جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

دور المهارة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين داخل المؤسسة

دراسة ميدانية – جامعة أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب :

بوتدارة محمد

د/ بن السي حمو محمد المهدي	مشرفا	جامعة أدرار
د/ بوزيدي علي	ممتحن أول	جامعة أدرار
د/ لعريبي أحمد	ممتحن ثاني	جامعة أدرار

السنة الجامعية: 1441/1440 //2019-2020

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأوَّل في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

وراعتني حتى صرت كبيرًا

(أمي الغالية)، طيَّب الله ثراها.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب
وزوجتي الغالية أم أولادي أطال الله في عمرها.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أُهدي إليكم بحثي هذا

إلى السيد العميد وجميع أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية.

شكر وعرفان

الشكر أولا وأخيراً إلى المولى عز وجل على أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ، بعدها أتقدم بخالص التقدير والعرفان للأستاذ المشرف الدكتور " بن سيحمو محمد المهدي " على ما قدمه لي من توجيهات علمية ومنهجية لإنجاز بحثي هذا والشكر موصول لكافة أساتذة علم الإجتماع الذين قدموا لي يد العون والمساعدة و السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية .

كما لا أنسى أن أشكر كل موظفي كلية العلوم الاقتصادية من المصالح والمكاتب والأعوان الإداريين .

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	
شكر وعرفان	
فهرس المحتوى	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ–ب
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	01
أولا:إشكالية الدراسة	01
ثانيا: فرضيات الدراسة	02
ثالثا: أسباب اختيار الموضوع	02
رابعا: تساؤلات الدراسة	03
خامسا: أهمية الدراسة	03
سادسا: أهداف الدراسة	03
سابعا: تحديد المفاهيم والمصطلحات	03
ثامناً: بعض المفاهيم والمصطلحات المتداخلة مع القيادة	06
تاسعا: صعوبات الدراسة	08
عاشراً : الدراسات السابقة	09

خلاصة:	10
الفصل الثاني:	
تمهيد :	15
أولا: تعريف القيادة الادارية	15
ثانيا: أهمية القيادة الادارية	15
ثالثا: وظائف القيادة الادارية	16
رابعا : مبادئ وأسسس القيادة الادارية	19
خامسا: نظريات القيادة	20
سادسا: أنواع القيادة وأساليبها	26
سابعا: سلبيات الأسلوب القيادي	31
ثامنا: محددات السلوك القيادي	34
تاسعا: خصائص النسق القيادي	38
عاشراً :العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي	40
الحادي عشر : أساليب التأثير القيادي	41
الثاني عشر : القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين	42
الثالث عشر : علاقة القيادة بالاتصال واتخاذ القرار و الأداء	45
خلاصة	49
الفصل الثالث:	
تمهيد	51
أولاً : تعريف الحوافز	51
ثانياً : أهمية وفعالية التحفيز	52
ثالثاً : مكونات منظومة التحفيز	53
رابعاً: بوادر الاهتمام بالتحفيز	55

خامساً: نظريات التحفيز	57
سادساً : أنواع الحوافز	61
سابعاً: تحفيز الأفراد	62
ثامناً : أسلوب تحفيز الأفراد	62
تاسعاً: دور الإدارة في عملية التحفيز	64
عاشراً : محددات الروح المعنوية	65
الحادي عشر: أثر الحوافز في رفع الروح المعنوية	66
الثاني عشر: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية	67
خلاصة	69
خاتمة	أ. ب

مقدمة :

تعتبر المؤسسات بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية معينة تفرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف.

هذه الغايات والأهداف تفرض الاهتمام بمجموع الموارد الموجودة داخلها سواء الموارد المادية و المالية والتقنية و البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر المورد الفعال من بين الموارد المختلفة في المؤسسة بمختلف مستوياتها، من العمال المنفذين إلى المسؤولين والمسيرين، ومن أهم المواضيع المرتبطة بالمورد البشري في المؤسسة والذي يلعب دورا رئيسيا في حياتها وتحسين إنتاجيتها وأدائها نجد عنصر التحفيز.

فعملية التحفيز تمر حتما بالعلاقات التي تسود المؤسسة فيما بين العمال وفيما بين المسؤولين والمسيرين وهنا يجب الحديث عن القيادة والعلاقات الإشرافية، فالقيادة من العوامل المؤثرة في التحفيز وذات أهمية لدى الأفراد وتمكن أهميتها في تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال وتلطيف الجو الاجتماعي من خلال العلاقات الإنسانية المتميزة بالديناميكية في التعامل وضمان حد من التنسيق بين كل الوظائف والمستويات التنظيمية وتدعيم المشاركة العمالية في كل المجالات وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.

وأن تستند إلى التعاون الشبكي والجماعي الذي يقلل من الأخطاء في اتخاذ القرارات والتقليص من الروح الفردية التي تبعث بنقص التعاون في مختلف المجالات وتظهر علاقات عدائية بين المسؤولين والعمال وعليها بتوفير شروط سوسيواستراتيجية تتمثل في روح المبادرة والتحفيز والتنافس في إطار شبكي يضم الفاعلين وذوي الكفاءات التدبيرية التي تتيح للمؤسسة المنافسة والبقاء، لأن الكفاءات لها الدور الاستراتيجي الذي يميز الإدارة على جميع المستويات الهرمية داخل المؤسسة، ما يجعل التساؤل عن كيفية معالجة الموارد الإنسانية

كاستثمار قابل لاستغلال أحسن، مما يدل صراحة أن قيمة المورد البشري الإنساني الكاملة بدأت تنمو وتتطور مع الوقت.

فالمسؤول مهتم بتطوير التنظيم وتفعيله بما يتميز به من سمات شخصية كالاستماع والاتصال والمشاركة والتعاون لضمان حركية مرؤوسيه فإذا استطاعت القيادة أن توفق بين أهدافها وأهداف عمالها ومعارفهم وكفاءتهم فإنها تكون قد حققت إستراتيجيتها التسييرية الخاصة بها.

من هنا أصبح لزاما على المنظمات أن تهتم بموضوع القيادة والتحفيز وكذا الإبداع الإداري للعاملين وتنمية روح الإبداع لديهم وإتاحة الفرصة للعاملين للارتقاء بالمنظمات إلى مستويات أداء أفضل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية الحالية.

ويعد التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلبا أو إيجابا، فالتحفيز يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس لدبه في العمل والتحفيز متنوع منه المادي والمعنوي، فعملية التحفيز تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وشمولية ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة وموضوعية لتحقيق الرضا الوظيفي، فكثيرا ما نسمع بمؤسساتنا عبارات تدل عل سخط العمال وتذمرهم وعدم رضاهم وهذا نتيجة لأجورهم غير الكافية وسوء التسيير والعدالة التنظيمية.

مما سبق يمكن القول أن القيادة من العوامل المهمة في ميدان تحفيز المورد البشري الذي يستوجب الدراسة والاهتمام.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا: إشكالية الدراسة

ثانيا: فرضيات الدارسة

ثالثا: اسباب اختيار الموضوع

رابعا: تساؤلات الدراسة

خامسا: أهمية الدراسة

سادسا: أهداف الدراسة

سابعا: القيادة تحديد المفاهيم والمصطلحات

ثامناً: بعض المفاهيم والمصطلحات المتداخلة مع

تاسعاً: صعوبات الدراسة

عاشراً : الدراسات السابقة

خلاصة :

تمهيد:

يعد الإطار المنهجي احد الركائز الأساسية قي انجاز البحوث، خصوصاً مناهج العلوم الاجتماعية ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى توضيح أهم الجوانب المعتمدة بداية بالإشكالية وأهمية الدراسة ثم أهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وصولاً إلى تساؤلات الدراسة وفرضياتها ونموذج الدراسة ختاماً بالدراسات السابقة والتعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة وصعوبات الدراسة.

أولاً : إشكالية الدراسة :

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

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

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

فاتخاذ القرارات عملية مستمرة تفرض على المؤسسات الحديثة والمعقدة أن تتخلص من أساليب اتخاذ القرار التقليدية، وتعمل على إحداث جو ديناميكي يتوفر فيه نمط قيادي يسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات واندماجهم في العملية التسييرية الكلية للمؤسسة،

لأن ثقافة الفرد قد تصبح معاكسة لثقافة المؤسسة التي تفرض العقلنة الرسمية، لذا فمن المستحسن على المؤسسة أن توفر جو تسوده المرونة اتجاه العاملين مبني على المشاركة الجماعية في القرارات وأسس موضوعية وقانونية تتلاءم مع المحيط الاجتماعي السائد وأن يستوعب العمال محتوى القرارات التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المؤسسة عن طريق التعبير عن أرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل وألا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات القيادة، بل يمارسون دورا ايجابيا أساسه التعاون والاحترام المتبادل من أجل تنمية الثقة والرفع من المعنويات.

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

ثانياً: فرضيات الدراسة :

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

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع :

تطور المجتمعات الإنسانية في كل المجالات التكنولوجية والفنية انعكس على تطور جميع المنظمات وشكلها القانوني وطبيعة العلاقات السائدة فيها من الداخل والخارج.

حيث بدأت تظهر مشكلة القيادة بوضوح وبشكل حاد مع تعقيد التنظيم وتعظيم الأهداف من جهة وتطور ونمو المنظمات من جهة أخرى، لذا ازدادت معه أهمية دراسة القيادة، ويرجع سبب اختياري لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- إشباع فضول شخصي حول الموضوع، وكذلك إثراء المعرفة الشخصية حول أحد المواضيع الهامة و التي تنبع أهميتها من أهمية المورد البشري في المنظمة.

– ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس.

– الاهتمام والقناعة الشخصية للموضوع.

– اعتبار القيادة قوة أساسية في التنظيم والإدارة وسيرها، ما ألزم معرفة نمط القيادة الموجود في المؤسسة الجامعية.

– محاولة التعرف على واقع التحفيز القيادي الإداري للعاملين في المؤسسة الجزائرية.

– معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة والتحفيز في المؤسسة الجامعية.

– معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية لموضوع القيادة.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

من اجل معالجة هذا الموضوع طرحت التساؤلات التالية:

- هل يلعب دور القائد دور مهم وأساسي في عملية تحفيز العاملين داخل المؤسسة ؟
- هل عملية اتخاذ القرارات تؤثر في تحفيز العاملين؟
- هل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية له علاقة بتحفيز العاملين؟

خامساً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال كونها تنصب في موضوع تحفيز العاملين داخل المؤسسة ودور القائد في مثل هاته العملية

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال كونها تسعى للكشف عن الدور الايجابي والفعال للقائد وعلاقته بعملية التحفيز للعاملين و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

سادساً: أهداف الدراسة :

– الوصول إلى نتائج علمية تبين واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الجامعية .

– تحليل الاتجاهات المختلفة للقيادة والتفاعل القائم بينها وبين العمال داخل المؤسسة الجامعية .

– معرفة واقع التحفيز في المؤسسة الجامعية من منظور القيادة الإدارية.

سابعاً: <u>تحديد المفاهيم :</u>

- القيادة الإدارية :

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

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

ويعرفها frederic maatouk (القيادة هي مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنسانا قادرا على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لامتلاكها السلطة واتخاذ القرار [3]

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

. وجود هدف يحرك الناس إليه.

. وجود مجموعة من الأفراد (الإتباع).

. وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس[4].

وتعرف أيضا أنها(القوة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسن لها[5] كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة)

---

[1] سويدان طارق ، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط1،2000. ص41

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

3 212p. Dictionary of sociology English. french. Arabic. Academia. Beirut 1998:FREDERIC (M)

[4] أحمد الطارق، علي سعيد ، سيكولوجية القيادة، مركز عبادي للدراسات والنشر صفاء، ط1 ،1997. ص41

5 رجب عبد الحميد ، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان،القاهرة، 2000. ص41

ويعرفها عبد الحميد رجب:" القيادة هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة .

ويعرفها كل من كونتز واودنيل" عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم، للقيام بنشاط متعاون ويعرفها ستوجيل STOGDILL " القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه [1]

ومن كل هذه التعاريف يمكن أن نوجز تعريفا شاملا للقيادة مفاده أنها:(مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والإتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة)[2]

– القائد الإداري :

يرى كوهن أن القائد:(هو الشخص الذي لديه نوع من القدرات والمهارات في التأثير على المرؤوسين بحيث ينجزون ما يحدده هو"[3] .

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

ويعرف أيضا بأنه الشخص الذي يؤثر في أعضاء الجماعة أكثر من تأثير كل واحد منهم وذلك من حيث تحديد الجماعة وتحديد الهدف"[4]

"القائد هو عضو من أعضاء الجماعة يكون له تأثير على الأفراد أكثر مما يؤثرون فيه"[1]

1[1] محمود المساد، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، د.س. ص95

[2] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993. ص41

[3] عيسوي عبد الرحمان ، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1984. ص346

4 محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الثاني، 1985 ص346

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

ثامناً: بعض المفاهيم المتداخلة مع القيادة :

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

القيادة والإدارة .

للوهلة الأولى قد يبدو أن القيادة والإدارة اسمان يدلان على نفس الشيء، غير أن هذا الاعتقاد غير سليم، إذ أن القيادة جزء مهم من الإدارة، كما أن هناك تداخل بينهما، فالقيادة تعتبر إحدى مكونات الإدارة بما أنها تضم عدة عناصر أخرى منها؛ التخطيط، التنفيذ، الرقابة والمتابعة.

كما أن هذا التداخل يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كل منهما يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة، وزيادة على هذا فإن نجاح الإدارة متوقف إلى حد كبير على طبيعة القيادة ولذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة أو الرؤساء أو الأكفاء ذوي العلم والإبداع لا تكاد لها حاجة[2]

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

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

1 عوابدي عمار ، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ط1 ،1984. ص247

[2] شفيق محمد ، الإنسان والمجتمع ومقدمة في السلوك التنظيمي،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997. ص21

أن القائد شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي –السلطة غير الرسمية على عدد من الأفراد تجعله قادرا على توحيد سلوك هؤلاء الأفراد.

أن المدير هو ذلك الشخص المعني من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ هدف معين، ويتوافر به بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية، تعطيه حق إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة للأفراد[1] .

الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات البشرية اللازمة، أما القيادة فتتطلب ممن يقوم بها هو أكبر من ذلك ويبدع ويفكر ويخطط ويتصور وأن يدرك الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية.

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

والإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ وقد ننسى كذلك العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالانجاز وهو ما يظهر في الجدول رقم 01:

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

1عبد الوهاب محمد رفعت ، أساليب الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000. ص377

✓ **المقاربة السوسيولوجية** :

تعتبر المقاربة السوسيولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة، لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا هو الوظيفية التي تنظر إلى القيادة باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها منها تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها و الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات و تفعيل العملية الاتصالية بين كل المستويات و السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات و حل الصراعات داخل الجماعة[1] بعدالة وموضوعية مطلقة والحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها و توجيه أفكار الجماعة وإثراء ثقافتها ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها كما تعمل على تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف.

كما يمكن إدراج التفاعلية كإطار نظري لدراستنا التي يقوم على أساسها التفاعل بين القائد وشخصيته وإمكاناته والعاملين وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم، والظروف البيئية والمواقف المحيطة بالمنظمة. فالقائد يجب أن يكون عضوا فعالا في الجماعة يشاركها مشاكلها ويوطد الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم وهذا عن طريق تفعيل عملية الاتصال بينه وبين العمال والسماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات ودعم العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب.

تاسعاً: <u>صعوبات الدراسة :</u>

إن العمل والبحث في أي حقل علمي يلقى حواجز وصعوبات تقف في طريق الباحث وتعيق إتمام بحثه، هذه الصعوبات يمكن أن تكون متعلقة بالجانب النظري أو الميداني، فالصعوبة الوحيدة التي واجهتني هي أزمة الوباء وصعوبة إجراء البحث الميداني مما جعلني في حرج كبير للاتصال بالعميد كلية العلوم الاقتصادية ومنحني بعض المعلومات الخاصة بهذا البحث والذي نشكره جزيل الشكر على مساعدته القيمة .

[1] أحمد الطارق، علي سعيد ، سيكولوجية القيادة، مركز عبادي للدراسات والنشر صفاء، ط1 ،1997. ص46

عاشراً : <u>الدراسات السابقة</u>

- الدراسات الجزائرية (المحلية)

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

وهي أطروحة لعبد المجيد أونيس.[1] والذي انطلق في إشكالية تتمحور حول الأسئلة التالية:

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

اعتمد الباحث في دراسته وتحليله لموضوع البحث عن منهجين أساسين وهما: المنهج التاريخي لدراسة المحددات التاريخية للدولة ودورها في النشاط الاقتصادي و مجهودات الدول النامية والعربية في ذلك منها الجزائر، المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مفاهيم وخصائص العمل وقياس إنتاجية العمال .

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

[1] أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة **الجزائر**، 2004 ص 46

1- رغم كل التسهيلات التشريعية والضريبية التمويلية والضمانات السياسية والاجتماعية التي حاولت الجزائر توفيرها ووضعها لتحقيق الاستقلال الاقتصادي إلا أن النتائج المرجوة لم تكن كما كانت متوقعة، مما أدى ذلك بدوره إلى الاعتقاد بأن وجود القطاع العام وكبر وزنه يسبب عائقا أمام المبادرة الخاصة.

2- اقتناع أغلبية صانعي القرار بأنه من الضروري تغيير السياسات المنتهجة من قبل في إطار تسيير الاقتصاد الوطني وكذلك الضغوطات المختلفة التي يمارسها الغرب على دول العالم من أجل فتح حدودها أمام المنتجات والاستثمارات الأجنبية وبالتالي انتهاج نظام اقتصاد السوق، أدت بصانعي القرار إلى دفع الإطار القانوني والتنظيمي لعملية الخوصصة وضمان نجاح هذه العملية[1] .

3- نجاح وازدهار المنظمات والوحدات الاقتصادية يعود بالدرجة الأولى في الاعتماد على كفاءة العمال وقدراتهم في العمل إضافة إلى إخلاصهم وتعاونهم في تحقيق الأهداف.

4- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أصبح موجه ومركز الدرجة الأولى على الفرد العامل الذي يجب أن توفر المؤسسة فرص النجاح وتهيئ له الجو المناسب للعمل، ولا يتم إلى في إطار إشراف ديمقراطي واتصال جيد ومنظم وشفاف ومسؤولين ومسيرين وإداريين أكفاء يتحكمون في العمليات الإنتاجية .

5- الملكية الفردية و الخوصصة واقتصاد السوق والمنافسة واستقلالية التسيير كلها لا تتنافى والاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تصب كل اهتمامها على الفرد باعتباره هو المبدع والمنتج والمنظم والمسير.

وتشترك هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في الفرضية الثالثة وهي العلاقات الإنسانية وعلاقتها بتحفيز، ولكن لم يدرسها من منظور التحفيز، بل عمد إلى دراسة العلاقات الإنسانية من جانبها التنظيمي والبيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بها

[1] نفس المرجع السابق ، أونيس عبد المجيد ، ص 56

وتأثر علاقات العمل بمبادئ العلاقات الإنسانية في ظل اقتصاد السوق والعوامل التي تجعل علاقات العمل أكثر ديناميكية بين المسيرين والمرؤوسين، غير أن هذه الدراسة أغفلت القيادة كمتغير مؤثر في علاقات العمل والعلاقات الإنسانية بصفة عامة ودور ذلك في تحفيز العاملين والذي تطرقنا إليه في دراستنا.

- **أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي :**

وهي رسالة لسعيد لوصيف [1] (رسالة لنيل شهادة ماجستير علم النفس تخصص: تنظيم وعمل). والذي انطلق في إشكالية تتمحور على التساؤلات التالية:

- من بين هذين النمطين القياديين (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بانجاز العمل) وما هو النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

- من بين هذين الموقفين (موقف علاقات القائد بالإتباع وموقف وضعية السلطة) ما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية.

وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

" يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه "

وقد تمت صياغة هذه الفرضية النظرية في شكل فرضيات صفرية قابلة للاختيار الإحصائي:

1- لا يوجد فرق بين قادة كل مستويات الإشراف التنظيمي في نمطي القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بانجاز العمل).

2- لا يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية.

[1] لوصيف سعيد، أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي، رسالة ماجستيرغير منشورة معهدعلم النفس وعلوم التربية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 1992.

3- لا يوجد ارتباط بين متغير القائد بالأتباع ونمط القيادة.

ميدان الدراسة المؤسسة الوطنية لمواد الصيانة بالرغاية

وقد اعتمد في دراسته على عينة تتكون من 432 فردا منها: 3 إطارات عليا و23 إطارات متوسطة و97 عامل تحكم و309 عامل منفذ.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- أن قادة المستويات الأولى يحتكون احتكاكا مباشرا بإتباعهم العمال ويقعون ضمن نفس المجال الاجتماعي، مما جعلهم يهتمون أكثر بالعلاقات الإنسانية من الاهتمام بانجاز العمل وأثبتت الدراسة أن كثيرا من قادة المستويات الإشرافية الأولى في سلم التنظيم هم نقابيون، حيث تفرض عليهم الوضعية الاحتكاك بالعمال باستمرار بينهما يقوم اهتمام قادة المستوى الإشرافي الأدنى بانجاز العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويرجع لعدم وجود ديناميكية ترفع من دافعية العمل لدى الإتباع، حيث لا يأخذ هؤلاء القادة بعين الاعتبار حاجات أتباعهم بالشكل الكافي.

- إن عملية لامركزية اتخاذ القرار لم تكن تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض في ميادين معدودة جدا الشيء الذي حتم في كثير من الأحيان على المسيرين العمل في مجال محدود، حيث حرموا من هامش تصرف حر وكاف يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق التنظيم.[1]

- إن فهم ودراسة أنماط القيادة في المؤسسات يستدعي فهما أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي يؤثر في ديناميتها والسلوك التنظيمي للقادة والأتباع.

- والموقف هو من أهم العوامل التي ينبغي للمشرفين في كل المستويات الاهتمام به وتدريبهم عليه وتكييف سلوكهم الإشرافي وتغييره تبعا لنوع المواقف والظروف التي يتم فيها انجاز العمل.

[1] نفس المرجع السابق ، لوصيف سعيد ، ص 50

وهذه الدراسة تعرضت إلى أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي من منظور نمط القيادة المهتمة بالعلاقات الإنسانية والقيادة المهتمة بالعمل، كما درسها في منظور النظرية الموقفية لفيدلر معتمدا على موقف علاقات القائد بالإتباع وموقف السلطة، وما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية، وهو ما لم نتقيد به في دراستنا واكتفينا بدراسة القيادة من منظور التحفيز والذي يظهر القرارات والاتصال كمتغيرين للتحفيز وهو ما أغفلته هذه الدراسة وتشترك دراستنا مع القيادة المهتمة بالعلاقات الإنسانية كنقطة بين هاتين الدراستين.

كما أننا لم نعمد أو نسند دراستنا لأي نظرية من نظريات القيادة في دراستنا للموضوع كما فعل هو باستعماله نظرية المواقف لفيدلر.

- **أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات :**

وهي رسالة لبن تونس للطاهر [1](رسالة لنيل شهادة ماجستير علم النفس تخصص تنظيم وعمل)

والذي انطلق من إشكالية تتمحور على التساؤلات التالية:

- هل أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات تتوافق مع أبعاد الموقف عند عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية؟

- وهل لكل مشكلة نمطها القيادي الذي ينبغي أن يتخذ به القرار؟

- وهل المسؤول الجزائري يوفق بين المشكل والموقف الذي يكون فيه النمط القيادي المناسب في عملية اتخاذ القرار؟ وفق ما تتصوره النظرية المعيارية لفروم ويتون، ميدان الدراسة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الكائنة بالرويبة وقد اعتمد في دراسته على عينة تتكون من 120 فرد معتمد في شكل هرمي، مدير عام، مساعد مدير+ مدير مركزي، رئيس قسم+ رئيس مصلحة ، إطار، مستعملا تقنية الاستمارة:

[1] بن تونس الطاهر ، أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة معهد علم النفس والتربية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 1997

وقد توصل إلى النتائج التالية:

– عدم تمكن إطاراتنا من التفريق بين أنماط القيادة، وجعلهم يستعملون أنماط عشوائية غير عملية لقيادة عملية أخرى لا تأخذ بعين الاعتبار الموقع الذي يكون فيه.

– يقضي التكوين الخاص بتسيير الموارد البشرية في مؤسستنا.

– حصر عملية اتخاذ القرار في يد المدير وتهميش كل الإطارات الأخرى أدى إلى عدم تمكين إطاراتنا من عملية إعداد واتخاذ القرار.

– عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

– عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات خاصة في الأمور التي تهمهم في الدرجة الأولى.[1]

– عدم وجود معايير موضوعية ومعلنة للتغيير في المناصب القيادية.

– عدم وجود مدخل علمي لتحفيز القادة على الأداء الحق باستمرار مما يقضي تبني أنظمة حديثة في التسيير كنظام الإدارة بالأهداف.

تشترك هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في القيادة واتخاذ القرارات، حيث تعرض إلى النمط القيادي الذي ينبغي أن يتخذ به القرار والموقف الذي يكون فيه النمط القيادي مناسبا في عملية اتخاذ القرار، ولم يدرس القيادة واتخاذ القرارات من منظور التحفيز بل اكتفى بالنمط القيادي وتأقلمه مع الموقف أثناء اتخاذ القرار متبعا نظرية فروم ويتون، وأغفل في دراسته نمط القيادة وأثره في الاتصال والعلاقات الإنسانية مقارنة مع دراستنا التي تعرضت للموضوع.

[1] نفس المرجع السابق ، بن تونس الطاهر ص 43

الفصل الثاني

الفصل الثاني

القيادة الادارية

تمهيد

أولا: تعريف القيادة الإدارية .

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية.

ثالثا: وظائف القيادة الإدارية.

رابعا: مبادئ وأسس القيادة الإدارية.

خامسا: نظريات القيادة الإدارية.

سادسا: أنواع القيادة وأساليبها .

سابعا: سلبيات الأسلوب القيادي .

ثامنا: محددات السلوك القيادي .

تاسعا: خصائص النسق التنظيمي .

عاشرا : العوامل التى تتحكم في اختيار النمط القيادي .

الحادي عشر : أساليب التأثير القيادي .

الثاني عشر : القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين .

الثاني عشر : علاقة القيادة بالاتصال واتخاذ القرار والأداء .

خلاصة:

أولاً: تعريف القيادة الإدارية :

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي ترتكز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيمٍ معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

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

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية :

تلعب القيادة دورا في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة، كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوحيد أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في ميدان العمل والإنتاج وهو ما أكدته بعض النظريات الحديثة في القيادة أنه لكي يكون القائد ناجحا لابد أن يساعد الأفراد في تحقيق وإشباع حاجاتهم[1] باعتبار هذه الحاجات هي مفتاح هام في تحديد الموقف المناسب للقائد، كما تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسبا طرديا مع قدرته على تحقيق حاجاتهم وذلك يعني رغبة الأفراد التلقائية في طاعة القائد وإتباع أوامره وإرشاداته معبرين بذلك عن

1 أحمد الطارق، علي سعيد ، سيكولوجية القيادة، مركز عبادي للدراسات والنشر صفاء، ط1997. ص 75

رضاهم وسلوكه معهم، وفضلا عن دورها في النشاط الإنتاجي والخدمي فإن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل والتي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم بما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام .

ويمكن تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:

- ✓ تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين.
- ✓ تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليص الجوانب السلبية.
- ✓ تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة.
- ✓ تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة.
- ✓ تسهل عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة. توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.
- ✓ توفير الوقت اللازم لأداء العمل[1]

ثالثاً: <u>وظائف القيادة الإدارية :</u>

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

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

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

إلا أن هناك بعض القادة الإداريين والمدراء الذين لا يؤدون كل هذه الوظائف بل البعض منها[1] وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدى:

- **التخطيط:** هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.
- **التنظيم:** ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفر اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي [2]
- **التوجيه:** ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين أعمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم، لذلك يجب على القائمة بالتوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنسان[3]
- **التنسيق:** هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات الذي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق

---

[1] هاشم هيثم ، مبادئ الإدارة، دار طربين، دمشق، ط2، 1988. ص62

[2] سعيد عبد الفتاح محمد ، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992. ص118

[3] هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة، ط2 .1979، ص102

جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة .

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

وتشمل وظيفة الرقابة ثلاث خطوات هي:

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

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

✍ **اتخاذ القرارات:** تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل المواقف وكل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في جل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاقتراحات [2]

---

1 . بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، وهران، ط2، 2004 . ص64

2 حسون توفيق ، فلسفة الإدارة، منشورات جامعية، دمشق، ط، 1996 . ص343

رابعاً: مبادئ وأسس القيادة الإدارية :

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

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

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

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

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

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

6- إحساس القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

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

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

9- حسن الإصغاء إلى العاملين والانتباه إليهم.

10- التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.

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

12- الاهتمام بمصالح العاملين والتوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة.

13- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة[1].

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

خامساً: نظريات القيادة الإدارية :

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

- **نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات :**

تعد نظرية السمات أو نظرية الرجل العظيم من أولى النظريات التي تناولت القيادة إذ تعود جذورها لعهود الإغريق والرومان [2]، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القيادة تتكون من خصائص موروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، فإذا صح هذا القول فإنه مثالا واضحا للاعتقاد بأن هناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا قادة، وأن هناك نسبة من الأشخاص يولدون ليكونوا أتباعا فالقدرة الإدارية في رأيهم صفة موروثة تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس والابتكار واللون[3].

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

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

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

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

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

---

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

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

[3] احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم المشروعات، مكتبة الجامعة الحديثة، الاسكندرية،1999. ص50

5- **الحالة:** (الموقع الاجتماعي والاقتصادي، الشعبية)

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

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

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

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

4- **القدرة على الاتصال:** يجب أن يملك القائد مهارات اتصالية غير عادية والتي تعين قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة إلى الأتباع ويتم بطريقة شفوية في العادة ويمكن أن نستخلص أن القيادة تتصف بالذكاء والقدرة على التقدير والتبصر وإمكانية الكلام المقنع[1].

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

6- **خصائص مرتبطة بالأداء:** التميز بدافع الانجاز والمسؤولية والمبادرة والمثابرة[2].

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

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

[2] علي منصور محمد، ميادى الادارة اسس ومفاهيم، طرابلس، دون طبعة، 1999. ص273

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

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

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

- أن هذه النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة وتلك التي يمكن أن تكتسب بالعلم والتدريب والخبرة.

- أن هذه النظرية أهملت أثر الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد[1].

- إهمالها لدور الإتباع في انجاز عملية القيادة، ومن المعروف أن دورهم كبير في انجاز أعمال القائد.

- أثبتت الدراسة أنه على الرغم من وجود صفات مشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن تعميم تلك الصفات على جميع القادة.

- فشلت النظرية في مقدرتها على تحليل السلوك الإنساني ونماذجه واكتفت بوضع ذلك السلوك.

- أن السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال قيادي لآخر(إداري، تربوي، عسكري، سياسي) ومن موقف قيادي لآخر في المجال ذاته(مهام صعبة، ظروف عصيبة، أتباع مرتفعي الخبرة)

- صعوبة الاتفاق على قائمة تلك السمات، وعدم الاتفاق على قائمة محددة إجرائية لتلك السمات المتفق عليها عبر الباحثين.

- يمكن أن يتميز فرد غير قائد بنفس سمات القائد لذا نجد عند بعض الأفراد الذين يصلوا إلى القيادة نفس السمات أو نفس المستوى من السمات التي تميز القادة الفعاليين.

[1] أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنما، 2000 . ص362.361

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

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

انصبت الدراسات التي قام بها الباحثان فروم من جامعة يال ويتون من جامعة مانشتر 1973، وهو ما يعرف بالشبكة الإدارية على وجود صنفين من السلوك القيادي للمدير وهما: مدير يهتم بالإنتاج والعمل، ومدير يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية[1]. وطبقا لرأي فروم ويتون فإن النظرية تعمل على تحديد فعالية القائد عن طريق التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات لاختيار أفضل الوسائل فعالية من حيث اتخاذ القرارات، وتبعا لبحوثهما العديدة في هذا المجال توصلا أن القائد يتخذ 05 أنماط لاتخاذ القرارات وهي تتلخص في ما يلي:

1- النمط الأول: Autocratic

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

2- النمط الثاني: Autocratic

وفيه نجد القائد يهتم بصورة أحسن بالعاملين ويهتم بدرجات منخفضة بالإنتاج وهو يعتمد على المرؤوسين في الحصول على المعلومات ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات [2].

3- النمط الثالث: Consultative

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

4- النمط الرابع: Consultative

[1] محمد إسماعيل بلال، النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة2005 . ص108

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

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

5- النمط الخامس:Group (المناقشة الجماعية)

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

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

- نظرية المسار والهدف :

تعتبر هذه النظرية التي قدمها هاوس روبرت "House" سنة 1971 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين، هذه التي اشتقت مكوناتها الأساسية من نظرية التوقع في الدافعية [1] وهذه النظرية قائمة على فكرة أساسية هي كيف للقائد أن يؤثر على مدركات مرؤوسيه، المتعلقة مع أهدافهم من العمل وأهدافهم الشخصية، أي أن القائد الفعال يستطيع التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة المختلفة عن طريق الربط بين تحقيق أهداف العاملين الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة الوظيفية

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

[1] ماهر أحمد، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط7، 1990. ص226

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

ثم تطورت هذه النظرية على يد هاوس بمساعدة ميتشال Mitchel 1974، وغريفن Griffin 1980 حيث تم إضافة ثلاث أساليب للقيادة[1] وهي:

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

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

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

1- **عوامل شخصية للمرؤوسين:**

القدرة ، موضع الرقابة، الحاجات والدوافع.

2- **عوامل بيئية العمل:**

مثل مهام المرؤوسين الجماعات التي يعملون معها، العوامل التنظيمية كالسياسات والأنظمة، الإجراءات والقواعد[2]

وتكمن أهمية النظرية في إمكانية ممارسة القائد أنماط قيادية في مواقف مختلفة وليس نمط واحد كما جعلت فعالية القائد مرتبطة بالموقف وحاجات العاملين ومشاعرهم

[1] سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002 . ص255

[2] نفس المرجع ص215

وتوقعاتهم من العمل، كما تحدد مسار وأهداف العاملين وربطهما بأهداف العمل وإزالة العوائق والمتطلبات التي قد تعترض العاملين والتكيف مع المواقف واستخدام النمط المناسب للموقف لكسب رضا العاملين وتحقيق أداء العمل.

سادساً: أنواع القيادة وأساليبها :

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

.حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة

وهي بدورها تنقسم إلى قسمين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية

- **القيادة الرسمية :**

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

حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين[1] فبفضل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة وييسر له القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي.

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

ويعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المنظمات، فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة، وهم لا يقومون باختياره ولكن يقوم المسؤولون وأصحاب المنظمة باختياره وتعيينه [2]

[1] العطية ماجدة ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الأردن، دار الشروق،د.س. ص75

[2] أبو العزم عطية مصطفى كامل ، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية د.س. ص637

- القيادة غير الرسمية :

تتكون القيادة غير الرسمية داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب، وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التفاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم[1] ويستمد القائد سلطته من سماته الشخصية ومهاراته التي تم بها اختياره من قبل العاملين ليرعى مصالحهم ويحقق أهدافهم، ولا يكتسب القائد غير الرسمي قوته من السلطة الرسمية ولكن منصب الجماهير له وتعبيره عن أرائهم وثقتهم.

- القيادة حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرارات :

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

- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) :

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

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي في أن:

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

[1] محمود السيد ابو النيل، مبادى الادارة الحديثة، دار الجامعة الحديثة، الاسكندرية، دون طبعة1998 ص511.

[2] نفس المرجع السابق ، بسيوني عبد الله عبد الغني. ص346

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

– القائد يبدو متصلب الرأي وإيجابي إلى درجة كبيرة.

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

ولهذا النمط القيادي سلبياته وإيجابياته ومن سلبياته:

– وجود نسبة عالية من التذمر والعدوان تجاه القائد.

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

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

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

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

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

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

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

- ومن إيجابياته:

- الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسية.
- نقص الغيابات لعدم استسماج المدير وشدة معاملته.
- الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في حالة الطوارئ .

- القيادة الديمقراطية :

وهي قيادة تتميز بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى أرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين، كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته [1].

ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت، ويتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واحدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل، ويساعد على تكوين روح الجماعة[2] .

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الديمقراطي في أن:

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

---

[1] خير الله عمار، ميادين علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة،1984ح . ص18

[2] احمد ابراهيم ا مد، الادارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين،دارالفكرالعربي، القاهرة، ط3، 2003. ص499

– الأعضاء مخيرون في العمل مع ما ينسجمون معه .

وتتميز الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار والأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي وهذا لا يعني ترك المسؤوليات إلى التابعين والتماطل معهم والاعتماد عليهم كليا في الإدارة وبدون توجيههم أو الاشتراك معهم في الحلول والقرارات وهو ما نتعرض له في النوع الثالث من القيادة.

– **القيادة الفوضوية (التسيبية) :**

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

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

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

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الفوضوي في أن:

– إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل.

– عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل عنها.

– عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.

– عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالمرؤوسين إلا في حدود ضيقة جدا.

[1] نفس المرجع السابق ، العطية ماجدة، ص83

سابعاً: سلبيات الأسلوب القيادي :

للقيادي الأسلوب يتبعه إلا أن هناك له سلبيات نذكرها:

- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعات فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير الرسمية بتحقيق أهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة
- الأداء التي تصل إليها الجماعة هي أراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
- قلة الاحترام للقائد للغير موجه وارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة .

1- القيادة الإستراتيجية :

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

-1 بعد النظر والفصاحة:

إن منح المنظمة الإدراك والإحساس باتجاهها الحقيقي يعد من المهام الرئيسية للقيادة، ويبدو القادة الأقوياء كما لو كانوا يمتلكون القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، هذا فضلا عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وبعث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزء من الثقافة السائدة في المنظمة، ويعتبر كل من "جون كيندي" و"مارثن لوثركنج" وأمثلة للقيادة ذوي الرؤية الثقافية فكل منهم كان يتمتع بوضوح وجلاء رؤيته تجاه المجتمع الذي يريدونه كما كانوا على قدر من البلاغة بدرجة تكفي للاتصال بأفراد المجتمع معتمدين على لغة محفزة [1]

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

2- الالتزام:

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

والتي بدأت من إيفرسون نفسه، فكان يرد بنفسه على المكالمات الهاتفية كما استعان بسكرتير واحد وكان يستخدم سيارة قديمة يقودها بنفسه، وكان فخورا بأنه أقل الرؤساء التنفيذيين أجرا، وهذا الالتزام ما أكسبه احترام العاملين بالشركة، الأمر الذي ترتب عليه استعداد الموظفين وحماسهم لبذل مزيد من الجهد والعمل والاجتهاد[1].

3- الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل:

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

[1] عبد الوهاب محمد رفعت ، أساليب الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000. ص 30

4 – القدرة على التفويض:

يعتبر القادة المميزين مفوضون ماهرون، وهم يعملون أنهم إن لم يلجأو للتفويض فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تنوء بها كواهلهم[1] ، كما أنهم يعلمون أن تفويض التابعين في اتخاذ القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة كما أن عملية التفويض تكتسب معنى ويعد جديين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها.

وفي نفس الوقت يعرف القادة المميزون أنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات الرئيسية، وهكذا نجد أنهم بالرغم من أن القادة سيلجؤون إلى تفويض موظفي المستويات الأدنى في اتخاذ الكثير من القرارات إلا أنهم سيحجمون عن التفويض فيما يختص بالقرارات الحاسمة والحرجة من وجهة نظرهم.

5– الاستخدام الذكي للقوة:

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

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

[1] غنايم عمرو_الشرقاوي علي، نفس المرجع السابق ، ص43

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

ثامناً: محددات السلوك القيادي :

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

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

تاسعاَ : خصال القائد :

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

- سمات شخصية للقائد:

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

- نسق القيم:

بما أن لكل قائد نسقه القيمي فإن سلوكات القائد تختلف لا محال في حل نفس المشاكل، فالنظرة إلى قيمة المساواة قد تختلف من قائد لآخر، فالذي تشغل هذه القيمة مكانا بارزا في نسقه القيمي، سيكون حريصا على أن يزيل أو يحد من مظاهر التمييز بينه وبين

[1] غنايم عمرو_الشرقاوي علي ،نفس المرجع السابق ، ، ص44

مرؤوسيه، فيما بين المرؤوسين أما الذي لا يعير أي اهتمام لقيمة المساواة فتكون معاملته لمرؤوسيه في توسيع وتعميق ذلك التميز[1]

- **مستوى الخبرة الفنية:**

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية إذ سيعتمد عليها القائد في قيادته لمرؤوسيه ويجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يرتكز عليها في قيادتهم بدلا من قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه.

- **مستوى الدافعية للانجاز:**

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

- **مفهوم القائد عن ذاته:**

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

- **تصورات القائد حول خصال أتباعه:**

هي الصورة التي يعطيها القائد لأتباعه فإن كانت هذه الصورة مثلا فإن الأتباع كسالى، فسيعمل معهم بطريقة مباشرة، أما إذا تصور بأنهم غير كسالى، فسيدعهم يعملون ويؤدون

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

مهامهم دون أن يشرف عليهم مباشرة فالصورة التي أعطاها القائد هنا للأتباع مفادهم أنهم يرحبون بالمسؤولية ويسعون دائما لتحقيق ذاتهم[1].

– خصائص الأتباع :

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

– توقعات الأتباع:

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

– مستوى نضج التابع:

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

[1] سار لزهل وجاريث جونز ،نفس المرجع السابق ، ص41

- **سلوك الأتباع مع القائد:**

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

- **مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية:**

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

- **خصائص المهمة :**

وتشمل هذه الخصائص المتغيرات التالية:

- **غموض المهمة:**

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

- **قابلية المهمة للتقسيم:**

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

[1] سار لزهل وجاريث جونز ، نفس المرجع السابق ص42

- **الاستقلالية:**

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

- **تقديم عائد حول الأداء:**

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

تاسعاً : <u>خصائص النسق التنظيمي :</u>

يعرف النسق التنظيمي بأنه:"مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، وبناء وحجم المنظمة".[1]

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

- **التكنولوجيا:**

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

1 عبد الوهاب محمد رفعت، نفس المرجع السابق ، ص 45

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

- **البناء التنظيمي:**

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

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

- **حجم المنظمة (الجماعة):**

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

- **دوام الجماعة:**

[1] عبد الوهاب محمد رفعت، نفس المرجع السابق ، ص 48

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

- **ضغط الوقت:**

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

عشراً : <u>العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي :</u>

بعد التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة يصبح من المهم أن نعرف ما هي العوامل أو القوى التي ينبغي أن يأخذها المدير في الحسبان عند اختيار هذه الأنماط، مع العلم أن كل قوة منها تختلف عن الأخرى، وتحكم المدير بها سيساعده على تقييم المشاكل التي تواجهه وتحديد النمط القيادي المناسب[1].

- **القوى المتعلقة بالمدير :**

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

- نظام القيم الخاص به.
- درجة ثقته في مرؤوسيه.

[1] محمود حافظ محمد، <u>القرار الإداري</u>، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1980. ص250

– الميول القيادية الخاصة بالشخص، فهنا نجد نوعان من المديرين، نوع يشرك مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ونوع لا يشركهم.

– درجة الشعور بالأمان في المواقف التي تتسم بعد التأكيد، فالمدير الذي يفرط في عملية اتخاذ القرارات يقلل من درجة إمكانية التنبؤ بها.

– مدى إحساس المدير بمسؤولياته نحو تنمية كفاءات المرؤوسين وإعدادها للمستقبل.

– **القوى المتعلقة بالمرؤوسين :**

قبل أن يحدد المدير الطريقة أو النمط الذي يقود به المجموعة فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي يؤثر قي سلوك مرؤوسيه، بالإضافة إلى هذا أن المرؤوس له توقعات معينة متعلقة بالطريقة التي يعامله بها رئيسه وكلما زاد فهم المدير لهذه العوامل كان بإمكانه أن يحدد بدقة نوع السلوك الذي يمكن عن طريقه دفع المرؤوسين للعمل بكفاءة.[1]

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

– إذا زادت حاجة المرؤوسين إلى درجة الإشراف التي يريدونها.

– إذا كان استعدادهم كبير لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

– عندما يعرفون أهداف المنظمة ويتفقون مع هذه الأهداف ويسعون لتحقيقها.

– إذا زادت قدرتهم على التعامل مع المواقف الغامضة.

– عندما يملكون المعرفة والخبرة اللازمة والتي تمكنهم من التعامل مع المشكلة.

– إذا كانونا يتوقعون المشاركة في اتخاذ القرارات ويحرصون على ذلك.

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

[1] محمود حافظ محمد، ، نفس المرجع السابق ، ص 58

الحادي عشر : أساليب التأثير القيادي :

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

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

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

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

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

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

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

الثاني عشر: القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين :

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

يكون الأفراد متحفزين للعمل إذا كانوا:

- مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالا نافعة ومثيرة للتحدي.

[1] عبد الرحيم محمد عبد الله، أساليب الإدارة والتنظيم، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية 1992. ص148

[2] العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002 . ص223

- يشعرون بشعور من الحماس والتفاؤل بالنسبة للأعمال وقدرات الإدارة والمنظمة.
- يحترمون قدرات ومفاهيم رؤسائهم المباشرين.
- يعلمون أهداف ومسؤوليات ومعايير قبول الأداء الجيد المرتبط بأعمالهم.
- يشاركون في صياغة الأهداف والسياسات والنظم والإجراءات المتعلقة بأعمالهم متحررين من الخوف الذي يهدد استمرارهم في أعمالهم[1].
- يتمتعون بفرص الترقية في المراكز والمراتب إذا كانوا يستحقونه.

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

1/ توضيح الرؤية البعيدة (الإستراتيجية) واقتناعهم بها.

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

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

4/ احترامهم وتقديرهم ومراعاة احتياجاتهم والانفتاح معهم.

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

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

كما يقول "ميشال كروزيه " لا نستطيع أبدا أن نغير مجتمع عن طريق مرسوم أو نستطيع قيادة أفراد عن طريق إعلان على مستوى المصلحة"[2].

فقد نجد قائدا يسيطر على المجموعة بحكم منصبه في السلم الهرمي، ولكن المجموعة ليست راضية عليه، فتظهر أمامه بسلوك يتميز بالتنمية فالقائد يجب أن يكون قادرا على ترجمة الأفعال والعلاقات وقراءة الوضعيات على أساس المعرفة الخاصة به، وقادرا على

[1] حسن محمود ، نمو الفرد في المجموعات الصغيرة، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية د.س. ص 35.34

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

فرض علاقات الاحترام والثقة وإقناع الأفراد بما يقوم به، وأن يكون متفهما لما يريدونه ويحاول تحقيق بعض رغباتهم، وهو ما تعتمده بعض المؤسسات التي تسند الوظائف القيادية إلى أفراد ذوي كفاءات من أصحاب المعارف والمتكونين في ميدان العمل والقائد الناجح هو الذي يستطيع التوفيق بين العلاقات المهنية بين الأفراد ونوعية العمل وكميته، هنا بالإضافة إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد.

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

الثالث عشر: <u>علاقة القيادة بالاتصال واتخاذ القرار والأداء :</u>

- **القيادة والاتصال :**

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

فالاتصال الذي يربط بينهم هو الذي يحدد العلاقات التي تربط القادة مع مرؤوسيهم فغالب الأحيان يكون المرؤوسين بحاجة إلى تعليمات وأوامر للقيام بالمهام والأعمال والوظائف، وتكون مهمة القائد إصدار الأوامر واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المهام لكل عضو في التنظيم، وهذه العملية المتمثلة في إصدار القرارات وتلقيها وتنفيذها عن طريق الاتصال المتبادل وهو الاتصال الرسمي بين الرئيس ومرؤوسيه مباشرة [1]، إلا أن الاتصال الرسمي غالبا ما يكون ضعيفا في المنظمات الإدارية وكثيرا ما يحدث أن ينقطع الاتصال من أعلى لكثرة الاتصالات العادية، فلا تكون هناك حاجة للرد على تلك الرسائل والشكاوي والطلبات التي يغفل عنها القائد وقد لا يقبل الرد عليها ومناقشتها، لذلك يلجأ العمال إلى الاتصال غير الرسمي لأنهم من خلال الاتصالات غير الرسمية يستعطون التعبير عن مشاكلهم وحاجياتهم الشخصية المتعلقة بالعمل.

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

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

والقائد الكفء هو الذي يعمل على تحقيق الاتصال داخل التنظيم، كما يدعم الاتصال غير الرسمي الذي يساعده على أداء مهامه القيادية، وهو من يحدد نوع ودرجة الاتصال في المنظمة، وقد وضعت عدة مواصفات يتوجب أن يكون القائد عليها وملائمة للاهتمامات الجامعة ومنها روح العدل، القدرة على المسؤولية الذكاء الاتزان والاعتدال[1]

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

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

- القيادة واتخاذ القرارات :

لم يبقى القائد هو الآمر والناهي الذي قوم بكل شيء بمفرده، والذي يعرف كل صغيرة وكبيرة في محيطه، بينما الآخرون ينفذون توجيهاته وتعليماته ويعملون بملاحظاته، بل تعقدت الحياة وتشابكت نواحيها وأصبحت القرارات عادة ما تتخذ بحضور ومشاورة الآخرين على تنفيذها، بل أن كثيرا من القرارات لا تؤخذ إلا بعد دراسات ومناقشات ومفاوضات مع الجهات المعنية فحتى التنظيمات العسكرية المعروفة بقوة وتسلط قادتها، فإن الجيوش العصرية تتطلب قادة ذوي معارف وخبرات يحتاجون إلى استشارة غيرهم من الخبراء في مختلف المجالات التقنية والإستراتيجية وهكذا لم يبقى القائد مستحوذا على اتخاذ القرارات، يتحكم في جماعته ويسيطر عليها ويفرض عليها آراءه، وإنما أصبح القائد جزءا من جماعة العمل، عبارة عن منسق عليه كسب ثقة غيره والحصول على تعاونهم

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

من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهكذا لم تبق القرارات فردية تسلطية وإنما أصبحت جماعية تعكس أراء المجموعة واقتناعاتها، وهكذا فإن المسؤولية تصبح جماعية يقوم القائد بدوره المحدد كغيره من أفراد الجماعة الذين يقومون بأدوارهم المنوطة بهم داخل الجماعة[1]

- القيادة وفعالية الأداء :

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

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

فالأداء يمكن تعريفه بأنه"تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق ومراجعة الأهداف من أجل الأداء العالي المتميز"[2]

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

[1] ابراون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيري وآخرون، دار المعارف ط2 د.س. ص33

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

إتباع القائد لنظام تحفيز معين يرفع معنويات العمال، يضمن تحيق الأداء الفعال وهذا راجع إلى شخصية القائد في حد ذاته وطريقة أو أسلوب القيادة الذي يتبعه إضافة إلى العوامل المعنوية من تدريب، ترقية، مكافئات تشجيعية، زيادة في الأجر، وتزويد العمال بما يلزمهم من معلومات، ومعدات تساعدهم في عملهم[1].

ومن الأساليب المشبعة على رفع الأداء، تفويض القائد للبعض من سلطاته إلى معاونيه، ومنحهم حرية التصرف في أداء بعض المهام الإدارية مما ينمي قدراتهم ومهاراتهم ويسهم في تحقيق الروح المعنوية العالية، وهذا ما يدل على ثقة الرئيس في مرؤوسيه الذين فوض لهم جزءا من سلطته ويعتبر الشخص المفوض حرا في تصرفاته لكن في حد المسؤوليات التي تخولها له السلطة في هذه الحالة يحس الفرد بأنه حر في تصرفاته وموثوق فيها، وهو ما يزيد من حماسه ونشاطه لأداء مهامه على أكمل وجه وبكيفيته على مهارته وقدراته.

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

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

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

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

خلاصة الفصل :

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

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

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

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

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

الفصل الثالث

الفصل الثالث

التحفيز والروح المعنوية

تمهيد

أولا: تعريف التحفيز

ثانيا: أهمية وفعالية التحفيز .

ثالثا: مكونات منظومة التحفيز .

رابعا: بوادر الاهتمام بتحفيز .

خامسا: نظريات التحفيز .

سادسا: أنواع الحوافز .

سابعا: تحفيز الإفراد .

ثامناً: أسلوب تحفيز الإفراد .

تاسعاً: دور الإدارة في عملية التحفيز .

عاشراً : محددات الروح المعنوية .

الحادي عشر : أثر الحوافز في رفع الروح المعنوية .

الثاني عشر : العوامل المؤثرة في الروح المعنوية .

خلاصة :

- **التحفيز والروح المعنوية :**

قد تتعدد مطامح الفرد في تحقيق ما يريد، كما أن هذه المطامح تختلف من فرد لآخر في المؤسسة، ولكن بروز عنصر التحفيز في العمل يوصل الفرد على ما يصبو إليه، وهذا لما يخدم أهداف المنظمة والفرد فبعدما كان الاهتمام بالإنسان يكاد أن يكون منعدما مع التنظيم العلمي للعمل أو ما يسمى بالتنظيم التايلوري، أصبح مع مدرسة العلاقات الإنسانية ونظريات الحاجات ممكنا وفي خدمة رغبات الأفراد، ومنه اختلفت أهدافهم في تحقيق حاجاتهم وطموحاتهم التي أصبحت كضرورة ملحة للوصول إلى التطور في الإنتاج.

أولاً : تعريف الحوافز: هي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

وتعرف أيضا: الوسائل والعوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين.

ويعرفها أبو الكشك بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه، وتقدم نتيجة أداءه المتفوق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضاءه وولاءه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أداءه وإنتاجه مرة أخرى.

هي:" مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"[1].

وتعرف بأنها " تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"[2].

وهناك من يرى بأنها "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج والحوافز"[1].

[1] السلمي علي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية**، دار المعارف، القاهرة، 1970م، ص214.

[2] عبيد محمد، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970م، ص470.

قمت بتقسيم الفصول إلى عدة عناصر تشرح وتبين أهمية التحفيز مكونات، وبوادر الاهتمام به، نظريات التحفيز وأنواعه، الروح المعنوية مظاهرها والعوامل المؤثرة فيها.

ثانياً : <u>أهمية وفعالية التحفيز :</u>

تتجلى أهمية وفعالية التحفيز في:

- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها، كلما زادت فعالية الحوافز أهميتها.
- مقدار الحافز فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة (اتفاق الحوافز مع حاجيات الأفراد) كلما زادت أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز وتقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها [2].

بالإضافة إلى ذلك:

- رفع أداء كفاءة العاملين بما يقود إلى زيادة إنتاجهم.
- زيادة الإنتاج كما ونوعا وخفض تكاليفه.
- ضمان إمكانية قياس العمل وتحديد مستويات الأداء.
- الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي.
- تنمية الشعور بالمشاركة.
- الملائمة مع ظروف العمل
- الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي.

وفي دراسة اجتماعية قام بها طلعت إبراهيم لطفي بهدف معرفة الأهمية النسبية للحوافز، قام بمقارنة مجموعتين من العاملين داخل التنظيم، وكشفت دراساته أهمية الحوافز حسبا لترتيب التالي:

- ثبات العمل واستقراره.

---

[1] مهنا محمد، **سياسة الوظائف وتطبيقاتها**، دار المعارف، القاهرة، 1967م، ص429.

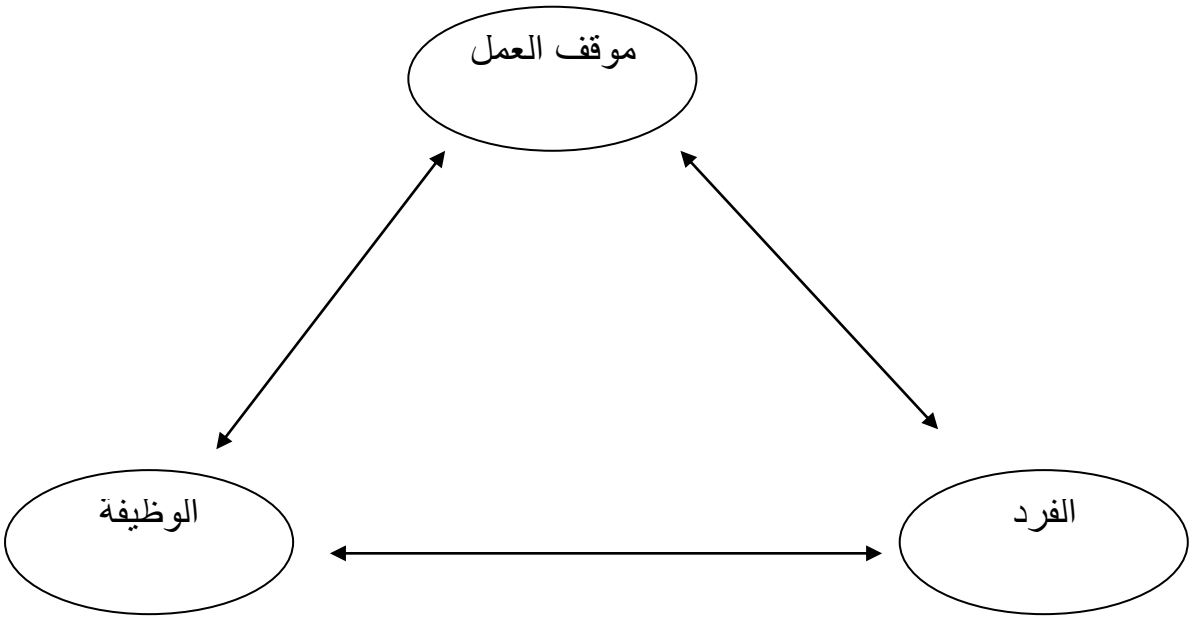
[2] التويجري محمد إبراهيم ، تأثير مركز التحكم كعامل وسيطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة،المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثاني عشر، العدد (1) 1988م. ص220

- احترام الذات والتقدير الاجتماعي.
- حسن العلاقة بين الزملاء والرؤساء.
- تحقيق الذات.
- أهمية انجاز العمل بالنسبة المجتمع.
- قصر ساعات العمل.
- قلة الطاقة والجهد المبذول.

كما أن الحاجة المادية ليست وحدها الدافع الوحيد للعمل بين جميع الأفراد[1].

ثالثاً : مكونات منظومة التحفيز :

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في التحفيز، ونظر للتداخل قي هذه المكونات فإن التحفيز وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي، فهناك من يذهب إلى القول بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي الفرد، الوظيفة، وموقف العمل كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 3 : مكونات منظومة التحفيز

[1] مهنا محمد ، نفس المرجع السابق ، ص 433

وهناك من يرى أن منظومة التحفيز تتألف من خمسة مكونات أساسية مكونات تشكل المنظمة والبيئة مكونين آخرين، فالوظيفة والفرد يوجدان في المنظمة التي تعمل في بيئة تتأثر بها وتؤثر عليها نسبيا، ومبرر إضافة المكونين الآخرين يتمثل في الأسباب الآتية:

1/ أن عملية التحفيز هي إدراك وشعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة، فالفرد الذي يحمل قيم حب العائلة والعمل من أجلها سينقل هذه القيم إلى داخل المنظمة وتصبح المنظمة العائلة الثانية والوظيفة المجال الآخر الذي يحتل أهمية عند الفرد.

2/ أن التحفيز لا يمكن أن ينجح إلا إذا توفرت :

أ- الفرد والوظيفة، أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره الوظيفي.

ب- الوظيفة والمنظمة، أي أن تكون الوظيفة والهيكل التنظيمي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الأفراد.

ج- الفرد والمنظمة، أي أن تكامل أهداف الفرد والمنظمة.

د- المنظمة والبيئة، أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.[1]

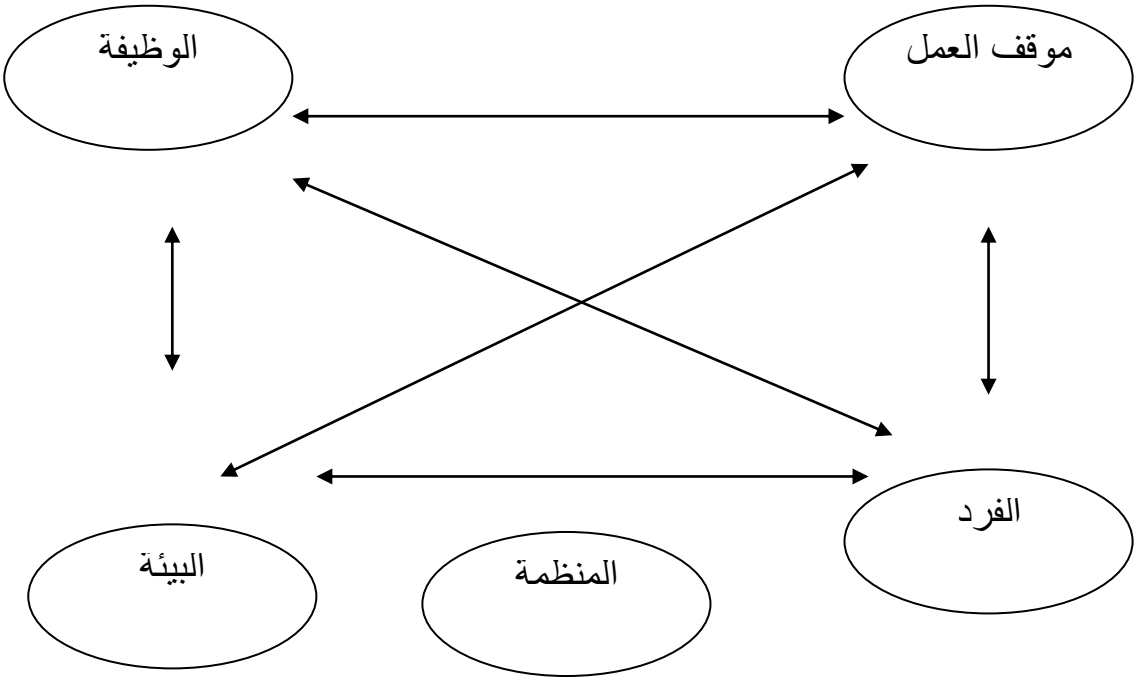
هـ- الفرد والموقف، أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلبات لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

3/ يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكاملة لدى الفرد العامل، فمعروف أن الفرد العالم حالة تعيينه وارتباطه بالمنظمة عليه أن يؤدي عمل ما لكي يعوض بأجر أو براتب على ذلك، ولكن المهم في الأمر ما مستوى أداء الفرد لعمله فهما يأتي دور

[1] مهنا محمد ، نفس المرجع السابق ، ص 436

عملية التحفيز لكي تحرك عوامل داخلية لدى الفرد تقود إلى الشعور بأن الانجاز الأعلى تقابله مكافئة أكبر معنوية أم مادية .

فعندما تستخدم المنظمة التحفيز لمجموعة من العاملين عليها أن تدرك أن مستوى التحفيز يتباين بين العاملين بحكم تباين خصائصهم وقيمهم وأهدافهم ومثل هذا الأمر يتطلب أن تلعب المنظمة دورا أساسيا في توجيه عملية التحفيز لإثارة الدوافع (العوامل الداخلية) لدى العامل وتوجيهها نحو الأداء الأفضل.[1]



الشكل رقم 4 : مكونات منظومة التحفيز

رابـعاً: بوادر الاهتمام بالتحفيز :

لقد تميز التنظيم في المراحل الأولى من الثورة الصناعية بوجود علاقة بين صاحب العمل والموارد المستخدمة في الإنتاج، وكان الأفراد يعتبرون كإحدى الموارد الإنتاجية ولم تكن هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعمال، ولم تكن هناك اتصالات بين العمال نتيجة القيود المفروضة عليهم، وخاصة مع ساعات العمل الطويلة.

1 مهنا محمد ، نفس المرجع السابق ، ص 438

وترجع البدايات الأولى للاهتمام بالجانب الإنساني إلى "روبرت أوين" في انجلترا حوالي 1800 "والذي اهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه كما عمل على تحسين ظروف العمل" ولكن هذا الاتجاه لا يحكم عليه بالانتشار لأنه كان مجرد اهتمام شخصي ولم يكن توجها تنظيميا حول الاهتمام بالجانب الإنساني حيث تميزت المرحلة باستنزاف طاقات العمال من خلال ساعات العمل الطويلة والأمور المتدنية والإشراف الثابت والقاسي وعدم السماح لأي شكل من أشكال الاتصال بين العمال خارج نطاق العمل.

بدلا من أساليب التفويض والتهديد هذه حيث ابتكر "فريدريك تايلور" في أواخر القرن 19م نظاما يعرف بحركة الإدارة العلمية والتي أدت إلى الاهتمام بالعامل وما يلعبه من دور هام في زيادة الإنتاج، من خلال تطبيق أسلوب علمي يعرف بدراسات الحركة والزمن.

حيث قام "تايلور" بتسجيل الحركات التي تؤديها العمال أثناء عملهم كما سجل الوقت اللازم لكل حركة من الحركات بالنسبة لكل عامل من العمال موضع التجربة [1] وقام باستبعاد الحركات الزائدة والعلاقات غير الرسمية في العمل، بحيث أن العمال الذين يحققون أداء يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية، وقد ركز"تايلور" على الحوافز المادية التي تجعل الفرد يزيد من إنتاجه من خلال كل نظام المكافأة على كل قطعة إنتاجية تزيد على معدل الإنتاج اليومي، وهذا على أساس أن الفرد له حاجة وحيدة في العمل وهي الحاجة المادية.

غير أنه ومع بداية الثمانينيات حوالي 1928م ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بعد الدراسات التي قام بها "إلتون مايو" في مصانع "هاوثورن" مع مجموعة "هارفارد" والتي أدت إلى تحول الإدارة العلمية (تايلور) إلى العلاقات الإنسانية حيث يرى "إلتون مايو" أن التحفيز في العمل لا يكتمل بالأجر فحسب بل وحتى الحاجة إلى الاعتماد الاجتماعي

[1] طارق الحاج فليج حسن، الاقتصاد الاداري، دار الصفاء، عمان، دون طبعة 2002 . ص111

أن إنتاجية الأفراد لا تتأثر فقط بتصميم العمل والمكافأة بل هناك عوامل أخرى متعلقة بظروف العمل والعلاقة مع الجماعة وأنماط القيادة ومعاملة الأفراد بتقدير واحترام، مما يساعد على زيادة رضاهم (وقد تعرضت إلى هذه المدرسة بشيء من التفصيل في فصل العلاقات الإنسانية) وقد تأثرت هذه التحولات بنمو النقابات وتشريعات العمل والأمن الوظيفي، تبعتها تلك الإجراءات الرسمية التي منحت للعامل الحماية أكثر إلى جانب ذلك كبر حجم المنظمات، واتساع نطاق التخصص مع الاكتشافات العلمية واستقلال إدارة الأفراد بوظائف مستقلة عن صاحب العمل والمصالح الأخرى.

ومن هنا أوضحت تجارب "هاوثورن" أن الفرد مجرد آلة بسيطة إلى جانب الآلات الضخمة، ولكن كائن يتفاعل مع المجموعة في محيط العمل، ويعتبر هذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مرحلة حاسمة في رسم آليات التحفيز ورفع النقاط الأولى التي جسدت ميدانيا في الواقع، فكان لها دور فعال ولازال هذا الدور قيد الاهتمام والبحث في ميدان الحاجة والتحفيز عموما وهي نظريات التحفيز، والتي سوف نتعرض لها في الآتي.

خامساً: <u>نظريات التحفيز</u> :

1- نظرية العاملين لفريديك هارزبورغ :(**FREDIRICK HERZBERG**) حيث استنتج من خلال عملية استجواب أن هناك[1]:

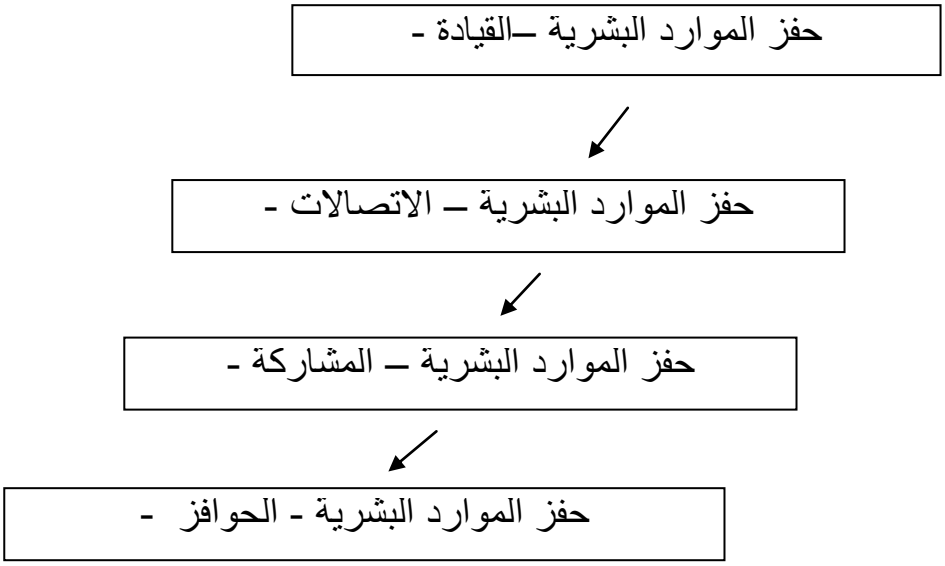
عوامل لياقة: ترتبط بمحيط و ظروف العمل (كالمرتب، ضمان العمل، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، سياسة الإدارة...) عدم توفر هذه العوامل يثير سخط العمال و تذمرهم و توفرها لا يؤدي إلى تحفيزهم.

عوامل التحفيز: ترتبط بمحتويات العمل كالإنجاز، الاعتراف بالتقدير، المسؤولية، التقدم و الترقية، و هي العوامل التي تسبب رضا العمال و تحفزهم لذا يجب على المسير أن يركز عليها في عملية التحفيز.

[1] طارق الحاج فليج حسن ، نفس المرجع السابق ص 116

نقد النظرية: تحديد ما هو عامل لياقة أو محفز يختلف من شخص إلى آخر.

2- نظرية حفز الموارد البشرية

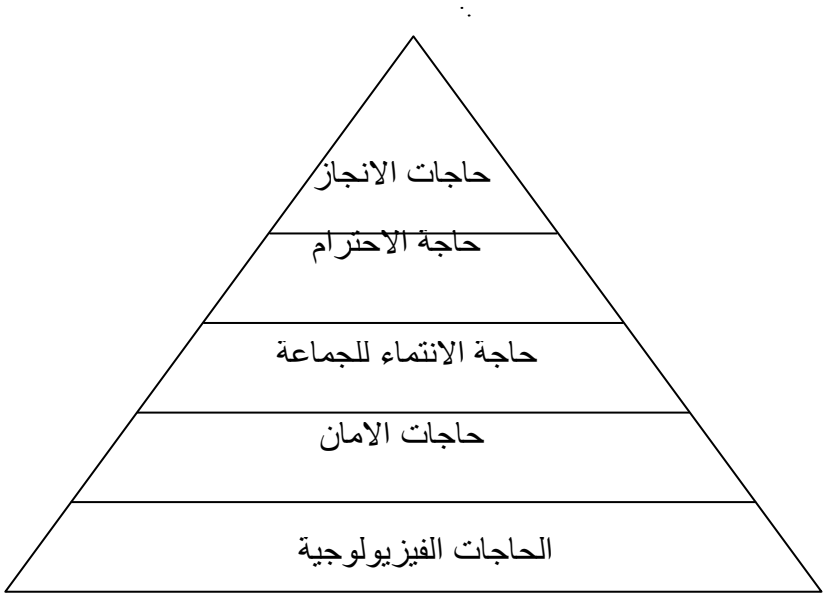


الشكل رقم 05 : حفز الموارد البشرية

3- نظرية الحاجات (هرم الحاجات): maslaw

في 1943، صنف ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميتها، ويكون إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة ضروري قبل أن يتطلع الفرد على إشباع الحاجة التي تليها "بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحفيز[1] إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم" ثم تليها الحاجات الأخرى في السلم الهرمي وبشكل مرتب إذ تحتل الحاجات الأمنية صدارة اهتمام الفرد إذا أشبعت الحاجات الفيزيولوجية، ثم تتراجع أمام الحاجات الاجتماعية في حالة إشباع الأولى والثانية، ثم تظهر حاجات التقدير في حالة إشباع الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية وهكذا (أنظر الشكل 06).

[1] طارق الحاج فليج حسن ، نفس المرجع السابق ص 118



الشكل رقم 06: هرم ماسلو للحاجات

وقد يسعى الفرد لإشباع نوعين أو أكثر من الحاجات من مستوى واحد أو من مستويات مختلفة، رغم عدم إشباع الحاجات التي قبلها بشكل معقول وهذا يحدث تحت ظروف معينة وهذه الحاجات هي:

* **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان وتشبع بالغذاء والماء والنوم وغير ذلك.

* **حاجات الآمان:** وتحتاج إلى جو الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياة واستقرار الإنسان وهي في الدرجة الثانية بعد الحاجات الفيزيولوجية

* **حاجات اجتماعية:** وهي شعور الفرد بالانتماء والولاء والقبول والصداقة.

* **حاجات الاحترام والتقدير:** تشتمل عوامل داخلية مثل احترام الذات، الاستقلالية والانجاز وعوامل خارجية مثل المركز والشهرة والاحترام.

* **حاجات الانجاز (تحقيق الذات):** طموح الفرد بأن يحقق ما يتمكن من تحقيقه عبر استغلال قدراته وقابليته لتحقيق النمو وتحقيق الأغراض الشخصية [1].

[1] ماهر أحمد نفس المرجع السابق ص113

-4 نظرية العملية التحفيزية: و تشمل بعض النظريات التالية:

-1/ نظرية VROOM للانتظار: و تقوم على أساس فكرة أن الأفراد يكونون متحفزين على اتباع سلوك معين إذا كانوا يعتقدون أن هذا سيساعدهم على تحقيق أهدافهم، و تقسم النظرية الانتظارات إلى نوعين:

النوع الأول: الانتظارات (الآمال) الخاصة بتحقيقات الناتجة عن المجهودات.

النوع الثاني: الانتظارات (الآمال) الخاصة بالنتائج الناتجة عن التحقيقات.

و نوع الأول هو الأمل الذي يعيشه الفرد لتحقيق نتيجة معينة بمجهودات معينة

أما النوع الثاني هو الأمل الذي يعيشه للوصول لنتائج معينة بفضل التحقيقات المحققة.

و لقد لخص فروم نظريته في النموذج التالي M = A x B x C :

M: التحفيز

A: النوع الأول

B: النوع الثاني

C: تقييم الفرد لنتيجته

و لتحفيز الأفراد على أساس نظرية فروم يجب:

أن تكون المكافأة تتناسب و حاجة الفرد

أن تحدد النتائج بدقة، و أن تظهر إمكانية تحقيقها من طرف الفرد.

-2/ نظرية وضع الهدف: و تقوم على فكرة أن وجود هدف يعتبر دافع للفرد لتحقيقه و يتم تطبيقها باتفاق المسير مع مرؤوسيه على وضع الهدف الذي يكون تحقيقه مفيدا لهم ليكون محفز لهم[1].

-3/ نظرية العدالة و الإنصاف: هو إقناع الفرد بأن ما يأخذه يتناسب مع ما يعطيه و يأخذه الآخرون لكي يشعر بالإنصاف و بالتالي فسلوكه التحفيزي يتوقف على نتيجة مقارنته الشخصية و بالتالي لابد من وجود أنظمة تقيس ما يقدمه هؤلاء الأفراد .

[1] ماهر أحمد نفس المرجع السابق ص120

سادساً : <u>أنواع الحوافز</u> :

تصنف أنظمة الحوافز على أسس عديدة أمها وأكثرها شيوعا هي: الحوافز المادية والحوافز المعنوية، تتمثل الحوافز المادية في الأجور والعلاوات ومزايا العمل المادية كالخدمات الصحية والاجتماعية، أما الحوافز المعنوية فتشمل عوامل الراحة والأمان أثناء العمل، والعلاقات الاجتماعية مع الرئيس والزملاء والمرؤوسين والتي تجعل العامل أكثر ولاء للمؤسسة.

وتصنف كذلك إلى حوافز فردية وحوافز جماعية وحوافز تنظيمية.

- **الحوافز الفردية :**

وترتبط بالأداء الفردي بحيث يلمس الفرد العلاقة بين إنتاجيته والمقابل الذي يحصل عليه بشكل واضح، مما يخلق لديه منافسة مع الآخرين، ومثال ذلك الأجور التشجيعية الفردية والعلاوات الاستثنائية وغيرها.

- **الحوافز الجماعية :**

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق نظام الحوافز الجماعية عندما يتعذر تقييم الأداء الفردي لكون العمل يتم بصفة جماعية أي عندما يعتمد عمل الفرد على الآخرين، أو يتم في إطاره، في هذه الحالة تكون الحوافز موجهة لكل أفراد الجماعة وتعتمد على أدائها. وقد وضعت خطط الحوافز الجماعية "لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع[1]

- **الحوافز التنظيمية**

يتم تطبيقها على المنظمة ككل وتساعد في خلق علاقات يشوبها التعاون بين العاملين داخل المؤسسة والمساهمة في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج، ويمكن اعتبار المشاركة في أرباح المؤسسة واتخاذ قراراتها وشراء أسهمها من ضمن هذه الحوافز.

[1] شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي، دار المكتبية الحامد، الأردن، ط1، 2000. ص321

سابعاً: <u>تحفيز الأفراد</u> :

من التحديات الهامة التي يواجهها المدير المعاصر أن تحقيق التوافق بين مصالح الأطراف المختلفة داخل المنظمة وخارجها ومع أطراف ومصالح المنظمة ذاتها ولا يتحقق ذلك عادة إلا من خلال بناء مناخ عمل سليم يقلل احتمالات التعارض والتصادم بين الأهداف والمصالح، ويتطلب ذلك أن يتأكد المدير من سلامة وإدراك كافة الأطراف بأن مصالحهم وأهدافهم تتحقق من خلال تحقيق أهداف ومصالح المنظمة ذاتها، وأن أ ي تعارض يظهر ما هو إلا تعارض سطحي غير حقيقي ينبغي التعاون لمعالجته.

ويقتضي ذلك بناء أنظمة اتصالات إدارية وآلية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وأنظمة حوافز تنمي الدوافع ومهارات الإبداع والابتكار لدى الأفراد وتعمق الاستعداد والرغبة في التعاون والتنسيق مع الآخرين في مناخ عمل سليم صحي.[1]

ثامناً : <u>أسلوب تحفيز الأفراد</u>:

المشكلة التي تواجه المدير هنا تتحدد في كيفية اختياره للحوافز التي تحرك دوافع الفرد نحو سلوك معين وأدائه لنشاط معين بالأسلوب الذي يحقق له أهدافه أو رغباته وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها وبعبارة أخرى ضرورة العمل على توافر الحوافز الكافية لخلق الظروف المناسبة والاقتناع بأن تحقق أهداف المنظمة ضروري لتحقيق أهداف الأفراد في المنظمة.

وعلى ذلك فإن المشكلة الرئيسية بالنسبة للمدير في أي منظمة كيف يحفز الأفراد نحو العمل معا لتحقيق أهداف التنظيم، ولكي يحقق ذلك فإن عليه أن يقنع هؤلاء بأن تحقيق تلك الأهداف يترتب عليه إشباع حاجاتهم الشخصية.

- **الإبقاء على عامل التحفيز:**

طالما أن الأشخاص يقومون بتنفيذ أعمالهم على نحو عال من التحفيز والاندفاع فمن المهم العمل على إبقائهم على نفس الوتيرة التصاعدية، ويكون ذلك عن طريق إبقاء عين

[1] شوقي ناجي جواد ، نفس المرجع السابق ، ص 322

حذرة على المستويات والمعنويات، وإذ أنت لم تلاحظ حين تبدأ الأعمال بالانحدار والهبوط إلى دون المستوى المطلوب فقد يضن الأفراد بأنك غير مبال بما يجري، وإذا لم تشعر حين تبدأ المعنويات بالهبوط فقد تسوء الأمور فالإبقاء على رفع المستويات والمعنويات ضروري لإبقاء مستويات التحفيز والاندفاع في أعلى درجاتها، وهناك عدة أساليب عملية لإبقاء المعنويات في أعلى رتبها.

- **إبقاء الأفراد على بينة من الأمور:**

بقدر ما يكون الأفراد على بينة بقدر ما يصبحون واثقين بما يقومون به، وفي ذلك انعكاس إيجابي للإبقاء على المعنويات، فإبقاء الأفراد على علم وثيق بمجريات الأمور لا يعني البوح لهم عن الخطط التي تبقى سرية، بل يعني ببساطة التأكد من أن المعلومات المعطاة للأفراد صحيحة وحديثة ويمكن القيام بذلك عن طريق:

إبقاء نفسك على بينة مما يجري.

إتاحة المجال أمام الأفراد للاطلاع على ما يجري واخذ العلم بمجريات الأمور عند وقوفك على مضامينها.

- **شرح كيفية تأثير المعلومات عليهم:**

إن نقص في المعلومات قد يؤدي عادة إلى هبوط في المعنويات وبالتالي لعامل التحفيز والاندفاع عند الفرد، لذا فعليك التأكد من أنك تقوم بتمرير المعلومات المضبوطة بدقة وفور حصولك عليها (عن طريقك شخصيا) إذا أمكن.[1]

- **الإبقاء على حسن الأداء:**

إن العامل الدافع لدى الأفراد هو أشبه ما يكون بالزيت الذي يبقى أسنان التروس تدور في الماكنة، وعليك عندئذ أن تتأكد من أن مستويات الأداء مريحة وفي حدودها القصوى،وهناك ثلاثة طرق رئيسية للقيام بذلك :

- **الصيانة المنتظمة.**

[1] حسون توفيق ، فلسفة الإدارة، ط، منشورات جامعية، دمشق، 1996، ص 10

الفحص الدقيق الأساسي والشامل عند الضرورة.

المراجعة في المواعيد المتفق عليها.

وهذه النشاطات كي تكون فعالة عليك أن تقوم بها شخصيا وبطريقة ايجابية ومشجعة.

- **الصيانة اليومية:**

مهما كان العامل الدافع لدى الأفراد فعليهم أن يدركوا أن جهودهم ستكافأ كما وأن الأفراد سيقدرون عملية الأخذ برأيهم والاستئناس به في تصحيح خطأ قد يتفاقم ويتحول إلى معضلة يصعب حلها، وأنه لأمر محبط حقا أن يقال لك أن شيئا ما قد أسيء القيام به في حين لو لفت الانتباه إليه قبلا لكان أمكن إيجاد حل له.

تاسعاً: <u>دور الإدارة في عملية التحفيز</u> :

فيما يلي عدد من المجالات الرئيسية التي يمكن للإدارة أن تسهم فيها في مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم في العمل:[1]

* إعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الإدارة مع توضيح مصدر طبيعة السلطة التي يتمتع بها، والطريقة التي يتوقع أن يمارس بها هذه السلطة، ويجب التأكد على أن المدير يمارس سلطته على العمل الذي يشرف عليه، وليس فوق المرؤوسين الذين يعملون معه.

* تكبير الأعمال المحدودة، والمتخصصة، لتشمل المشاركة في تحديد الأهداف والتخطيط والتقويم، بالإضافة إلى أداء العمل ذاته.

* المشاركة في الوظيفة الإدارية من خلال استخدام أسلوب اشتراك الأفراد في تحديد الأهداف، وحل المشكلات، وهذا الأسلوب يتطلب التفرقة السلمية عند كل مستوى تنظيمي بين تلك المشكلات التي لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين.

[1] حسون توفيق ، نفس المرجع السابق ، ص 19

* استخدام اللامركزية، وتفويض السلطة إلى أقصى حد لتسهيل الإدارة بالمشاركة ولتجنب المشكلات الناجحة عند كبر حجم التنظيم.

* تحديد أهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين ويستقطب ولاءهم، وطاقتهم على التخيل والابتكار، وكذلك ولاء كل المتعاملين مع المشروع، عملاء، مالكين، موردين، موزعين، والجمهور .

الروح المعنوية :

تعد الروح المعنوية مدلول من مدلولات التحفيز، فالمعنوية عبارة عن الرغبة في العمل الجماعي والتفاعل الملائم الذين يؤديان إلى الرضا والثقة بالعمل والتمسك بمثل الجماعة.

ولاشك أن القدرة على الإنتاج والإقبال على النشاط بدافع حب العمل وحافز الأجر، كلها ظواهر تحدد لنا طبيعة الروح المعنوية، وهي الطاقة الكامنة في وراء العمل وحسن توزيعه والقيام به.

وسوف نتطرق في هذه النقطة إلى الروح المعنوية ومحدداتها، أثر الحوافز في رفع الروح المعنوية، مظاهر الروح المعنوية، العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.[1]

عاشراً : <u>محددات الروح المعنوية</u> :

للروح المعنوية أربع محددات أساسية هي:

* الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة.

* الحاجة لوجود هدف معين يتكاثف الأفراد من أجل تحقيقه.

* أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف.

* أن يؤدي الفرد عملا ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف.

والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال الإدارة أم لا.

[1] حسون توفيق ، نفس المرجع السابق ، ص 20

إن جو العمل لا يكون مثاليا إلا إذا توفرت فيه الشروط الملائمة التي تحقق من خلالها الروح المعنوية العالية، وذلك عن طريق تجمع أو تعاون الأفراد وأصحاب الأعمال وممثليهم في مجموعة واحدة، ومن الصعب على إدارة الأفراد أن تتجاهل الكيان الاجتماعي للأفراد في المنظمة وإن فعلت ذلك فيصبح الأفراد يعملون من أجل الحصول على مقابل فقط .

الحادي عشر: أثر الحوافز في رفع الروح المعنوية :

إن عوامل التحفيز المختلفة مثل: الأمن، الأجر العادل، التقدير، مكان نظيف وأمن الإشراف، الترقية حسب الكفاءة وغيرها من العوامل الأخرى التي تكون دافعا للعمال في مجال عملهم، نتيجة رفع المعنويات والاهتمام الشخصي الذي يأتي بعده أهمية نوع العمل الذي يمارسه، ثم زملاء العمل والرئيس [1]

ثبت في قياس الروح المعنوية للعمال أن سمات الشخصية الخاصة بالذكاء وسعة الأفق، ودرجة الميل الفني والمهني، ومستوى الثقافة والخبرة والتدريب، ولها عناصر جوهرية، قد تتدخل في التركيب الدينامي لشخصية العامل كوحدة متكاملة الأبعاد.

مع انخفاض الروح المعنوية بين العمال تنخفض درجة التماسك، ويزداد التحلل والانحلال بين الجماعات الإنتاجية، مما يؤثر على شخصية العامل وإنتاجه حين ينظر إلى علاقات المودة والانسجام كمرتبة ثانية بعد الاهتمام أولا بالعمل والإنتاج.

بينما تتأثر الروح المعنوية بجو المصنع وبتأثير العوامل الإنسانية الضاغطة والشعور بالظلم، تتذبذب الروح المعنوية وتتردد مؤشرات الزيادة أو النقصان في معدلات الروح المعنوية، طبقا لخلو البناء الصناعي من الصراعات والمخاوف، مما يعبر عن الروح العالية من درجة التماسك في العلاقات بين أعضاء الجماعات الصناعية.

[1] السلمي علي ، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 2001 . ص251

لقد ثبت أن الروح المعنوية إنما تستند إلى شعور العامل بالرضا النفسي الذي ينتج عن الاعتراف بشخصية العامل واحترامها في كل المواقف والمجالات [1] ،وتعتبر الحوافز جانب مهم لرفع المعنويات وذلك بجعل العامل يؤدي عمله الذي يتطلب منه مباشرة من طرف الرئيس.

الثاني عشر: <u>العوامل المؤثرة في الروح المعنوية</u> :

هناك عدة عوامل يمكن أن تأثر على الروح المعنوية إما سلبا وإيجابا ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

- **العمل:** يجب ألا يشكل العمل حالة تحدي للفرد بل يفتح له آفاق النجاح والتقدم والتطور ، سواء أكان لأمد القصير أو الطويل.
- **العضوية وروح الفريق:** شعور الفرد أنه واحد من كل، وأن الكل يعمل لصالح الواحد، والواحد يعمل لصالح الكل، هذا له دور كبير في ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للفرد.
- **الإشراف الفعال:** المشرف باعتباره قائد المجموعة الرسمي، عليه أن يعزز نظرة الإتباع فيه ويعمل على حماية المجموعة ومساعدتها ومشاركتهم في صنع القرار، ويعمل أيضا على توفير فرص الاتصال الشخصي وبقنوات مفتوحة.
- **العلاقات الرسمية وغير الرسمية:** إن اهتمام قيادة المنظمة كل بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة مع العاملين فيها من شأنه أن يعزز الولاء ويمكن من سماحة المنظمة في نشر المعلومات بينهم كما تنشرها لقيادتها، مما يمكن الجميع من العمل على جعل الأهداف المنشودة حقيقة واقعة .[2]

في الأخير يمكن استنتاج أن العوامل الأساسية في تحديد الروح المعنوية في العمل هي:

الأمن.

الأجر.

[1] قباري محمد إسماعيل ،المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، دار المعارف، الإسكندرية، 1988. ص354

[2] السلمي علي ، نفس المرجع السابق ، ص 254

التقدير للعمل الذي تم.

مكان عمل آمن ونظيف.

الإشراف الجيد.

الترقية حسب الكفاءة .

التفهم .

النصيحة فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة.

العمل المثير.

الإمداد بالمعلومات.

الانضباط [1].

ولا شك أن الترتيب ألمثل لهذه العوامل السابقة يتوقف على طبيعة الموقف في كل حالة من أعقاب حادثة ما في أثناء العمل، فإن اعتبار الأمان يأتي أولا في أذهان العاملين أما إذا وردت آلات حديثة للمصنع فإن الاستقرار والحصول على عمل مثير يكون هو أهم وما يفكر فيه العاملون، إن النقطة الأساسية هنا أن الروح المعنوية والدافعية لا يتغيران ببعض قرارا الإدارة في كل وقت ما، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارا ت الإدارة في كل وقت.

[1] السلمي علي، نفس المرجع السابق ، ص 183.182

خلاصة الفصل :

على المنظمة أن تختار نظام الحوافز المتكامل سواء المادي أو المعنوي الذي يعمل على الزيادة في الأداء والرفع من الروح المعنوية سواء كانت حوافز مادية مثل الأجور، المنح أو حوافز معنوية مثل الاتصال واتخاذ القرارات وتشجيع العلاقات الإنسانية التي على القيادة تنفيذها، لأن القيادة والتحفيز مهمة توحد جهود أعضاء المنظمة في مسار واحد وتحقق رضاهم المعنوي وأهدافهم الشخصية.

ويبقى على المؤسسة إذا أرادت الاستمرارية الاهتمام بالمورد البشري والبحث عن كيفية تنميته، من خلال فهم طبيعة سلوكه وتصرفاته واحتياجاته التي منها الحاجة الفسيولوجية من غذاء وماء والحاجة إلى الأمن والحماية من الأخطار والحاجة الاجتماعية من الحب وحاجة القبول والحاجة الذاتية من الثقة بالنفس و الاحترام و الحاجة إلى تحقيق الذات و تنمية الشعور وهو مثلما تحدثت عنه نظرية ماسلو وغيرها من النظريات الأخرى التي أكدت بصدق أهمية حفز المورد البشري داخل كل تنظيم ، لان حفز الآخرين يعتبر من أهم المهارات القيادية التي يسعى القادة إلى التحلي بها مثلما للتخطيط والتنظيم وغيرها من المهارات الأخرى ولكن التحفيز يعنى مع كل العمال فهو عنصر الحياة داخل المنظمة لذالك فمن المهم جدا أن يفهم القائد مشاعر العمال و الذي يجعلهم يترابطوا أو يتباعدوا وكيف يجب أن يتعامل معهم .

الخاتمة

لقد كان تناولنا لهذا البحث من زاوية سوسيولوجية حاولنا فيها تقديم ما أمكن لموضوع القيادة والتحفيز التي تمحورت حوله الإشكالية الأساسية هل للقيادة الإدارية علاقة بتحفيز العاملين من خلال الاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية، والتي حاولنا الإجابة عليها في دراستنا ، فوجدنا أن جل المؤسسات فتية في ميدان التحفيز مقارنة مع المؤسسات الغربية، لأن الأفراد في المؤسسة لم يصلوا إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية والمادية بالشكل الكافي، فحسب تصنيف الحاجات وفقا لسلم "ماسلو" نجد أن الحاجة الفيزيولوجية في المرتبة الأولى وتأخذ الاهتمام الأكبر، حيث يبقى تحقيقها للهدف الأساسي لدى أفراد المؤسسة، ثم حاجة الآمان والاستقرار في المنصب للحفاظ على المصدر الذي يسمح لمواجهة الحاجة الفيزيولوجية وهو ما ظهر جليا مع الإطارات الذين يسعون للحفاظ عليه ضمن الهرمية التنظيمية ومن خلال كسب ود المسؤولين والذي يمكنهم من تعزيز سلطتهم وأولويتهم اتجاه الفئات العمالية الأخرى كأعوان التنفيذ والتنسيق، ثم الحاجة الاجتماعية والإنسانية التي تهدف من ورائها العمال إلى تعزيز الانتماء إلى المجموعة.

فالأفراد في المؤسسة تربطهم علاقات اجتماعية تتميز بالتفاهم والمساعدة المتبادلة خاصة ذوي المناصب والوظائف المتشابهة في مجموعة عملهم، بالإضافة إلى حاجة المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة القرارات المصيرية غير المبنية على إستراتيجية العمال الشخصية ونظرتهم العامة للمؤسسة.

كما أن المسؤولين والقادة يختلفون حسب طبيعة العلاقة مع العمال فهم يتأرجحون بين الديناميكية والتشجيع والقساوة والانضباط.

عموما فإن موضوع القيادة والتحفيز في المؤسسة الجزائرية مازال ينقصه الاهتمام وهو ما يستوجب المتابعة الدائمة، خصوصا وأن العامل الجزائري مازال يعاني من نقص التحفيز في بعض المؤسسات والمسير والمسؤول الجزائري مازال بعيدا نوعا ما عن التسيير الموضوعي للأفراد، لذا يستوجب الاعتناء والدراسة الدائمة للطرق والإجراءات العقلانية

لتحفيز الأفراد ودراسة كل عنصر من عناصر التحفيز كالأجور والاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية بحكم أن كل عنصر من عناصر تسيير الأفراد يساهم في إثراء العملية التحفيزية.

وعملية اتخاذ القرارات الإدارية من الواجبات الرئيسية،ويطلق عليها أحيانا بجوهر عمل القيادة الإدارية والتي تؤثر في دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، فالقيادة الإدارية هي منبع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ففي طريقها يتم اتخاذ القرار بصفة جماعية أو فردية وفق النمط القيادي السائد داخل المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً. القواميس المعاجم

الرقم	القواميس والمعاجم
1)	بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
2)	FREDERIC (M): Dictionary of sociology English. french. Arabic. Academia. Beirut 1998.

ثانياً. الكتب

الرقم	الكتب
1)	سويدان طارق ، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط1،2000.
2)	أحمد الطارق، علي سعيد ، سيكولوجية القيادة، مركز عبادي للدراسات والنشر صفاء، ط1997،1.
3)	رجب عبد الحميد ، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان،القاهرة، 2000.
4)	شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
5)	عيسوي عبد الرحمان ، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
6)	محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الثاني، 1985
7)	عوابدي عمار ، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، ط1 ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1984.
8)	شفيق محمد ، الإنسان والمجتمع ومقدمة في السلوك التنظيمي،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
9)	عبد الوهاب محمد رفعت ، أساليب الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000.

10)	أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2004
11)	زعتر جازية ، اتجاهات معاصرة في القيادة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط3 ،1999.
12)	هاشم هيثم ، مبادئ الإدارة، دار طربين، دمشق، ط2، 1988.
13)	سعيد عبد الفتاح محمد ، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.
14)	هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،ط2 ، ذات السلاسل للطباعة،.1979،
15)	بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر، وهران، ، 2004 .
16)	بسيوني عبد الله عبد الغني ، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1982.
17)	عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية، دون طبعة 1990 .
18)	رضوان شفيق ، أصول الإجارة العامة، دار الأنجلومصرية، القاهرة، 1980.
19)	احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم المشروعات، مكتبة الجامعة الحديثة، الاسكندرية،1999.
20)	السيد إسماعيل خميس ، القيادة الإدارية، دراسة مقارنة، القاهرة، عالم الكتاب، القاهرة،1971.
21)	علي منصور محمد، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، طرابلس، دون طبعة، 1999.
22)	ماهر أحمد، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، ، 1990.
23)	سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002 .
24)	أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983م
25)	العطية ماجدة ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الأردن، دار الشروق.
26)	أبو العزم عطية مصطفى كامل ، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية .
27)	محمود السيد ابو النيل، مبادى الادارة الحديثة، دار الجامعة الحديثة، الاسكندرية،دون طبعة1998 .

28)	نفس المرجع السابق ، بسيوني عبد الله عبد الغني.
29)	عبد القادرطه فرج ،قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي ،ط1 ، دارالمعارف، القاهرة ، 1994.
30)	محمد المصري سعيد ، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
31)	خير الله عمار، ميادين علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة،1984 .
32)	احمد إبراهيم ا مد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، ، 2003.
33)	نفس المرجع السابق ، العطية ماجدة،
34)	غنايم عمرو_الشرقاوي علي ، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية،بيروت،1989.
35)	غنايم عمرو_الشرقاوي علي، نفس المرجع السابق ،
36)	غنايم عمرو_الشرقاوي علي ،نفس المرجع السابق ، ،
37)	سار لزهل وجاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ، 2001.
38)	سار لزهل وجاريث جونز ، نفس المرجع السابق
39)	محمود حافظ محمد، القرار الإداري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1980.
40)	عبد الرحيم محمد عبد الله، أساليب الإدارة والتنظيم، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية 1992.
41)	العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002 .
42)	حسن محمود ، نمو الفرد في المجموعات الصغيرة، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية .
43)	السيد عليوة ، تنمية مهارات مديري الإدارات، مكتبة جزيرة الورد،

	المنصورة،
44)	أبو قحف عبد السلام، سياسات الأعمال والممارسات في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1989.
45)	فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار روتانيت، القاهرة،ط ،1997.
46)	ابراون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ط$_2$ ، ترجمة السيد محمد خيري وآخرون، دار المعارف .
47)	غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، ط$_2$ ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
48)	السلمي علي، نفس المرجع السابق .
49)	طارق الحاج فليج حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، عمان، دون طبعة 2002 .
50)	شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي ،ط$_1$، دار المكتبية الحامد، الأردن، ، 2000.
51)	السلمي علي ، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 2001 .
52)	قباري محمد إسماعيل ،المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، دار المعارف، الإسكندرية، 1988.
53)	عبد الرحمان توفيق، قمة الأداء، دار اليرموك، القاهرة، ط ، 1988

ثالثاً. الرسائل الجامعية

الرقم	**الرسائل الجامعية**
1)	لوصيف سعيد، أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي، رسالة ماجستيرغير منشورة معهدعلم النفس وعلوم التربية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 1992.
2)	بن تونس الطاهر ، أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة معهد علم النفس والتربية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 1997

رابعاً. المقالات المنشورة

	المقالات المنشورة
1	حسون توفيق ، فلسفة الإدارة، ط٥ ،منشورات جامعية، دمشق، ، 1996 .

خامساً. المجلات العلمية

	المجلات العلمية
1)	الوظيفي، المجلة العربية للإدارة،المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثاني عشر، العدد (1) 1988م.

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى اختبار دور المهارة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أدرار والبالغ عددهم 37 موظفا ، والتعرف على مختلف المهارات القيادية المتوفرة في موظفي كلية العلوم الاقتصادية .

وقد توصلنا إلى أن أكثر المهارات توفرا في هؤلاء هي المهارات الإنسانية وأهمها حسن الاتصالات وحسن الاستماع .

كما توصلنا إلى اثباث الفرضيات الفرعية و الرئيسة

وفي الأخير قدمنا في البحث مجموعة من الاقتراحات والتي من شأنها الرفع من مستوى المهارات القيادية في الكلية ولعل من أهمها الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي .

الكلمات المفتاحية : المهارات القيادية – تحفيز العاملين

les mots clés:

Cette étude visait à tester le rôle de la compétence en leadership et sa relation avec la motivation des 37 employés de la Faculté des sciences économiques de l'Université d'Adrar, et à identifier les diverses compétences en leadership disponibles chez les employés du

Faculté des sciences économiques.

Nous avons fini également par confirmer les hypothèses périphériques et principales.

Enfin nous avons présenté dans la recherche un ensemble de suggestions qui vise à augmenter le niveau des compétences en leadership au sein de la faculté et la plus importante est peut-être le fait de veiller à l 'augmentation de l 'esprit moral entre les présidés et inculquer l 'esprit du travail collaboratif.

Mots clés : Les compétences en leadership - La motiver des employés.