين (EP_H).

يبين الجدول 18 والشكل 11 مؤشر الفعالية الإنتاجية لمرووسي المحطات محل الدراسة لمدة ثلاثة سنوات متتالية (2004، 2005 و 2006) كما يلي:

الجدول 18: مؤشر الفعالية الإنتاجية لمرووسي المحطات محل الدراسة (EP_H).

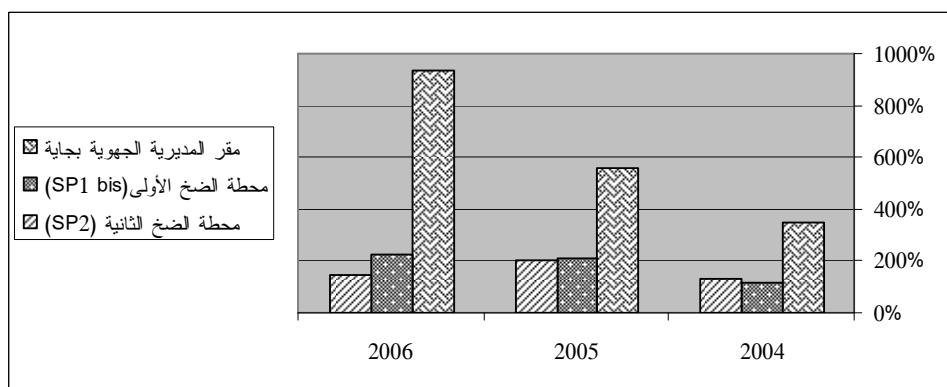
(الوحدة: %)

معامل	الانحراف	المتوسط	2006	2005	2004	السنة
-------	----------	---------	------	------	------	-------

الاختلاف	المعياري	الحسابي				المحطة
48.34	297.16	614.67	935	561	348	مقر المديرية الجهوية بجاية
31.91	58.39	183.00	223	210	116	محطة الضخ الأولى (SP1)
19.19	30.64	159.67	146	203	130	محطة الضخ الثانية (SP2)
84.40	269.32	319.11	435	325	198	على مستوى المحطات

المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل 11: مؤشر الفعالية الإنتاجية لمروؤسي المحطات محل الدراسة (EP_H).



المصدر: إعداد الباحثة.

من خلال الجدول 18 والشكل 11 يتضح أنه قد تم تحقيق الأهداف الإنتاجية للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 614.67 % على مستوى مقر المديرية الجهوية بجاية، وبانحراف معياري قدره 297.16 % وبمعامل اختلاف قدره 48.34 % مما يشير لتباين مؤشر الفعالية الإنتاجية للمروؤسين على مستوى مقر المديرية من سنة لأخرى؛ ويتضح أنه تم تحقيق الأهداف الإنتاجية للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 183 % على مستوى محطة الضخ الأولى، وبانحراف معياري قدره 58.39 % وبمعامل اختلاف قدره 31.91 % مما يشير لتباين مؤشر الفعالية الإنتاجية للمروؤسين على مستوى محطة الضخ الأولى من سنة لأخرى؛ ويتبين كذلك أنه تم تحقيق الأهداف الإنتاجية للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 159.67 % على مستوى محطة الضخ الثانية، وبانحراف معياري قدره 30.64 % وبمعامل اختلاف قدره 19.19 % مما يشير لتباين مؤشر الفعالية الإنتاجية للمروؤسين على مستوى محطة الضخ الثانية من سنة لأخرى؛ أما على مستوى المحطات مجال الدراسة فقد تم تحقيق الأهداف الإنتاجية للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 319.11 %، بانحراف معياري قدره 269.32 % وبمعامل اختلاف قدره 84.40 % مما يشير لتباين مؤشر الفعالية الإنتاجية للمروؤسين من محطة لأخرى.

ب. عدد التدخلات الفعلية للمروؤسين خلال السنة (I_a).

يبين الجدول 19 والشكل 12 عدد التدخلات الفعلية لمروؤسي المحطات محل الدراسة لمدة ثلاثة سنوات متتالية (2004، 2005 و 2006) كما يلي:

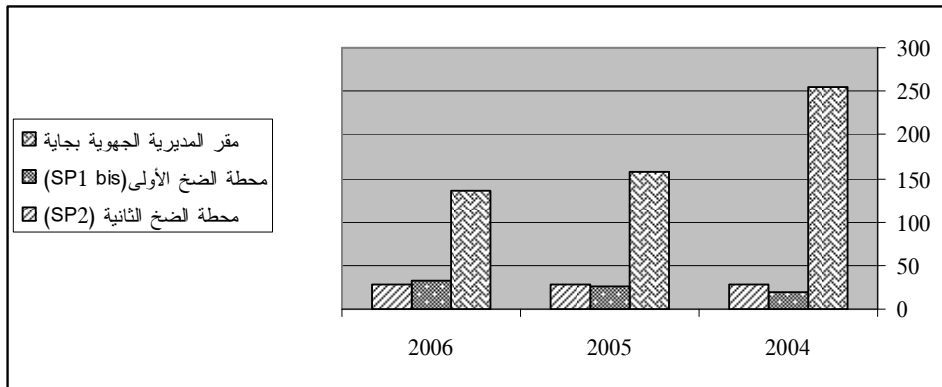
الجدول 19: عدد التدخلات الفعلية للمروؤسين خلال السنة (I_a).

(الوحدة: تدخل/السنة)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	2006	2005	2004	السنة / المحطة
34.79	63.32	182.00	135	157	254	مقر المديرية الجهوية بجاية
26.92	07.00	26.00	33	26	19	محطة الضخ الأولى (SP1)
00.00	00.00	27.00	27	27	27	محطة الضخ الثانية (SP2)
107.26	84.02	78.33	65	70	100	على مستوى المحطات

المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل 12: عدد التدخلات الفعلية للمروؤسين خلال السنة (I_a).



المصدر: إعداد الباحثة.

من خلال الجدول 19 والشكل 12 يتضح أن متوسط التدخلات الفعلية لمروؤسي مقر المديرية الجهوية بجاية للثلاثة سنوات الأخيرة قدر بـ 182 تدخل في السنة، بانحراف معياري قدره 63.32 تدخل في السنة وبمعامل اختلاف قدره 34.79 % مما يشير لتباين التدخلات الفعلية للمروؤسين على مستوى مقر المديرية من سنة لأخرى؛ ويتضح أن متوسط التدخلات الفعلية لمروؤسي محطة الضخ الأولى للثلاثة سنوات الأخيرة قدر بـ 26 تدخل في السنة، بانحراف معياري قدره 07 تدخلات في السنة وبمعامل اختلاف قدره 26.92 % مما يشير لتباين التدخلات الفعلية للمروؤسين على مستوى محطة الضخ الأولى من سنة لأخرى؛ ويتبين كذلك أن متوسط التدخلات الفعلية لمروؤسي محطة الضخ الثانية للثلاثة سنوات الأخيرة قدر بـ 27 تدخل في السنة، بانحراف معياري قدره 00 تدخل في السنة وبمعامل اختلاف معدوم كذلك مما يشير لتجانس في عدد التدخلات الفعلية للمروؤسين على مستوى محطة الضخ الثانية من سنة

لأخرى؛ أما على مستوى المحطات مجال الدراسة فقد بلغ متوسط التدخلات الفعلية للثلاثة سنوات الأخيرة 78.33 تدخل في السنة، بانحراف معياري قدره 84.02 تدخل في السنة وبمعامل اختلاف قدره 107.26 % مما يشير لتباين عدد التدخلات الفعلية للمرؤوسين من محطة لأخرى.

ج. عدد التدخلات الفعلية إلى عدد التدخلات المخططة.

يبين الجدول 20 والشكل 13 إجمالي التدخلات الفعلية إلى التدخلات المخططة لمرؤوسي المحطات

محل الدراسة لمدة ثلاثة سنوات متتالية (2004، 2005 و 2006) كما يلي:

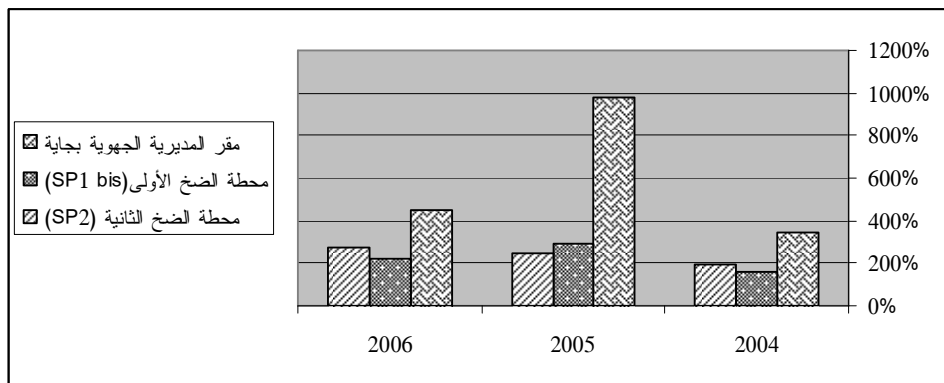
الجدول 20: عدد التدخلات الفعلية إلى عدد التدخلات المخططة.

(الوحدة: %)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	2006	2005	2004	السنة / المحطة
57.31	339.87	593.00	450	981	348	مقر المديرية الجهوية بجاية
29.47	65.53	222.33	220	289	158	محطة الضخ الأولى (SP1)
16.64	39.28	236.00	270	245	193	محطة الضخ الثانية (SP2)
71.88	251.92	350.44	313	505	233	على مستوى المحطات

المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل 13: عدد التدخلات الفعلية إلى عدد التدخلات المخططة.



المصدر: إعداد الباحثة.

من خلال الجدول 20 والشكل 13 يتضح أنه قد تم تحقيق أهداف تدخل المرؤوسين لصيانة معدات الضخ للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 593 % على مستوى مقر المديرية الجهوية بجاية، وبانحراف معياري قدره 339.87 % وبمعامل اختلاف قدره 57.31 % مما يشير لعدم تجانس عدد تدخلات مرؤوسي مقر المديرية لصيانة معدات الضخ من سنة لأخرى؛ ويتضح أنه قد تم تحقيق أهداف تدخل المرؤوسين لصيانة معدات الضخ للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 222.33 % على مستوى محطة الضخ الأولى، بانحراف معياري قدره 65.53 % وبمعامل اختلاف قدره 29.47 % مما يشير لعدم تجانس عدد تدخلات مرؤوسي محطة الضخ الأولى لصيانة معدات الضخ من سنة لأخرى؛ ويتبين كذلك أنه تم تحقيق أهداف تدخل المرؤوسين لصيانة معدات الضخ للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 236 % على مستوى محطة الضخ الثانية، بانحراف معياري قدره 39.28 % وبمعامل اختلاف 16.64 % مما يشير لعدم تجانس عدد تدخلات مرؤوسي محطة الضخ الثانية لصيانة معدات الضخ من سنة لأخرى؛ أما على مستوى المحطات مجال الدراسة فقد تم تحقيق أهداف تدخل المرؤوسين لصيانة معدات الضخ للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 350.44 %، بانحراف معياري قدره 251.92 % وبمعامل اختلاف قدره 71.88 % مما يشير لعدم تجانس عدد تدخلات المرؤوسين لصيانة معدات الضخ من محطة لأخرى.

د. عدد التدخلات الفعلية إلى متوسط عدد العاملين.

يبين الجدول 21 والشكل 14 إجمالي التدخلات الفعلية إلى متوسط عدد العاملين في المحطات محل الدراسة لمدة ثلاثة سنوات متتالية (2004، 2005 و 2006) كما يلي:
الجدول 21: عدد التدخلات الفعلية إلى متوسط عدد العاملين.

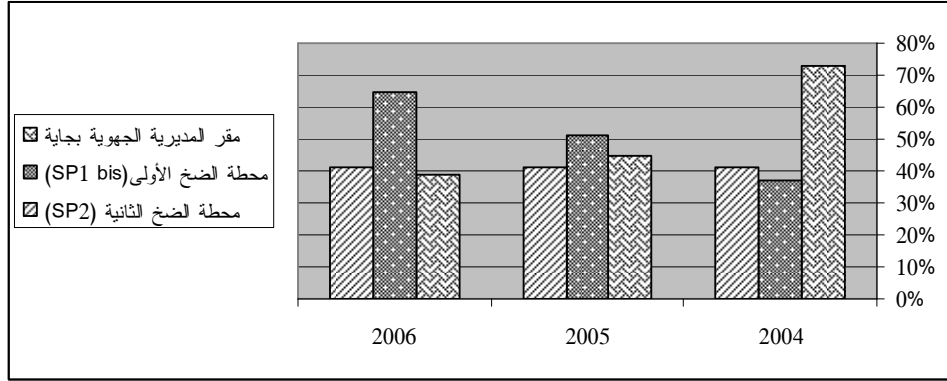
(الوحدة: %)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	2006	2005	2004	السنة المحطة
34.68	18.15	52.33	39	45	73	مقر المديرية الجهوية بجاية

27.45	14.00	51.00	65	51	37	محطة الضخ الأولى (SP1)
00.00	00.00	41.00	41	41	41	محطة الضخ الثانية (SP2)
26.30	12.65	48.11	49	46	50	على مستوى المحطات

المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل 14: عدد التدخلات الفعلية إلى متوسط عدد العاملين.



المصدر: إعداد الباحثة.

من خلال الجدول 21 والشكل 14 يتضح أن متوسط التدخل الفعلي للعامل للثلاثة سنوات الأخيرة يقدر بـ 52.33% بمقر المديرية الجهوية بجاية، بانحراف معياري قدره 18.15% وبمعامل اختلاف قدره 34.68% مما يشير لتباين التدخل الفعلي للعامل على مستوى مقر المديرية من سنة لأخرى؛ ويتضح أن متوسط التدخل الفعلي للعامل للثلاثة سنوات الأخيرة يقدر بـ 51% على مستوى محطة الضخ الأولى، بانحراف معياري قدره 14% وبمعامل اختلاف قدره 27.45% مما يشير لعدم تجانس التدخل الفعلي للعامل على مستوى محطة الضخ الأولى من سنة لأخرى؛ ويتبين كذلك أن متوسط التدخل الفعلي للعامل للثلاثة سنوات الأخيرة يقدر بـ 41% على مستوى محطة الضخ الثانية، بانحراف معياري قدره 00% وبمعامل اختلاف معدوم مما يشير لتجانس التدخل الفعلي للعامل على مستوى محطة الضخ الثانية من سنة لأخرى؛ أما على مستوى المحطات مجال الدراسة فمتوسط التدخل الفعلي للعامل للثلاثة سنوات الأخيرة قدر بـ 48.11%، بانحراف معياري قدره 12.65% وبمعامل اختلاف قدره 26.30% مما يشير لعدم تجانس التدخل الفعلي للعامل من محطة لأخرى.

هـ. الفرق بين المدة المتوسطة المخططة والفعالية المستغرقة في التدخل.

يبين الجدول 22 والشكل 15 الفرق بين المدة المتوسطة المخططة والفعالية المستغرقة في التدخل الواحد في المحطات محل الدراسة لمدة ثلاثة سنوات متتالية (2004، 2005 و 2006) كما يلي:

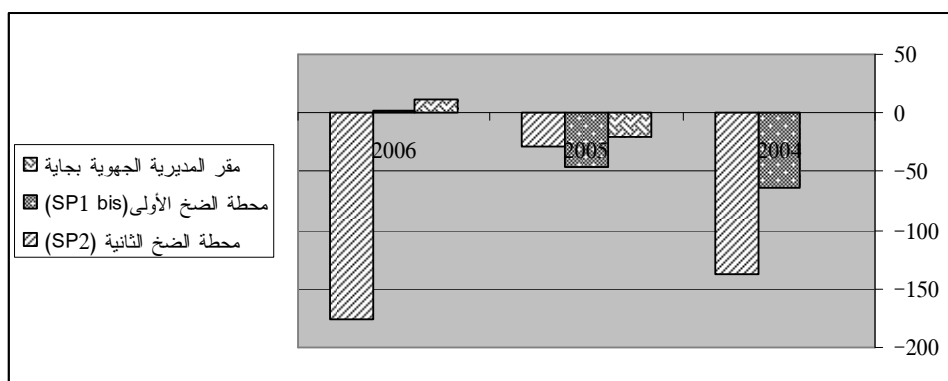
الجدول 22: الفرق بين المدة المتوسطة المخططة والفعالية المستغرقة في التدخل.

(الوحدة: سا/ تدخل)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السنة			المحطة
			2006	2005	2004	
606.22-	16.17	02.67-	12	20-	00	مقر المديرية الجهوية بجاية
94.51-	33.71	35.67-	02	46-	63-	محطة الضخ الأولى (SP1)
66.80-	76.15	144.00-	176-	29-	137-	محطة الضخ الثانية (SP2)
128.41-	65.21	50.78 -	54-	32-	67-	على مستوى المحطات

المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل 15: الفرق بين المدة المتوسطة المخططة والفعالية المستغرقة في التدخل.



المصدر: إعداد الباحثة.

من خلال الجدول 22 والشكل 15 يتضح أن متوسط الربح في المدة الفعلية المستغرقة في التدخل من خلال الجدول 22 والشكل 15 يتضح أن متوسط الربح في المدة الفعلية المستغرقة في التدخل للثلاثة سنوات الأخيرة قدر بـ 02.67 ساعة لكل تدخل وبمعامل اختلاف قدره 606.22 % مما يشير لعدم تجانس الربح في المدة الفعلية المستغرقة في التدخل من محطة لأخرى؛ ويتضح أن متوسط الربح في المدة الفعلية المستغرقة في التدخل للثلاثة سنوات الأخيرة قدر بـ 35.67 ساعة لكل تدخل على مستوى محطة الضخ الأولى، بانحراف معياري قدره 33.71 ساعة لكل تدخل وبمعامل اختلاف قدره 94.51 % مما يشير لعدم تجانس الربح في المدة الفعلية المستغرقة في التدخل على مستوى محطة الضخ الأولى من سنة لأخرى؛ ويتبين كذلك أن متوسط الربح في المدة الفعلية المستغرقة في التدخل للثلاثة سنوات الأخيرة قدر بـ 114 ساعة لكل تدخل على مستوى محطة الضخ الثانية، بانحراف معياري قدره 76.15 ساعة لكل تدخل وبمعامل اختلاف قدره 66.80 % مما يشير لعدم تجانس الربح في المدة الفعلية المستغرقة في التدخل على مستوى محطة الضخ الثانية من سنة لأخرى؛ أما على مستوى المحطات مجال الدراسة فمتوسط الربح في المدة الفعلية المستغرقة في التدخل للثلاثة سنوات الأخيرة قدر بـ 50.78 ساعة لكل

تدخل، بانحراف معياري قدره 65.21 ساعة لكل تدخل وبمعامل اختلاف قدره 128.41 % مما يشير لعدم تجانس في متوسط الربح في المدة الفعلية المستغرقة في التدخل من محطة لأخرى. من خلال ما تقدم يتبين أن محطة الضخ الثانية هي المحطة الأكثر تجانسا من ناحية مؤشرات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من سنة لأخرى، تليها محطة الضخ الأولى ثم مقر المديرية الجهوية بجاية؛ أما على مستوى المحطات ككل فهناك تباين في مؤشرات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى، مما ينفي صحة الفرضية الثانية، بالتالي نستطيع القول أن: "هناك اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى".

III. عرض نتائج واختبار الفرضية الثالثة.

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أن: "تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة"، وبعد القيام بالدراسة -تطبيق الاستبيانين الهادفين للكشف عن أسلوب القيادة الإدارية السائد في كل محطة وحساب الفعالية الإنتاجية لمرؤوسي كل محطة- تم الحصول على النتائج التالية، كما يبين الجدول 23.

الجدول 23: أسلوب القيادة الإدارية السائد ومستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في المحطات مجال الدراسة.

محنة الضخ الثانية (SP2)	محطة الضخ الأولى (SP1)	مقر المديرية الجهوية بجاية	المحطة البيان
الأوتوقراطي	الأوتوقراطي	اهتمام متوسط بالعمل ومتوسط بالمرووسين	أسلوب القيادة الإدارية السائد
159.67	183.00	614.67	مؤشر الفعالية الإنتاجية للمرووسين (%)
27.00	26.00	182.00	عدد التدخلات الفعلية للمرووسين خلال السنة (تدخل/السنة)
236.00	222.33	593.00	عدد التدخلات الفعلية إلى عدد التدخلات المخططة (%)
41.00	51.00	52.33	عدد التدخلات الفعلية إلى متوسط عدد العاملين (%)
114.00-	35.67-	02.67-	الفرق بين المدة المتوسطة المخططة والفعالية المستغرقة في التدخل (سا/ تدخل)
الأكثر تجانسا	متوسطة التجانس	أقل تجانسا	تجانس مؤشرات الإنتاجية من سنة لأخرى.

المصدر: إعداد الباحثة.

من خلال الجدول 23 يتضح أن أعلى مستوى للفعالية الإنتاجية للمرووسين سجل في مقر المديرية الجهوية بجاية بمتوسط قدره 614.67 %، بينما قدر متوسط الفعالية الإنتاجية لمرووسي محطة الضخ الأولى بـ 183 %، بفارق 431.67 % بين النسبتين، وقدر متوسط الفعالية الإنتاجية لمرووسي محطة الضخ الثانية بـ 159.67 %، أي بفارق 455 % بينها وبين النسبة المسجلة على مستوى مقر المديرية، بينما لا يتعدى الفرق بين المحطتين الأولى والثانية 24 %.

أما إجمالي التدخلات الفعلية للمرؤوسين خلال السنة، فقدر بـ182 تدخل في السنة لمرؤوسي مقر المديرية الجهوية بجاية، و26 تدخل في السنة لمرؤوسي محطة الضخ الأولى و27 تدخل في السنة لمرؤوسي محطة الضخ الثانية، أي بفارق تدخل واحد بين المحطتين الأولى والثانية. وبالنسبة لتحقيق أهداف الصيانة فيتضح أنه تم تحقيق أهداف تدخل المرؤوسين لصيانة معدات الضخ بمتوسط قدره 593 % على مستوى مقر المديرية الجهوية بجاية، وبمتوسط قدره 222.33 % على مستوى محطة الضخ الأولى، وبمتوسط قدره 236 % على مستوى محطة الضخ الثانية، أي بفارق لا يتعدى 14 % بين المحطتين الأولى والثانية.

أما متوسط التدخل الفعلي للعامل فقدر بـ52.33 % بمقر المديرية الجهوية بجاية، وبـ51 % على مستوى محطة الضخ الأولى، وبـ41 % على مستوى محطة الضخ الثانية، أي بنسب متقاربة على مستوى المحطات مجال الدراسة.

وكذا يتضح أن متوسط الربح في المدة الفعلية المستغرقة في التدخل قدر بـ02.67 ساعة لكل تدخل على مستوى مقر المديرية الجهوية بجاية، وقدر بـ35.67 ساعة لكل تدخل على مستوى محطة الضخ الأولى، بينما قدر بـ114 ساعة لكل تدخل على مستوى محطة الضخ الثانية وهي أعلى قيمة. فمن خلال ما تقدم يتبين أن أسلوب القيادة الإدارية متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين هو الأسلوب الذي حقق أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية لكن بمستوى تجانس ضعيف من سنة لأخرى، بينما حقق أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي في كل من محطة الضخ الأولى والثانية مستويات إنتاجية متقاربة، وإن كانت أقل من المستويات المسجلة في مقر المديرية إلا أنها معتبرة وأكثر تجانسا من سنة لأخرى، خاصة في محطة الضخ الثانية، وإن مثل هذه النتائج تجعلنا نتوقع تأثر مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد بالمحطة، أي ما يثبت صحة الفرضية الثالثة للدراسة التي نصت على: "تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة".

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

بعد عرض نتائج الدراسة في المطلب السابق، سنحاول في هذا المطلب مناقشتها وتحليلها استنادا على الملاحظة المباشرة للواقع الميداني وكذا إدراج بعض المتغيرات الصناعية الأخرى كعدد حوادث

العمل، حوادث تعطل الآلات، معدل تواتر الأخطار* Taux de fréquence...؛ حيث تمثلت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- إن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية هو أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين، بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي كل من محطة الضخ الأولى والثانية، وهذا ما جعل مرؤوسي مقر المديرية الجهوية بجاية يتحلون بروح المسؤولية حيث كان لهم مجالا كبيرا للتصرف بعيدا عن المراقبة الدائمة التي تشعرهم بعدم الثقة. وهذا يعود للمستوى العلمي العالي لمرؤوسي مقر المديرية الجهوية بجاية، حيث تقدر نسبة الحاصلين منهم على شهادة مهندس دولة 37 %، شهادة الليسانس 20 %، شهادة تقني سامي 23 % وشهادة تقني 17 %، بينما لا تتجاوز نسبة المرؤوسين دون شهادة 03 %، وهي النسب الأفضل مقارنة بمحطتي الضخ الأولى والثانية، التي تقدر فيهما نسب المرؤوسين الحاصلين على شهادة جامعية 16 %، 08 % على التوالي، كما تقدر نسب المرؤوسين دون شهادة 17 %، 21 % على الترتيب، مما حدّ من رغبتهم في إنجاز العمل وقدرتهم على أدائه بفعالية عالية من جهة، وأدى بقادتهم لإتباع أسلوب القيادة الأوتوقراطي المعتمد على المتابعة الدائمة والتوجيه المستمر من جهة ثانية.

- حقق أسلوب القيادة الإدارية متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية بمقر المديرية الجهوية بجاية لكن بمستوى تجانس ضعيف من سنة لأخرى، بينما حقق أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي في كل من محطتي الضخ الأولى والثانية مستويات إنتاجية متقاربة، وإن كانت أقل من المستويات المسجلة في مقر المديرية إلا أنها معتبرة وأكثر تجانسا من سنة لأخرى، وهذا يعود للأسباب التالية:

1. طبيعة عتاد ومعدات الضخ التي يتوافر عليها مقر المديرية والمتمثلة أساسا في الوسائل المستعملة في عملية شحن المواد الكربوهيدراتية السائلة للسفن الناقلة للمحروقات كأذرع الشحن مثلا، وهي وسائل بسيطة تستطيع المؤسسة تجديدها وتغييرها بسهولة، ولا مجال للمقارنة بينها وبين محركات الضخ الأكبر حجما والأكثر تكلفة المتوفرة على مستوى محطتي الضخ الأولى والثانية، التي تم إنشائها منذ سنة 1959م من طرف شركة SOPEG الفرنسية، ولم تغير إلا بتاريخ 2007/07/01 م في محطة الضخ الأولى، وذلك بإنشاء محطة ضخ جديدة بالكامل إلى جانب محطة الضخ الأولى مجال الدراسة، بينما لازالت أشغال تجديد محطة الضخ الثانية لم تكتمل بعد.

2. إهلاك رأس المال الثابت في محطتي الضخ الأولى والثانية، وصعوبة الحصول على قطع غيار الآلات والمعدات أثناء تعطلها بسبب مركزية قرارات الشراء، مما يعرقل عملية التدخل السريع لمرؤوسي الصيانة ويزيد في ساعات العمل الضائعة على مستوى المحطتين.

* Taux de fréquence = Nombre accident avec arrêt *10⁶ / Nombre des heures travaillés.

3. حجم حوادث العمل خلال الثلاثة سنوات الأخيرة في محطتي الضخ الأولى والثانية، حيث بلغت 04 حوادث عمل في محطة الضخ الأولى وقدر معدل تواتر الأخطار على مستواها بـ 12.46% خلال الثلاثة سنوات الأخيرة¹⁷¹ و 06 حوادث عمل في محطة الضخ الثانية بمعدل تواتر 13.86%¹⁷²، بينما لم يسجل إلا حادثان في مقر المديرية الجهوية بجاية بمعدل تواتر 01.04%¹⁷³، مما أثر سلبا على مستويات الفعالية الإنتاجية لمروسي محطتي الضخ الأولى والثانية.

4. عدد أيام العمل الضائعة بسبب حوادث العمل خلال الثلاثة سنوات الأخيرة¹⁷⁴، حيث سجل 51 يوما ضائعا بمحطة الضخ الأولى، 24 يوما ضائعا بمحطة الضخ الثانية، بينما سجل 16 يوما ضائعا بمقر المديرية الجهوية بجاية.

5. حوادث تعطل الآلات خلال الثلاثة سنوات الأخيرة في محطتي الضخ الأولى والثانية، حيث سجل 42 حادثا¹⁷⁵ في محطة الضخ الأولى، 28 حادثا¹⁷⁶ في محطة الضخ الثانية، بينما لم يسجل إلا 04 حوادث¹⁷⁷ في مقر المديرية الجهوية بجاية، مما أثر سلبا على مستويات الفعالية الإنتاجية لمروسي محطتي الضخ الأولى والثانية.

6. عدد أيام العمل الضائعة بسبب حوادث تعطل الآلات خلال الثلاثة سنوات الأخيرة¹⁷⁸ في محطتي الضخ الأولى والثانية، حيث سجل 39 يوما ضائعا بمحطة الضخ الأولى، 45 يوما ضائعا بمحطة الضخ الثانية، بينما لم يسجل إلا 34 ساعة عمل ضائعة (يوم ونصف) بمقر المديرية الجهوية بجاية، مما أثر سلبا على مستويات الفعالية الإنتاجية لمروسي محطتي الضخ الأولى والثانية.

ومن خلال ما تقدم يتبين أن مستويات الفعالية الإنتاجية العالية لمروسي مقر المديرية الجهوية بجاية تعود أساسا لبساطة العتاد والمعدات الموجودة على مستواها، سهولة الحصول على قطع الغيار أثناء توقفها، ضعف معدل تواتر الأخطار وعدد حوادث العمل، قلة حوادث الآلات وعدد أيام العمل الضائعة من جهة، وللأهداف البسيطة المحددة على مستوى مقر المديرية الجهوية وكذا سعي المرؤوسين على مستواها للحصول المكافآت التي تمنحها المؤسسة من جهة أخرى. أما تباين مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من سنة لأخرى على مستواها فيعود أساسا لأسلوب القيادة الإدارية متوسط الاهتمام بالعمل

¹⁷¹ مقابلة مع السيد محمد الهادي قنوني والسيد عبد الحفيظ مقران، مصلحة الصحة/الأمن/المحيط، محطة الضخ الأولى، يوم 2007/04/03، الساعة 09:00.

¹⁷² مقابلة مع السيد فوزي غرابلي، رئيس مصلحة الصحة/الأمن/المحيط، محطة الضخ الثانية، يوم 2007/04/17، الساعة 09:00.

¹⁷³ مقابلة مع السيد عبد النور بوزيد، دائرة الصحة/الأمن/المحيط، مقر المديرية الجهوية بجاية، يوم 2007/04/09، الساعة 11:00.

¹⁷⁴ المرجع نفسه.

¹⁷⁵ إعداد الباحثة والسيد محمد حشيش بناء على سجل متابعة معدات الضخ، مصلحة الصيانة، محطة الضخ الأولى، يوم 2007/04/03، الساعة 11:00.

¹⁷⁶ إعداد الباحثة، السيد صلوح طنجاوي والسيد صالح حمود بناء على سجل متابعة معدات الضخ، مصلحة الصيانة، محطة الضخ الثانية، يوم 2007/04/18، الساعة 14:40.

¹⁷⁷ إعداد الباحثة والسيد عبد النور بوزيد، دائرة الصحة/الأمن/المحيط، مقر المديرية الجهوية بجاية، يوم 2007/04/08، الساعة 15:00.

¹⁷⁸ مقابلة مع السيد عبد النور بوزيد، دائرة الصحة/الأمن/المحيط، مقر المديرية الجهوية بجاية، يوم 2007/04/09، الساعة 11:00.

وبالمرووسين، كونه أسلوب ديناميكي متغير، يميل أحيانا لأسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي وأحيانا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطي مما يؤثر سلبا على المرؤوسين وعلى انطباعهم حول قائدهم الذي يرونه مزاجي.

بينما تعود مستويات الفعالية الإنتاجية لمرؤوسي محطتي الضخ الأولى والثانية لإهتلاك رأس المال الثابت على مستوى المحطتين، صعوبة الحصول على قطع الغيار بسبب مركزية قرارات الشراء، ارتفاع معدل تواتر الأخطار وعدد حوادث العمل، كثرة حوادث الآلات وعدد أيام العمل الضائعة؛ إلا أنها (الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين) معتبرة وأكثر تجانسا من سنة لأخرى بفضل أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي المهتم بإنجاز المهام، تحقيق الأهداف، التدريب والتوجيه المستمرين.

لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع الافتراضات التي وضعها التون مايو، الافتراضات التي تقوم عليها نظرية Y وكذا نظرية ليكرت في القيادة الإدارية، التي تؤيد أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطي، مؤكدة أن مزيدا من التركيز على العنصر البشري سيقود إلى مستويات أعلى من أداء الفرد والمؤسسة¹⁷⁹، بينما تتفق نتائج هذه الدراسة وافتراضات النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد والنظرية التعديلية¹⁸⁰ لكل من ماكريجور وليكرت التي كان لها الفضل في توجيه أسلوب القيادة الإدارية نحو الأخذ بالأسلوب القيادي الذي يتلاءم مع ظروف وعوامل الموقف الذي يتطلبه، وتأكيدا على أن اهتمام القائد بالإنتاج والمرؤوسين غير كافيين وحدهما لتحقيق الفعالية المطلوبة في العمل، بل يجب أن تتوافق درجة اهتمامه بالإنتاج وبالمرووسين مع متطلبات الموقف.

خلاصة الفصل الثالث.

تمت هذه الدراسة لأثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين تحديدا في مؤسسة سوناطراك Sonatrach، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية؛ حيث اقتصرت

¹⁷⁹ جاك دنكان، مرجع سبق ذكره، ص 237.

¹⁸⁰ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 147.

هذه الدراسة على ثلاث محطات من هذه المديرية هي: مقر المديرية الجهوية بجاية بولاية بجاية، محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي (SP1 bis) ومحطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة (SP2)، واستهدفت التحقق من الفرضيات التالية:

1. أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي.
 2. لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.
 3. تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.
- استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أسلوب الملاحظة والاستبيان والمقابلة، بحيث استخدمت استبيانين باللغة الفرنسية (الملحق 1 والملحق 2) الاستبيان الأول موجه للمسؤولين (القادة)، وضعه روبرت بابين Robert Papin، أما الاستبيان الثاني موجه لمرؤوسيه، وضعته الباحثة بالاعتماد على الاستبيان الأول، كما تم حساب مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بناء على مجموعة من مؤشرات الفعالية الإنتاجية الأكثر ملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة.

وبعد القيام بالدراسة -تطبيق الاستبيانين الهادفين للكشف عن أسلوب القيادة الإدارية السائد في كل محطة- تبين أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية هو أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين، بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي كل من محطة الضخ الأولى والثانية، وهو الأسلوب السائد على مستوى المحطات مجال الدراسة ككل، مما يعزز صحة الفرضية الأولى بالنسبة للمحطات مجال الدراسة ككل وخطأها بالنسبة لمقر المديرية الجهوية بجاية، بالتالي يمكننا القول أن: "أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو الأسلوب السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة".

وبحساب مؤشرات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بناء على التقارير السنوية للإنتاج والصيانة ومجموعة من المقابلات الموجهة، تبين أن محطة الضخ الثانية هي المحطة الأكثر تجانسا من ناحية مؤشرات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من سنة لأخرى، تليها محطة الضخ الأولى ثم مقر المديرية الجهوية بجاية؛ أما على مستوى المحطات ككل فهناك تباين في مؤشرات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى، مما ينفي صحة الفرضية الثانية، بالتالي نستطيع القول أن: "هناك اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى".

بالتالي تبين أن أسلوب القيادة الإدارية متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين هو الأسلوب الذي حقق أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية لكن بمستوى تجانس ضعيف من سنة لأخرى، بينما حقق أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي في كل من محطة الضخ الأولى والثانية مستويات إنتاجية متقاربة، وإن كانت أقل من المستويات المسجلة في مقر المديرية إلا أنها معتبرة وأكثر تجانسا من سنة لأخرى، خاصة في

محطة الضخ الثانية، وإن مثل هذه النتائج تجعلنا نتوقع تأثير مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد بالمحطة، أي ما يثبت صحة الفرضية الثالثة للدراسة التي نصت على: "تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة".

الخاتمة العامة.

تعتبر القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وتختلف عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها، تشعر شعورها وتستمد منها سلطاتها. بينما

تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي من خلال نسق منظم، ويقبل أعضاء الجماعة بها خوفاً من العقاب، وعلى هذا فقد يكون الرئيس قائداً وقد لا يكون؛ أما الزعامة فهي شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها عن القيادة اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي وعلى خصاله الكارزمية بشكل كبير. بينما يعد مفهوم الإدارة في جوهره أعم من مفهوم القيادة. والقيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية -لأن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنقادة- حيث تعرف القيادة الإدارية بأنها التأثير الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم.

لقد ظهرت العديد من المداخل والنظريات لتفسير القيادة الإدارية ويعتبر مدخل السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات القيادية الموروثة التي يتمتع بها فرد معين، والتي تجعل منه قائداً ناجحاً في كل المواقف. كما تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون؛ ونظراً لإخفاقها في تقديم تفسير مقبول لفعالية القيادة تحول اهتمام الباحثين في الإدارة إلى السلوك القيادي بدلاً من السمات، فظهرت النظريات السلوكية ومعها العديد من الأنماط السلوكية للقائد، كسلوك الاهتمام بهيكل العمل وسلوك التعاطف مع العاملين حسب "دراسات جامعة أوهايو"، أو أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي، أسلوب القائد الأوتوقراطي الخبير، أسلوب القائد الاستشاري وأسلوب القائد المشارك حسب "نظرية ليكرت في القيادة الإدارية". وكذا أساليب القيادة الإدارية التي أفرزتها نظرية الشبكة الإدارية استناداً على تفاعل بعدى اهتمام القائد بالإنتاج واهتمامه بالمرؤوسين. وبناءً على المدخل الأول والثاني ظهرت النظريات الموقفية، التي تقوم أساساً على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه؛ وبالمقابل للقيادة التبادلية الممثلة في المداخل الثلاثة السابقة ظهر مدخل القيادة التحويلية، التي تسعى لتحويل المنظمة من وضع إلى وضع أفضل ونقل المرؤوسين نقلة حضارية بالاعتماد على الجاذبية الشخصية للقائد وعلى أساليبه الإلهامية.

أما مفهوم فعالية القيادة الإدارية فيشير إلى الدرجة التي ينجز بها القائد الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال الجماعة التي يقودها، وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها؛ حيث يعتمد الباحثون على جملة من المعايير الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية، وهي: الإنتاجية، التطوير والابتكار، الغياب، حوادث العمل، الأمراض النفسجسمية، الجزاءات، الاستقالات وطلبات النقل والتظلمات؛ وكذا على مجموعة من المعايير الذاتية هي: الرضا عن العمل، الاتجاه نحو القائد، تماسك الجماعة والدافعية للعمل.

وفي هذه الدراسة لأثر أسلوب القيادة الإدارية تم التركيز على إنتاجية المرؤوسين كأحد المحركات الموضوعية لتقييم فعاليتها، حيث تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك Sonatrach، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية،

واقترنت الدراسة ميدانيا على ثلاث محطات من هذه المديرية هي: مقر المديرية الجهوية بجاية بولاية بجاية، محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي (SP1 bis) ومحطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة (SP2)؛ كما استهدفت هذه الدراسة التحقق من الفرضيات التالية:

1. أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي.
 2. لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.
 3. تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.
- استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أسلوب الملاحظة والاستبيان والمقابلة، بحيث استخدمت استبيانين باللغة الفرنسية (الملحق 1 والملحق 2) الاستبيان الأول موجه للمسؤولين (القادة)، وضعه روبرت بابين Robert Papin، أما الاستبيان الثاني موجه لمرؤوسيه، وضعته الباحثة بالاعتماد على الاستبيان الأول. كما تم حساب مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بناء على مجموعة من مؤشرات الفعالية الإنتاجية الأكثر ملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة.

وبعد القيام بالدراسة -تطبيق الاستبيانين الهادفين للكشف عن أسلوب القيادة الإدارية السائد في كل محطة- تبين أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية هو أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين، مما ينفي صحة الفرضية الأولى بالنسبة لمقر المديرية الجهوية بجاية؛ بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي كل من محطة الضخ الأولى والثانية، وهو الأسلوب السائد على مستوى المحطات مجال الدراسة ككل، مما يعزز صحة الفرضية الأولى، بالتالي يمكننا القول أن: "أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو الأسلوب السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة".

وبحساب مؤشرات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بناء على التقارير السنوية للإنتاج والصيانة ومجموعة من المقابلات الموجهة، تبين أن محطة الضخ الثانية هي المحطة الأكثر تجانسا من ناحية مؤشرات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من سنة لأخرى، تليها محطة الضخ الأولى ثم مقر المديرية الجهوية بجاية؛ أما على مستوى المحطات ككل فهناك تباين في مؤشرات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى، مما ينفي صحة الفرضية الثانية، بالتالي نستطيع القول أن: "هناك اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى".

بالتالي تبين أن أسلوب القيادة الإدارية متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين هو الأسلوب الذي حقق أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية لكن بمستوى تجانس ضعيف من سنة لأخرى، بينما حقق أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي في كل من محطة الضخ الأولى والثانية مستويات إنتاجية متقاربة، وإن كانت أقل من المستويات المسجلة في مقر المديرية إلا أنها معتبرة وأكثر تجانسا من سنة لأخرى، خاصة في محطة الضخ الثانية، وإن مثل هذه النتائج تجعلنا نتوقع تأثر مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين

بأسلوب القيادة الإدارية السائد بالمحطة، أي ما يثبت صحة الفرضية الثالثة للدراسة التي نصت على: "تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة".

لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع الافتراضات التي وضعها التون مايو، الافتراضات التي تقوم عليها نظرية Y وكذا نظرية ليكرت في القيادة الإدارية، التي تؤيد أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطي، مؤكدة أن مزيداً من التركيز على العنصر البشري سيقود إلى مستويات أعلى من أداء الفرد والمؤسسة، بينما تتفق نتائج هذه الدراسة وافتراضات النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد والنظرية التعديلية لكل من ماكريجور وليكرت التي كان لها الفضل في توجيه أسلوب القيادة الإدارية نحو الأخذ بالأسلوب القيادي الذي يتلاءم مع ظروف وعوامل الموقف الذي يتطلبه، وتأكيداً على أن اهتمام القائد بالإنتاج والمرؤوسين غير كافيين وحدهما لتحقيق الفعالية المطلوبة في العمل، بل يجب أن تتوافق درجة اهتمامه بالإنتاج والمرؤوسين مع متطلبات الموقف.

وعلى ضوء ما تقدم اتضح لنا أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية، وعلى القادة أن يزاولوا الموائمة الانتقائية من أسلوب قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة، مع مراعاة الشروط التالية:

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.
 - القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحيث لا استعجال في اتخاذ القرار ولا تردد حتى تفوت الفرصة.
 - القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع المرؤوسين على الاشتراك في المناقشات، تبادل الآراء والتفاعل المثمر.
 - الاستعداد للقاء المرؤوسين متى رغبوا والاستماع الجيد لهم.
 - معاملة المرؤوسين معاملة حسنة، وهذا يتطلب الاتصاف بالذكاء الاجتماعي، الاتزان الانفعالي، ضبط النفس، الشعور بمشاعر الغير والاتصاف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم.
 - التنسيق بين الجهود المختلفة والإيمان بالعمل الجماعي وممارسته.
 - العمل على تطوير المهارات القيادية وتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية.
 - القيادة بحكمة وإيجاد الحلول الإبداعية.
- ومن أجل التعمق في هذا المجال وللتدقيق أكثر نوصي بإجراء دراسات أخرى واستخدام عينات مختلفة وأن يراعى فيها ما يلي:

- موقع القائد الإداري في التسلسل الهرمي، أي إجراء دراسة مقارنة لأثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في مختلف المستويات الهرمية.
 - اختبار تأثير نوع المؤسسة، أي إجراء دراسة مقارنة بين قادة المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية، أو دراسة مقارنة بين قادة المؤسسات المدنية والمؤسسات العسكرية.
 - اختبار تأثير القطاعات، أي إجراء دراسة مقارنة بين قادة مختلف القطاعات (مالية، صناعية، تعليمية وصحية).
 - دراسة الفروق بين الجنسين، أي إجراء دراسة مقارنة بين القادة الذكور والقادة الإناث.
- وفي الأخير نختم بأحد أعظم الأقوال عمقا ومغزى في موضوع القيادة لأوردوي تيد وهو: "إن القيادة الجيدة تعتمد على الانقياد الجيد، والقائد يشير إلى الطريق ولكن على الأتباع أن يتحروا أن الطريق المشار إليه هو الصحيح"¹⁸¹.

البيبلوغرافيا.

المراجع باللغة العربية.

الكتب.

1. إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب: القاهرة، د ط، د ت.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر: بيروت، المجلد 12، ط 1، 2000.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة، د ط، 2000.

¹⁸¹ جاك دنكان، مرجع سبق ذكره، ص 228.

4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية: بيروت، د ط، 1983.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003.
6. جاري ديسلر، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ: الرياض، د ط، 2002.
7. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ: الرياض، د ط، 2003.
8. جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، الدار الدولية للنشر: القاهرة، د ط، 1991.
9. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها قياسها العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة: بيروت، ط 1، 1983.
10. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: انجليزي-عربي، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط 1، 2003.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، د ط، 2004.
12. خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس: باريس، د ط، 1987.
13. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل: الكويت، د ط، 2001.
14. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل: عمان، ط 2، 2004.
15. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل: عمان، ط 2، 2006.
16. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجيل: القاهرة، د ط، 1976.
17. سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، دار الجيل: القاهرة، ط 2، 1999.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2001.
19. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، ط 1، 2002.
20. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب: القاهرة، د ط، 1992.
21. عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه: الجزائر، د ط، 2003.
22. عبد الرحمن توفيق، الشخصية القيادية فكرا وفعلا، بميك: القاهرة، د ط، 2004.
23. عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003.
24. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 1997.
25. عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة: بغداد، ط 2، 2006.
26. علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب: القاهرة، د ط، د ت.
27. فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن خطاب، دار روائع مجدلاوي: عمان، ط 3، 2003.
28. كاثي إيفانك، ترجمة ماهر عبد الهادي، الإدارة المفتوحة: آليات إشراك العاملين في الإدارة، دار المعرفة للتنمية البشرية: الرياض، ط 1، 2002.
29. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق: عمان، ط 1، 2003.
30. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: بيروت، د ط، 1993.

31. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، د ط، 2003.
32. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل: عمان، ط 3، 2006.
33. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط 1، 2003.
34. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل: عمان، ط 2، 2004.
35. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل: عمان، ط 1، 2005.
36. ميشيل أرمسترونج، ترجمة مكتبة جرير، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير: الرياض، ط 1، 2004.
37. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة: عمان، ط 3، 1999.
38. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، د ط، 2002.

المجلات والتقارير وأوراق العمل.

1. بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر، مستوى رضا الأستاذ الجامعي وأثره على مردوبيته بالمؤسسة الجامعية، ورقة عمل مقدمة في إطار الأيام الوطنية الثلاثة لعلم النفس وعلوم التربية 25-26-27 ماي 1998، منشورات جامعة الجزائر: الجزائر، الجزء 02، 1998.
2. جمعة سيد يوسف، عرض كتاب علم نفس الصحة لثيولي تايلور Shelley Taylor، مجلة دراسات عربية في علم النفس، دار غريب: القاهرة، العدد 01، المجلد 01، 2002.
3. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة: الجزائر، العدد 01، 2001.
4. معمر داوود، وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة: الجزائر، العدد 13، 2005.
5. نور الدين زمام، عولمة الثقافة: المستحيل والممكن، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة: الجزائر، العدد 01، 2001.

المذكرات والرسائل الجامعية.

1. زكية مقري، دور التحفيز في رفع إنتاجية المؤسسات الاقتصادية: حالة مؤسسة المياه المعدنية باتنة في الفترة 90-94، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر: باتنة، غير منشورة، 1996.

المراجع المتوفرة عبر شبكة الانترنت.

1. حمد بن عبد الله اللحيان، أهمية تطوير طرق اختيار القيادات الإدارية، جريدة الرياض اليومية، العدد 14116، 2007/02/16، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع:

<http://www.alriyadh.com/2007/02/16/article225528.html>

2. صلاح صالح معمار، ثقافة إدارية: فن طرح السؤال، مجلة المعرفة، العدد 97، 2004، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع:

<http://www.almarefah.com/article.php?id=463>

المراجع باللغة الأجنبية. الكتب.

1. Annie Bartoli, *Le management dans les organisations publiques*, Dunod : Paris, N éd, 1997..
2. A.R. François, *Manuel d'organisation 2 : Organisation de l'entreprise*, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1983.
3. Aubert Nicole, *Diriger et motiver*, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997.
4. Bruno Durand et al, *Le petit Larousse illustré*, Larousse : Paris, N éd, 2001.
5. Carole Hamon et al, *Management de l'équipe commerciale*, Dunod : Paris, N éd, 2004.
6. Claude Alazard & Sabine Sépari, *Contrôle de gestion : Manuel et applications*, Dunod : Paris, 5ème éd, 2001.
7. Gérald Baillargeon, *Probabilités statistique et techniques des régression*, S M G : Québec, N éd, 1989.
8. Gilbert J.B. Probst et al, *Organisation et management : Gérer le changement organisationnel*, Editions d'organisation : Paris, 2^{ème} éd, 1995.
9. J. A. Litterer, *The analysis of organization*, John Niley & Sonsic: New york, 2nd éd, 1973.

10. Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod: Paris, 2^{ème} éd, 2001.
11. Jean-Michel Plane, *La gestion des ressources humaines*, Economica : Paris, N éd, 2003.
12. John Kotter, *Qu'est-ce que le leadership?*, Harvard Business Review: Le leadership, Editions d'organisation: Paris, 6^{ème} éd, 1999.
13. Ken Starkey & Alan McKinlay, *Strategy and the human resource*, Blackwell Publishers: UK, 1st éd, 1993.
14. Luc Boyer & Noël Equilbey, *Organisation : Théories et Applications*, Editions d'organisation : Paris, 2^{ème} éd, 2003.
15. Michele Myers & Gail Myers, *Managing by communication: An organizational approach*, Mc Graw-Hill book company: New York, N éd, N d.
16. Philippe Migani, *Les systèmes de management : En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle*, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1993.
17. Pierre Thépaut, *Le kit du manager opérationnel*, Editions d'organisation : Paris, 2^{ème} éd, 1999.
18. Robert Papin, *L'art de diriger 1 : management stratégie*, Dunod : Paris, 2^{ème} éd, 2002.
19. Vincent Plauchu & Nacer-Eddine Sadi, *Mesure et amélioration des performances industrielles : Tome II*, Office des publications universitaires : Grenoble, N éd, 2006.
20. Yves Saulou, *Tableaux de bord : pour décideurs qualité*, AFNOR : Paris, N éd, 2004.
21. Yves-Frédéric Livian, *Organisation : Théories et pratiques*, Dunod : Paris, 3^{ème} éd, 2005.

المجلات والتقارير وأوراق العمل.

1. B. Yvan & G. Christian, *Un leader*, Revue française de gestion, R F G : Paris, n°14, 1999.
2. Appel d'offres : Réalisation d'une nouvelle station pompage SP1 bis -l'Oléoduc OB1, Volume 1, Section 1.
3. Sonatrach, *Transport par canalisations*, Direction régionale Bejaia, Rapport annuel de production et de maintenance 2004.
4. Sonatrach, *Transport par canalisations*, Direction régionale Bejaia, Rapport annuel de production et de maintenance 2005.
5. Sonatrach, *Transport par canalisations*, Direction régionale Bejaia, Rapport annuel de production et de maintenance 2006.

Département de gestion

Questionnaire

Supposons que vous soyez le responsable d'un groupe de travail. S.v.p répondez au questionnaire suivant en fonction des réponses que vous choisirez : T (toujours), S (souvent), O (occasionnellement), R (rarement), J (jamais).

Les renseignements :

L'age :.....

L'état sociale :... ..

Diplômes :.....

Postes occupés :.....

L'expérience :.....

Si j'étais responsable d'un groupe de travail...

- 1- J'essaierais d'être le porte-parole du groupe.
- 2- J'encouragerais ce groupe à travailler au-delà des heures prévues.
- 3- Je donnerais à chacun toute liberté pour s'exprimer.
- 4- Je standardiserais autant qu'il serait possible les procédures de travail du groupe.
- 5- J'évitais de poser aux membres du groupe des questions fermées n'appelant comme réponse que des oui ou des non.
- 6- J'encouragerais l'esprit de compétition entre groupes et services.
- 7- J'essaierais de tout contrôler afin d'éviter au groupe de commettre des erreurs.
- 8- Je jugerais chacun sur ses résultats chiffrés en accordant une importance secondaire aux efforts qu'il aurait déployés pour les atteindre.
- 9- Je demanderais rarement aux membres du groupe ce qu'ils pensent des décisions que j'envisage de prendre.

10- J'accepterais de m'entourer d'individus à fort potentiel.

11- Je travaillerais dur pour obtenir une promotion.

12- Je ferais l'effort d'écouter ceux qui me présenteraient des idées, même si elles heurtaient mes croyances, mes préjugés.

13- Je parlerais au nom du groupe lorsqu'il recevrait des visiteurs.

14- Les objectifs du groupe seraient choisis en collaboration étroite avec les membres de ce groupe.

15- Je demanderais aux membres du groupe d'accomplir rapidement les tâches que je leur confierais.

16- Je serais sensible aux compliments, même s'ils étaient prodigués par des personnes dont je saurais qu'elles me manipulent.

17- J'accorderais beaucoup d'importance à tous les détails.

18- Je souffrirais en constatant que d'autres membres du groupe sont capables d'être plus performants que moi, y compris dans les domaines où j'excelle.

19- J'accepterais sans aucune difficulté que les membres du groupe placent leurs motivations personnelles avant l'intérêt du groupe.

20- Je déciderais de ce qui doit être fait et de la manière dont cela doit être fait.

21- J'éprouverais des difficultés à garder mon calme devant ceux qui ne partageraient pas mes idées.

22- J'essaierais de garder le minimum de responsabilités afin d'en confier le maximum aux membres du groupe.

23- Les choses se passeraient comme je l'ai prévu.

24- Je consacrerai beaucoup de temps à écouter chacun pour mieux comprendre sa personnalité.

25- Je donnerai à chacun une tâche bien déterminée.

26- Je laisserai à chacun la possibilité d'introduire des changements au sein du groupe.

27- Je demanderais à chacun de travailler plus dur.

28- J'accepterais volontiers l'idée qu'un individu puisse préférer trouver son épanouissement dans sa vie privée plutôt que dans son travail.

- 29- Je consacrerai beaucoup de temps à planifier le travail de chacun.
- 30- Je consacrerai beaucoup de temps à expliquer aux membres du groupe les raisons de mes décisions.
- 31- J'essaierai de persuader les autres que mes idées servent leurs intérêts.
- 32- Je laisserai au groupe le soin de déterminer son rythme de travail.
- 33- J'encouragerai le groupe à battre sans cesse des records.
- 34- J'agirai sans consulter le groupe.
- 35- Je demanderai à chacun de suivre des règles préétablies.

Batna
Faculté des sciences économique et de gestion
Département de gestion

Questionnaire

Les renseignements :

L'age :

L'état sociale :

Diplômes :

Postes occupés :

L'expérience :

Supposons que vous ayez un responsable. S.v.p répondez au questionnaire suivant en fonction des réponses que vous choisirez : T (toujours), S (souvent), O (occasionnellement), R (rarement), J (jamais).

Est-ce que votre responsable ...

36- Il essaie d'être le porte-parole du groupe.

37- Il encourage le groupe à travailler au-delà des heures prévues.

38- Il donne à chacun toute liberté pour s'exprimer.

39- Il standardise autant qu'il serait possible les procédures de travail du groupe.

40- Il évite de poser aux membres du groupe des questions fermées n'appelant comme réponse que des oui ou des non.

41- Il encourage l'esprit de compétition entre groupes et services.

42- Il essaie de tout contrôler afin d'éviter au groupe de commettre des erreurs.

43- Il juge chacun sur ses résultats chiffrés en accordant une importance secondaire aux efforts qu'il aurait déployés pour les atteindre.

44- Il demande rarement aux membres du groupe ce qu'ils pensent des décisions qu'il envisage de prendre.

45- Il accepte de s'entourer d'individus à fort potentiel.

46- Il travaille dur pour obtenir une promotion.

47- Il fait l'effort d'écouter ceux qui se présentent des idées, même si elles heurtaient ses croyances, ses préjugés.

48- Il parle au nom du groupe lorsqu'il recevrait des visiteurs.

49- Les objectifs du groupe seraient choisis en collaboration étroite avec les membres de ce groupe.

50- Il demande aux membres du groupe d'accomplir rapidement les tâches.

51- Il est sensible aux compliments, même s'ils étaient prodigués par des personnes dont il sait qu'elles se manipulent.

52- Il accorde beaucoup d'importance à tous les détails.

53- Il souffre en constatant que d'autres membres du groupe sont capables d'être plus performants que lui.

54- Il accepte sans aucune difficulté que les membres du groupe placent leurs motivations personnelles avant l'intérêt du groupe.

55- Il décide de ce qui doit être fait et de la manière dont cela doit être fait.

56- Il éprouve des difficultés à garder son calme devant ceux qui ne partageront pas ses idées.

57- Il essaie de garder le minimum de responsabilités afin d'en confier le maximum aux membres du groupe.

58- Les choses se passent comme il l'a prévu.

59- Il consacre beaucoup de temps à écouter chacun pour mieux comprendre sa personnalité.

60- Il donne à chacun une tâche bien déterminée.

61- Il laisse à chacun la possibilité d'introduire des changements au sein du groupe.

62- Il demande à chacun de travailler plus dur.

63- Il accepte volontiers l'idée qu'un individu puisse préférer trouver son épanouissement dans sa vie privée plutôt que dans son travail.

64- Il consacre beaucoup de temps à planifier le travail de chacun.

65- Il consacre beaucoup de temps à expliquer aux membres du groupe les raisons de ses décisions.

66- Il essaie de persuader les autres que ses idées servent leurs intérêts.

67- Il laisse au groupe le soin de déterminer son rythme de travail.

68- Il encourage le groupe à battre sans cesse des records.

69- Il agit sans consulter le groupe.

70- Il demande à chacun de suivre des règles préétablies.