



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر "بسكرة"  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

## الموضوع:

دور الممارسة القيادية في التطوير التنظيمي  
دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع الإدارة والعمل

إشراف:

أ-د/ شاوش اخوان جميدة

إعداد الطالبة:

ممي نبيلة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

"إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ"

'سورة الرعد: الآية رقم 11'

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةَ أَيَّامٍ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ"

صدق رسول الله

سنن أبي داود، كتاب الجهاد،

باب في الرجل يؤمر في السفر،

حديث رقم (2608)

# قال عماد الاصفهاني:

إنني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في حده

➤ لو غير هذا لكان أحسن.

➤ ولو زيد هذا لكان سيتحسن.

➤ ولو قدم هذا لكان أفضل.

➤ ولو ترك هذا لكان أجمل.

➤ وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على

جملة البشر و أن الكمال لله العزيز المقتدر.

# شكر وعرفان

- أتقدم بالشكر و العرفان لله عز وجل الذي منى علينا بنعمه الكثيرة  
أهمها نعمة الإسلام و كفى بها نعمة، وامتن له كثيرا على توفيقى في  
إنجاز هذا العمل

- أتقدم بخالص شكري للأستاذة المشرفة جميلة شاوش اخوان على  
النصائح و التوجيهات البناءة، التي طالما أفادتني في إنجاز هذه  
الأطروحة، والى كل من الأستاذة الأتية أسماءهم:

-ا.د. عصمان بوبكر.

-ا.د. زرفة بولقواس.

-ا.د. صبطي عبيدة.

-ا.د. صونيا العيدي.

- د. سميرة مشري.

هؤلاء الأساتذة الكرام الذين قدموا لي الدعم لإكمال هذه المذكرة،  
ومسك الختام الصلاة على خير الأنام سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام وعلى  
الصحابة الكرام.

# الإهداء

- اهدي هذا العمل إلى الوالدين الحبيبين أطال الله في عمرهما
- إلى الزوج الكريم.
- إلى عائلتي الصغيرة أولادي كل باسمه حكمة، نافع، سامي، بدر الدين.
- إلى عائلتي الكبيرة إخواني وأخواتي كل باسمه.
- إلى عائلة الزوج كل باسمه من كبيرهم إلى صغيرهم.
- وإلى كل الأهل و الأصدقاء، وإلى كل ساعدني في اتمام هذه المذكرة ولو بالدعاء أو كلمة طيبة...، وإلى كل من يحب نبيلة ميمي.

الصفحة	فهرس المحتويات
	بسملة
	أية قرآنية
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-د	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
<b>06</b>	<b>تمهيد</b>
06	1. تحديد الإشكالية
08	2. أهمية الدراسة
09	3. أسباب اختيار الموضوع
09	4. أهداف الدراسة
10	5. تحديد المفاهيم
24	6. المقاربة النظرية للدراسة
27	7. الدراسات السابقة
34	8. حدود الدراسة
38	9. منهج الدراسة
39	10. أدوات جمع البيانات
43	11. الأساليب الإحصائية للدراسة
<b>46</b>	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الثاني: الأدبيات السوسولوجية للقيادة الإدارية</b>	
<b>48</b>	<b>تمهيد</b>
59	1. التطور التاريخي للقيادة الإدارية
54	2. أهمية القيادة الإدارية
56	3. منهجية إعداد وصناعة القائد الإداري
57	4. وظائف القائد الإداري

60	5. أركان القيادة
61	6. مصادر قوة القائد
62	7. صفات القائد الناجح
65	8. نظريات القيادة
72	9. أنواع القيادة
78	10. العوامل المؤثرة في نمط القيادة الإدارية
78	11. معوقات القيادة الإدارية
81	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الأطر النظرية للتطوير التنظيمي</b>	
83	تمهيد
84	1. التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
84	2. أهمية التطوير التنظيمي
85	3. خصائص التطوير التنظيمي
86	4. أهداف التطوير التنظيمي
88	5. مسؤوليات إدارة التطوير التنظيمي
89	6. مجالات التطوير التنظيمي
91	7. بداية التطوير التنظيمي
92	8. مراحل تطور التنظيمي
93	9. مناهج إدارة التطوير التنظيمي
95	10. استراتيجيات التطوير التنظيمي.
97	11. التطوير التنظيمي في الجزائر
111	12. إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
113	13. استراتيجية القائد في التطوير التنظيمي
117	14. دور الممارسات القيادية في التطوير التنظيمي
134	خلاصة
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع: تحليل وتفسير البيانات واستخلاص نتائج الدراسة</b>	
137	تمهيد
138	1/ تحليل نتائج استمارة الاستبيان
138	1/1 تحليل نتائج المحاور
185	2/ تحليل المقابلة



185	1/2 تحليل المقابلة الأولى
192	2/2 تحليل المقابلة الثانية
199	3/ نتائج الدراسة
199	1/3 اختبار الفرضيات
205	4/ استخلاص نتائج الدراسة
205	1/4 استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات
206	2/4 استخلاص النتائج في ضوء الدراسات السابقة
209	خلاصة
210	الاستنتاج العام للدراسة
216	الخاتمة
219	ملخص الدراسة
222	المراجع
231	الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نمذجة الدراسة	01
14	الفرق بين القائد والمدير	02
26	علاقة النظرية البنائية الوظيفية بموضوع الدراسة	03
36	المخطط التنظيمي لمدرية الصيانة بشركة سوناطراك بسكرة	04
54	التطور التاريخي للقيادة الإدارية	05
57	مراحل اكتشاف القادة	06
86	نموذج " نيوس تروم" و "ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي	07
90	مجالات التطوير التنظيمي	08
99	استراتيجيات التطوير التنظيمي	09
102	مميزات الإدارة الإلكترونية	10
110	الحلول التي اعتمدها الإدارة الجزائرية للتطوير التنظيمي	11
115	خطوات التخطيط الاستراتيجي	12
125	الخطوات التي يتبعها القائد في حل مشكلات العمل	13
128	الأساليب الرقابية للقائد الإداري	14
133	الممارسات القيادية المحققة لتطوير التنظيمي	15

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	الفرق بين التغيير والتطوير التنظيمي	01
33	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	02
37	فترات إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة	03
38	توزيع الموظفين الدائمين اللذين تمت الدراسة عليهم بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة	04
40	المحاور المعتمدة في تصميم الاستبيان	05
40	الأوزان المقترحة للخيارات حسب مقياس ليكارت الثلاثي	06
41	معامل ثبات الإستبيان	07

42	الحدود الدنيا والعليا لمقياس الاستبيان	08
77	عوامل التمييز بين النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والحر	09
78	العوامل المؤثرة في نمط القيادة	10
138	دور القيادة الإدارية في حل مشكلات العمل.	11
147	دور القيادة الإدارية في الرقابة لتحسين أداء العاملين	12
160	دور القيادة في احترام العلاقات الإنسانية	13
173	دور القيادة في تفعيل الاتصال التنظيمي	14
200	اختبار دور الممارسة القيادية في حل مشكلات العمل	15
201	اختبار دور الممارسة القيادية في الرقابة لتحسين أداء العاملين	16
202	اختبار دور الممارسة القيادية في احترام العلاقات الإنسانية	17
203	اختبار دور الممارسة القيادية في تفعيل الاتصال التنظيمي	18

# مقدمة

لقد عرف العالم الحديث عدة تطورات في مجال الإدارة والعمل، وتسير وتنظيم المؤسسات في القطاعات الخاصة والعامّة، وفي كل المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية...، وأصبح شغله الشاغل هو كيفية تطوير المؤسسة من حيث تسيير الموارد البشرية، والحفاظ على مناخ صحي يخدم المؤسسة و العاملين فيها، من اجل الوصول إلى تحسين أداء العاملين في جو تسوده كل خصائص الإدارة الحديثة.

وقد اهتم علماء الإدارة والتنظيم بمجال القيادة الإدارية، باعتبارها عامل أساسي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة، ويمكن اعتبار القيادة الإدارية تحدي كبير تسعى إليه المؤسسات العالمية الكبرى وتحاول تطويره بشتى الطرق، للوصول إلى قيادة ملائمة تتماشى مع هدف المؤسسة، او مايسمى بالقيادة الرشيدة. فالقيادة الإدارية تسمح بمتابعة العمل خطوة بخطوة مما يساعدها على تقويم الأخطاء والانحرافات في أداء العاملين الخارجة عن المعايير التي تعمل عليها المؤسسة، الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على تجاوز العقبات وكل أشكال الصراع والمشكلات التي قد تطرأ على التنظيم والغير المتوقعة في أحيان كثيرة، وتداركها في الوقت المناسب، فالقائد الإداري له عدة ممارسات ومهام تعول عليها المؤسسة في تحقيق ما يسمى بالتطوير التنظيمي.

ويعتبر التطوير التنظيمي تحصيل حاصل لمجموعة من الممارسات والوظائف التي تقوم عليها المؤسسة، حيث يتم الوصول اليه وفقا لتطبيق مبادئه ومقوماته، فهو يهتم بأحداث تغيرات على مستوى الهيكل الخارجي والداخلي في المؤسسة ويعمل حسن تسيير الموارد البشرية والحصول على بيئة عمل نظيفة خالية من الصراعات والمشكلات، وفق استراتيجيات مدروسة، وإدارة خاصة تقوم على تطبيقه وتنفيذ مراحل وخطواته، هذا من جهة ومن جهة ثانية تظهر على المؤسسة التي تعمل إدارتها على عملية التطوير مجموعة من المؤشرات والأبعاد المختلفة وعلى سبيل الحصر نذكر " إمكانية حل مشكلات العمل، والرقابة الإدارية، كذلك احترام العلاقات الإنسانية، وكذا تفعيل الاتصال التنظيمي ".

والجدير بالاهتمام في هذا التقديم هو البحث عن الدور الذي تمارسه القيادة الإدارية لتحقيق هذا التطوير والذي تهدف المؤسسة الوصول اليه، ومدى أهمية اختيار قائد مناسب يقوم بمهمة التطوير والتحسين والتغيير الإداري نحو الأفضل، وبضرورة تحسين القيادة وأساليبها والعمل على إعداد أفراد قادرين على تحمل أعباءها وفنونها، والسير بالمؤسسة نحو الازدهار والتقدم، حيث أصبحت تقاس درجة تميز المؤسسة وتطورها بما تمتلكه من كفاءات قيادية في مجال تسيير الإدارة، فمتى توفرت هذه الكفاءات وبتخصصات مختلفة، كان ذلك سببا ومؤشرا لتحقيق النمو والتقدم والعكس صحيح، أي كلما كان هناك شح في الكفاءات القيادية زاد من تأخر وتدهور المؤسسات.

ولهذا أصبح الاهتمام الكبير بتكوين وتدريب الأفراد على أساليب القيادة الفعالة من أولويات المؤسسة الحديثة، لتوفير المناخ الملائم والصحي لها، وتمكينها وتشجيعها على تفجير الطاقات الإبداعية في مجال تسيير الأفراد والتأثير في سلوكياتهم نحو هدف المؤسسة، مع العمل على دعمها بالحوافز المادية والمعنوية لتشجيعها وتحريك دافعيتها نحو القيادة الأفضل، من أجل الوصول إلى تطوير تنظيمي يرقى بالمؤسسة إلى منافسة واعدة في ظل اقتصاد السوق والتكنولوجيا الحاصلة في جميع الميادين.

ومن خلال ما تقدم تم القيام في هذه الدراسة بالبحث عن الوظائف والممارسات القيادية ودورها في التطوير التنظيمي، ومدى فاعليتها في تقديم عمل متميز يؤدي إلى تحسين المؤسسة وتطويرها ولهذا تحاول المؤسسة الجزائرية على غرار باقي المؤسسات السائرة في طريق النمو إلى تدريب وتكوين أحسن القادات والطاقات العمالية في مجال الإدارة وتسيير الموارد البشرية، لأنها تدرك أنها من العوامل الأساسية لتقدمها، حيث توصلت إلى أن النجاحات الحاصلة في الإدارة تدعمها قيادة رشيدة وقادة ماهرين يدركون جيدا فن التأثير في المرؤوسين وإقناعهم للوصول إلى هدف معين وهو التطوير التنظيمي.

لقد اعتمدت الإدارة الجزائرية على تكوين قادة ومسيرين تعول عليهم في نمو مؤسساتها الاقتصادية، وذلك من خلال تدريبهم ورسكلتهم وفق متطلبات السوق العالمية، وحسب ما هو رائج من استراتيجيات وطرق التي تتماشى مع التطور الهائل والتكنولوجيا الرائدة في المجال الاقتصادي خاصة، وهذا ما يتجسد في أكبر شركة جزائرية اقتصادية تحظى بتقدير كبير على المستوى الوطني والعالمي وهي "شركة سوناطراك"، هذه المؤسسة العملاقة التي لها الدور الكبير في الاقتصاد الوطني.

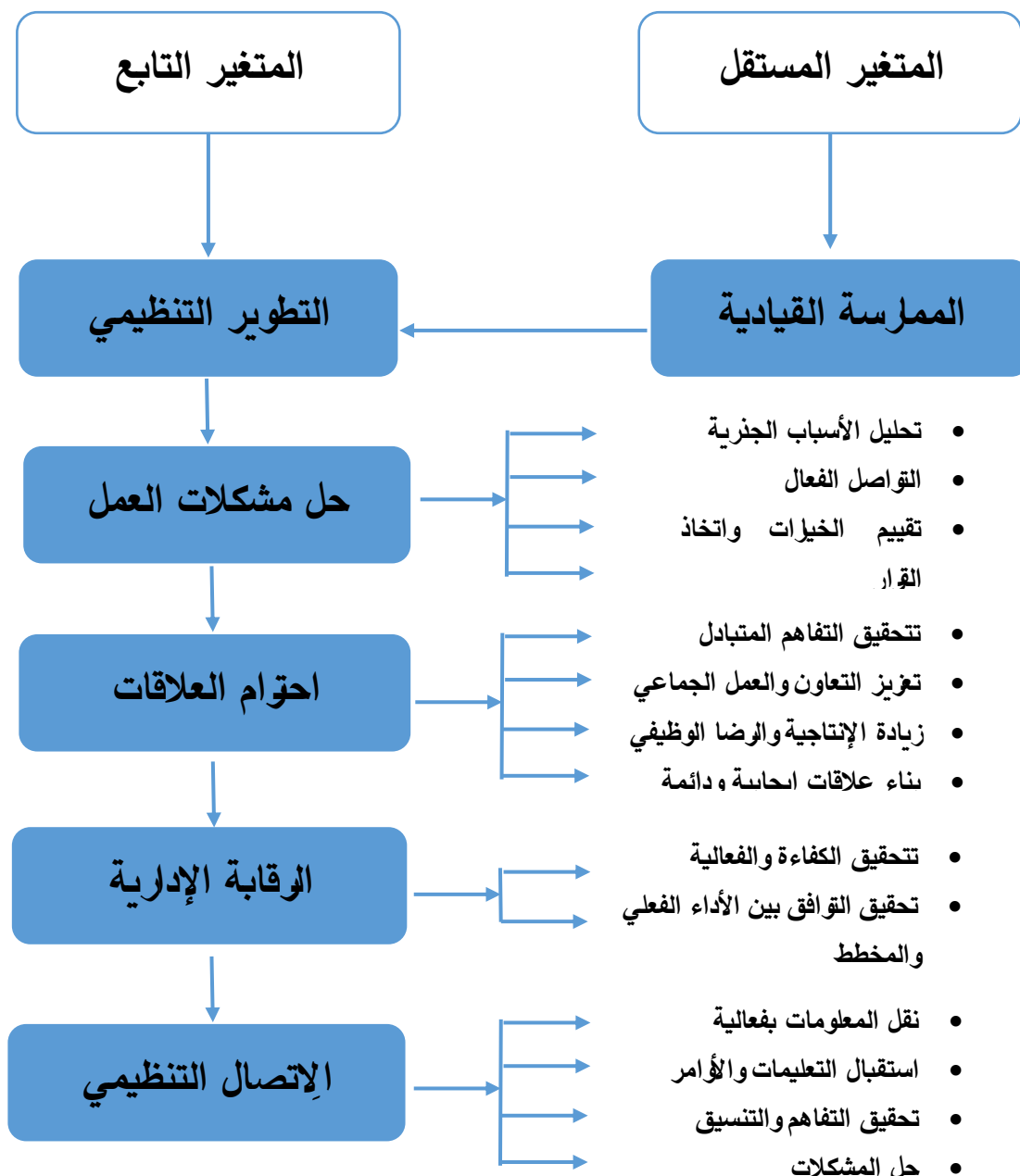
ومن هذا المنطلق تم التقرب من هذه المؤسسة للتعرف على أهم الممارسات والوظائف القيادية ودورها في تحقيق التطور بهذه المؤسسة، كما اردنا التعرف من خلال هذه الدراسة الميدانية على الدور الذي يقوم به القائد الإداري ومدى فاعليته على أرض الواقع في تحقيق النمو والتطور في المؤسسة محل الدراسة.

فاختيار مؤسسة سوناطراك، لإجراء الدراسة الميدانية فيها ليس وليد الصدفة، بل لما تختص به من تميز في تطوير الاقتصاد الوطني، وبناء على ما سبق يكون محور دراستنا عن دور الممارسة القيادية وأهميتها في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك حيث تم اختيار مديرية الصيانة الكائنة بالمنطقة الصناعية بسكرة، وعليه كان تقسيمنا لهذه الدراسة إلى أربعة فصول الأول الإطار المنهجي للدراسة، ويضم تحديد المشكلة، وطرح تساؤلات الدراسة جمع البيانات والوسائل المنهجية المتبعة في البحث أما الفصل الثاني والمعنون بالإطار السوسيولوجي للقيادة الإدارية، وهو عبارة عن مدخل للقيادة الإدارية والقائد الناجح وبالنسبة للفصل الثالث وهو مدخل للتطوير التنظيمي وتحدثنا فيه استراتيجيات التطوير التنظيمي ودور القيادة الإدارية في تطبيقها، أما الفصل الرابع وهو تحليل وتفسير النتائج حيث تم في هذا الفصل،

عرض تحليل وتفسير لبيانات الدراسة واستخلاص النتائج، ومناقشة إجابات المبحوثين، وكذا اختبارها واستخلاص النتائج، بعدها خلاصة الفصل، ثم خاتمة عامة، بعدها قائمة المراجع والملاحق، وملخص الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية.

نمذجة الدراسة :

الشكل رقم (01) نمذجة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد

1. تحديد الإشكالية
2. أهمية الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. تحديد المفاهيم
6. المقاربة النظرية للدراسة
7. الدراسات السابقة
8. مجالات الدراسة
9. أسلوب الدراسة
10. منهج الدراسة
11. أدوات جمع البيانات
12. الأساليب الإحصائية للدراسة

خلاصة



## 1/ تحديد الإشكالية:

ظهر التطوير التنظيمي في ثمانينات القرن العشرين، ويعتبر من الأهداف التي تصبوا إليها كل المؤسسات في العالم سواء كان المتقدم أو السائر في طريق النمو، فالتطوير التنظيمي بمهامه وإستراتيجيته المختلفة الهادفة إلى النمو والارتقاء، باعتباره قدرة المؤسسة على التجديد والتغير نحو الأفضل انطلاقاً من الجهود المبذولة من قبل الأفراد العاملين، حيث يكون التطوير مخططاً ومدروساً لكي يتسنى للمؤسسة تحقيقه من طرف أفراد مختصين في إدارة التطوير التنظيمي يتقنون تطبيق فنونه وإستراتيجياته المختلفة.

وباعتباره أنه يتسم بالتنظيم والتخطيط ويمر بمجموعة من المراحل التي تتقدم حدوثه والوصول إليه، فالمؤسسات الحديثة سواء كانت عمومية أو خاصة صار هدفها الوحيد تحسين قدرات أعضائها وتعمل على زيادة قابليتهم لإدارة التطوير التنظيمي، بل وتقوم على تدريبهم وتكوينهم على برامج التطوير، من حيث حل مشكلات العمل، والحفاظ على العلاقات الإنسانية والطرق المثلى للرقابة الإدارية، وكذلك فاعلية الاتصال التنظيمي بين الأقسام والإدارات داخل المؤسسات الواحدة والتنسيق فيما بينهم من أجل تحقيق الهدف، والمحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر، وبالتالي تحقيق الترابط والانسجام داخل النسق الاجتماعي للتنظيم.

وفيما يخص القيادة الإدارية فهي من الضروريات والاحتميات اللازمة التي تحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات، وذلك لأهميتها الكبيرة التي تحقق تطور المؤسسة ورفيها، خصوصاً إذا كانت هذه الأخيرة تتوفر على الشروط اللازمة لنجاحها، وهذا يتأتى بطبيعة الحال بتضافر جهود جميع العاملين بالمؤسسة في كل المستويات والرتب من أعلاها إلى أدناها، كما يتوقف نجاح القيادة على شخصية القائد، ومدى كفاءته في تحقيق التطور داخل المؤسسة.

فالمؤسسات اليوم تبحث دائماً عن أفراد قادرين على القيادة الإدارية بطريقة تسمح بتحقيق التقدم والازدهار، ومواجهة التحديات التي فرضتها التكنولوجيا الحديثة، حيث تمكن القيادة الناجحة إن تكون المؤسسة قادرة على المنافسة الشرسية مع المؤسسات الكبرى، وذلك بطبيعة الحال للوصول للتطوير التنظيمي وبأعلى المراتب. فوجود قيادة إدارية رشيدة تعتمد عليها المؤسسة لتقودها إلى الازدهار وتهتم بالعنصر البشري وهدف المؤسسة معاً، كما تعمل على تفعيل نشاط الموظفين والتأثير في سلوكياتهم بطريقة إيجابية وهادفة.

وباعتبار أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة التي تتواجد فيها فهي دائماً في حالة تفاعل مستمر مع التحولات المتسارعة في شتى المجالات التي تعمل على تحسين أداء الموظفين مع تحقيق الربح للمؤسسة وضمان إنجاز الأعمال بشكل كفى ودقيق وسريع، وهذا ما يضمن كفاءة وفاعلية المؤسسة داخل هذا المجتمع الكبير، فالمطلوب دائماً هو العمل وفق معايير ومقاييس علمية وعالمية ومواكبة مع الثورة المعلوماتية

والظروف الجديدة في سوق العمل وهذا ما تضمنه قيادة رشيدة تسعى دائما الى التطوير التنظيمي وفق هذه المقاييس.

فالواقع الحديث للمؤسسات عموما يتطلب من المدير المسؤول أن يعمل وفق المطالب المستجدة، وهذا ما يجب أن يكون عليه القائد الإداري، الذي تعول عليه الإدارة وتضع كل أساليب واستراتيجيات التطوير التنظيمي على عاتقه وتحت تصرفه لأنه المسؤول عن تنمية المورد البشري في المؤسسة، وهو الذي يحافظ على بيئة عمل صحية ونظيفة مما يضمن تحقيق التقدم للمؤسسة بسبب انطلاقته من قاعدة صحيحة وممتينة، غرضه الوحيد الوصول إلى هدف المؤسسة وإرضاء العاملين بها.

ولأن تنمية العنصر البشري ومراعاته هي الأساس في التطوير المؤسساتي وتحقيق الفارق الإيجابي الملموس في الإدارة ليتم التكامل داخل النسق العام للمؤسسة وانطلاقا من أن التغيير ضرورة حتمية على المؤسسة من اجل إحداث التطوير، فان ذلك يتطلب توفير مهارات وأساليب التي لا بد للمؤسسة من انتهاجها على المستوى الداخلي والخارجي والتقني والإداري...، بما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعته، وباعتبار أن القيادة الإدارية الرشيدة مؤثر يعمل على إنجاح خطة العمل وحسن سيرها وتحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بشخصية القائد الإداري وصفاته وتكوينه وتدريبه، وتخفيف معاناته وحل مشاكله وتوفير له المناخ الصحي الذي يجعله قادرا علي ممارسة مهامه بإتقان وإبداع، لأنه الركيزة والعمود الفقري للمؤسسة.

فالقائد الإداري وحده القادر على دعم القرارات الاستراتيجية التي تصدرها الإدارة العليا، والتي تتكفل بأحداث تغيير كبير في بيئة العمل وعلى مستوى العاملين، مع تحقيق تكامل داخل البناء الاجتماعي. ومن هنا تبرز حسن اختيار القائد الإداري، لتحقيق أهداف المنظمة الساعية دائما الى التغيير والتطوير، وزيادة الفاعلية والكفاءة المهنية من اجل البقاء والاستمرار، وكذلك تحقيق درجة عالية من التفوق والتعاون والعمل وفق روح فريق متجانس ومتكامل.

وباعتبار أن مؤسسة سوناطراك من المؤسسات الاقتصادية الرائدة والساعية دائما للتطوير، وهي تعتمد بشكل كبير على القائد الإداري، سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء والبحث عن مدى نجاعة الممارسات القيادية في تحقيق التطوير التنظيمي، والتأكد من أن القائد الإداري في المؤسسة محل الدراسة دائما مهياً ومتواجدا في ميدان العمل، لتحقيق التكيف بين العاملين، وهل له ذلك الدور المؤثر في فريق العمل بشكل واضح، ويحاول تقديم أفضل الخدمات للموظفين، وتسهيل إجراءات العمل بكل مرونة من اجل الوصول الى ما سماه "ميرتون" بالتوازن الاجتماعي، وهذا من شأنه تحقيق الجودة والتطوير التنظيمي، ونظرا للأسباب السالفة الذكر وبناء على ذلك تم البحث في هذا الموضوع، وتمت بلورة مشكلة الدراسة وفق التساؤل التالي:

- ما هو دور للممارسة القيادية في التطوير التنظيمي؟

وينتق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو دور الممارسات القيادية في حل مشكلات العمل؟

2- ما هو دور لممارسات القيادية في احترام العلاقات الإنسانية؟

3- ما هو دور الممارسات القيادية في الرقابة الإدارية؟

4- ما هو دور الممارسات القيادية في تفعيل الاتصال التنظيمي؟

2/أهمية الدراسة: مؤسساتي دائم، وتتمثل أهمية موضوع الدراسة في ما يلي:

1/2 أهمية عملية :

- القيادة الإدارية تحمل على عاتقها مسؤوليات كثيرة ومهمة في تسيير المؤسسة لما لها من أهمية في التأثير من خلال معاشتنا لواقع المؤسسات الجزائرية نجد أن الكثير من العمال يشكون من سوء القيادة وعدم وجود قائد إداري ناجح يعمل على السير الحسن للمؤسسة والاهتمام بالموارد البشرية، وتحسين مستواها نحو الأفضل من أجل توفير أداء أحسن مع مناخ تنظيمي أفضل ووصول إلى تطوير سلوك العمال وتحسين أداءهم.

- أعطى الدين الإسلامي دور للقيادة لقوله صلى الله عليه وسلم : "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (سنن أبي داود، حديث رقم 2608 ) وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الأهمية الكبيرة للقيادة في حياة البشر منذ بداية الخليقة لان بدونها تنتشر الفوضى واللامبالاة، ويعيش أفراد المجتمع وجمهور المرؤوسين في صراع دون تنظيم أو تخطيط.

- إدارة التطوير التنظيمي لها استراتيجيات فعالة داخل النسق الاجتماعي للمؤسسة في تحقيق التكامل والترابط بين الموظفين.

2/2 أهمية علمية :

- القيادة لها أهمية في التعرف على أهم صفات القائد الناجح وأساليب القيادة المختلفة في المؤسسات وتأثيرها على المقودين.

- للبحث أهمية أكاديمية تعليمية من خلال التأكيد على نتائج الموضوعية التي تجعل له مصداقية في مجال علم الاجتماع الإداري خصوصا والبحث العلمي عموما.

- أهمية تحديد وظائف القائد وممارساته في ضبط مسؤولياته ومهامه، لتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- أهمية تزويد المكتبة ببحوث ميدانية في مجال القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي مع فسخ مجال لدراسات استشرافية في مجالات أخرى.

### 3/ أسباب اختيار الموضوع :

للموضوع أسباب عديدة ومتنوعة بين ما هو شخصي وما هو علمي وسنختصرها في النقاط التالية:

### 1/3 الأسباب الشخصية :

- في حقيقة الأمر عنوان البحث كان من اقتراح فريق التكوين، ومن الأسباب التي جعلتني اختاره ميولي الشخصي لموضوع القيادة الإدارية باعتباري موظفة في قطاع التربية وملاحظة بعض التصرفات القيادية غير الصحية التي تؤثر سلبا على التطوير في المؤسسة.

- ملائمة الموضوع مع إمكانياتي الخاصة من حيث توفير المراجع الأزمنة، إمكانية التنقل، ومكان إجراء الدراسة الميدانية المناسب ...

### 2/3 الأسباب الموضوعية :

- باعتبار أن موضوع القيادة والتطوير التنظيمي يتماشى مع تخصص البحث الإدارة والعمل.

- موضوع الدراسة حديث، حيث لا توجد دراسات كثيرة تناولت دراسته من قبل.

- باعتبار إن مؤسسة سوناطراك، من الشركات الرائدة في مجال البترول، ومالها من أهمية في الاقتصاد الوطني.

### 4 / أهداف الدراسة : تتلخص أهداف الدراسة في ما يلي:

- تسليط الضوء على كيفية تجسيد تقنيات القيادة الإدارية في مؤسسة سوناطراك، وكيف تساهم هذه الأخيرة في تحقيق التطوير التنظيمي.

- تبيان وظائف القائد ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.

- التعرف على الفروق الإحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي المعتمدة في الدراسة، من حيث التعرف على درجة تأثير كل بعد بالقيادة الإدارية.

- التطرق إلى كيفية تفعيل دور القائد من خلال الوظائف القيادية في تحقيق مؤشرات التطوير التنظيمي من اتصال ورقابة وحل مشكلات العمل. واحترام العلاقات الإنسانية.

- التعرف على أهمية القيادة في التطوير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك بالذات، للأسباب السالفة الذكر.

- اهتمامي بالتعرف على القيادة في التراث العربي الإسلامي.

- زيادة معرفتي لواقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

- التعرف على مؤسسة سوناطراك من حيث هيكلها التنظيمي والنمط القيادي السائد وكل ما يخدم دراستنا.

- التعرف النظري على القيادة وأساليبها، وأنماطها وتطورها وصفات القائد الناجح...
- التعرف النظري على التطوير التنظيمي من مفهومه وأهميته واستراتيجيته إلى عراقيله ومشاكله.
- معرفة معوقات كل من القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

#### 5/ تحديد المفاهيم:

#### 5-1/ تعريف القيادة الإدارية :

#### 1/1/5 القيادة لغة :

باللغة الإنجليزية "leadership" والقيادة باللغة الفرنسية "Commandement" "

وتعني القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد، أي حبل يقاد به، وهي أيضا مهمة القائد، أي المكان الذي يكون فيه القائد، بمعنى التأمير والتوجيه ما بين الأشخاص والجماعات. (صبيحي حمودي، 2001، صفحة 474)

أما ابن منظور فقد عرف القيادة بأنها مصدر من القائد، والقائد هو من يتقدم قومه ويوجههم، واشتق من ذلك فعل يقود وينقاد ويتقود، بمعنى التوجيه والإرشاد الذي يقوم به القائد. (ابن منظور، 1992، صفحة 371)

#### 2/1/5 القيادة اصطلاحا:

**تعريف نيد:** 'نيد' أول من اهتم بدراسة القيادة وألف كتابا اسمه فن القيادة عام 1955، يركز فيه على الصفات الشخصية للقيادة ويرى أن القيادة مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه. (كلادة، 1997، صفحة 161).

كما تعرف القيادة بأنها القدرة على توجيه الأفراد بطريقة تحقق أهداف الجماعة والأعضاء. (العتوم و قاسم، 2011، صفحة 21)

**تعريف كيلي:** هي القدرة على التأثير في الآخرين. (الحكاك، 1975، صفحة 32)

**تعريف اريدان:** هي القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول الى هدف معين. (الحكاك، 1975، صفحة 32)

**تعريف كونجر:** القيادة هي التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسي في الرسالة العليا للمنظمة (Conger, Leadership: learning to shar the vision, Vol 19 isswe 38, 2022, p. 47).

**تعريف محمد منير المرسي:** أنها السلوك الذي يقوم به الفرد، حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل:

- السلوك: ويتمثل في المبادأة أي تملك القائد لزام الأمور.

- العضوية: أي اختلاطه بأعضاء الجماعة.

- التمثيل: بمعنى دفاعه عن جماعته.

- التكامل: وهو العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها. (مرسي، 2001، صفحة 141)

من خلال التعاريف السابقة الملاحظ أن جُلها يركز على سلوك القائد الإداري وتأثيره على المقودين، فالقيادة هي تلك العملية التي من خلالها يتم التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين، وهي بذلك العلاقة التي تجمع بين القائد والأتباع مما يحقق التفاعل فيما بينهما والسير معا، لتحقيق هدف وغاية محددة.

### 3/1/5 التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

هي القدرة والقابلية على التأثير في الأفراد والمرؤوسين وممارسة نشاطات مختلفة تخدم هؤلاء الأفراد في جو يسوده التعاون والتألق ووحدة الهدف والمغزى.

### 4/1/5 مفهوم القائد الإداري:

#### 1/4/1/5 تعريف القائد: "The leader"

يمكن تلخيصه كالشخص الذي يتمتع برؤية وبرنامج عمل محدد، ويعمل جاهداً لتحقيق هذا البرنامج من خلال توجيه وتحفيز أفراد الجماعة أو الفريق الذي يتولى قيادته. (العتوم و قاسم، 2011، صفحة 70) من خلال التعريف السابق للقائد الملاحظ أنه يركز على سمات القائد وخصائصه ودوره في التأثير على الأتباع فالقائد هو الذي يتولى مهمة القيادة بكل نشاطاتها وله القدرة على الإقناع والتأثير في الأفراد المقودين الذين يربطه معهم نفس المغزى والهدف.

### 2/4/1/5 التعريف الإجرائي للقائد:

القائد هو ذلك الشخص الذي يتوافق مع الجماعة ويحسن التأثير فيهم وإقناعهم وفق هدف المؤسسة، متصفاً بسمات وخصائص تجعله محبوب ومرغوب من إتباعه، لأنه يحسن التصرف معهم ويساهم في تحفيزهم للعمل بفاعلية أكثر، لتحقيق هدف المؤسسة، مع مراعاة احتياجاتهم وتحقيقها.

### 2/5 المفاهيم ذات الصلة بالقيادة :

#### 1/2/5 تعريف الإدارة: Administration

من بين المفاهيم العديدة إلى الإدارة مفهوم مضمونه بأنها عملية فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات فيشكل ممارسات في مجال تخطيط أو تنظيم والقيادة، ووقاية الموارد المادية والبشرية، أو معلوماتية للمنظمة وتحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات، أو أفكار تنتج بشكل فعال وكف، محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً. (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 29)

التعريف السابق للإدارة يركز بالدرجة الأولى على وظائف الإدارة، وبذلك يهمل الجانب الهيكلي، باعتبار أن الإدارة هي ممارسة تلك الوظائف المتعارف عليها، من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وإصدار للأوامر...، تحت إطار هيكل تنظيمي رسمي، يحاول الوصول إلى هدف محدد، ووفق تسلسل هرمي مضبوط، ومهام إدارية موزعة، ومدروسة بشكل مناسب، مع مراعاة التخصصات والمستويات الإدارية، العليا والدنيا. فيما يخص الاختلاف بين القيادة والإدارة والفرق بينهما فهناك رأيين مختلفين:

#### الرأي الأول:

- الإدارة جزء من القيادة: أصحاب هذا التوجه يرون بأن القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد أن يطورها، لذلك نجد أن القيادة دائما تكون في قمة الهرم، وميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا بالسلطة، فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات وقوانين محددة، بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وإقناعهم لا إكراههم، إلا أن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم عليه التنظيم وليس له دور في تغييره، وينظر إليه على انه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار أما القائد هو داعية تغيير في البناء والتنظيم. (مرسي، 2001، صفحة 141).

#### الرأي الثاني:

- القيادة جزء من الإدارة: أصحاب هذا الرأي يقولون بأن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة للمدير ومن منظري هذا الرأي "كليك وإيرويك"، وهناك من يقول إن المدير ليس صانع للقرار إنما هو من يقوم بعملية التنظيم والتطبيق للسياسية الموضوعة سلفا دون تغيير واجتهاد والعكس صحيح، فالقائد هو صانع للقرار. (كلالدة، 1997، الصفحات 31-32)

- ولكن الواجب طرحه: هل كل مدير قائد؟

الكثير من الناس لا يفرقون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة). في الواقع يبرز مفهوم القائد الإداري ككيان أكثر شمولاً مقارنة بالمدير، حيث يجمع بين السلطة الرسمية وغير الرسمية.

يعتمد القائد الإداري على جمع كبير من المتابعين، حيث لا تتحقق القيادة دون وجود عدد كبير من المتابعين الذين يتقون به ويؤيدونه. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن كل قائد هو في الأساس مدير في موقعه،

لكن ليس كل مدير يمتلك صفات القائد، فالمدير قد يدير منشأة تضم عددًا كبيرًا من العاملين أو يكون مديرًا لفريق صغير.

ومن الممكن أن يعتمد المدير بشكل أساسي على السلطة الرسمية التي يمنحها لها القانون واللوائح لأداء واجباته وتنظيم مرؤوسيه أما القائد الإداري، فيعتمد على السلطة الرسمية، ولكنه يستند أيضًا إلى العناصر الشخصية والنفسية، والعلاقات القوية مع المرؤوسين. تلك الجوانب تلعب دورًا هامًا في خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزية، حيث يمكن أن يكون التأثير الروحي والنفسي للقائد أكثر تأثيرًا في جعل الموظفين مطيعين وملتزمين، حتى في ظل ضغوط العمل. (حلاق، د س، صفحة 84)

### 1/1/2/5 تعريف المدير: The Manager

المدير يمتلك القدرة على خلق وحدة إنتاجية و مترابطة للعمل، ويحتاج إلى استخدام كل نقاط القوة المتاحة لديه من موارد بشرية. يتطلب منه إقامة توازن بين الأفراد وفهمه للمدخل السيكولوجي للأفراد الذين يديرون، والتفاعل مع الفروق الفردية بناءً على الأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، وهو يسعى لتحقيق الأهداف والنتائج، ويتخذ قرارات تؤدي إلى نتائج إيجابية.

يكون نجاح المدير مرحلة مستمرة وليست مجرد نقطة وصول، هذا يتطلب منه التطوير المستمر لذاته والسعي للابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق.

النجاح الحقيقي للمدير يعتمد على قدرته على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة والتعامل مع التحديات بشكل إبداعي وفعال. (حلاق، د س، صفحة 84)

### 2/1/2/5 تعريف المدير القائد: The Leader Manager

المدير القائد هو الشخص الذي يعمل بجد لتحقيق النتائج المتوقعة منه بناءً على دوره الرسمي في المؤسسة، على سبيل المثال، يُتوقع من مدير المدرسة تقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية الجودة، يكون لديه دور محوري في تنسيق الجهود بين الفريق العامل بهدف تحسين العملية الإدارية ورفع مستوى الأداء يتطلع إلى تطوير الأداء العام للمدرسة وتحقيق الأهداف المحددة، وذلك في إطار تكلفة وزمن محددين، إذا نجح المدير في تحقيق هذه التوقعات، يُطلق عليه لقب "مدير قائد" (حلاق، د س، صفحة 84).

ويمكن تحديد الفرق بين القائد والمدير في النقاط التالية:

- إن مفهوم القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الإدارة لم يظهر مفهومها إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.



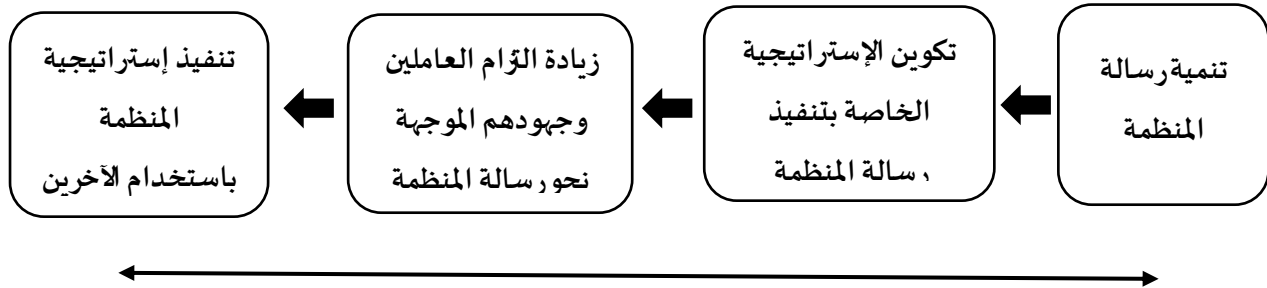
- يقوم المدير بأربعة عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، بينما يركز القائد على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحن الهمم، القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

- يهتم القائد بالكليات، أي اختبار العمل الصحيح بينما يهتم المدير بالجزئيات والتفاصيل واختيار الطريقة الصحيحة للعمل.

- ويشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً به قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل. (حلاق، د س، صفحة 84)

والشكل التالي يوضح الفرق بين دور كل من المدير والقائد داخل المؤسسة:

### شكل رقم (02) الفرق بين دور المدير ودور القادة



المصدر: (الصيرفي، 2007، صفحة 18)

### Présidence: 2/2/5 الرئاسة

يقصد بالرئاسة، النشاط الخاص بمباشرة مهام وظائف التنظيم، اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى، وغالباً ما تكون ممارسة السلطة، وفق نوع سلطة الجزاء.

فكأن الرئاسة هي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه، الذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات، وعليهم الالتزام، وإن خالفوا تعرضوا للمساءلة.

فالرئيس مفروض على الجماعة، ويقبل الأعضاء رئاسته وسلطاته، خوفاً من العقاب. (مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة، 2012)

أما فيما يخص الفرق بين القيادة والرئاسة فلا شك أن كل شخص لديه مفاهيمه الخاصة، ويجب على الأشخاص العاملين في العمل الإداري على جميع المستويات أن يفهموا أنفسهم.

كان الإداريون في العهد القديم ينظرون إلى العمل كوسيلة لتسليق السلم الاجتماعي لاكتساب القوة والقدرة. الحكم، لكن الآن تغير المفهوم، فالمطلوب الآن هو القيادة، وليس الرئاسة، التي تنشأ وفق نظام معين والقيادة تأتي تلقائياً من الجماعة نفسها.

أما إذا كان الرئيس الإداري يتمتع بصفات قيادية مثل القدرة على التأثير على الأفراد وتوجيههم وإقناعهم بتحقيق الأهداف، فإنه قد يصبح قائداً إدارياً.

وفي نطاق السلطة يجب على المرؤوسين الامتثال، وإذا عصوا سيتم استجوابهم أو معاقبتهم، أما بالنسبة للقيادة، فهي تجسيد لما أنجزناه.

وبعبارة أخرى فإن الرئاسة هي تجسيد لنوع الوظيفة المسؤولة عن الإشراف على الموظفين المرؤوسين، وبهذا المفهوم يمكن أن تكون الرئاسة المستوى الأعلى يسمى الإدارة العليا، والمستوى الأوسط يسمى الإدارة الوسطى، والمستوى التنفيذي يسمى الإدارة المباشرة أو الإدارة الإشرافية، ولذلك فإن القائد التنفيذي يختلف عن الرئيس الإداري الذي يتم تعيينه عادة، أي أنه يدير شؤون المنظمة بشكل أساسي من خلال السلطة الرسمية، فهو مجرد رئيس تنفيذي، ولكن إذا قام بتوسيع نفوذه من خلال الإقناع والموافقة والإغراء، وجعل الأعضاء التنظيميين ينضمون إليه، وجعل السلطة الرسمية ملاذه الأخير، فإنه يصبح قائداً تنفيذياً، بالإضافة إلى كونه رئيساً.

ولذلك، من الممكن أن يكون كل قائد تنفيذي رئيساً تنفيذياً، ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس تنفيذي قائداً. (كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، د.س)

### Supervision: 13/2/5 الاشراف

عرفه همفل ' Hemphil ' بأنه نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة تتفاعل الجماعة نحوها لإيجاد حلول لمشكلات متعددة (الجبوسي و جاد الله، 2008، صفحة 135)، حيث يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية وتنظيمية، لتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. أما القيادة فهي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة، القيادة هي مظهر من مظاهر العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه.

وهنا يبرر الفرق بين القيادة والإشراف حيث تزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة، وعموماً فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولاً من الأعضاء، ويقدم أعمالاً بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائداً كفيئاً. (فهيم، 1996، صفحة 53)

## 4/2/5 القوة: Power

القوة هي علاقة متبادلة بين شخصين حيث يحاول الشخص الأول (أ) توجيه سلوك الشخص الثاني (ب) في الاتجاه الذي يرغب فيه الفرد (أ)، ومن ثم فإن القوة تعني محاولة الفرد تغيير سلوك الآخرين<sup>(1)</sup> علماً بأن هذا التغيير قد لا يكون مرغوباً فيه، وتبرز فعالية استخدام القوة The Effective use of Power من قبل القائد بجعل مرؤوسيه يقومون بعمل ما أو للتحكم في سلوكهم بالطريقة المرغوبة وهناك منهجان، الأول يعتمد على السيطرة من قبل القائد وجعل المرؤوسين دائماً في حالة ضعف واعتماد كلي على الرئيس، إذ يعتبر استخدام المكافأة والعقاب الأسلوب الرئيسي الذي يعتمد عليه القائد لبسط نفوذه وسيطرته على الأفراد، بالإضافة إلى المركزية المطلقة وسرية المعلومات داخل التنظيم، أما المنهج الثاني يقوم على المشاركة والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف التنظيم مع مراعاة أهداف منسوبيه، وفي هذا الجو التنظيمي تنتعش روح المبادرة والابتكار والإبداع من قبل المرؤوسين للتعامل مع العقبات التي تعترض الجهاز في سبيل تحقيق أهدافه.

كما أن ولاء الأفراد في هذه الحالة يوجه لأهداف المنظمة وغاياتها وليس لشخص الرئيس، ووفاء هذا الشخص أو تركه للعمل لن يحدث أزمة تنظيمية نظراً لفعالية أتباعه واستقلاليتهم. ( د . طلق عوض الله السواط، 2021)

وتختلف القوة عن القيادة كون أن القائد يستخدم المرونة واللين في التعامل، والقوة عنده تتلخص في قوة الشخصية وقوة الصبر على الموظف لكسبه لا لتخويفه، لذا نجد أن القوة ترتبط أكثر بالرئاسة والزعامة.

## 5/2/5 الزعامة: Leadership

هي مزيج من القيادة والإدارة، بمعنى أن الشخص الذي يتمتع بالزعامة يجمع بين القدرة على التحفيز والإرشاد والقدرة على تحقيق الأهداف وتوجيه العمليات اليومية، فقد صرح نيلسون مانديلا رئيس جنوب إفريقيا الأسبق "لا يتعلق الأمر بالعظمة في الشخصية، وإنما يتعلق بكيفية استخدام العظمة في الشخصية لتحريك الآخرين نحو أهداف مشتركة. (مهند سيف، 2024)

وقد يفرح الزعيم ويسر بالمديح من طرف جماعته، ونجده أكثر انتشاراً في الدول الاشتراكية ذات الحزب الواحد، وفي الدول التي يترأسها الأثرياء والمتسلطين حيث يقال للمسؤول الأعلى في البلاد بالزعيم «strong man». (حسين، 2022، صفحة 10)

أما الفرق بين الزعامة والقيادة فالقيادة هي العملية التي يحفز فيها الأفراد لتحقيق أهداف محددة، وذلك من خلال الإرشاد والإلهام والإيمان بالأهداف وبالأفراد أنفسهم، حيث يقود القائد بالمثل الحسن ويتخذ القرارات المناسبة لتحقيق الهدف وأما الزعامة فقد قال الزعيم الجنوب إفريقي نيلسون مانديلا "أفضل طريقة لقيادة

الأخريين هي إظهار الطريق"، فكونوا أمثلة حية لقواعد الأخلاق والقيم التي تتادي بها، ولا تخجلوا من الاعتراف بالأخطاء وتعلم الدروس منها، نكن في النهاية، تبقى القيادة والزعامة هي كلها تطمح من احل النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة. وكما قال الرئيس الأمريكي جون كينيدي: "إن تحقيق النجاح ليس بالضرورة مجرد مسألة رؤية الأفكار ولكنه يتطلب العمل الجاد والتفاني وتحمل المسؤولية." (مهند سيف، 2024)

عكس ما كان متوقع عند العامة بأن كل من القائد والمدير والرئيس، والمشرف، والزعيم انهم يشتركون في معنى واحد إلا أن أهل الاختصاص في علم الإدارة والتنظيم يدركون الفرق القائم بينهم، فلكل واحد منهم مهامه وخصائصه وصفاته، لكنهم يعملون في تكامل وتناسق داخل التنظيم بصفة رسمية وغير رسمية من اجل تحقيق هدف المنظمة والعاملين فيها بشكل مدروس ومنظم وفق مهام وأدوار كل فرد منهم، وحسب اختصاصه وقدراته، فالفرق بينهم لا يعني التصادم والنزاع في الأدوار والمهام، بل يعني الدقة في تصميم وظيفة كل عضو داخل المنظمة، إلا أن ذلك لا يمنع من تداخل بعض المهام و المشاركة في أداءها في جو يسوده التعاون والتنسيق فيما بينهم.

### 3/5 مفهوم التطوير التنظيمي :

#### 1/3/5 تعريف التطوير: Development

#### 1/1/3/5 التطوير لغة:

لفظة التطوير رغم شيوعها إلا انه ليس لها حضور في كتب التراث، أما في العصر الحديث فجاء في المعجم الوسيط أن التطوير هو التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية، وسلوكها، ويطلق أيضا على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو القيم السائدة. (مصطفى و آخرون، 1889، صفحة 570)

#### 2/1/3/5 التطوير اصطلاحا:

مفهوم التطوير يتعلق بالتغيرات الطارئة على العالم، فهو عملية تكشف عن الاتجاهات والعوامل الخارجية والداخلية للظواهر، وتؤدي إلى ظهور الجديد، فالواقع لا تبقى ظواهره على حالة واحدة ثابتة، وإنما قدر هذه الظواهر أن تهب عليها رياح التبدل والتغيير. (لوشن، 2008، صفحة 93)

3/1/3/5 مفهوم التنظيم: نقول نظم الشيء أي جعله متناسقا ذا ترتيب، وأعطاه هيكلًا أو بنية، وأناطه بوظيفة أو اختصاص. يمكن أن يكون هذا التنظيم بنية إدارية، بنية عسكرية، بنية اقتصادية، وغيرها.

تعتبر التنظيمات منظومة منفتحة، بمعنى أن سير عملها لا يعتمد فقط على الشروط الداخلية مثل البنية التراتبية، وإنما يتوقف أيضًا على تبادلات التنظيم وعلاقاته بمحيطه الخارجي، تتعلق هذه التبادلات بتعيين الأعضاء أو تجنيد المتطوعين، وتوفير الموارد المالية الضرورية لضمان حسن سير التنظيم.

### 4/1/3/5 تعريف التطوير التنظيمي: Organizational development

هناك اختلافات كثيرة حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين في هذا الحقل، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي Organizational development، والذي يرمز له باختصار (O.D) يعرفه كما يلي:

تعريف غادنر: gadner هو تلك العملية التي تبذل من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها، ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة، وتنمية القدرات الإبداعية، والابتكارية. تعريف ليبيد: lippid هو عملية إيجاد وتلبية التغيرات التي تحتاجها المنظمات لتصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة، وعلى أن تواجه مشكلاتها، وتتعلم من الخبرات، وان تتحرك في اتجاه تنظيمي أكثر نضجا. (حاروش، 2011، صفحة 198)

ويعرف التطوير التنظيمي أيضا: بأنه الجهد المخطط والمستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتمام بالنواحي الإنسانية، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختبارات الذاتية للمنظمة، والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة. (حاروش، 2011، صفحة 198)

### 5/1/3/5 مفهوم إدارة التطوير التنظيمي:

وهي المنهج المعتمد من قبل المنظمة في تحقيق أنشطة التطوير التنظيمي المستهدفة، واستدامتها، والذي يستند على إطار فكري منظم يحدد من المسؤول عن برامجه، ومن له سلطه إجراءاته ويخطط استراتيجياته، ويرسم تنفيذ عملياته ويقوم على أداء برامجه. (الغالبى و صالح، 2010، صفحة 196)

من خلال التعريفات السابقة للتطوير التنظيمي، أن كل تعريف يتناول التطوير التنظيمي من زاوية معينة، فهناك من يركز على السلطة التنظيمية، وهناك من يركز على المناخ التنظيمي، وهناك من أعطى له مفهوم اجتماعي، وهناك من اعتبره علم وفن، فالتطوير التنظيمي هو عملية منظمة ومخططة تسعى إلى إحداث تعديلات على مستوى المؤسسة بهدف تحسين أداء العاملين، والتعاون فيما بينهم بتوفير مناخ تنظيمي سليم، وقيادة رشيدة ترمي إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال الإدارة، والحفاظ على استقرارها وكيونتها بصفة مستمرة، والتي تهدف دائما للأفضل والأحسن، وذلك من خلال تطبيق مبادئه واستراتيجياته من طرف إدارته الداعمة دائما نحو نمو المؤسسة وازدهارها.

4/5 المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي:

1/4/5 مفهوم التغيير التنظيمي: Organizational Change

التغيير يعني الانتقال من حالة إلى حالة، ويترتب عليه عدم الاستقرار وتحمل المنظمة التكاليف، يجعل التغيير المنظمة أكثر تفاعلاً مع البيئة وأكثر فعالية.

يعتبر التغيير بديلاً عن تجاهل المنظمة لما يحدث من حولها، مما يؤدي إلى إنتاج منتجات لا يمكن التخلص منها وتدهور الوضع.

يظهر التغيير تأثيرات سلبية عند بعض أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى مقاومة للتغيير، عندما يتعارض التغيير مع رغبات واحتياجات الأمان للفرد، يظهر المزيد من المقاومة. (دراسة الجدوى التنظيمية والإدارية، (2022

أما فيما يخص الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، فالبعض من مفكري الإدارة يعتبر أن التغيير التنظيمي أكثر شمولاً وأهمية من التطوير التنظيمي، حيث يركز التغيير التنظيمي على التدخل المخطط في جوانب معينة أو كل جوانب المنظمة بهدف تحقيق تغيير يزيد من فعاليتها، وعلى الجانب الآخر، يرون بعضهم الآخر العكس من ذلك، سنوضح هذا الفرق من خلال فهم مفهوم التغيير التنظيمي وتحديد أبرز نقاط الاختلاف بينه وبين التطوير في الجدول التالي الذي يوضح الفروق الأساسية بين إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة التطوير التنظيمي، بالرغم من أن هنالك تداخلاً وارتباطاً بدرجة كبيرة بين مفهوم التغيير ومفهوم التطوير التنظيمي. (عصفور، 2008، صفحة 24)

الجدول رقم (01) الفرق بين التغيير والتطوير التنظيمي.

الرقم	التغيير التنظيمي	التطوير التنظيمي
01	سمة من سمات المنظمة ومنهاج عمل دائم يسبق أو يلاحق على اقل تقدير التغييرات المستعملة في البيئة الخارجية.	تحتاج المنظمة لتعديل وتطوير أنظمتها حينما تستدعي الحاجة ذلك، كظهور نظم إنتاجية، أو تكنولوجيا جديدة، تغيير المفاهيم الإدارية، وإتباع أساليب إدارية أكثر حداثة، ظهور تخصصات ومسؤوليات ومهام جديدة للوظائف، زيادة الاهتمام بالموارد البشرية.
02	يشمل التغيير على برنامج عمل متكامل ومستمر لتشخيص أوضاع المنظمة وتحديد مجالات التغيير بها ثم إتمام عمليات التغيير والتأكد من فعاليتها.	قد تتشابه كل من إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في الدراسة المنتظمة والمستمرة لمكونات المنظمة وظروفها، ووضع خطة متكاملة لتطويرها، وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة لتطويرها.
03	يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع البيئة الخارجية والداخلية، بما يجعل منظمه قادرة على التعامل الفعال مع الفرص وتهديدات التي توجهها.	يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فاعلية المنظمة، من خلال تحسين نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف داخل المنظمة، وذلك لتحسين قدراتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية.
04	أحد أهم مدخلان إدارة التغيير التنظيمي هو وجود جهاز أو وسيلة أو توجه دائم للرصد والتنبؤ بكافة المتغيرات التي تحدث أو قد تحدث في البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات.	أحد مداخلات إدارة التطوير التنظيمي هو إحداث التطوير من خلال دراسة قيم ومعتقدات العاملين، الثقافة السائدة في المنظمة، نظم الاتصالات، والعلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي تساعد على تحديد أساليب التطوير، بالإضافة لدراسة بيئة العمل لتحديد أماكن وطرق التطوير التنظيمي المناسبة.
05	يهتم التغيير التنظيمي بإحداث التغيير في كافة جوانب المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغييره بمعزل عن بقية الأجزاء، حتى وإن استهدف تغيير أحد أجزاء المنظمة، فلا بد من تغيير جميع الأجزاء أو الإدارات المرتبطة بالجزء الذي تم تغييره تغيير دائم ومستمر فلا بد أن يشمل كافة أجزاء المنظمة بشكل تكاملي.	يمكن أن يهتم التطوير بالمنظمة ككل في مرحلة من مراحل عمر المنظمة، إلا أنه قد يهتم بإحداث التطوير مستمر في الأجزاء التي تحتاج للتطوير فقط.
06	لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا إنما تمتد لتشمل مشاركة كافة المستويات الإدارية، والوحدات التنظيمية، ويتوقف نجاح عملية التغيير على التعاون وكفاءة توزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارة العليا والعاملين.	تتفق إدارة التطوير التنظيمي مع إدارة التغيير في أنها ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط، بل مسؤولية جميع العاملين، وتحتاج كما هو الحال في إدارة التغيير التنظيمي لإيمان واقتناع العاملين بأهمية التطوير لتحقيق المواءمة ما بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين.

المصدر: (عصفور، 2008، صفحة 30)

## 2/4/5 التنمية التنظيمية: Organizational development

يرى بينيس "Bennis" أن التنمية التنظيمية هي استجابة للتغيير، وأنها استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات، والمواقف والقيم، وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تسير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة بمعدلات غير معقولة (Eric، 1984، صفحة 12).

أما فيما يخص الفرق بين التطوير التنظيمي وتنمية المنظمة هو أن تنمية المنظمة تقوم بصفة خاصة على القيم الإنسانية للتنظيم من خلال التركيز على النقاط التالية :

- توفير فرص العمل للناس باعتبارهم بشرًا بدلاً من أن يكونوا مواردًا في العملية الإنتاجية
- توفير الفرص لكل عضو في المنظمة، وكذلك للمنظمة نفسها، لتطوير إمكاناته الكاملة
- السعي إلى زيادة فعالية المنظمة من ناحية أهدافها ككل.
- محاولة خلق بيئة يمكن من خلالها إيجاد عمل مثير وتنافسي
- توفير الفرص للعاملين في المنظمات للتأثير على طريقة ارتباطهم بالعمل والمنظمة والبيئة
- التعامل مع كل إنسان كشخص لديه مجموعة متشابكة من الاحتياجات، وكلها ذات أهمية لعمله وحياته.

هذا مفهوم هو مكمل لجهود إدارة التطوير المعروف بـ:

- إدارة العمليات: **Process management**
- التدريب والتطوير: **Training and development**
- الابتكارات التكنولوجية: **Technological Innovations** (وكيبديا، د.س)

فالعلاقة تكاملية بين التطوير والتنمية لان كل منهما يطمح لتحقيق هدف المؤسسة من جوانب متعددة التي تشكل التكامل والتناسق داخل البناء الاجتماعي للتنظيم.

## 3/4/5 التحديث الإداري: Administrative update

يعني التحديث متابعة وتبني أحدث الأساليب والتقنيات والنظم والمعلومات الإدارية في جميع جوانب المنظمة، وتشمل ذلك الاهتمام بسلوكيات المنظمة داخليًا وخارجيًا.

ببساطة، يعبر مصطلح "التحديث" عن القدرة على التكيف مع التطورات في جميع مراحل حياة المنظمة. (هبال، 2016، صفحة 76).



يظهر لنا مما سبق أن مسار عملية التحديث الإداري والتطوير التنظيمي تعد عمليات متكاملة تشمل المنظمة ككل من خلال تخطيط محكم يهدف الى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحقيق أقصى درجة من الفاعلية والجودة التنظيمية وما توفره من معلومات في التفاعل مع الموظفين والإدارة والمجتمع الخارجي. وكما ذكرنا يعتبر الهيكل التنظيمي المميز والحاجة الملحة من أهم أطراف هذه العملية التحديثية؛ وذلك لما يستجد من الحاجة إلى التطوير حسب ما تفرضه المعطيات الداخلية والخارجية، ويتم الشروع في تطوير الهيكل التنظيمي لمواجهة الظروف المحيطة، وقد يكون هذا التطوير جزئياً فيمس جزءاً أو نسبة من الهيكل التنظيمي، أو يتطلب إعادة تقسيم وتغيير كلي بحيث يشمل على القواعد و الأساليب التي تطبق داخل تلك الكيانات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة والشفافية.

#### 4/4/5 التنمية الإدارية: Administrative development

هي جهد يهدف إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال زيادة فاعلية الأجهزة الإدارية، و ذلك من اجل تعزيز إعداد القوى البشرية وتوسيع حجم الهياكل الإدارية، يُعتبر هذا النهج جزءاً لا يتجزأ من التنمية القومية الشاملة، حيث يتفاعل بشكل إيجابي ومتبادل مع هذه الجهود المتوفرة والعملية بالمؤسسة. (عوابدي، 1996، صفحة 10)، وترتكز التنمية الإدارية على مجموعة من العناصر تتمثل في :

- الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين.
- التدريب والتمهين العلمي الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي.
- التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة كالإشراف والتوجيه،.
- تقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة مترابطة ببعضها بما يمكنها من إحداث التغيير.
- تكوين قيادات إدارية لها القدرة على مواجهة المتطلبات الحالية والمتغيرات المستقبلية. (عوابدي، 1996، صفحة 10)

#### 5/4/5 إعادة التنظيم: Reorganization

هو مصطلح يُشير إلى العمليات التي تهدف إلى تحسين أداء الجهاز الإداري عبر إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، يتضمن ذلك إعادة ترتيب توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة، وتعديل نمط العلاقات والاتصالات بين هذه الوحدات، فضلاً عن تغيير نمط التبعية الإدارية. (القزويني، محمد قاسم، 2001، صفحة 36)

والعلاقة بين التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم هي علاقة ضمنية، بحيث أن إعادة التنظيم يضم مجموعة التعديلات في المنظمة وتتمثل في توسع النشاط

- تغيير النشاط **Change Activity**
- معالجة الخلل **Troubleshooting**
- وضع سياسات وإجراءات للمؤسسة **develop policies and procedures for the organization**
- تغيير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة **Change The Strategic Plan Of The Organization**
- تغيير أهدافها **Change Its Goals**
- الأداء إنجاز الأعمال **Performance Getting Things Done**
- إجراءات العمل **Work Procedures**
- حجم العمالة **Employment Size**

هذه التغييرات تسعى لها إدارة التطوير لتوسيع مجالات التعديل في المحيط الداخلي للمؤسسة وتتحكم في إعادة هيكلة التنظيم وفقا لتلك المحاور لتصل بطبيعة الحال الى تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التطوير على أوسع نطاق.

#### 6/4/5 الإصلاح الإداري: Administrative Reform

هناك من عرف الإصلاح الإداري بأنه إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة، وإصدار الأنظمة والقوانين، واللوائح اللازمة لذلك. (الرماني، 2004، صفحة 39) تحقق هذه التعديلات أهداف السياسات الإدارية بفعالية وكفاءة ويهتم الإصلاح الإداري بصفة أكثر بالعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية لأنها من مقومات نجاح تلك التعديلات.

والفرق بين الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي هو أن الإصلاح يراعي بصفة خاصة الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في الدولة، من اجل تحسين أساليب العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية، وتهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة، التي ترفع من إمكانيات الجهاز الإداري، وتحسن من مستوى أدائه، (الحلمي، 2013، صفحة 337)، أما التطوير فيهتم بصفة خاصة محيط المنظمة القريب دون التعمق أكثر بالنواحي الخارجية للدولة خصوصا السياسية منها.

وهكذا يمكن الإقرار بوجود تمايز واختلاف نسبي بين المصطلحات المذكورة سالفا، التنمية التنظيمية، التحديث الإداري، التنمية الإدارية، إعادة التنظيم، الإصلاح الإداري، إلا أنها في مجملها مرتبطة ومنسجمة وتحقق التناسق مع بعضها في تناول ظاهرة التطوير التنظيمي، والتقاءها في هدف واحد، وواسع تصبو إليه كل المؤسسات، ويتمثل في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.

### 1/6 تعريف النظرية: Theory

النظرية عبارة عن مجموعة من المفاهيم و التعريفات والاقتراحات التي تعطينا نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديدها للعلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بالظاهرة، وذلك بهدف تفسير تلك الظاهرة أو التنبؤ بها مستقبلاً، فحسب موريس أنجرس فإنه إذا كانت الفرضية هي إقرار غير حقيقي بوجود علاقة بين متغيرين أو أكثر فإن النظرية هي إقرار حقيق لوجود علاقة ما بين متغيرات محققة إمبريقياً.

واختيار مقاربة نظرية يعتمد في الأساس على طبيعة موضوع الدراسة، والأهداف التي يريد الوصول إليها، فموضوع دراستنا الحالية يدور حول التعرف على دور الممارسات القيادية في تحقيق التطوير التنظيمي، وبهذا يريد الباحث من خلاله تسليط الضوء على أهم الوظائف والأدوار التي يقوم بها القائد الإداري في تحقيق ما يسمى بالتطوير التنظيمي. (أنجرس، 2006، صفحة 54)

و من خلال هذا الطرح تم اختيار النظرية البنائية الوظيفية، لأنها الأنسب والأليق، باعتبار أن هذا المدخل يرى بأن كل أجزاء النسق متساندة على نحو معين، وتساهم بطريقة ما في تدعيم الكل، حيث أن الاتفاق على القيم هو الذي يربط أجزاء المجتمع مع بعضها البعض، ويجعل من الممكن لهذه الأجزاء تكوين النظام الاجتماعي العام.

وقد نظر البنائيون الوظيفيون إلى القيم والمعتقدات المشتركة على أنها أساس النظام الاجتماعي العام، وحاولوا التعرف على الطرق التي يحاول بها أعضاء المجتمع اكتساب هذه القيم والمعتقدات المشتركة للمحافظة على بقاء النمط فالبنائية الوظيفية تساعدنا في تحليل ومناقشة أدوار القائد ووظائفه داخل البناء التنظيمي.

### 2/6 تعريف البنائية الوظيفية: Functional Structuralism

هي منهجية تعتمد على مفهومي البناء (Structure) والوظيفة (Fonction) ، حيث تقوم بتحليل النظم الاجتماعية من خلال تفكيكها إلى مكوناتها البنائية ووظائفها المختلفة يقوم مفهوم البناء على الجزء أو العنصر الذي يشكل أي نظام أو وحدة، بينما يرتبط مفهوم الوظيفة بدور الإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي (غربي و قلاوز، 2019، الصفحات 167-168).

وفقاً لهذا المفهوم، تعتبر الظواهر الاجتماعية ناتجة عن الأجزاء البنوية المكونة للبناء الاجتماعي، ولها وظائف اجتماعية ترتبط بدورها في الوظائف والظواهر الأخرى. ويؤكد هذا المفهوم على تفاعل وتكامل الوظائف والبنية في البناء الاجتماعي، حيث يعتبر المجتمع بناء ووظيفة، ولا يمكن فصل الوظائف عن البنية والعكس صحيح. (غربي و قلاوز، 2019، الصفحات 167-168)

من خلال تحليل العلاقات بين العناصر والأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي، يركز أنصار البنائية الوظيفية على فهم كيفية تكامل الأجزاء مع الكل ويتم استخدام مفهومي البنية والوظيفة لتوضيح كيفية أداء الوظائف المختلفة التي تساهم في بناء وتشكيل المجتمع بشكل كامل.

### 3/6 الشبكة المفاهيمية للبنائية الوظيفية:

تقدم البنائية الوظيفية مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تشرح وتفسر مقولاتها الرئيسية في تحليل الظاهرة الاجتماعية وهي:

- **التوازن الاجتماعي: Social balance** هو هدف في حد ذاته حيث يساعد الأفراد على القيام بمهامهم ووظائفهم ويتحقق هذا التوازن بالانسجام بين أعضاء البناء الاجتماعي والتناسق بين الممارسات الضرورية

- **البناء الاجتماعي: Social construction** هو مجموعة من العلاقات المختلفة ذات الطابع الاجتماعي التي تتكامل وتتناسق من خلاق القيام بالأدوار الاجتماعية، حيث تكون تتشكل أجزاء منظمة ومتناسقة التي تكون وتشكل الكل الاجتماعي.

- **المجتمع: the society** هو نسق من الأعمال المحددة والمنظمة، ويتكون من مجموعة البيانات المترابطة بنائياً و المتكاملة وظيفياً. (أسماء مختار، 2021)

- **الوظيفة الاجتماعية: Social Function** يقصد بالوظيفة الاجتماعية عند بارسونز هي تلبية حاجيات المجتمع ومتطلباته، والطريقة الأزمة لذلك من طرف بنية خاصة ومحددة

- **النسق الاجتماعي: Social Structure** ويقصد به إدماج الفرد داخل المجتمع، ومع مجموعة الفاعلين فيه. (آيات قبها، 2023)

- **النظام الاجتماعي: Social System** ويتحقق هذا النظام باتفاق أجزاء المجتمع لإبرام عقد اجتماعي يتوافق مع القواعد والمعايير ويلزمهم بتطبيقها واحترام مبادئها. (ياسمين قلاتي، 2021)

- **التكامل: Integration** هو التنسيق بين أجزاء البناء الاجتماعي والمحافظة على العلاقات الداخلية بين أفراد هذه الأجزاء.

### 4/6 علاقة المقاربة البنائية الوظيفية بمتغيرات الدراسة:

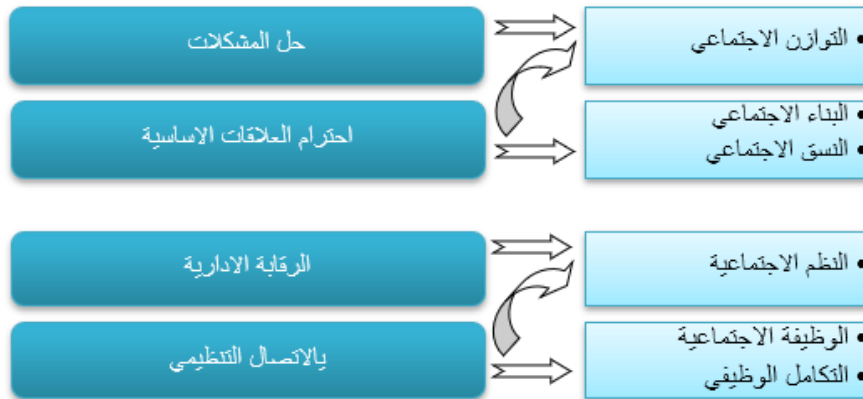
ما لا شك فيه أن البنائية الوظيفية وحسب رأي علماء الاجتماع هي أكثر المنظورات واقعية، حيث ينظر للمؤسسة وكأنها شبكة علاقات واستمرارها يعتمد على حسن التوافق والتلاؤم والانسجام، وما تطرحه المقاربة البنائية الوظيفية من مفاهيم ومبادئ تتميز وتنفرد بها عن غيرها من المداخل النظرية.

ودور الممارسة القيادية في التطوير التنظيمي موضوع الدراسة، وباعتباره يدرس العلاقة بين القيادة والتطوير التنظيمي، يتناسب كثير مع الطرح البنوي الوظيفي ومع شبكاته المفاهيمية المطروحة، من حيث تحقيق التوافق بين ما يحتويه موضوع الدراسة من مبادئ ومهام واستراتيجيات ومع كل من القيادة والتطوير التنظيمي.

و قد أشار إلى هذا المنظور كل من أصحاب المذهب الوضعي في كتابات دوركايم، وفبير، وبارسونز، وكونت وميرتون، سبنسر و راد كليف براون، ومالينوفسكي...، ولكل منهم نظرتة الخاصة لهذا المذهب بحيث ترى تلك النظرية أن الظاهرة الاجتماعية توجد كنتيجة لتفاعل داخل الأبنية الاجتماعية، وتكون الوظيفة هي تعزيز ذلك البناء، كما تنظر للتنظيم باعتباره رمزا للتفاعل داخل الأبنية الاجتماعية، أو نتاجا للتبادل الاجتماعي، بحيث يحدث نوع من التوازن بين العلاقات. (الجبوري، 2016، صفحة 125)

وهذا النموذج يوضح علاقة البنائية الوظيفية بمتغيرات الدراسة الحالية ويطرح ي الشكل التالي:

### شكل رقم (03) علاقة النظرية البنائية الوظيفية بموضوع الدراسة.



### المصدر: من إعداد الباحثة

هذه النمذجة توضح علاقة دراستنا بمفاهيم المقاربة البنائية الوظيفية، أن كل مؤشر له علاقة مباشرة بمفاهيم البنائية الوظيفية، وكذلك موضوع الدراسة يتناسب مع الطرح البنائي الوظيفي حيث أن حل العمل وإنهاء الصراع الوظيفي من شأنه أن يخلق ذلك التوازن الاجتماعي الذي اعتبره كل من " ميرتون وبارسونز " من بين اهم المؤشرات للبنائية الوظيفية التي تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل البناء الاجتماعي ويكون ذلك كتحصيل حاصل ونتيجة حتمية تتوصل اليها القيادة الإدارية اذا ما نجحت في الحد من الصراع وحل مشكلات العمل من اجل الوصول الى الهدف المنشود وهو التطوير التنظيمي.

كذلك الحال بالنسبة لمؤشر احترام العلاقات الإنسانية الذي له الدور الكبير في تحقيق هذا التوازن باعتباره علاقات غير رسمية تتكامل مع العلاقات الرسمية هذه الأخيرة التي من شأنها تحقيق الفارق في الأداء

عند العاملين في التنظيم، وهذا ما ثبتته دراسات "مايو" في العلاقات الإنسانية عندما أدت هذه الأخيرة الى تحقيق زيادة معتبرة في الإنتاج، من خلال بث التعاون والعمل وفق روح الفريق، فالبناء الاجتماعي حسب "دور كايم" يتم برفع روح التضامن بين الأفراد حسب قيم ومعايير المجتمع وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية كما أكدت الوظيفية عند كايم بان كل وحدة اجتماعية لها علاقة بالمجتمع والانسجام بين هذه الوحدات هو الذي يحقق الترابط من خلال قيام كل وحدة بوظيفتها.

أما بالنسبة للرقابة الإدارية وأهميتها في تحقيق التطوير التنظيمي حفاظا على النظم الاجتماعية حيث أكد "بارسونز" إن التوازن داخل المجتمع يكون بالخضوع الى معايير السلطة، وهذا من ابرز ما تمتاز به الرقابة الإدارية حيث إن الأداء وفق المعايير هو ما يؤدي الى التوازن في النظم الاجتماعية وبالتالي يتحقق الهدف المنشودة.

كما ركزت البنائية الوظيفية على فكرة الاتصال التنظيمي باعتبار إن النسق الاجتماعي عبارة عن مجموعة من الفاعلين يقوم كل فرد بدوره حفاظا على العلاقات من خلال احترام حقوق وواجبات المجموعة، فالعملية الاتصالية في ضوء هذه المقاربة تعمل على تنظيم المهام وتمكن القائد من توزيعها حسب المؤهلات والكفاءات، فالاتصال التنظيمي يضمن ذلك الترابط الذي يجب أن يكون بين الأقسام والدوائر التي تتوفر عليها المؤسسة، وبالأخص مؤسسة سوناتراك محل الدراسة باعتبارها تظم هياكل وأقسام متفرقة ولكل قسم مهامه الخاصة التي تكمل القسم الآخر، لذا فالاتصال التنظيمي بكل أنواعه لا بد أن يتوفر لأداء الوظيفة الاجتماعية داخل المؤسسة من اجل الوصول لهدف المؤسسة وهو التطوير.

من خلال توضيح علاقة مفاهيم النظرية البنائية الوظيفية بمؤشرات الدراسة تبين لنا توافق الطرحين معا من حيث المبادئ البنائية وموضوع الدراسة حيث أن دور الممارسة القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي تم التركيز فيه على وظائف القائد كوحدة داخل انساق اجتماعية متكاملة تبحث عن الترابط بين أجزاءها لتحقيق هدف داخل المؤسسة وهو التطوير التنظيمي هذا الأخير الذي لن يأتي إلا اذا قام كل جزء من أجزاء النسق بوظيفته الموكلة اليه، وبالتالي اكتمال الوظيفة الاجتماعية، من خلال تحقق مفهومي البنية والوظيفة وكذا تكيف وموائمة أسس المقاربة النظرية مع موضوع الدراسة بكل مفاهيمه ومؤشراته المحددة، للتمكن من التحليل الشامل و السوسيولوجي للموضوع في ضوء هذه النظرية.

## 7/ الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات في موضوع القيادة والتطوير التنظيمي وتنوعت بتنوع مؤشراتها وسنخرج على أهم الدراسات العربية والأجنبية ونتائج كل الدراسة كالاتي:

1/7 الدراسات العربية:

1/1/7 دراسة هبال عبدالمالك:

بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 2016، وتتمثل إشكالية هذه الدراسة حول تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على إنجاح التغيير التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام [ل.م.د.]، أما التساؤلات الفرعية للدراسة فهي :

- ماهي درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعة لممارسة دورهم كقادة للتغيير التنظيمي؟

- ما مدى تحقيق أهداف نظام التعليم العالي الجديد [ل.م.د.]، من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية؟

مجالات الدراسة:

المجال المكاني للدراسة تضمن جامعات الشرق الجزائري (باتنة، مسيلة، أم بواقي، خنشلة، ميلة برج بوعرييج)، أما المجال الزمني الدراسة الميدانية كانت من بداية مارس 2014 الى نهاية جوان 2014، والمجال البشري: (العينة) عينة طبقية تضم 264 فرد تم اختيارهم حسب مناصبهم القيادية في الجامعات محل الدراسة، أما المنهج الذي اعتمده الباحث فقد استعمل المنهج الوصفي والمقارن بين النظام الجديد (ل.م.د) مع النظام الكلاسيكي، وقد استعان الباحث، بالاستبيان والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات:

نتائج الدراسة:

- أكدت هذه الدراسة أن نجاح أي تغيير تنظيمي يتوقف على القيادة الإدارية وقدرتها على تحمل مسؤوليتها إيجابيا أو سلبيا.
- يؤثر تشجيع الإبداع والابتكار وفعالية الاتصال على مقاومة المرؤوسين للتغيير بشكل إيجابي.
- وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد الإداري في الجامعات محل الدراسة، لدور فعالية الاتصال وتحسين العلاقة مع المحيط الاقتصادي المحلي.
- مشاركة المرؤوسين له فعالية مع تطوير البحث العلمي.

2/1/7 دراسة سعود أمال:

بعنوان التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة بسكرة 2021، حيث كانت إشكالية الدراسة حول العلاقة بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، أما تساؤلات الدراسة:

- هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين والتطوير التنظيمي؟

#### مجالات الدراسة:

تمثل المجال المكاني للدراسة في مؤسسة الكوابل بسكرة، أما المجال الزمني فقد تمت الدراسة من أكتوبر 2013 الى ماي 2014، وفيما يخص مجتمع البحث او العينة، فقد قامت الباحثة بتطبيق المسح الشامل حيث تم اختيار 40 فرد من مجموع 133 الذين تتوفر فيهم مواصفات الدراسة، موظفا إداريا بالمؤسسة - مكانة إدارية من: - فرصة في اتخاذ القرار - التواصل الفعال مع الإدارة العليا- فوض بجزء من السلطة في المؤسسة، مما يجعل منهم مجتمعا شاملا يخضع بأكمله لدراسة، وقد استعملت المنهج الوصفي مستعينة بالاستبيان كادرات لجمع البيانات.

#### نتائج الدراسة:

- هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، فكلما ارتفع مستوى التمكين الإداري عند الموظف زاد مستوى ولائه وأدائه، وروح المسؤولية.
- عمل الفريق والتفاعل الإيجابي يحقق التطوير التنظيمي.
- مستوى تحقيق التطوير التنظيمي مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية للموظف.

#### 3/1/7 دراسة زواتيني عبد العزيز:

بعنوان استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2015 جامعة الجزائر وقد كانت إشكالية الدراسة هل للقيادة الإدارية بسونلغاز استراتيجية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، وماهي هذه الاستراتيجية، وكيف تعمل القيادة على تطبيقها؟ والتساؤلات الفرعية لدراسة تتمثل في :

- هل الاستراتيجية المتبعة في توظيف المورد البشري بسونلغاز تعتمد معيار الكفاءة والفاعلية؟
- هل استراتيجية التكوين المتبعة بسونلغاز ترفع من كفاءة وفعالية المورد البشري؟
- هل استراتيجية احتواء الثقافة التنظيمية ترفع كفاءة وفاعلية المورد البشري بسونلغاز؟

#### مجالات الدراسة:

- المجال المكاني تمثل في مؤسسة سونلغاز معسكر، أما المجال الزمني: من 2010 الى بداية 2013،
- المجال البشري و العينة فقد كانت طبقية عشوائية من مجموع عمال المؤسسة على مستوى كل المديرية والمصالح الموجودة فيها وعددهم الإجمالي 167 عاملا منهم 67 إطارا، 36 عون تحكم 50



عون تنسيق و14 عون تنفيذ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، مستعينا بالملاحظة، الاستبيان، المقابلة، السجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات

#### نتائج الدراسة:

- الكثير من العمال وجدوا صعوبة في الحصول على وظيفة بمؤسسة سونلغاز.
- غالبية العمال يؤكدون أن سبب اختبارهم للعمل هو الشهادة العلمية المتحصل عليها.
- غالبية العمال يؤكدون احترام كفاءتهم.
- كل العمال يسعون لتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم.
- اغلب العمال جعلوا من علاقتهم ببعضهم علاقة عمل وصدقة وتنافس.
- اغلبهم خضعوا لعملية التكوين ويؤكدون بانها مفيد لهم وان قيادتهم تسعى دائما لتكوينهم.
- يعمل العمال من اجل تحقيق أكبر حد من الإنتاج والمرونة والحوافز المادية.
- حرية الاتصال مع القائد ترفع ثقتهم.

#### 4/1/7 دراسة نوح التجاني:

بعنوان سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات جامعة غرداية سنة 2020، حيث كانت إشكالية الدراسة ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التحولية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟ أما التساؤلات الفرعية:

- ما مدى توفر سلوكيات القيادة التحولية محل الدراسة؟
- ما مدى توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحولية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

#### مجالات الدراسة:

المجال المكاني تمثل في جامعة غرداية، وجميع كلياتها المتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض، كلية العلوم والتكنولوجيا، أما المجال الزمني فقد كان منذ توزيع الاستبيان حتى استرجاعه، حوالي 04 أشهر من 03/10/2019 إلى 2020/01/31، وبالنسبة للمجال البشري او (العينة) فتمثلت في هيئة التدريس بجامعة غرداية حيث تم اختيار عينة عشوائية تقدر بـ : 188 أستاذ وأستاذة، أما منهج الدراسة فقد كان دراسة حالة، وفيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استعان الباحث بالاستبيان المقابلة، الملاحظة.

## نتائج الدراسة:

- تمارس هيئة التدريس في جامعة غرداية أبعاد الإبداع التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين بمختلف أبعادهما «الطلاقة، المرونة».
- القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سلوكيات القيادة التحويلية من حيث الجنس، السن، والخبرة المهنية.

## 2/7 الدراسات الأجنبية:

### 1/2/7 دراسة NALE LEHMANN وآخرون (2015):

بعنوان دور القيادة التحويلية بتفعيل روح الفريق، وكانت إشكالية الدراسة حول كيف تعمل القيادة التحويلية خلال تفاعلات الفريق، تحليل العملية السلوكية؟ حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن ديناميكيات التواصل بين القائد والإتباع أثناء تفاعلات الفريق، من وجهة نظر القيادة التحويلية كحل للمشكلات الاجتماعية. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة والمتمثلة في 30 اجتماع لفريق حل المشكلات، تم تصويره بالفيديو من منظمتين، قام الباحثين بترميز أسلوب القيادة التحويلية والتفاعلات السلوكية اللفظية للقادة ولأعضاء الفريق على مدار اجتماعاتهم بالكامل 30128 وحدة سلوكية في المجموع.

## نتائج الدراسة:

- أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق.

- توصلت هذه العلاقة الإيجابية بين المتغيرين من خلال التواصل الذي تركز على حوله القادة.

- كشف التحليل المتسلسل أن أفكار القادة التحويليين وحلولهم أدت إلى إطلاق بيانات حلول لاحقة من قبل أعضاء الفريق.

- القيادة التحويلية تعزز من أداء الفريق بالاعتماد على خاصية الاتصال القوي بين القائد والأتباع.

(التجاني، 2020، صفحة 64)

### 2/2/7 دراسة CLAUDIA M. VANDR وآخرون 2015:

بعنوان أهمية التفاعل بين القيادة التحويلية والقيادة الشخصية، دراسة ميدانية بشركة بناء هولندية وكانت الإشكالية حول دور القيادة التحويلية في تحقيق قابلية عملية التوظيف، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مزدوجة من الموظفين وعددهم 314 موظف، والمشرفين المباشرين 334 مشرفاً، يعلمون في شركة

هولندية كبيرة تنتج مواد البناء، وقد استخدم الباحثين نموذج الانحدار الخطي والمعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة.

### نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بتصنيفات الموظف والمشرف على قابلية التوظيف.

- أن القيادة التحويلية تعزز قابلية التوظيف في بعض المواقف، مما يدل على الاختلافات بين فئات العمال.

- هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتقييمات المشرف على قابلية التوظيف بالنسبة للعمال الذين ليس لديهم وظيفة إدارية. (التجاني، 2020، صفحة 64)

### 3/2/7 دراسة EDINA DOCI وآخرون 2013:

بعنوان دور القائد في تحقيق مهام القيادة التحويلية، أما الإشكالية فقد كانت حول ما هو دور الوسيط للتقييم الذاتي للقائد حول تعقيد المهام في القيادة التحويلية، أما هدف الدراسة فقد كان حول اختبار العلاقة بين تعقيد المهام، وظهور سلوك القيادة التحويلية.

### عينة الدراسة:

- عن طريق تجربة معملية على عينة مكونة من 111 مشاركا، من ثلاث مجموعات تضم قائدا واحدا ومرؤوسين، وتم توجيههم لحل ثلاث مهام لصنع القرار بمستويات متفاوتة من تعقيد المهام.

### نتائج الدراسة:

- أشارت النتائج إلى أن تعقيد المهام كان مرتبطا سلبا بسلوك القيادة التحويلية.  
- أن هذه العلاقة توسطت جزئيا في التقييمات الذاتية الأساسية لحالة القائد، بمعنى آخر عندما يواجه القادة المهام المعقدة للغاية فإنهم يتصرفون بطرق أقل تحولا لأنهم يفتقرون إلى الموارد النفسية للقيام بذلك. (التجاني، 2020، صفحة 64).

### 3/7 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

في هذا الجدول تم إجراء مقارنة بين الدراسات السابقة وموضوع الدراسة من حيث المدة الزمنية والمكانية، ومن حيث المنهج وأدوات جمع البيانات المستعان بها، كما يشمل المقارنة بين متغيرات الدراسات والدراسة الحالية والنتائج المتحصل عليها في الدراستين، ونلخصها كما يلي:

جدول رقم (02) مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
جل الدراسات السابقة أجريت في الفترة الممتدة ما بين 1991-2021	أنجزت دراستنا في الفترة الممتدة ما بين 2021-2023	الزمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤسسات التعليم العالي (غرداية-سطيف)</li> <li>- مؤسسة الكوابل بسكرة UNICAB</li> <li>- مؤسسة سونلغاز معسكر</li> <li>- شركة مواد البناء هولندا</li> <li>- مؤسسات أمريكية+ بريطانية ضخمة-مؤسسات مدرسية</li> </ul>	تمثلت عتبة دراسة موضوعنا في شركة سوناطراك فرع الصيانة ببسكرة	المكان
المنهج الوصفي - منهج دراسة حالة - منهج المقارنة-والمنهج التاريخي.	✓ المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
الملاحظة، الاستبيان، المقابلة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة</li> <li>- الاستبيان</li> <li>- المقابلة</li> </ul>	أدوات جمع البيانات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي</li> <li>- التمكين الإداري والتطوير التنظيمي</li> <li>- استراتيجية القيادة ورفع الكفاءة على سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي.</li> <li>- القيادة التحويلية وتفاعلات الفريق.</li> <li>- أهمية التفاعل بين القيادة التحويلية والشخصية تعقيد المهام والقيادة التحويلية.</li> </ul>	<p>✓ اعتمدنا في دراستنا على متغيرين:</p> <p>(1) ممارسات القيادة:</p> <p>(2) التطور التنظيمي:</p>	المتغيرات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نجاح التغيير التنظيمي يتوقف على نجاح القيادة الإدارية</li> <li>- يؤثر التشجيع على الابتكار والاتصال بشكل إيجابي على التغيير التنظيمي.</li> <li>- كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري للموظف زاد من ولائه لمؤسسته</li> <li>- عمل الفريق والتفاعل الإيجابي يحقق التطوير التنظيمي</li> <li>- حرية الاتصال مع القائد ترفع من ثقة العمال بأفئتهم</li> <li>- القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي مع الاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل إعفاء الفريق</li> <li>- القيادة التحويلية تعزز من أداء الفريق بالاعتماد على خاصية الاتصال القوي بين القائد والإتباع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- للرقابة الإدارية بكل أنواعها دور ملحوظ في تحسين أداء العاملين.</li> <li>- تولي احترام العلاقات الإنسانية من شأنه أن يحدث فارق إيجابي التطوير التنظيمي.</li> <li>- تفعيل إدارة قيادة الأزمات له دور في مجابهة المشكلة قبل تفاقمها والخروج منها بأقل الخسائر.</li> <li>- الاتصال القيادي مهم جدا وضروري لتحديد للنظام الاجتماعي السائد في المؤسسة وتحقيق التنسيق القائم بين الأنصاف المختلفة عند الفاعلين فيها.</li> <li>- الاستثمار في المورد البشري، من تكوين وتحفيز وحماية ومعاملات إيجابية ومرنة تساهم بقوة في تحقيق التطوير التنظيمي.</li> </ul>	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### 4/7 الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد اعتمدت الباحثة في توظيف الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تحديد المنهج المتبع.
- الاستعانة بها في صياغة أسئلة الاستبيان.
- مناقشة النتائج على ضوءها.
- الاستعانة بها في التحليل السوسيولوجي من خلال مقارنتها مع الدراسة الحالية.
- توظيفها في تحديد ترتيب الملاحق

#### 8/ حدود الدراسة: Delimitation research

توحي كلمة ( حدود ) بوجود حاجز لا يمكن تخطيه في إعداد بحثه. بحيث تكون معدة ومخطط لها مسبقاً قبل البدء بكتابة البحث.

كما أن كلمة حدود توحي بصيغة الجمع، إذاً نحن نتحدث عن مجموعة أمور تندرج تحت هذا المصطلح وهذا ما سنتناوله في سياق هذه الدراسة.، حيث انه هناك ثلاثة محددات أساسية تشملها حدود الدراسة ولا بد من تنفيذ البحث وفقاً لها. بحيث يمثل كل منها توجه ضابط لآلية عمل البحث وهي الحدود الزمانية والحدود المكانية والحدود البشرية "العينة".

#### 8-1/ الحدود المكانية: Time limits

يتوافق كل من الزمان والمكان في حصر العديد من الحثيات، والحدود المكانية هي الأماكن التي سيتم خلالها تنفيذ الدراسة، وذلك من حيث جمع المعلومات من العينة أو تحديد المناقشات الخاصة مثل المقابلات وغيرها.

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة الكائن بالمنطقة الصناعية بطريق طولقة، وتعد الشركة الوطنية سوناطراك أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني والدولي، وشركة سوناطراك أو Sonatrach هي اختصار لـ:

**La Société National pour la recherche, la production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation Des Hydrocarbure**، و لم يقع الاختيار على هذه المؤسسة بصورة عشوائية أو

اعتباطية، وإنما بني الاختيار على الأسس المنطقية التالية :

- وجود متغيرات الدراسة القيادة والتطوير التنظيمي، بشكل يمكننا من فحصها بصفة فعلية، وهذا ما تم اكتشافه أثناء الزيارة الاستطلاعية.

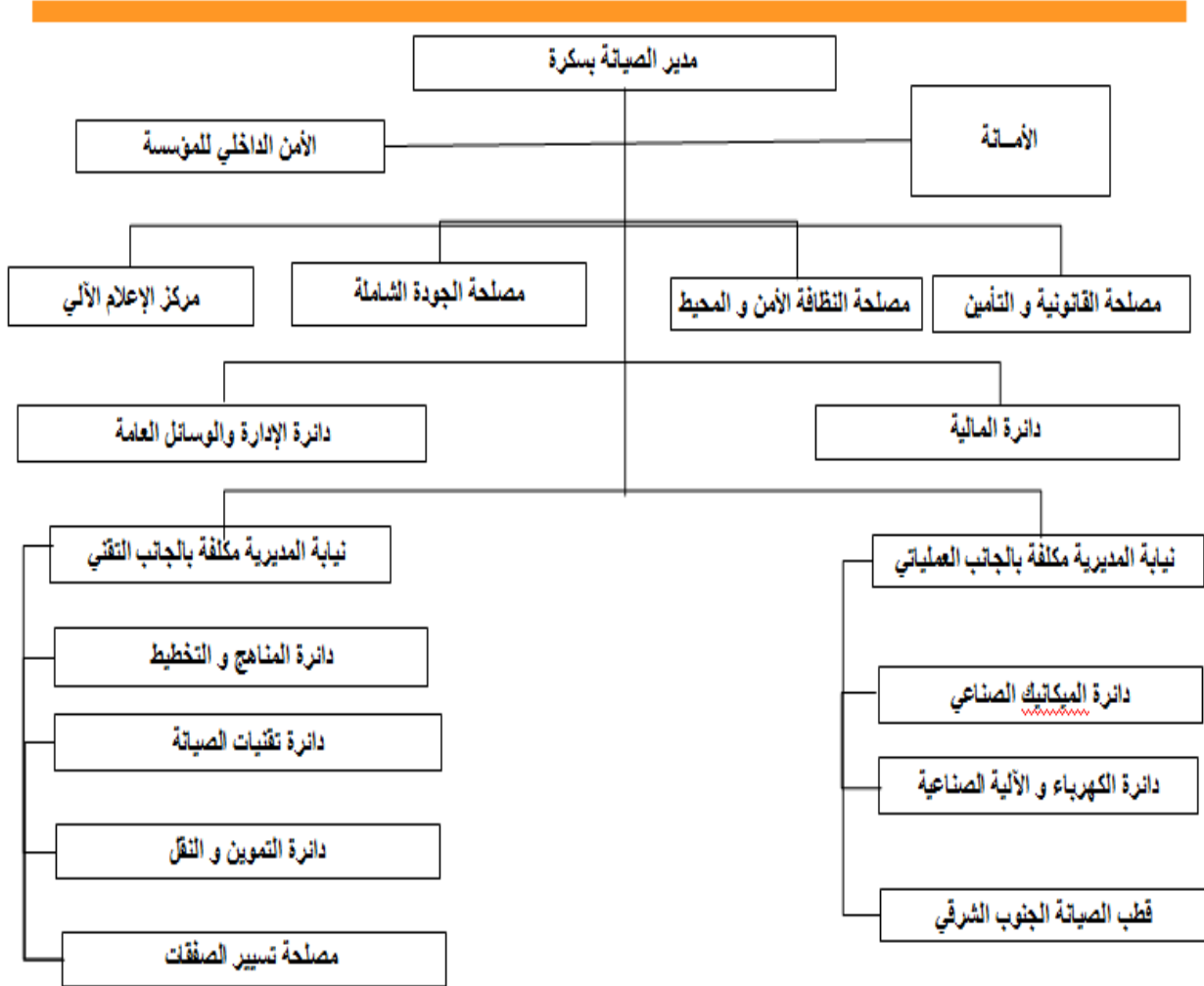
- وجود سبل وتسهيلات للدخول للمؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، وهذا امتياز يطمح له معظم الطلبة الباحثين.
- التطور المستمر والدائم للمؤسسة، ومواكبة العصرنة، واستغلال التكنولوجيا على مستوى واسع في مختلف التخصصات الكائنة في المؤسسة.
- اختيار مؤسسة عمومية قطعت أشواطاً بعيدة في مجال المحروقات، والتي تعتبر المحرك الرئيسي في الاقتصاد الوطني.
- الإحصائيات الدقيقة التي تحدد التطور التنظيمي الذي تمتاز به المؤسسة، وواقعية هذه الإحصائيات.
- تنظيم الهيكل الهرمي للمؤسسة، وعدم اختلاط أقسام ودوائر المؤسسة، وكذا التخصص الدقيق لكل قسم، مما يسهل عملية البحث بكل عمق وتفصيل.
- أكثر المؤسسات شهرة من حيث الانضباط والتنظيم واحترام القوانين واللوائح الداخلية والخارجية وعلى المستوى الوطني والدولي.
- رغبة وحلم أفراد المجتمع للظفر بمنصب عمل بالمؤسسة، لما تمتاز به من خصائص وامتيازات دون غيرها من المؤسسات الوطنية الأخرى، وفي كل النواحي الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية...
- توفر المؤسسة محل الدراسة على كفاءات عالية من موظفين وإطارات، تساهم بصفة ملحوظة في التطور الهائل والحاصل في المؤسسة.
- حصول المؤسسة على علامة الجودة، التي جعلتها رائدة في مجال الصناعات البترولية والطاقوية. انظر الملحق رقم '06' المتضمن شهادة الجودة ISO.
- المنافسة الشرسة الكائنة في السوق العالمية حول إنتاج البترول والمواد الطاقوية على المستوى العالمي، حيث وبالرغم من ذلك استطاعت شركة سوناطراك الحفاظ على مكانتها بين الدول المنتجة والمصدرة لهذه المادة الحيوية.

وقد أجريت الدراسة في أقسامها المختلفة، وهذا مخطط تنظيمي لمديرية الصيانة ببسكرة

شكل رقم (04) المخطط التنظيمي لمديرية الصيانة بشركة سوناطراك بسكرة

Time limits: 2-8 / الحدود الزمنية:

المخطط التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة



وهي وقت تنفيذ البحث، حيث يتم تحديده بالتاريخ الذي يشتمل على اليوم والشهر والسنة، والحدود الزمنية تمثل عدة مكونات هي:

- وقت بدء وانتهاء إعداد البحث.

- الوقت التي تم فيه تنفيذ الدراسة على عينة البحث،

حيث كانت بداية الدراسة منذ اختيار الموضوع المراد البحث فيه أي في نهاية سنة 2018، وقد مرت هذه الفترة بعدة مراحل نلخصها كما يلي :

- الاستقرار على موضوع البحث والمتمثل في دور الممارسة القيادية في التطوير التنظيمي.

- اختيار المشرف المؤطر للباحث، والاتفاق على خطة البحث من مؤشرات، وتحديد مقر إجراء الدراسة الميدانية.
- جمع المراجع لكلا المتغيرين.
- تحديد الإشكالية والتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية.
- بداية تحرير البحث وفق الخطة المتفق عليها بين الباحث والمشرف، الاطار المنهجي، الاطار النظري، الاطار الميداني للدراسة...

بعدها تم الانطلاق في الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة واستغرقت حوالي 05 خمسة أشهر من 2023/01/10 إلى 2023/05/30، وتم في هذه الفترة إجراء الدراسة الاستطلاعية أين تم اخذ الموافقة من طرف الإدارة بإجراء البحث الميداني في المؤسسة بعدها الشروع في توزيع الاستبيان واسترجاعه، وإجراء مقابلات مع أصحاب المراكز القيادية في المؤسسة، وجمع بعض الوثائق عن المؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الجدول ملخص مفصل عن الحدود الزمنية التي تمت فيها الدراسة الميدانية وهو كالاتي:

### جدول (03) فترات إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة

المؤسسة	تاريخ الدراسة الاستطلاعية	تاريخ توزيع الاستبيانات	تاريخ جمع الاستبيانات	تاريخ إجراء المقابلة
مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة	2023/01/10	2023/01/22	2023/02/28	من 2023/05/24 إلى 2023/05/30

المصدر: من إعداد الباحثة

### 3/8 الحدود البشرية : human limits

المقصود بها هي الأشخاص أو المجتمع المعني بالدراسة والبحث، والذي يقوم الباحث بتحديد له لكي يختار منه عينة ممثلة متشابهة الخصائص ليقوم بالدراسة والبحث عليها، ويمكن أن يكونوا (طلاب في جامعة أو مدرسة أو روضة، أو موظفين، أو أساتذة، أو ما إلى ذلك). (ريم الأنصاري، 2023) و الفئة البشرية المستهدفة التي تم إجراء الدراسة عليها تتمثل في جيع الموظفين بالمؤسسة "سوناطراك" بمديرية الصيانة ببسكرة بكل أقسامه، وبكل رتبهم من أعوان الأمن الى أصحاب المراكز العليا ومن كلا الجنسين، وعددهم 238 موظف دائم ومؤقت وقد تم توزيع الاستبيان على معظم الموظفين الدائمين الذين يبلغ عددهم 220 موظف على سبيل تطبيق المسح الشامل إلا أننا لم نتمكن من استرجاع إلا 150 نسخة استبيان،



والسبب تنقلات الموظفين المستمرة والكثيرون...، ولهذا السبب كان لم نتمكن من تطبيق المسح على كل الموظفين، بحيث تمت دراستنا على مجموع الاستثمارات المستردة فقط.

#### 4/8 أسلوب الدراسة: 'العينة' 'Sample' 'Study Method'

والمقصود من العينة في البحث العلمي، حسب موريس هي جزء فرعي من عناصر مجتمع التي يجري اختيارها تبعاً لقوانين وطرق بحث علمية، وتتوافق مع مجتمع البحث وتمثله تمثيلاً صحيحاً لمميزاته المختلفة والمراد دراستها. (عبد المجيد لطفي، 1916، صفحة 35)

وبناءً على ما سبق ذكره حول مجتمع البحث وما يتميز به بالمؤسسة محل الدراسة، تم تغيير نوع العينة من المسح الشامل إلى العينة العرضية، حيث تم توزيع الاستبيان على الموظفين المتواجدين بالمؤسسة بمختلف تخصصاتهم، والمتمثلين في أعوان الأمن والإداريين ورؤساء الأقسام وعمال الصيانة والنقل...، وهذا الجدول توضيحي لمجموع المبحوثين:

#### جدول رقم (04) توزيع الموظفين الدائمين الذين تمت الدراسة عليهم بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد العمال	الموظفين
10	20	إطار سامي
77	108	إطار
49	75	عون تحكم
14	15	عون تنفيذي
150	220	المجموع

المصدر: الباحثة

#### 9/ منهج الدراسة :

#### 1/9 المنهج العلمي; Scientific method :

وهو الطريقة المستعملة في البحث، حيث يتوقف اختياره على أساس طبيعة الموضوع خاصة فيما يتعلق بالإشكالية والميدان الذي يتولى الباحث تصميمه بالاستعانة بجملة من المعايير والقواعد التي يستعين بها لتحديد المنهج المناسب (Angers, 1997, p. 35).

#### 2/9 المنهج المستخدم في الدراسة:

قصد الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح في الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم اعتماد " المنهج الوصفي"، حيث يعرفه ' ريمون بودون' بأنه طريقة لوصف وتفسير الظاهرة التي يريد الباحث دراستها، ويكون

هذا الوصف كميًا بواسطة جمع معلومات ومعطيات وتصنيفها وتحليلها ودراستها بصفة دقيقة، فإعطاء الظاهرة التحليل الكمي يتيح للباحث جمع معلومات قادرة لأن تخضع للمقارنة بين عنصر وآخر وبين العناصر ككل فيما بينها (Boudon, 1985, p. 31).

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي لأنه الأنسب لموضوع الدراسة بحيث يتمكن الباحث من خلاله إلى الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع في الجانب المتعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة وذلك من خلال عرض المفاهيم النظرية التي تمس كل من القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي إضافة إلى استخدامه في الجانب الميداني من خلال تكيم البيانات المتحصل عليها أثناء الدراسة الميدانية وفحصها كذلك تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء النظريات والفرضيات والدراسات السابقة، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى تم الاستعانة بالمنهج الوصفي لتوصيف وتفسير الموضوع بصورة معمقة وملمة لكل من المتغيرين للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، مع إعطاء الحلول وطرح بعض الاقتراحات والتوصيات حول دراسات استشرافية مكملة للموضوع المدروس.

## 10 / أدوات جمع البيانات:

### 1/10 الاستبيان: Questionnaire

الاستبيان هو أداة تستخدم في جمع البيانات ذات العلاقة بالظاهرة محل الدراسة، و تتكون استمارة الاستبيان عادة من عدد من الأسئلة التي يتوجب على المبحوثين محل الدراسة الإجابة عليها، وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة الحالية على النحو التالي:

في البداية اعتمدنا على تحديد البيانات الشخصية والمتمثلة في نوع الجنس لمعرفة أي الجنسين غالب في المؤسسة، والوظيفة لتحديد رتبة المبحوثين بين ما هو اطار او تقني سامي او عامل مهني، في حين تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور تظم المؤشرات الأساسية لمتغيرات الدراسة وقد تم بناءها كالتالي:

المحور الأول يدور حول دور الممارسة القيادية في حل مشكلات العمل ويظم هذا المحور سبعة (07) أسئلة حول أبعاد المتغيرين الخاصة بهذا المؤشر، أما المحور الثاني حول دور الممارسة القيادية في الرقابة لتحسين الأداء ويتكون هذا المحور من تسعة (09) أسئلة فيما يخص أبعاد المتغيرين لهذا المؤشر، وبالنسبة للمحور الثالث وهو دور الممارسة القيادية في احترام العلاقات الإنسانية، هذا الأخير يظم تسعة (09) عبارات في شكل أسئلة حول أبعاد متغيراته، وبالنسبة للمحور الرابع وهو تحت عنوان دور الممارسة القيادية في تفعيل الاتصال التنظيمي، وهو أيضا بدوره يحتوي على سبعة أسئلة التي تتمحور حولها أبعاد هذا المؤشر.

وبالنسبة لصياغة الأسئلة فقد كانت مترابطة ومتسلسلة، حيث أن كل سؤال يأتي مكملاً للسؤال الذي قبله مع تجنب تكرار المؤشرات لكل بعد، ومن جهة أخرى اعتمد الباحث على تفكيك مؤشر التطوير التنظيمي إلى أبعاد

مع إبقاء القيادة الإدارية كممارسة وتحليل الدور الذي تقوم لتحقيق وتفعيل تلك الأبعاد الخاصة بالتطوير التنظيمي، وذلك لتجنب التشابك بين أبعاد كل مؤشر، وقد جاءت الاستمارة النهائية في الشكل الموضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (05) المحاور المعتمدة في تصميم الاستبيان**

رقم المحور	عنوان المحور	عدد عبارات المحور
01	حل مشكلات العمل	07
02	رقابة أداء العاملين	09
03	احترام العلاقات الإنسانية	09
04	الاتصال التنظيمي	07
04	المجموع	32

المصدر: الباحثة بناء على بيانات الاستبيان.

لنتحصل في الأخير على أربعة وثلاثون سؤال حول موضوع الدراسة، وكل سؤال يبدأ بأداة الاستفهام 'هل'، مع تطبيق مقياس ليكرت الثلاثي الذي يظم الاختيارات التالية (دائماً، أحياناً، أبداً)، حيث تم الاعتماد في ترتيب متغيرات الإجابة على سلم تصاعدي يتضمن المقاييس التالية: دائماً (03) أحياناً (02) أبداً (01).

**جدول رقم (06) الأوزان المقترحة للخيارات حسب مقياس ليكرت الثلاثي**

الخيارات	دائماً	أحياناً	أبداً
الأوزان	03	02	01

المصدر: الباحثة

وبعد اتمام بناء وتصميم استمارة الاستبيان في صورتها الأولية، ثم التأكد من الصدق الظاهري لها من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين من جامعة 'محمد خيضر بسكرة' قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية الآتية أسماؤهم:

- الأستاذ البروفسور: العقي لزهر
- الأستاذ البروفسور: زرقة بلقواس
- الأستاذ البروفيسور: صونيا العبدى
- الأستاذ البروفسور: عبيدة صبطي
- الأستاذ البروفسور: سليمة بوزيدي
- الدكتورة: سميرة مشري

وبعد الاطلاع على آراءهم وملاحظاتهم حول الاستبيان والتي تتمحور في النقاط التالية:

- ضبط مؤشرات الدراسة للمتغيرين.

- مدى تناسب عبارات الاستبيان مع المحور الذي تندرج تحته.
- إضافة وحذف بعض العبارات الغير مناسبة.
- تصحيح الصياغة اللغوية للعبارات.
- دمج العبارات المتكررة.
- حذف العبارات غير المناسبة مع المحور.
- تفكيك العبارات المركبة.
- إضافة عبارة أخرى تتماشى مع محاور الدراسة.

وعلى ضوء ملاحظات الأساتذة المحكمين تم إجراء التعديل رفقة الأستاذ المشرف.

أما فيما يخص ثبات الاستبيان والذي يقصد منه أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ ( Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت قيمة المعامل ألفا كرو نباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.845)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع جدا وبالتالي فإن الاستبانة تكون في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، كما هي موضحة في الملحق رقم (01)، والجدول الموالي يوضح لنا معامل الثبات للاستبيان:

جدول رقم (07) معامل ثبات الاستبيان

المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	0,772	0,878
المحور الثاني	0,890	0,943
المحور الثالث	0,988	0,993
المحور الرابع	0,666	0,816
الاستبيان	0,845	0,919

المصدر: الباحثة

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث وصلاحياتها لجمع البيانات والمعطيات التي يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى النتائج المطلوبة والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار الفرضيات ومن ثم توزيعها على مجتمع للبحث بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بعد الحصول على موافقة الإدارة المؤسسة أنظر الملحق رقم (03) والذي يتضمن الموافقة على تسهيلات إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة المقترحة للدراسة، كما تم تحديد الحدود الدنيا والعليا للمقياس كما يلي:

جدول رقم (08) الحدود الدنيا والعليا لمقياس الاستبيان

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.66	أبدأ
من 1.67 إلى 2.33	أحياناً
من 2.34 إلى 3.00	دائماً

المصدر: الباحثة

**2/10 المقابلة: The Interview**

هي عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء، أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على البيانات الموضوعية (زرواتي، 2002، صفحة 148)، ويُمكن إجراء المقابلات البحثية بشكلين مختلفين الأولى هي المقابلة الشخصية المباشرة التي تعتبر الأكثر شيوعاً، حيث يتفاعل الباحث مع أفراد عينة الدراسة وجهاً لوجه، أما الثانية هي المقابلة الغير مباشرة، والتي تُستخدم عندما تكون الظروف تحول دون اللقاء الشخصي أو عبر المحادثات الإلكترونية أو برامج التواصل عن بُعد، وقد أصبحت هذه الطريقة مرغوبة نظراً للتطورات التكنولوجية التي تسمح بلقاء أفراد الدراسة عبر الإنترنت حتى في حالة عدم وجود مسافات بينهم.

أما عن تطبيق المقابلة في الدراسة الحالية فقد كانت بالطريقة الأولى أي مباشرة، حيث تم بناء دليل المقابلة الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تحتوي على مؤشرات الموضوع الأربعة (حل مشكلات العمل الرقابة الإدارية واحترام العلاقات الإنسانية والاتصال التنظيمي)، وقد كان دليل المقابلة باللغتين العربية والفرنسية حيث تم عرضه على المشرف لإجراء بعض التعديلات عليه ليكون جاهز للميدان. انظر الملحق رقم (2) المتضمن على دليل المقابلة.

وقد كان من المحتمل إجراء 06 مقابلات مع رؤساء أقسام ودوائر مديرية الصيانة سوناطراك إلا أنه تعذر ذلك للأسباب التالية:

- عدم وجود بعض رؤساء الأقسام في إطار تكليف بمهمة خارج الولاية.
- صعوبة الإجراءات المتبعة في المؤسسة لإجراء المقابلات الشخصية بحيث يتطلب ذلك مجموعة من الخطوات في انتظار الرد سلباً أو إيجاباً.
- رفض بعض الرؤساء المقابلة الشخصية بحجة الإجابة على كل الأسئلة في استمارة الاستبيان بشكل كافي، وبعد الإلحاح الدائم والاستعانة بالعلاقات الشخصية وقدمت إجراء المقابلة الأولى بتاريخ 24-05-2023 مع رئيس قسم الإعلام الآلي، والمقابلة الثانية بتاريخ 30-05-2023 مع رئيس الموارد البشرية، وقد ساعدتنا هذه المقابلات في تدعيم نتائج الاستبيان والدراسة الميدانية ككل.

وقد تمت المقابلتين مع أصحاب المناصب القيادية وجه لوجه وبشكل فردي، على مستوى مكتب المسؤول المباشر، كما كانت المقابلة بصفة مقننة حيث تم الاعتماد على دليل المقابلة الذي ساعدنا كثيرا في ضبط الأسئلة وعدم نسيان الباحث لها، وربح الوقت في طرحها.

كما أن اعتماد المقابلة المقننة يمنح للمبجوثين تحديد إجاباتهم وفق أسئلة محضرة مسبقا، مما يجعلهم يمتازون بالجدية في الإجابة، وتحديدها وفق السؤال المطلوب مما يكسبهم الراحة وعدم الملل في الإجابة، الذي قد تتسبب فيه الأسئلة العشوائية الغير مقننة، وقد تم كتابة إجابة المبجوثين تحت الأسئلة التي تم تحضيرها من طرف الباحث في دليل المقابلة، مع مراعات كتابة وظيفة المبجوث، وكذا تاريخ إجراء المقابلة والساعة، وكم استغرقت من وقت .

وقد اتسمت المقابلة المجرات مع أصحاب المناصب القيادية المذكورة بنوع من الحرية مع التلقائية في الإجابة، وذلك بإعطائهم مساحة مفتوحة وغير مقيدة ليجيبوا بكل تلقائية والإدلاء بأرائهم وإجاباتهم دون تعقيد وبكل مرونة، مع ملاحظة الباحث لإماءات المبجوثين وتحركاتهم، كما كان دليل المقابلة مترجم الى اللغة الفرنسية، و ذلك أن معظم موظفي شركة سوناطراك لا يتقنون العربية جيدا، لذا يقوم الباحث بالتدخل من حين لآخر بترجمة بعض المصطلحات...، وهذه من المميزات الإيجابية للمقابلة المباشرة التي تتم مع المبجوث وجه لوجه وبصفة مقننة، مما أضاف للبحث نوع من المصادقية التي زات من قيمته العلمية والمعرفية بشكل ملحوظ، والتوصل الى إثراء الدراسة بأكبر قدر من البيانات التي لم يتوصل اليها في الاستبيان.

### 11/ الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تم تجميع اكبر قدر ممكن من البيانات حول موضوع الدراسة بالاستعانة بالأساليب المذكورة الاستبيان المقابلة، مما جعل عملية تحليل المعلومات أكثر دقة وموضوعية وشمولية فالمعلومات التي لم نستطيع الحصول عليها في الاستبيان تم الحصول عليها عن طريق المقابلة والمعلومات التي لم نتمكن من جمعها عن طريق المقابلة تحصلنا عليها بالاستبيان،،فالتنوع في تطبيق أدوات مختلفة لجمع البيانات يمكن الباحث من الإحاطة بكل جوانب الموضوع والتحكم في المعلومة بكل دقة ووضوح ومصادقية اكثر.

### 11/1 تعريف الأدوات الإحصائية في البحث العلمي:

الأساليب الإحصائية في البحوث العلمية لها أهمية كبيرة، لأنها تساهم بشكل كبير في البحث العلمي، مثل إعداد تجارب وتحليل وقراءة البيانات وتوضيحها وتفسيرها، بالإضافة إلى المساهمة في اتخاذ القرارات الملائمة على ضوء ما يتم التوصل إليه من نتائج البحث.

و تعرف الأساليب الإحصائية بأنها مجموعة البيانات التي يقوم الباحث بجمعها وتحليلها حتى الوصول الي نتائج تساهم في حل مشكلة بحثية معينة، فهي مجموعة الطرق التي تستخدم في البحث العلمي من أجل التوصل لنتائج مرضية. (الفريد للدراسات الأكاديمية، 2022)

### 2/1/11 الخطوات المستخدمة في البحث الإحصائية :

تمر العملية بمجموعة من الخطوات التي لا بد لك أن تقوم بإتباعها وهي على النحو التالي:

#### 1/2/11 جمع المعلومات: Collection Of Information

وتعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأبرز والمرحلة الأكثر تعقيداً وليس كما يظن البعض حيث أن هذه المرحلة تعتمد في نجاحها على باقي خطوات البحث الإحصائي.

#### 2/2/11 تنظيم المعلومات: organizing information

في هذه المرحلة يتم فلتره وتنقية المعلومات المضللة أو المعلومات الناقصة. ومن ثم يتم تبويب جميع المعلومات الجيدة وذات الفائدة لكي يتم استخدامها في المراحل المقبلة.

#### 3/2/11 تحليل المعلومات العددية: Analysis Of Numerical Information

هذه المرحلة يتم تنظيم المعلومات بشكل مباشر ويكون دورها في استعمال الإحصاء المناسب من متوسط حسابي أو من مقياس التشتت وغير ذلك من الأساليب الإحصائية. (الفريد للدراسات الأكاديمية، 2022)

#### 4/2/11 مرحلة التفسير: Interpretation Stage

في هذه المرحلة الأخيرة يتم وضع ووصف تفسير منطقي للمعلومات التي سبق أن قمت باستخراجها في مرحلة المعلومات العددية.

#### 3/1/11 تطبيق الأدوات الإحصائية في الدراسة الحالية:

لقد تم الاعتماد في تحليل معطيات الدراسة الميدانية بطريقة إحصائية، معتمدين على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة عشرون، SPSS20، SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، حيث قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي، وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

#### 1/3/11 النسب المئوية: Percentages

وهي من أهم المقاييس التي يستخدمها الباحث لوصف البيانات التي تحتوي عليها الاستمارة الاستبان، ويجب أن يكون الباحث على دراية بطريقة حسابه لتبسيط البيانات المعقدة، وتحديد الاتجاهات، وجعل النتائج في متناول الآخرين، وتكون صياغتها بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة المئوية} = \left( \frac{\text{القيمة}}{\text{القيمة الكلية}} \right) \times 100\%$$

### 2/3/11 التكرارات: Repetitions

وهو عدد المرات التي وقعت التي وقعت فيها الحادثة قيد الدراسة  $n_i$ ، ويفيدنا في وصف عينة البحث، وتساعد هذه العملية على التحقق من صحة النتائج ويعبر عنها رياضياً بالعلاقة التالية:

تكرار كل قيمة هو  $e_1, 2e, \dots, e_n$

### 3/3/11 المتوسط الحسابي: Arithmetic Mean

يعرف المتوسط الحسابي على أنه القيمة الوسطية لمجموعة من القيم، ويتم معرفة الوسط الحسابي من خلال العلاقة التي تربط ما بين القيم وتكون هذه القيم عبارة عن مجموعة من العناصر خاضعة للتحليل، فيمكن حساب الوسط من خلال حساب مجموعة الأرقام مقسمة على عدد تلك الأرقام وتكون صياغتها بالمعادلة التالية:

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عدد القيم الإجمالي}} = \frac{1س + 2س + 3س + \dots + س ن}{ن}$$

حيث إن: م: المتوسط الحسابي. س: قيمة البيانات المعطاة. ن: عدد القيم الإجمالي. (مبتعث للدراسات والإستشارات ، د.س)

### 4/3/11 الانحراف المعياري (Standard Deviation):

حيث تم استخدامه للتعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، الانحراف المعياري يعبر عن مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية. تكون صيغته كالتالي:

$$ح م = \frac{((س - 1 م)^2 + (س - 2 م)^2 + \dots + (س - ن م)^2)}{(ن - 1)}$$

√ وبالرموز الإنجليزية  $(\sigma = \sqrt{[\sum ((x_i - \bar{x})^2) / (n - 1)]})$ : حيث إن: ح م: (σ) الانحراف المعياري. م: (x̄) المتوسط الحسابي. س: (x<sub>i</sub>) قيمة البيانات. ن: (n) عدد القيم الكلي.

### 5/3/11 الرتبة: Rank

وهي أسلوب يساعد على قياس المتغيرات وترتيبه بصفة تصاعدية وتنازلية ويتم استخدام مجموعة من الأرقام لترتيبها خدمة للبحث العلمي لحساب الفرق بين الفترات والفئات....

### 6/3/11 الاختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

### 7/3/11 معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو البحث.



خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل التطرق الى اهم الخطوات المنهجية التي مكنت الباحث من دراسة موضوعه، والبحث فيه وفق خطوات منهجية مدروسة، حيث تم التطرق في البداية الى اهم مبررات اختيار مكان الدراسة، والمتمثل في المؤسسة الوطنية سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، ثم لجا الباحث الى تحديد فرضيات الدراسة الفرضية الرئيسية والفرضيات الثانوية بعدها تم التعرّيج على مجالات الدراسة، المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني، أما فيما يخص منهج الدراسة فقد تطرق الباحث الى عرض كامل ومفصل حول المناهج المختلفة التي استعان بها حيث تم استخدام المنهج الوصفي بكل معطياته، ثم تطرق الى المنهج المقارن والتاريخي ومنهج دراسة حالة لتوضيح بعض الحقائق التي تخدم الدراسة وقد تتمكن الباحث من استغل الأدوات مختلفة لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان والوثائق العلمية وكذا وسائل المعلومات الحديثة كل هذا من اجل التوضيح للدور الذي تقوم به الممارسة القيادية في التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي كأسلوب لمعالجة بيانات الدراسة والقيام بحساب نتائجها لمناقشتها وتحليلها لما يمتاز به هذا النموذج الإحصائي من دقة وشمولية في الحساب ومصداقية في النتائج، فالإطار المنهجي للدراسة يستطيع الباحث الدخول من خلاله إلى دراسة موضوعة بمنهجية مدروسة ومرتبطة وشاملة، بحيث أن كل جزء منها يرتبط بالذي يليه وبالتالي وفي خضم هذا الترابط، يحدث نوع من التوازن في البناء الاجتماعي للدراسة وهذا ما يراه ميرتون، حيث يتم تحقيق النظام الاجتماعي في البناء التنظيمي مما يسهل عملية القيام بالوظيفة الاجتماعية لكل عضو، ويضمن ذلك الوصول إلى دراسة دقيقة ومعقدة، وبالتالي تحقيق نتائج موضوعية، وموثوقة، تخدم البحث العلمي.

## الفصل الثاني: الأدوات السوسولوجية للقيادة الإدارية

تمهيد،

1. التطور التاريخي للقيادة الإدارية
2. أهمية القيادة الإدارية
3. منهجية إعداد وصناعة القائد الإداري
4. وظائف القائد الإداري
5. أركان القيادة
6. مصادر قوة القائد
7. صفات القائد الناجح
8. نظريات القيادة
9. أنواع القيادة
10. العوامل المؤثرة في نمط القيادة الإدارية
11. معوقات القيادة الإدارية

خلاصة

تمهيد:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الأدبيات السوسولوجية للقيادة الإدارية كمتغير مستقل للدراسة وذلك من خلال عرض كل من التطور التاريخي للقيادة وأهميتها وأنواعها وكذلك أركان القيادة نظريات القيادة ثم نتطرق الى العوامل المؤثرة في نمط القيادة الإدارية، واهم معوقات القيادة الإدارية، بعدها نتطرق محرك العملية وهو القائد من خلال عرض منهجية إعداد وصناعة القائد الإداري وظائف القائد الإداري ومصادر قوة القائد وفي نفس السياق سرد لاهم صفات القائد الناجح ومن خلال عرضنا لهذه العناصر حول القيادة الإدارية وما يتميز به كل عنصر تم تجسيد الترابط الكائن بين الأنساق القيادية لتحقيق التكامل في الوظيفة الاجتماعية داخل البناء التنظيمي وبالتالي وصول المؤسسة لأهدافها.

1/التطور التاريخي للقيادة الإدارية:

1/1 في العصور القديمة: In Ancient Times

لقد كان لمفهوم القيادة اعتبار كبير في جميع الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل الحضارة وكل عصر وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسها. وسوف يتم التطرق بالتفصيل إلى التطور الذي مرت به القيادة في كل الحضارات التي مرت على البشرية

1/1/1 القيادة في الحضارة الصينية القديمة: Leadership in ancient Chinese civilization

في تاريخ الإدارة الصينية، يعود الأمر إلى العصور القديمة حيث قام الإمبراطور "ياو" بتشكيل الدولة الصينية الواحدة بعد أن كانت تتألف من مجموعة من الدويلات والمقاطعات. في عهد الإمبراطور "شن الكبير" حوالي عام 2200 قبل الميلاد، شهدت الإدارة الصينية مستويات عالية من التنظيم والدقة، وفي عام 1100 قبل الميلاد، كتب دستور "تشاو" ليكون دليلاً إدارياً لموظفي الدولة، وكانت الإدارة الصينية تعتمد على عدة مبادئ أساسية مثل التخطيط والتوجيه وتخصيص المهام وتنظيم الإدارة. كما تم اختيار القادة والموظفين بعناية من خلال اختبارات، وتم استخدام نظام المستشارين في الإدارة، وكان هناك توجيه للسلطة نحو الوزراء. أكد كونفوشيوس على أهمية وجود معرفة وفهم لدى القائد، وشدد على أهمية اتباع مبادئ الحكمة وتقديم القدوة الحسنة والوعي لعادات وتقاليد الجماعة، وفي تحذير من أسلوب التسلط والإكراه، أبرزت فلسفة كونفوشيوس أهمية تواصل القائد مع موظفيه، مع التأكيد على الحاجة إلى تحقيق التوازن والتناغم في التفاعل بين القائد والمتبعين. (أشرف الملاي، 2010)

أكد الفكر الصيني القديم عن أهمية الكشف عن المهارات القيادية، وقام بترشيد سلوك القائد والأسلوب الديمقراطي في الإدارة والتحذير من إكراه المرء الصيني للقيام بالأعمال عن طريق العقاب.

2/1/1 القيادة في الحضارة المصرية القديمة: Leadership in ancient Egyptian civilization

تطورت القيادة الإدارية في مصر على مر العصور، حيث كانت في الفترة بين 2900-2475 قبل الميلاد تتخذ شكلاً من أشكال التنظيم المركزي. كان هناك تنظيم وتنسيق عالي للجهاز الحكومي، وتشمل هيكل الحكم حكومة مركزية برئاسة الفرعون، تليها جهاز مركزي قوي يضم الوزير الأول وعدداً من القادة المركزيين لإدارة مصالح الدولة، وفي الفترة بين 2160-1788 قبل الميلاد، ظهرت نظم لامركزية جديدة، أدت إلى انخفاض دخل الدولة وضعف قوتها، مما دفع إلى عودة للتنظيم المركزي والحكم المطلق للفرعون. كان ذلك يتطلب وجود كادر إداري وقيادة إدارية قوية لتلبية متطلبات تلك الفترة، بناء الأهرامات في هذا السياق يُعتبر شاهداً على قدرة المصريين على الإدارة بالقوة والحزم. كما تشير الكتابات والمدونات على الورق البردي إلى

تطور الفكر الإداري والقيادي، حيث كان يُبرز الوعي والفهم والخبرة في التعامل مع متطلبات الوقت، وأثرت القيادة المصرية القديمة في تطوير مبادئ إدارية مثل التوازن بين السلطة والمسؤولية، وتوصيف الوظائف، والرقابة على الإدارة، والتخصص، والحوافز. وقد كرس المصريون القدماء مبدأ استعانة الحكومة بالمستشارين والتخطيط للمستقبل، وتدريب كبار القادة والموظفين لتنمية قدراتهما القيادية. (أشرف الماللي، 2010)

### 3/1/1 القيادة في الحضارة الرومانية: Leadership in Roman Civilization

استطاع الرومان، بفضل مواهبهم الإدارية الرفيعة، تحقيق تفوق كبير والسيطرة على شعوب تعدادها يفوق 50 مليون نسمة. نجحوا في فرض وجودهم على مناطق واسعة تشمل أوروبا وشمال إفريقيا وبلاد الشام وتركيا. قاموا ببناء كيان حكومي وعسكري ضخم بفضل كفاءتهم وقدراتهم الإدارية والقيادية، وفي نظام الحكم الروماني، كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة، يتمتع بأعلى سلطة دينية وعسكرية. كان يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمتخصصين. تطورت الأمور بعد ذلك مع ظهور الجمهورية في عام 509 قبل الميلاد حتى عام 27 قبل الميلاد، حيث كان الحكم نظامًا استشاريًا يضم 100 عضو، أيضا في عهد الإمبراطورية، تعددت التطبيقات الإدارية وأصبح اختيار القادة للمناصب العليا يعتمد على المؤهلات. تطبق الإدارة الرومانية مبدأ جمع السلطات من خلال مجلس المستشارين، مجلس النواب، والمجالس الشعبية، وعند اعتناق الرومان للديانة المسيحية، ظهرت أفكار إدارية أكثر ديمقراطية، حيث تبنت الإدارة الرومانية مبدأ الإدارة بالمشاركة وتطبيق التسلسل التدريجي واللامركزية في إدارة الأقسام والأقاليم. تم تفويض السلطة تدريجياً للإدارات والقيادات في هيكل تنظيمي مركزي ولا مركزي. (أشرف الماللي، 2010)

### 4/1/1 القيادة في الحضارة الإسلامية: Leadership in Islamic Civilization

مع ظهور الرسالة المحمدية أوجد الإسلام العديد من القضايا الإدارية الراسخة والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع، وهي على درجة من الدقة والرقي والإنسانية، ومن أهم مبادئ القيادة الإسلامية الولاء العدل، القودة الحسنة، تحمل المسؤولية، الطاعة في المعروف، الوسطية، الاهتمام بإشباع الحاجات المادية والفكرية والروحية للأتباع التفويض، الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي.

القائد في العهد الإسلامي يستمد توجيهاته وقراراته من مبادئ الدين الإسلامي، وسنة رسوله محمد صلى الله عليه وسلم، ويكون ملتزماً بأوامر ونواهي الإسلام في أداء مهامه القيادية حيث يُشدد على الالتزام بالقيم والأخلاقيات الإسلامية في التعامل مع الآخرين، مع التركيز على العدالة والصدق والرحمة.

كما أن الرجوع الدائم إلى القائد الرئيسي، يعكس فهماً عميقاً للثقة والمسؤولية المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وهو أحد العناصر الرئيسية لتحقيق التفوق في الأداء وتعزيز التعاون داخل المجتمع الإسلامي، وسيدنا عمر بن الخطاب يظهر كيف تم التفويض للقادة العسكريين وإعطائهم السلطة لاتخاذ القرارات المحلية

دون الحاجة للرجوع إلى الخليفة في المدينة، وهذا المبدأ يساهم في تحفيز المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتنمية مهاراتهم القيادية، كما أن من صفات القائد في العهد الإسلامي التطلع إلى كل ما هو إيجابي مما يبعث في روح الرعية الاستقرار والولاء والإحساس بالأمان، وتحقيق السعادة والتميز الروحي والمادي، ويقول سبحانه وتعالى في سورة البقرة: "وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين" (21). (هبال، 2016، الصفحات 68-69)

لقد أكد الإسلام على حتمية القيادة في أرقى الجماعات البشرية وأمر النبي صلى الله عليه وسلم القائد بالتحلي بالصفات الحميدة وتحمل مسؤولية القيادة على أحسن صورة لأنه سيحاسب عليها يوم القيامة، لذا يجب على القائد في الوقت الحالي إتباع المبادئ التي نص عليها الدين الإسلامي، ومشى على دربها خير الأنام صلى الله عليه وسلم، والصحابة الإجلاء والخلفاء الراشدين، وذلك لما تتميز به من صفات غاية في الرقي والنبل تخدم مصلحة الفرد والدولة معاً، فالقيادة في الإسلام قيادة سوية وسطية تنطلق من فهم الواقع للطبيعة البشرية،

### 2/1 القيادة في العصر الحديث: Leadership in the modern era

لقد اهتم علم الاجتماع الإداري بموضوع القيادة واعتبرها أهم وأدق وظيفة يمكن للمسؤول استخدامها، وذلك لما لها من أهمية في تطور المؤسسة ورفيها، ومن أهم إسهامات الفكر الحديث في القيادة نذكر ما يلي:

#### 1/2/1 نظرية التنظيم العلمي للعمل: Theory of scientific organization of work

استهدفت الدراسات وتجارب فريدريك تايلور (Frederick Tyler)، إقامة الدليل على أن ما تعانیه الإدارة في زمانه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، لذا فقد حصر تايلور، جهوده في مجال المتغيرات الفيزيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزاً للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسة الحركة والزمن. (Livian, 2005, p. 29)

#### 2/2/1 نظرية التقسيم الإداري: Administrative division theory

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدداً، ومن أبرز رواد هذه النظرية: فيول، وأرويك. وتقوم أفكار هنري فيول (Henry Fayol)، على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية

هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر (le commandement)، والرقابة، وهي من المهام الرئيسية للقائد أو المدير. (Hamon & Al, 2004, p. 19)

### 3/2/1 النظرية البيروقراطية: Bureaucratic theory

كان عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" max weber أول من درس البيروقراطية رسمياً، وأدت أعماله إلى تصميم هذا المصطلح في مقاله "البيروقراطية عام، 1922 ونشرت في كتابه العظيم "الاقتصاد والمجتمع"، وكانت دراسته في مجال السلطة التنظيمية والإدارية، حيث قسمها إلى ثلاث أنواع:

- النوع الأول: السلطة البطولية الكاريزمية.

- النوع الثاني: السلطة التقليدية.

- النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة.

وتتمتع النظرية بمجموعة من الخصائص، كالاتتماد على التسلسل الهرمي، والتخصص الوظيفي، والتقسيم الإداري، والقواعد الرسمية، التوظيف على أساس الجدارة، الإنصاف، الاتصال الكتابي، وحفظ السجلات، أما فيما يخص الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية، التركيز على المستوى الإداري وإغفال المستوى الفني والإنتاجي، وإهمال الجانب الإنساني نقص المرونة بسبب العوامل القائمة عليها مما يؤدي إلى عدم الكفاءة والتأخير، والفساد البيروقراطي، المحسوبية. (دراسة الجدوى التنظيمية والإدارية، 2022)

### 4/2/1 مدرسة العلاقات الإنسانية: School of Human Relations

هي كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد، بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية. (يحي سعد، 2021)

وقد ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية في ربوع احد الجامعات الأمريكية الشهيرة وهي جامعة هارفارد الأمريكية، وذلك على يد مجموعة من العلماء البارزين على رأسهم 'التون مايو' Elton mayo، نتيجة لظروف تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية واعتبارها احد العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسسات، أو رؤوس الأموال، والقائمين على إدارة الشركات الصناعية، وأيضا اهتمامات الطبقة العاملة، مما أدى لإعادة التفكير في أساليب الإنتاج داخل هذه المؤسسات فاستخدموا الأساليب العلمية وما توصلت إليه دراسة (تايلور فايول)، وبالرغم من ذلك إلا أن أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية، وجدوا أنفسهم مهتمين بدراسة قضايا الصناعة والإنتاج، وبتطويره وزيادة تحديثه، ومن هنا جاءت العلاقات الإنسانية لتتجهم بالقضايا التي أهملتها النظرية العلمية. (سلاطنية، 2004، صفحة 78)

ومن هنا جاءت تجارب مايو المعروفة على مجموعة من العمال في مصنع الهوثرون، لقد كان "مايو" مشاركا رئيسيا في تجارب الهوثرون، ولقد صدر له كتابان الأول "المشكلة الإنسانية في الحضارة الصناعية" 1938، والثاني صدر بعد وفاته سنة 1954 حيث أكد "مايو" على أن الشعور بالأمان والإحساس بالثقة لدى العامل، يكون مبعثه تفاعل الفرد مع جماعة العمل، وليس التعويض النقدي المادي، كما تقول الاتجاهات التقليدية في الإدارة، حيث فند ادعاءات المدرسة الكلاسيكية في ما يتعلق بنمط القيادة الاستبدادية، والتي تتمثل في الإكراه والإجبار (عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، 2002، صفحة 40)

الملاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على تبادل الأفكار، والآراء، والاستماع الجيد لملاحظات العمال عن العمل، وعن أوضاعهم الشخصية، وتسلك هذه المدرسة نهجا ديمقراطيا يخدم أهداف التنظيم، ويلبي حاجات الأفراد دون تقييد أو إفراط. (الطيب ر.، 1996، صفحة 85)

### 5/2/1 المدرسة السلوكية: Behavioral school

المدرسة السلوكية أو نظرية القيادة السلوكية تركز بشكل رئيسي على دراسة سلوك القائد أثناء ممارسته لدوره القيادي، وتعتبر السلوك القائي واستجابة الأفراد له أكثر أهمية من الصفات الشخصية الثابتة. هذا يعني أنها تركز على ما يقوم به القائد وكيف يتفاعل مع مرؤوسيه بدلاً من التركيز على سماته الشخصية. بدأ هذا الاتجاه يظهر في بداية الخمسينيات (1950) استمر إلى نهاية الستينات (1960)، حيث انتقل الاهتمام التركيز من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين بعد أن لعبت الاعتبارات الاجتماعية، والإنسانية دورها في المرحلة السابقة إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية، والاعتبارات النفسية، ودافع السلوك، بحيث أصبحت هي الأساس، وبدأ يظهر ميل كبير في تطبيق نتائج الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية، للوصول إلى حلول المشاكل الإدارية، والتي تزداد تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي، والذي انعكس على التقدم الصناعي والتجاري والاقتصادي. (حنفي، 1998، صفحة 44)

المدرسة السلوكية في القيادة تركز بشكل رئيسي على دراسة سلوك القائد وتأثيراته على الأفراد والمجموعات. تمثل هذه المدرسة تحولاً عن المدارس السابقة التي كانت تركز على صفات القائد. في المدرسة السلوكية، يُعتبر القائد محفزاً لسلوك المرء، وترتكز الدراسات على تحليل الأفعال والسلوكيات التي يظهرها القائد في سياق العمل.

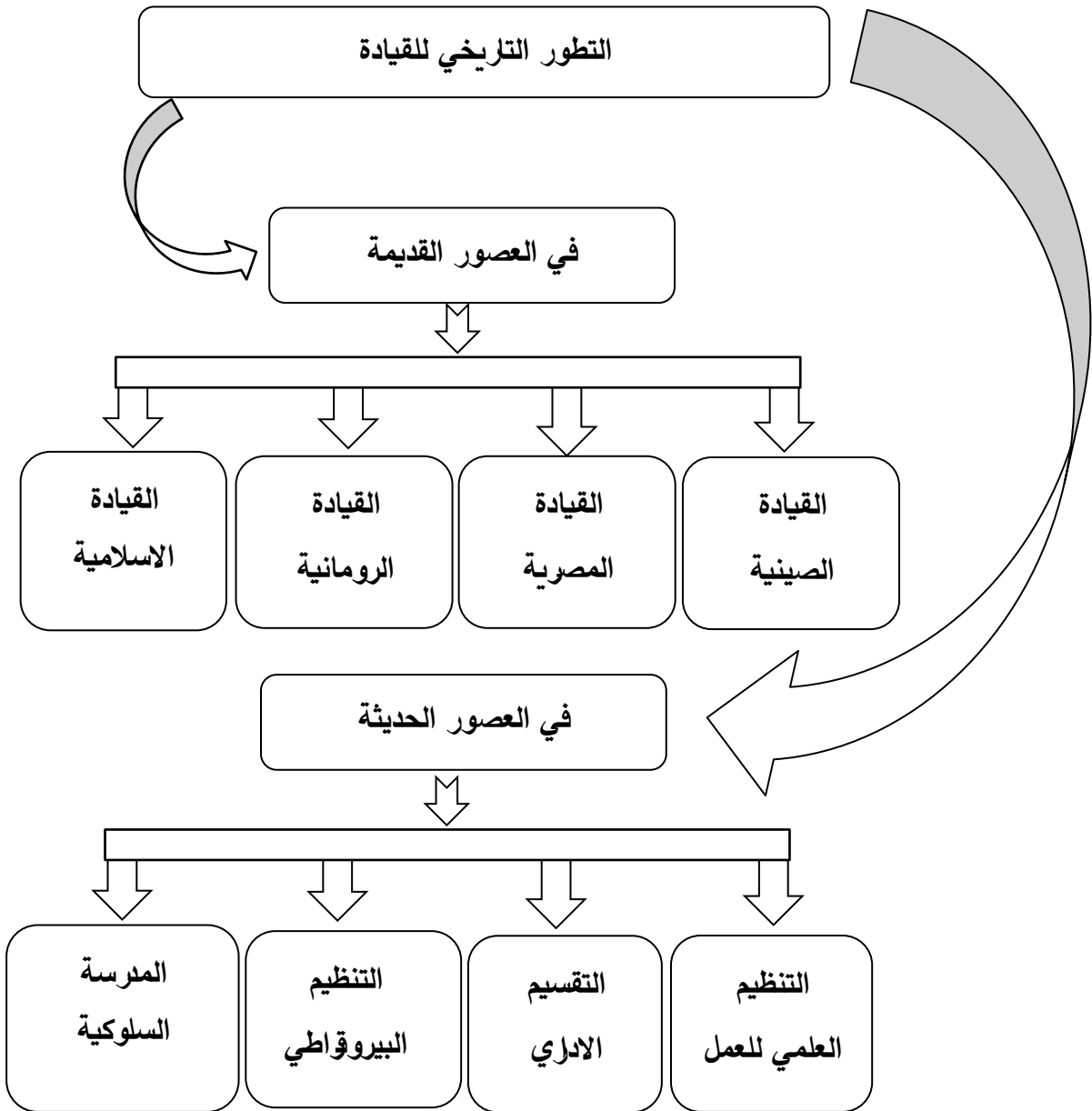
من خلال فحص سلوك القائد، يُسلط الضوء على كيفية تأثيره على تحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية تُعتبر مبادئ المدرسة السلوكية أحد الأساسيات في فهم القيادة الحديثة، حيث يعتبر التفاعل بين القائد والأفراد داخل البيئة التنظيمية أمراً حيويًا



وهذه النمذجة هي تخطيط لاهم المحطات والمراحل التي مرت بها القيادة عبر العصور وستطرح في الشكل

التالي:

شكل رقم (05) التطور التاريخي للقيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الباحثة

## 2/ أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات ويمكن إيجازها فيما يلي:

- تحث على نشر المناخ الصحي داخل المنظمة، وتشجع على الابتكار والتعاون بين الأفراد. تركز أيضاً على بناء علاقات قوية وإيجابية بين القائد والأفراد، وتعزيز الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة؛

- تنمية الأفراد العاملين باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، وذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارة توظيف، أو استثمار الموارد البشرية؛
- إن القيادة هي حلقة الوصل بين المنظمة وأهدافها، من جهة، والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى؛ القائد يضمن الاستخدام الفعال لبرامج التحفيز، والاتصال، والتدريب، مستندًا إلى إيمانه الراسخ بأهمية تبني مثل هذه البرامج على نحو عملي وفعال؛
- المساهمة في رسم تصورات ومواكبة المتغيرات، وشحن روح الإبداع، والحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسسة؛ (الصانع، 2011، صفحة 191)
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛ (العجمي، 2008، صفحة 66)
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات. (الطاهر، 2011، صفحة 255)
- تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح.
- التنسيق بين جهود العاملين معه، بحيث تستطيع هذه الجهود أن توجه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرجوة منهم.
- توجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح، الذي ينبغي أن تسلكه ديمقراطيا وليست تسلطيا.
- تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة التي يستخدمها قائدهم.
- تجديد عمل المجموعة وإحياء الحماس، وتعزيز الروح المعنوية من خلال تقديم حوافز متنوعة، سواء كانت معنوية أو مادية. (العتوم و قاسم، 2011، صفحة 24)
- الرقابة والتقويم، وذلك من خلال متابعة التنفيذ، والتنسيق بين جهود الأفراد، حتى لا يقوم تعارض بين هذه الجهود، وتقويم الأداء لمعرفة مدى تحقيق الأهداف وعلاج أوجه القصور، ودعم نواحي القوة. (رشوان، 1997، صفحة 255)
- تعد وصلاً حيويًا بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تعزيز القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة. (العلاق بشير، 2010، صفحة 53)
- 3/ منهجية إعداد وصناعة القائد الإداري:**
  - أن يكون هذا الأمر من استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.
  - اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة، وتعليم القيادة.
  - توفير المناهج القيادية اللازمة.
  - تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
  - إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية، والشعور بها عملياً.
  - تدعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
  - الصبر على القائد اليانع، فإن المعاناة اليومية، ونظرية التراكم، كفيلتان بإكمال الصناعة.
  - إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل. (حلاق، د س، صفحة 106)
  - ويتم اكتشاف وإعداد العناصر القيادية لدى المدراء عبر المراحل التالية:
    - **مرحلة التنقيب: Excavation phase** تحديد مجموعة من الأشخاص لدراسة واقعهم بشمولية.
    - **مرحلة التجريب: Experimental phase** وهي اختبار وتمحيص تلك المجموعة المختارة في مرحلة التنقيب، يتم مراقبته وملاحظته خلال الممارسات اليومية وفي مواقف متنوعة، بالإضافة إلى اختبار قدراته الإنسانية والذهنية والفنية. يُعرض له مجموعة من التحديات لقياس استجابته وقدرته على التكيف، وتوفير فرص لتقييم قدراته القيادية في سياقات مختلفة. يتم استمرار المتابعة والمراقبة للحصول على فهم عميق حول أدائه وسلوكه القيادي، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة حول مدى تميزه وكفاءته في مجال القيادة.
    - **مرحلة التقييم: Evaluation stage** يتم تقييم أداء أفراد المجموعة استناداً إلى معايير محددة مسبقاً. تتيح هذه المرحلة فهماً عميقاً حول جودة أدائهم ومدى تميزهم في مجال القيادة. يتم الكشف خلال هذه المرحلة عن جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة.
    - **مرحلة التأهيل: Rehabilitation stage** يتضح، استناداً إلى النتائج التي تم الوصول إليها في المراحل السابقة، جوانب القصور والضعف في الشخصيات. بناءً على هذا الفحص، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتطلبات العمل والمهام المرتبطة بالقيادة.
    - **مرحلة التكليف: Assignment stage** يتم اختيار مجموعة من الأفراد لتولي مواقع قيادية ذات مستوى وأهمية متفاوتتين لفترات زمنية معينة. يتم هذا الاختيار بناءً على التقييم الشامل لقدراتهم وتحسيناتهم بعد فترة التدريب والتأهيل.

– مرحلة التمكين: **Empowerment stage** وبعد أن يتيح للأفراد فرصًا كافية للممارسة والتجربة، تظهر المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل فرد. يتم فحص وتقييم الأداء والتفاعل في سياق العمل الحقيقي. بناءً على هذه التقييمات، يتم تفويض المهام والمسؤوليات بناءً على قدرات كل فرد وملاءمته لهذه المهام. (حلاق، دس، صفحة 106)

وفي هذا النموذج التخطيطي ملخص لاهم المراحل الضرورية لاكتشاف الملامح والصفات القيادية لدى المدراء، من اجل إخضاعهم للتدريب وتحضيرهم لاهم صفة في الإدارة وهي القيادة، وسنبرز هذه المراحل في المخطط التالي:

شكل رقم (06) مراحل اكتشاف القادة



المصدر: من إعداد الباحثة

#### 4/ وظائف القائد الإداري:

ترتبط أدوار القائد بالمهام التي يؤديها، لذلك فالقائد مناط به مهام محددة تتطلب منه سعة الأفق، وقوة التفكير ليكون قادرا على أن يمسك بزمام الأمور بثقة اقتدار، بل لابد أن يتولى القائد مهامها أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسّم مهام القائد في الغالب إلى قسمين رئيسيين:

#### 1/4 وظائف رسمية تنظيمية:

وتسعى إلى الاهتمام بتنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة، كي تسير كل الأمور بانضباط وجدية، ومن أبرز هذه المهام ما يلي:

- **التخطيط: Planning** التخطيط هو عملية حيوية تتعلق بوضع السياسات وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف المحددة. يشمل التخطيط وضع الخطط القريبة والبعيدة المدى وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الخطط.

- **التنظيم: organization** شير إلى عملية توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد الوظائف في المؤسسة بطريقة منظمة وفعالة. يشمل التنظيم عدة جوانب تهدف إلى تحقيق التناغم والكفاءة في أداء المهام.

- **أدوار صناعة القرار: Decision-making roles** القائد يتخذ دورًا حيويًا في إحداث التغيير والتخطيط له، حيث يستند إلى استكشاف الإمكانيات المتاحة وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة. يقوم بتحليل الوضع الحالي وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تصحيح، ويعمل على وضع استراتيجيات وخطط لتحقيق التغيير المطلوب.

بالإضافة إلى ذلك، يكمن دور القائد في تفويض سلطاته لمروؤسيه، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والمشاركة لديهم، يفهم القائد أهمية تمكين فريقه ومنحهم الحق في اتخاذ القرارات في مجالات عملهم المختلفة. هذا التفويض يساهم في تعزيز الفعالية والإبداع في مختلف مستويات المؤسسة.

بهذه الطريقة، يقوم القائد بدور ديناميكي في تحفيز التغيير الإيجابي وتوجيه المؤسسة نحو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المستهدفة، ويواجه المشاكل التي تنشأ داخل المؤسسة ويتخذ القرارات الصحيحة للتعامل معها بشكل فعال، كما يُكَلِّف نفسه بتوزيع الموارد البشرية والمادية بشكل فعال داخل المؤسسة، يُوجِّه الجهود ويحدد برامج العمل الضرورية، مما يساهم في تحقيق الإشراف الفعال واتخاذ القرارات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة، يتفاوض للتوصل إلى اتفاقيات ملائمة ويسعى للتوازن بين مختلف الأطراف.

- **التنسيق: Coordination** يقوم القائد بتوجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل دقيق، ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية. يهدف إلى تحسين التنسيق بين الفرق والأفراد لضمان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة.

- **الاتصال: Contact** يجب على القائد أن يولي اهتمامًا خاصًا لتأمين شبكة فعالة من الاتصالات، سواء كانت عمودية بين الأقسام المختلفة أو أفقية بين المستويات الإدارية. يعتبر توفير هذه الشبكة من الاتصالات الفعالة أمرًا حيويًا لضمان نقل المعلومات والأفكار واتخاذ القرارات بفعالية.

– **المتابعة والإشراف: Follow-up and supervision** ما يميز القائد الجيد قدرته على متابعه كل أعمال المؤسسة بطرق مباشرة، حيث يساهم في توجيه وتحفيز الفريق بشكل فعال. من خلال هذه المتابعة، يمكن للقائد قياس الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

– **إدارة الوقت: Time management** عندما يتم تخطيط الوقت بشكل فعال، يتيح ذلك للمدير إدارة المهام والمشاريع بكفاءة، وضبط الجداول الزمنية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. يساعد هذا التخطيط في تحديد أولويات العمل، وتخصيص الموارد بفعالية، وتجنب التأخيرات غير المبررة. في النهاية، يساهم التخطيط الزمني الجيد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال واقتصادي.

#### 2/4 مهام غير رسمية: informal tasks

المهام الغير رسمية تعد على نفس الأهمية مثل المهام الرسمية، حيث تتضمن البعد الإنساني والاجتماعي في حياة المؤسسة وتطويرها. لهذا السبب، يتوقع من القائد أداء مهام إدارية غير رسمية تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال، ويشمل ذلك:

– **الجماعات ذات العلاقة بالمؤسسة: Groups related to the institution** وهي الجماعات التي يجب على المؤسسة الارتباط بها، من حيث الأهداف والاهتمامات والمصالح المشتركة، كالجمعيات، أو المؤسسات العلمية، كما يجب أن يتم إقامة علاقات جيدة مع مؤسسات الدولة الرسمية ذات العلاقة المباشرة مع عمل المؤسسة، والتعرف على قوانينها وتعليماتها.

– **الاتصال مع الجماعات الفرعية داخل المؤسسة: Communication with subgroups within the organization** ينبغي كسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي تفرضه المؤسسة، وغير رسمي لذي ينبع من الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة للعاملين، بتحطيم هذا الحاجز، يتسنى للقائد إقامة تواصل فعال مع العاملين، وفهم تطلعاتهم واحتياجاتهم، مما يعزز الروح الفريقية ويبني بيئة عمل إيجابية. إلى جانب ذلك، يساهم هذا النهج في تحقيق التوازن بين العمل الرسمي والعلاقات الشخصية في سبيل تعزيز التفاهم والثقة داخل المؤسسة.

– **المشاركة: Participation** إن نموذج الإدارة التشاركية هو الطريقة المثلى في رفع إنتاجية المؤسسة وإقامة العلاقات الإنسانية الطيبة، بين القائد والعاملين واحتوائهم عاطفياً وإشعارهم بأهميتهم وموقعهم في المؤسسة، كما يجب اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية مشتركة وموحدة.

– الحساسية نحو العاملين: **Sensitivity towards employees** إن القائد الناجح هو القادر على رعاية العاملين لديه، ومراعاة قيم واتجاهاتهم العاملين، كما يتوقع من القائد إن يتسم بالوفاء والعمق والصفح والسماحة والكرم في التعامل مع العاملين، مع الإبقاء على عدد من الخطوط الحمراء التي لا يسمح بتجاوزها عندما تصبح هذه السمات على حساب المؤسسة.

– العلاقات الحسنة مع المجتمع المحلي: **Good relations with the local community** وذلك كما يلي:

- إنجاز المهمات الموكلة أو المحددة لهم نحو المجتمع أو الجماعات التي يقودونها، وفي حالة عدم الوفاء بالدور، فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة الأمل، وعدم الاتساق والنقد، وربما في النهاية تفكك المجموعة أو المجتمع.
- الحفاظ على العلاقات الفعالة ما بين القادة أنفسهم أي جماعاتهم وبين الأفراد داخل المجموعة. ولأن القيادة ليست عملية جامدة، وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، لذلك فهناك العديد من الأدوار الفرعية التي يجب إن يقوم بها القائد ومن أبرز هذه الأدوار:

- المبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرق المستحدثة في تناول المشكلات وعلاجها.
- تقديم الآراء والاقتراحات التي تساعد على النهوض بإدارته والعاملين فيها، والتغلب على المشكلات التي تواجههم ورفع مستوى أدائهم وتجديد خبرتهم وتنميتها. (العتوم و قاسم، 2011، الصفحات 23-25)
- من خلال الوظائف القيادية السابقة إن هنالك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائد الإداري لا بد أن يتجند لها بكل حب وطمأنينة وقناعة ليتمكن من التأثير على مرؤوسيه، وزيادة ولائهم له ولمؤسستهم خدمة للهدف العام وحفاظاً على استمرارية المؤسسة وتطورها، فأهمية وظائف القيادة ودورها تكمن في كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية الرسمية والغير رسمية، مما يجعل الإدارة أكثر مرونة وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، حيث أن القيادة هي المعيار الذي يحدد على ضوئية نجاح أي تنظيم إداري، بفضل ما له من وظائف وأدوار مختلفة وجد مهمة في التنظيم.

#### 5/ أركان القيادة:

- القائد: **The leader** وهو شخص يتمتع بصفات وسمات خاصة، يوجه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هدف مشترك. يمكن أن يكون القائد معيناً من قبل الجماعة نفسها أو عينته سلطة خارجية.
- المرؤوسين أو الإلتباع: **subordinates** وهم جماعة من الأفراد لهم هدف مشترك.

– عملية التأثير: **Influence process** هي العملية التي يمارسها القائد على الجماعة بهدف تحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المشترك، وتتم هذه العملية بطريقة إرادية وبناءً على الاقتناع وبمستوى عالٍ من الحماس والثقة.

– الظروف والملابسات: **Circumstances and conditions** أي الظروف التي يكون فيها الأفراد مع القائد.

وتفاعل الأركان التي ذكرناها يشكل عملية القيادة ويكون هذا التفاعل أكثر إيجابية عندما يتوفر شروط التوافق بينهم.

– وجود هدف مشترك: **having a common goal** يعني أن دور القيادة يتمثل في التسعير نحو توحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها

– التناسق والانسجام: **harmony and consistency** يعني أن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسقًا وانسجامًا بين أعضاء الجماعة، حتى يوجهوا جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. (حلاق، د س، صفحة 22)

#### 6/ مصادر قوة القائد:

– القوة الشرعية أو القانونية: **Legitimate or legal force** وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي، سابقا في الإدارة كانت توضع اسم الوظيفة على باب المكتب مثل المدير العام، والمدير، والمشرف، والرئيس.

– قوة التحكم في النظام التحفيز: **Control power of the motivational system** وهذه القدرة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين، مثل الرواتب والترقيات والجوائز.

– قوة القصر أو الإكراه: **Force of coercion or duress** هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة، والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين، مثل لفت النظر والتأنيب وإنهاء الخدمة.

– قوة الخبرة **The power of experience** وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة، وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف، والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

– قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: **Strength of relationship or connection with higher authority sources** وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحية أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المدراء والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة



تأثيرهم على المدراء في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة. (العتوم و قاسم، 2011، صفحة 27)

نقول بأن للقائد الإداري مصادر يرجع لها إنشاء اتخاذ القرار، بحيث تعتبر حماية ووقاية له، ووسيلة يرجع لها وقت الحاجة، فلكل عنصر من مصادر قوته ميزة وهدف يمكنه من ممارسة عملية القيادة بكل أريحية وثقة، كما تساعده هذه المصادر المختلفة في قضاء حاجيات الموظف، وحل مشكلاته المختلفة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويعتمد القائد الإداري على هذه المصادر بحيث يعتبرها همزة وصل بين الموظف والسلطة العليا للمؤسسة، خدمة له، وللمؤسسة على حد سواء.

### 7/ صفات القائد الناجح:

القائد الناجح هو ذلك الرجل الذي يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ولذلك يجب أن يتصف بعده صفات جسمية، وشخصية، واجتماعية، تميزه عن غيره، وهو من يقوم بدور القيادة و يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية و النشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية، وقد حدد عدة صفات للقائد الناجح حيث صنفها كالتالي:

### 1/7 الصفات الشخصية: Personal qualities

- الهدوء والاتزان وذلك في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفس واحترام الغير.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- التعاون والتكامل بينه وبين زملائه.

### 2/7 الصفات القيادية: Leadership qualities

- الإلمام الكامل باللوائح وقوانين المنظمة.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد.
- الحزم وتجنب الاندفاع.

- القدرة على الانضباط حتى يكون قدوة حسنة للمرؤوسين.
- الديمقراطية وتجنب الاستئثار بالرأي والسلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة الموقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء فرصة للمرؤوسين لإبراز مواهبهم وقدراتهم. (عليوة، 2001، صفحة 53)

وقد تختلف صفات المطلوبة في القائد بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حدد عدد من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء وهي كالتالي:

- **قوة التحمل: Endurance** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار ونهاية أي مهمة مطلوبة.
- **العدل: Justice** يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر للثواب والعقاب.
- **الولاء: Loyalty** سواء كان للوطن أو للرؤساء والمرؤوسين.
- **الإنتاج والقدرة على العمل: Production and work capacity** وذلك بحث الآخرين على العمل ومتابعتهم أثناء الأداء.
- **الثقافة: Culture** بالبحث على أفكار جديد تتماشى مع هدف الجماعة. (خليفة، 2001، الصفحات 198-199)

- **التواصل الجيد مع الغير: Good communication with others** يجب أن يكون للقائد الإداري القدرة على التواصل مع غيره، وشرح ما يريد تنفيذه بشكل جيد لفريقه.
- **القدر على بناء فريق عمل: Ability to build a team** ينبغي أن يتصف القائد بالقدرة على بناء فريق عمل جيد وتحديد المهارات وأنواع الشخصيات المطلوبة لبناء فريق قوي.
- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: Refining the highest standards of personal ethics** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة أحداها في حياته الشخصية والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- **النشاط العالي: High activity** بحيث يترفع القائد الناجح عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية، في اكتشاف أنها مهمة ومثيرة.

- **الإنجاز: Achievement** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير انه هناك فرق بين إنجاز الأولويات وإعدادها.
- **امتلاك الشجاعة: Have the courage** فهناك فرق بين الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع وبين التي يتعامل بها الشخص الخجول مع الحياة.
- **العمل بدافع الإبداع Work with creativity** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والنفور من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، فالقائد الفعال هو شخص مبدع وخالق.
- **العمل الجاد بتفان والتزام: Hard work with dedication and commitment** فالقادة الناجحون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفاني وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
- **تحديد الأهداف: Setting goals** فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- **امتلاك الحنكة: Possess tact** فالقائد الفعال هو الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- **استمرار الحماس: Keep up the enthusiasm** أن اغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً: فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً وتبقى على الدوام منتقدة.
- **مساعدة الآخرين على النمو: Helping others grow** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط بل يتبادلون الأفكار مع العاملين معهم في جو سليم وصحيح وخالي من التفاهات، وهذا ما يؤدي إلى إنشاء فريق قوي. (هوفر، 1995، الصفحات 71-104)
- **الثقة بالنفس: Self-confidence** ينبغي أن يتصف القائد بالثقة في نفسه وفي قدراته حتى يثق به من هم تحت قيادته.
- **التحلي بروح الدعابة: Have a sense of humor** فإن القدرة على رؤية الجانب المضحك من الأمور يساعد الشخص على تجاوز جميع المشكلات التي يواجهها ببساطة.
- **التواضع: Humility** القائد الناجح يتقبل الآراء الأخرى بل ويتقبل النقد من غيره، خاصة من الفريق الذي يديره دون مكابرة.
- **الإنسانية: Humanity** يعتقد كثير من الناس أن القائد ينبغي أن يكون قاسياً في التعامل حتى يتم إنجاز العمل بالطريقة التي يريدها، إلا أن الدراسات أثبتت أن القائد الناجح ينبغي أن يراعي التواصل الإنساني مع فريقه، ويحافظ على صحتهم النفسية ليتمكنوا من أداء عملهم على أكمل وجه.

– الثقة بالآخرين: **Trust in others** عنصر الثقة بالمرؤوسين مهمة بالنسبة للطرفين حيث يعزز العطاء والعمل ويجعل المرؤوس يعمل يجد ليكون في مجل ثقة القائد والعكس صحيح.

– امتلاك القائد للحاسة السادسة: **The leader has a sixth sense**. أي التنبؤ بالأشياء قبل وقوعها، هذه الصفة جد مهمة تجعل القائد في حالة يقظة دائمة ويضع خطة ملائمة لمواجهة أي خطر أو أزمة قد تلحق بالمؤسسة.

نجد أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة، كما أن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعليه العاملين وكيف يحصل على تعاونهم الكامل، وبالتالي فان القائد يجب ان يكون على علم و دراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين وتربط العاملين بعضهم ببعض.

من خلال ما سبق ذكره حول كل من القيادة كتعريف ومفهوم شائع، وكذلك أنماطها المختلفة وصفات القائد الناجح نتوصل إلى أن القيادة الرشيدة تتطلب مهارات واستراتيجيات يتمتع بها القائد من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتلبية متطلبات الرعية والمرؤوسين وهذا ما تنادي به جل النظريات المعاصرة في التنظيم والإدارة.

## 8/ نظريات القيادة:

### 1/8 النظريات الكلاسيكية: Classical theories

نظريات القيادة تتنوع بحسب خصائصها وروادها واتجاهاتهم، ويلاحظ في التراث السوسيوتنظيمي اختلافا في وجهات النظر والآراء في تفسير مفهوم القيادة، سوف نعرض أهم النظريات القيادية ومنظريها وخصائصها، وهي مقسمة إلى قسمين نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة، ولكل منهما مجموعة مختلفة من المداخل نذكر منها ما يلي:

### 1/1/8 نظرية الرجل العظيم: Great Man Theory

#### 1/1/1/8 مفهوم نظرية الرجل العظيم:

وتقول هذه النظرية بان هناك رجالا عظاما يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة، وقدرات مميزة ومواهب وخصائص، وعبقرية غير عادية تجعل منهم قادة. (القزويني م.، 2009، صفحة 15).

ومن رواد هذه النظرية الفيلسوف 'توماس كارليل'، حيث يؤكد انه لا يمكن أن يكون الفرد قائدا دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس. (الجارودي، 2011، صفحة 23)

### 2/1/1/8 مبادئ نظرية الرجل العظيم:

تستند إلى مبدأ أن القادة يولدون ولا يصنعون، حيث يتميزون بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية تورث من جيل إلى جيل. وفقاً لهذه النظرية، تكون هذه الخصائص والمواهب الفطرية نادرة بحيث يكون الرجال العظماء قلة على مر التاريخ. على الرغم من قلتهم، إلا أنهم يتمكنون من التحكم في مجرى التاريخ، وتعتمد النظرية على عدة افتراضات، منها أن الرجال العظماء يمتلكون حرية الإرادة، ويتمتعون بالقدرة على تحديد مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية.

### 3/1/1/8 النقد الموجه لنظرية الرجل العظيم:

تم انتقاد نظرية الرجل العظيم في سياق التاريخ، حيث استغلها بعض العلماء لتبرير القهر والاضطهاد، في بعض الحالات، استخدمت هذه النظرية لتبرير التمييز العنصري والظلم الذي كان يمارسه القادة الذين يعتبرون أنفسهم "رجالاً عظماء"، ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:

- تم تفسير الفارق في القدرات والمواهب بين الأفراد باعتبارها تبريراً لتفضيل بعضهم على الآخرين، مما أسفر عن نقشي العنصرية والظلم في بعض الحالات.
- هذه النظرية التي تقوم على عبادة الذات والتفرد بالسلطة، والتي تقتصر للموضوعية، قد أدت إلى ظهور حزب من المعارضين لها، نشأوا نتيجة لعدم رضاهم عن الطريقة التي يمارس بها القائد الذي يتبنى هذه النظرية سلطته.
- يرون أن هناك انحيازاً ذاتياً وتفرداً بالسلطة يتناقض مع مفهوم الموضوعية والعدالة.
- اكتفت هذه النظرية بالتركيز على الصفات الموروثة فقط، وهو أمر ليس كافياً لضمان نجاح القيادة، فتدريب القائد يلعب دوراً هاماً في تطوير مهارات الاتصال، وفهم التحديات الحديثة، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.
- تجاهل العوامل البيئية، يعني إهمال النظر إلى الظروف المحيطة بالقائد، مثل طبيعة المجتمع والتنظيم، فالصفات الوراثية وحدها لا تكفي لفهم تحديات القيادة ونجاحها، يجب أن يكون للقائد القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة وفهم تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على سلوكه.

### 2/1/8 نظرية السمات: trait theory

#### 1/2/1/8 تعريف نظرية السمات:

تفترض نظريات السمات أن الأفراد يرثون صفات وسمات معينة تجعلهم أكثر تأهيلاً للقيادة. غالباً ما تحدد نظريات السمات خصائص سلوكية مشتركة بين القادة، على سبيل المثال، الانطوائية والانبساطية والثقة بالنفس والشجاعة، فكلها سمات يمكن ربطها بالقيادة العظماء إذا كانت هناك سمات معينة تُعد السمات الرئيسية

للقيادة، فكيف نفسر وجود أشخاص يمتلكون تلك السمات ولكنهم ليسوا قادة؟ هذا السؤال يمثل أحد الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، كما تقوم هذه النظرية على إبراز مميزات القادة من النواحي الجسمية كالطول والقوة والكاريزما و المظهر الحسن وسمات عقلية كالذكاء وبعد النظر، والقدرة على التخطيط التنبؤ، وحتى والطلاقة في التعبير، وصفات وجدانية كالنضج الانفعالي وقوة الشخصية، والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون ورفع الروح المعنوية، ومن رواد نظرية السمات 'جوردن البورت'، حيث يطلق عليه "عميد سيكولوجية السمات الشخصية".

### 2/2/1/8 شرح منظور نظرية السمات:

وتعد هذه النظرية تطورا طبيعيا لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها، وهي من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة، وتلك الصفات يمكن أن تكون موروثية أو مكتسبة من وجوده في المجتمع.

وطبقا لهذه النظرية فان القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية، وتعتمد في ذلك على ملاحظة ودراسة القادة والزعماء التاريخيين لاستخدامها كأساس لتحديد الصفات القيادية، و يتم ذلك عبر الاستقراء والتحليل للتوصل إلى الصفات المشتركة التي يتمتع بها هؤلاء القادة العظماء، والهدف من ذلك هو فهم ما يميز القائد العظيم عن غيره وتحديد السمات الفطرية التي يمكن أن تسهم في نجاحهم في مجال القيادة.

وقد قسمت السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداري إلى الثلاث مجموعات هي: سمات شخصية، سمات سياسية، سمات نظامية.

تتبين الدراسات الحديثة أن هناك صفات إضافية يجب أن تتوفر في القائد، منها الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية، إلى جانب هذه السمات والصفات، يُفترض من القائد أن يكتسب عدداً من المهارات التي تتعلق بأداء وإدارة عمله بشكل أفضل، ويمكن تقسيمها الى ثلاث مهارات أساسية هي: المهارة الفنية المهارة الإنسانية، المهارة الذهنية. (حلاق، د س، الصفحات 32-33).

### 3/2/1/8 النقد الموجه لهذه النظرية:

تعرضت نظريات سمات للانتقادات التالية:

- العديد من السمات التي افترضتها هذه النظرية كسمات فريدة للقادة، يمكن أن توجد في القادة وغير القادة على حد سواء، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، الحماسة، العزم، الاستقامة، العدل، والطموح، مما يعني أن توفر السمات الشخصية القيادية في شخص ما لا يجعله بالضرورة قائداً ناجحاً.

- العديد من الدراسات والبحوث التي أجراها أنصار هذه النظرية، والتي ركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، فشلت في العثور على نمط متسق للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.

- لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات.

- تبدو نظرية السمات غير واقعية، حيث إن القول بضرورة توفر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها في معظم من يشغلون مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عملياً، فمن غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

- تجاهلت النظرية الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، فالسمات المطلوبة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد. (عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، 2002، صفحة 222).

### 3/1/8 النظرية الموقفية: Situational theory

هذه النظرية ظهرت في بداية السبعينات نتيجة لتعدد الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة. أكدت هذه الدراسات على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية، والقيم الاجتماعية، وكيفية تأثيرها على هيكل التنظيم الإداري وأسلوب العمل في المنظمة. شددت على ضرورة تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتناسب مع الظروف الفعلية التي تواجهها المنظمة.

وبناءً على هذه الدراسات، جاءت النظريات الموقفية لتؤكد أنه ليس هناك منهج إداري يناسب جميع أنواع المنظمات أو حتى نفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وبدلاً من ذلك، يجب اختيار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وتشدد هذه النظريات على فكرة أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي، وبالتالي يتعين على القائد اتخاذ قراراته وفقاً للسياق الحالي وظروف المنظمة (حلاق، د س، صفحة 34).

السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقف القيادي الذي يشغله، فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى انه لابد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد السمات. (كعنان،

2006، صفحة 357)

وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بان فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد، وأسلوبه، وطبيعة التابعين، والموقف السائد، إذ يشكل الموقف تأثيراً على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب، وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

### 1/3/1/8 النظرية الموقفية لفيدلر: Fiedler's situational theory

تعود إلى العالم الأمريكي فريدريك فيدلر، وهي واحدة من النظريات البارزة في مجال القيادة. وفي إطار هذه النظرية، يؤكد فيدلر أن فعالية القيادة تتوقف على قدرة القائد على مواءمة سماته الشخصية مع عوامل الموقف التي تؤثر على سلوكه القيادي، أو بمعنى آخر، النمط القيادي المناسب للقائد، وتركز هذه النظرية على فكرة أن هناك توازناً بين سمات القائد وطبيعة الموقف الذي يعمل فيه، وقد افترض ثلاث (03) عوامل موقفية هي:

- علاقة القائد بأعضاء الجماعة.

- درجة هيكل المهمة المطلوب أدائها.

- قوة المركز الوظيفي.

وبين أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قياديين هما:

- الموجه نحو المهمات.

- الموجه نحو العلاقات.

ويركز النمط القيادي الأول، على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء، أما النمط القيادي الثاني، فيركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة.

لقد وصف " فيدلر " نموذجاً بالتعقيد، وبين أن ارتفاع المقياس يعني زيادة حالة التعقيد المعرفي والعكس

صحيح. (حلاق، د س، الصفحات 36-37)

### 2/3/1/8 نظرية المسار أو الهدف: path or goal theory

تعد نظرية المسار والهدف التي طورها العالم " روبرت هاوس " 1971، إحدى النظريات الهامة في مجال القيادة، وركزت هذه النظرية على دور القائد في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف من خلال فتح المسارات (الطرق) التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، تقوم نظرية المسار والهدف على فهم كيف يؤثر القائد في أداء المجموعة أو المنظمة من خلال تحديد المسارات التي يجب على الأفراد اتباعها لتحقيق الهدف. القائد يُعتبر وسيلة لتحقيق الهدف وقد حددت النظرية أربع سلوكيات يمارسها القائد مبينة على النحو التالي:

- قائد الموجه، قائد الداعم، قائد المشارك، قائد يركز على الإنجاز



- هناك متغيرين مهمين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي هما الظروف البيئية المحيطة بالموقف، الخصائص الشخصية للتابعين.

### Hersey Willachard's Situational Theory: 3/3/1/8

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعاً لدرجة نضج التابعين، وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية، ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهام الموكلة إليهم.

أكدت هذه النظرية بشكل واضح على خصائص التابعين، وأن على القائد أن يقيم خصائص مرؤوسيه باستمرار، ويختار لهم النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتلك الخصائص، ويسمح القائد للتابعين بالحرية التامة في اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرين وراغبون بالعمل، ولديهم ثقة عالية بقدراتهم، بينما يلجأ استعمال نمط الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس، و يتشارك القائد مع التابعين في اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس، ويقوم القائد بالإقناع إذا تبين له توفر القدرة لدى التابعين له مع عدم الرغبة والثقة بالنفس. (حلاق، دس، الصفحات 37-38)

### 2/8 النظريات الحديثة: Modern theories

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية، والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات الرجل العظيم، والنظريات الموقفية، لكن بيئة الأعمال المتغيرة، إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات، وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية، فرضت نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال، فمنذ السبعينيات من القرن الماضي وضع "بيرنز" (1978) أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والتي احتلت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين، وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالمياً وعلى نطاق واسع.

### 1/2/8 القيادة التبادلية: Transactional leadership

إن الأصل في هذه النظرية هو وظيفة القائد الإداري من حيث قيامه بتحفيز العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز، وتوفير مقابل لمبادلة جهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الإنجاز وتحقيق أهدافه، هذه المبادلة في العمل والجهد، من أجل المقابل المحدد وهو ما تقوم عليه نظرية القيادة التبادلية. وفيما عدا نظرية السمات فإن نظريات السلوك والموقف تقوم بشكل أو بآخر على أساس هذه المبادلة، فهناك من يعطي وهناك من يأخذ ويحصل على مقابل له.

### 1/1/2/8 مفهوم القيادة التبادلية: Transactional leadership

القيادة التبادلية تستند إلى مفهوم الصفقة بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم توجيه العمل وإصدار الأوامر من قبل القائد، وفي المقابل يتلقى المرؤوسون ثواباً أو مكافأة عند تحقيقهم للأهداف، ويتعرضون للعقوبة أو العدوانية عندما يكون أدائهم ضعيفاً أو دون المتوقع، هذا الأسلوب القيادي يظهر بشكل واضح في المنظمات ذات بيئة ثابتة أو نسبياً ثابتة، حيث تكون المهام والأهداف واضحة ومحددة، ويمكن قياس الأداء بشكل واضح. يتيح هذا الأسلوب للقائد إصدار التوجيهات وإدارة الأداء بفعالية، ويشجع على الالتزام بالمعايير وتحقيق النتائج. ومع ذلك، قد يكون هذا النمط غير كفاء في التعامل مع التحديات والتعقيدات المتزايدة في بيئات الأعمال المتغيرة. في حالة التطور السريع أو التعقيد المتزايد، يحتاج القائد إلى تكييف نمط القيادة لتحفيز التفكير الإبداعي وتمكين المرؤوسين لمواكبة التحولات. (حلاق، دس، صفحة 38)، ومن روادها 'جرالين"، حيث أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع.

### 2/1/2/8 مبادئ القيادة التبادلية:

- تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، والتبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.
- لا يتم التعامل مع الموظفين معاملة واحدة من قبل القائد، فهناك أشخاص معينين يقيم معهم القائد علاقات ويضعون ثقتهم فيه، ويسندون إليهم المهمات. (الجارودي، 2011، الصفحات 70-72).

### 2/2/2/8 القيادة التحويلية: Transformational Leadership

إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة، فإن مدخل القيادة التبادلية لم يعد ملائماً وأصبح الأمر يتطلب نمطاً قيادياً مواكباً لكل ذلك، فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياساً بما سبق، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية.

### 1/2/2/8 مفهوم القيادة التحويلية:

يُظهر أن هذا النمط القيادي يركز بشكل كبير على القائد ودوره الحيوي في تحقيق أهداف المنظمة، يمتاز هذا الأسلوب بالتركيز على الجوانب الأخلاقية وبناء الثقة، ويهدف إلى تحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، فالقائد التحويلي يعتبر ملهماً وقدوة للمرؤوسين، حيث يقود بروح الفريق ويُظهر القيم والأخلاقيات العالية في سلوكه، ويسعى القائد إلى بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام مع المرؤوسين، مما يعزز روح الفريق ويحفز التعاون.

القائد التحويلي أيضاً يسعى لتحفيز الإبداع والتفكير الإيجابي لدى المرؤوسين، ويعزز رغبتهم في التعلم وتطوير مهاراتهم، يُظهر الاهتمام برضا المرؤوسين ويقدم الدعم والتوجيه لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية. بشكل عام، تظهر القيادة التحويلية كنموذج يركز على الجوانب الإنسانية والتطوير الشخصي، وتعتبر العلاقات القائمة على الثقة والاحترام أساساً لتحقيق النجاح في المنظمة.

### 2/2/2/8 أهداف القيادة التحويلية:

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لتحكم في التطورات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ويستلزم في مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث تغيرات أساسية هي:

- توليد رؤية متجددة نحو المستقبل للمؤسسة على أن تغطي هذه الوجهة جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

- تمكين الرضا الجماعي لكل ما هو جديد وعصري من قبل العاملين في المنظمة.
- توفير كل ما يلزم لأحداث التغيير في كامل المنظمة سواء كان ذلك على الناحية التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

- تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم، والحد من عزلتهم المهنية وتدعيم التغيرات الثقافية، ووضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

### 3/2/2/8 أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع مجموعة من الباحثين تطوير إبعاد القيادة التحويلية في خمس أبعاد هي:

- التأثير المثالي Ideal Influence
- الاستثارة الفكرية. Intellectual Stimulation
- الاعتبارية الفردية. Individual Consideration
- التحفيز. Motivation
- التمكين Empowerment . (حلاق، دس، الصفحات 45-49).

### 9/ أنواع القيادة:

تمكن الباحثون في علم الإدارة وسوسولوجيا العمل وعلم النفس التنظيم، من اكتشاف ثلاث أنواع جوهرية لأنماط القيادة واستشفوا هذه الأنواع من خلال سلوك القادة المختلفة، وفيما يلي عرض لأنماط القيادة مع خاصية كل نمط، والانتقادات الموجهة له.

## 1/9 القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): Autocratic (authoritarian) leadership

الأسلوب الذي يقوم فيه القادة بصنع القرار بأنفسهم دون الاستماع لآراء المرؤوسين يُعرف بالديكتاتورية. يُطلق على هؤلاء القادة الدافعين، الذين يمتلكون القدرة على مكافأة ومعاقبة الأتباع.

### 1/1/9 مفهوم النمط الأوتوقراطي:

الأسلوب الذي يستخدم فيه القادة القسوة والشدة لإجبار المرؤوسين على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات يُعرف بالنمط الأوتوقراطي. يتسم هذا الأسلوب بالاستبداد والتحكم، حيث يتخذ القائد قراراته بمفرده دون السماح بمناقشتها من قبل أفراد المجموعة. يُطلق عليه أيضًا عدة تسميات أخرى مثل النمط الاستبدادي، والنمط الفردي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري. يعكس مفهوم الأوتوقراطية محاولة القائد السيطرة على جميع الجوانب في التنظيم الذي يديره بسلطته.

الأسلوب الذي يستخدم فيه القادة القسوة والشدة لإجبار المرؤوسين على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات يُعرف بالنمط الأوتوقراطي، و يتسم هذا الأسلوب بالاستبداد والتحكم، حيث يتخذ القائد قراراته بمفرده دون السماح بمناقشتها من قبل أفراد المجموعة، يُطلق عليه أيضًا عدة تسميات أخرى مثل النمط الاستبدادي، والنمط الفردي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري، ويعكس مفهوم الأوتوقراطية محاولة القائد السيطرة على جميع الجوانب في التنظيم الذي يديره بسلطته.

### 2/1/1/9 خصائص النمط الأوتوقراطي:

يتميز النمط الأوتوقراطي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص منها:

- يصنع القرارات الهامة بنفسه.
- لا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشة فيما قرر.
- يركز اهتمامه على إنجاز العمل.
- يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين.
- يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين معاً لإصدار القرارات وتوجيه الأوامر، والتعليمات إلى المرؤوسين.
- ومما يؤخذ على النمط الأوتوقراطي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين ما يلي:
- يظهر صرامة وصرامة في التفاعل مع مرؤوسيه.
- لا يولي أي انتباه لتلبية احتياجات المرؤوسين.
- يتواصل مع مرؤوسيه فقط عندما يكون لديه نماذج عمل يريد فرضها عليهم.
- يسعى كثيراً لتحسين موقعه والحصول على ترقية، دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه واحتياجاتهم.
- لا يولي اهتماماً للأعباء الوظيفية للمرؤوسين.

### 3/1/1/9 تقييم النمط الأوتوقراطي:

إن تقييم النمط الأوتوقراطي يتطلب إجمال المآخذ على هذا النمط من القيادة، وذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات في هذا المجال وهي:

- القائد الأوتوقراطي يركز على وجود السلطة في يديه ويتفرد في اتخاذ القرارات.
- يحبط القائد الأوتوقراطي روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين..
- يؤدي النهج الأوتوقراطي إلى انخفاض في الروح المعنوية لدى المرؤوسين، الأمر الذي يظهر من خلال أدائهم في العمل، يتجلى ذلك في انخفاض كفاءة العمل لديهم، ونقص في التعاون والولاء تجاه القائد.
- تزايد في عدد الشكاوى والتظلمات بين المرؤوسين.
- ظهور الاتجاهات السلبية بين المرؤوسين، وسيادة روح العداوة، ومشاعر البغض بين القائد والمرؤوسين من جهة، والمرؤوسين وبعضهم البعض من جهة أخرى. (أنماط القيادة الادارية، 2014)

### 2/9 النمط الديمقراطي: Democratic style

#### 1/2/9 مفهوم النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من فاعلية أداء العاملين، وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في:

- تأسيس علاقات إنسانية قائمة على التفاهم والتعاون بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه يساهم في تعزيز الاندماج في العمل، حيث يولي القائد اهتماماً بفهم مشاعر ومشاكل مرؤوسيه، ويسعى لتلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

- إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية يعني دعوة القائد لهم والتفاعل معهم لمناقشة التحديات الإدارية التي يواجهونها، ويقوم القائد بتحليل هذه المشاكل والعمل سوياً على إيجاد الحلول المناسبة، مما يعزز الثقة لدى المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في وضع الحلول الملائمة لتلك المشكلات الإدارية.
- للقيادة اليوم دور مهم يتطلب القيام بتفويض السلطة بدون خوف من التفسيرات السلبية، و يتجلى هذا في بناء علاقات قائمة على الثقة والتفاهم، حيث يتعين على القائد التأكيد على أهمية إقامة علاقات إنسانية قوية لتعزيز عملية اتخاذ القرارات.

#### 2/2/9 خصائص النمط الديمقراطي:

يتميز نمط القيادة الديمقراطية من حيث الاهتمام بالعمل بعده خصائص أهمها:

- يُشارك المرؤوسين في وضع الخطط واتخاذ القرارات.
- في شؤون العمل، يتناقش ويبحث فيما يُقدمه المرؤوسون من اقتراحات.

- يفوض بعض السلطات الإدارية الى المرؤوسين.
- يطبق اللوائح والأنظمة الإدارية بطريقه مرنه.
- يعمل على رفع مستوى أداء المرؤوسين.
- ويتميز نمط القيادة ديمقراطي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين بعدد خصائص أهمها:
- يهتم بحل الخلافات التي المرؤوسين.
- يبني الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين.
- يتجنب مواجهه المرؤوس بأخطائه أمام الآخرين.
- على الجوانب الإنسانية، يهتم بمصالح المرؤوسين، ويعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة. (أنماط القيادة الادارية، 2014)

**3/2/9 تقييم النمط الديمقراطي:** سنعرض فيما يلي أهم المزايا والمآخذ على هذا النمط على الشكل التالي:

### **1/3/2/9 مزايا النمط الديمقراطي:**

- يصنع الجو الديمقراطي إشباع حاجات المرؤوسين الإنسانية نتيجة فهم القائد لمشاعرهم ومعرفة مشاكلهم والعمل على حلها، مما يؤدي إلى تكوين جماعة عاملة أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، وبالتالي يرفع الروح المعنوية لهذه الجماعة ويزيد من كفاءتها الإنتاجية.
- توفير المناخ النفسي والاجتماعي المناسب لزيادة وتحسين الإنتاج.
- ينمي روح الابتكار والعطاء لدى المرؤوسين، ويمنحهم الفرصة للتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم، كما يقضي على السلبية الموجودة في الأسلوب الاستبدادي، والفوضى الموجودة في الأسلوب السلطوي.

### **2/3/2/9 مآخذ على النمط الديمقراطي:**

- من أبرز المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي:
- إن محلولة القائد تشجيع مرؤوسيه وبث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم عن طريق إشراكهم وتفويضهم السلطة، ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الأعمال، كل ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه.
- تعتبر زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار صعبة، حيث قد يرى البعض أن المشاركة الواسعة تعتبر علامة على ضعف القائد، وقد يتسبب ذلك في فقدان بعض جوانب الدور القيادي.
- زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، ويمكن أن يكون تنظيمها أمراً صعباً، خاصة في حالات الأزمات حيث يحتاج القائد إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

- قد يؤدي نمط القيادة الذي يعتمد على إصدار الأوامر دون الاستعانة بآراء المرؤوسين إلى ظواهر سلبية مثل عدم الانضباط في العمل، وتأخر في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف الطارئة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات، هذا لأن عدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يمكن أن يؤدي إلى فقدان الالتزام والمسؤولية، وقد يؤثر ذلك سلبًا على أدائهم وإنتاجيتهم.

### 3/9 النمط التسيبي: The tactile pattern

#### 1/3/9 تعريف النمط التسيبي:

تلك التسميات تعكس جوانب مختلفة من القيادة التي تعتمد على الحرية وعدم التدخل الكبير من قبل القائد في إرشاد المرؤوسين، القيادة الحرة أو القيادة المنطلقة تميل إلى إعطاء المرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الخاصة بهم دون إشراف دقيق، قد يكون لهذا النمط بعض الفوائد في تعزيز الإبداع والمبادرة، ولكن قد يتسبب أيضًا في عدم الوضوح والتشتت إذا لم يتم توجيهه بشكل صحيح.

القيادة غير الموجهة أو التسيبية يمكن أن تؤدي إلى فقدان السيطرة وتشتت الجهود، حيث يتم ترك المرؤوسين دون توجيه واضح، يمكن أن يكون لديها تأثير سلبي على الأداء العام والتنظيم لأن إدارة الفرق بشكل فعال يتطلب تحقيق توازن بين الحرية والتوجيه، وضمان أن الهدف العام يتم تحقيقه دون فوضى غير ضرورية. (أنماط القيادة الادارية، 2014)

#### 2/3/9 خصائص النمط التسيبي:

يتميز النمط التسيبي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص أهمها:

- منح المرؤوسون حرية اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات، وتقديم الحلول لإنجاز المهمة.
- كون الاجتماعات مع المرؤوسين عفوية دون تخطيط مسبق، مما يؤدي إلى زيادة في المناقشات وضعف الكفاءة، مما يتسبب في فقدان الاجتماع للعديد من مكوناته الضرورية للنجاح.
- يُكلف مرؤوسيه بالواجبات بشكل عام وغير محدد.
- لا يؤدي دورًا قياديًا يُلاحَظ، فإذا كان حاضرًا جسديًا، فإن تأثيره وتوجيهه للمرؤوسين غير واضح.
- يمكن للمرؤوسين تحديد أهدافهم ضمن الأهداف العامة للمؤسسة.
- التساهل مع المرؤوسين والمقصرين في أداء واجباتهم.
- يترك مرؤوسيه يحلون مشكلاتهم لوحدهم.

#### 3/3/9 عوامل وشروط تساعد على نجاح هذا النمط:

هناك عاملان يساعدان في نجاح النمط التسيبي وهما كالتالي:

- عندما يكون المرؤوسون على مستوى عال من التعليم، وذلك لأن إعطاء الحرية التامة والتفويض يحتاج إلى كفاءات عالية.

- عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم لسلطة المرؤوسين. (أنماط القيادة الادارية، 2014)

#### 4/9 مقارنة بين أنماط القيادة الثلاثة:

هناك اختلافات ملحوظة بين أنماط القيادة الثلاثة: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسبيبي، وتتمثل عوامل المقارنة في النواحي التالية:

- من حيث المناخ الاجتماعي. In terms of the social climate

- من حيث القائد In terms of the leader

- من حيث الأفراد. In terms of individuals.

- وفي هذا الجدول يتم توضيح هذه الاختلافات على النحو التالي:

#### الجدول رقم (09) عوامل التمييز بين النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والحر

عامل المقارنة	النمط الديمقراطي	النمط الديكتاتوري (الأوتوقراطي)	النمط الحر (المتسبب)
المناخ الاجتماعي	- إشباع القائد حاجات الجماعة التابعين. - يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد. - تتحدد السياسات والأهداف والبرامج والخطط نتيجة المناقشة الجماعية.	- إشباع حاجات القائد. - تبنى فيه العلاقات بين القائد والأعضاء التابعين له القوة والإرغام.	- فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة بحرية مطلقة دون ضابط.
القائد	- يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون. - يترك الجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد. - يشجع التقييم الذاتي	- يحدد بنفسه إجراءات وتصميم العمل ويملي كل خطواته ومراحله. - يعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة - يظل محور انتباه الجماعة	- محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة، ويصبح في حكم المستشار. - يقوم على فكرة دعه يعمل، ويترك الحرية للفرد والجماعة. - لا يسعى لتحسين العمل. - لا يمدح ولا يذم.
الأفراد	- يشعر كل منهم بأهمية مساهمه الإيجابية في التفاعل الاجتماعي.	- ينفذ القائد خطوات العمل بصورة يصعب عليهم معرفة هذه الخطوات.	- يختارون زملاء العمل بحرية.

المصدر: (المصري، 1999، صفحة 198)

من الواضح أن القادة لديهم اختلافات وتمايز في الاستعانة بنهج قيادي يسرون عليه مع مرؤوسهم وأتباعهم، والملاحظ انه من الأنماط السالفة للقيادة إن لكل نمط أسلوبه في القيادة، الديمقراطي يقوم على إشراك الموظفين في عمله اتخاذ الأداء، وعكسه الأوتوقراطي لديه اعتقاد بأنه هو المسؤول الرئيسي على الأعمال داخل المؤسسة، ولا يشرك مرؤوسيه ويعتمد في أغلب الأحيان على أسلوب العقاب والثواب المادي أما الأسلوب التسبيبي فهو نمط يترك المجال للموظفين يمارسون مهامهم بكل حرية دون رقابة أو صرامة، ولا يمارس القائد



معهم قيادة سليمة لأنه ينقصه الحماس والحوافز، ويتصف القائد التسيبي بكثرة التسامح، وله دور قانوني في المؤسسة فقط، إذا اتفق جمهور العلماء على إن القيادة الديمقراطية التي تعتمد على الشورى والجدية في اتخاذ القرار هو الأحسن والأفضل مصادقا لقوله: **صلى الله عليه وسلم "وأمركم شورى بينكم"**، وهو ما ينطبق مع القيادة في الحضارة الإسلامية، حيث أنها تتميز بمبادئ الشريعة وما تنص عليه من التزام واحترام وحسن المعاملة بين القائد والمقود، مع احترام أهداف المؤسسة وطاعة القائد واجبة في حدود ما ينص عليه القانون.

### 10/العوامل المؤثرة في نمط القيادة الإدارية:

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي:

- خصائص القائد. Characteristics of the leader
- خصائص المرؤوسين. Characteristics of subordinates
- خصائص النسق التنظيمي. Characteristics of the organizational system
- خصائص المهمة. Characteristics of the task
- البيئة المحيطة. The surrounding environment

وسوف نتناول هذه الخصائص بالتفصيل:

### الجدول رقم (10): العوامل المؤثرة في نمط القيادة

خصائص المهمة	خصائص النسق التنظيمي	خصائص المرؤوسين	خصائص قائد الإداري
أ- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع. ب- المهمة مؤقتة أم دائمة. ج- تتطلب أداء جماعي أم فردي. د- مدى وضوح المهمة.	أ- الثقافة التنظيمية. ب- حجم المنظمة وجماعة العمل. ج- هدف المنظمة. د- الهيكل التنظيمي. هـ- الاتصالات الإدارية.	أ- المستوى العلمي. ب- طبيعة القادة السابقين. ج- قيمهم ومعتقداتهم. د- استعدادهم لتحمل المسؤولية. هـ- سلوكهم مع القائد.	أ- السمات الشخصية (الجاذبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين). ب- القيم والمعتقدات. ج- الأفكار والخبرات. د- طموحات القائد. هـ- الدافعية للإنجاز.

المصدر: (حلاق، د س، صفحة 94)

### 11/ معوقات القيادة الإدارية:

هناك العديد من السلوكيات والتصرفات التي تعرقل عمل القائد الإداري داخل المؤسسة، مما يشكل له صعوبة في اتخاذ القرار المناسب وكيفية التعامل مع المرؤوسين نذكر ما يلي:

ترتبط المعوقات إما بالإدارة، أو ببيئة العمل، أو بالقادة، وهي كالتالي:

### 1/11 معوقات ترتبط بالإدارة وتسمى بالمعوقات الإدارية: Administrative obstacles

- عدم التخطيط بشكل فعال.
- عدم احترام أو اتباع اللوائح والضوابط المحددة لتنظيم العمل الإداري.
- عدم توافر المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة.
- لاعتماد على الروتين واللوائح البيروقراطية، والتركيز المركزي دون تفويض يمكن أن يكون مميزاً في تسيير العمل الإداري.
- فشل الهياكل التنظيمية للأنظمة الإدارية.

### 2/11 معوقات ترتبط بالبيئة وتسمى بالمعوقات البيئية: Environmental constraints

- عدم وجود لوائح واضحة الى جانب المشكلات المرتبطة بالعادات والتقاليد.
- الانقسام بين الجماعات.
- عدم توافر البيئة التكنولوجية السليمة.

### 3/11 معوقات ترتبط بالقادة:

- نقص الكفاءات القيادية التي تكون مناسبة لتولي المناصب الرفيعة.
- دم القدرة على تحمل المسؤولية والتردد، وعدم شعورهم بالراحة في العمل.
- فشلهم في مواكبة التطورات، والسعي نحو تنمية مهاراتهم وقدراتهم والتعامل مع الأساليب وطرق التقنية الحديثة.
- الاعتماد على استشارات الغير بشكل أساسي.
- فشل الرؤساء في اختيار القيادات، حيث إن هناك بعض الرؤساء يخلطون بين اختيار قيادات الإدارية، وبين علاقات الشخصية وبالتالي عمليه الاختيار تفقد الدقة وشفافية وتتم بشكل غير صحيح.
- وجود بعض القيادات التي لا تسمع لأراء الآخرين حتى، وان كانت صحيحة، وتفضل دائما الانفراد بأرائها وقراراتها.
- عدم تأهيل القيادات للتعامل مع أساليب ونظم المؤسسة والعمل في بيئة مملوءة بالتوتر، وكثرة النزاعات بين العاملين مما يؤدي إلى انشغال القادة، والمدراء في حل هذه النزاعات، وهذا ما يعوقهم عن أداء مهامهم الأساسية

### 4/11 تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى أعلى إنجاز: Ignore mistakes to achieve the

### highest achievement

وفقا لميلر "Miller" قد يقوم القائد ببعض التصرفات الخاطئة تقلل من نتائج الفاعلية منها:

- تنفيذ القائد لكل العمل بمفرده قد يؤدي إلى زيادة الضغط عليه وتقليل مستوى الإنتاج.
- تجنب القائد طلب المساعدة من الزملاء قد يؤدي إلى تقليل مستوى الكفاءة وتحقيق الرضا عن تصرفاته.
- تعتبر صعوبة التكيف مع التغيير عاملاً يؤدي إلى نقص في التقدم..
- الاعتماد المفرط على القواعد واتباع الروتين يشكل عائقاً أمام إنجاز الأعمال بفعالية، مما يؤدي إلى صعوبة في التكيف المرن مع المواقف المتغيرة.

- الخوف من الارتكاب الأخطاء يمنع من التجربة وعدم الاستفادة من الفرص.
  - عدم تفويض المهام والسلطات يؤدي إلى فقدان الفرص التدريبية وفرص التطوير لدى المرؤوسين.
  - عدم الرضا في بعض الظروف والوظائف من قبل القائد يؤدي إلى ضياع الوقت وفقدان الفرص.
  - مقاومة النقد البناء يؤدي إلى نقص التغذية العكسية مما يعيق تطوير مهارات القيادة لدى القائد.
- 5/11 تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع: Avoid conflict by pleasing everyone.**

- تجنب القائد التعامل مع المشكلات عادة يؤدي إلى تعقيدها، خاصة إذا كانت المشكلة تتعلق بأداء مرؤوس معين. فعدم تناول القائد لهذه المشكلة يمكن أن يؤدي إلى تمرد باقي المرؤوسين وزيادة شعورهم بالاستياء تجاه القائد.
- بعض القادة يفضلون استخدام تلميحات ووسائل غير مباشرة عند التواصل مع المرؤوسين، وذلك لتجنب مواجهة المشاكل المباشرة. ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى سوء التفاهم أحياناً أو إعطاء توجيهات غير دقيقة من قبل القادة
- ولتفادي هذه التصرفات المعوقة لفاعلية العملية القيادية، على القائد الكفاء إن يتعلم مجموعه من المهارات نذكر منها:

- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، البحث عن أسبابها، البحث عن الحلول البديلة، اختيار العمل الأنسب)، مهارة تنظيم الوقت، مهارة إدارة الاجتماعات، مهارة إدارة المعلومات، مهارة التعامل مع المتغيرات، مهارة القيادة. (هبال، 2016، صفحة 70)
- يمكن القول بأن القيادة هي امتلاك القائد القدرة على إقناع المرؤوسين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو هدف معين يخدم المؤسسة والموظف معاً، ويهدف إلى مجابهة المشكلات والأزمات، مستعينا بمجموعة من المهارات والسلوكيات، التي تحقق مناخ عمل صحي في ظل ثقافة تنظيمية سليمة وصالحة، بحيث تساهم بشكل كبير في تحقيق التطوير التنظيمي، وبناء مؤسسة تتسم بالإيجابية والمرونة في التعامل بعيداً عن كل أشكال الصراع والندية بين الموظفين والقيادة المسيرة.

خلاصة :

خلاصة القول مما سبق ذكره في هذا الفصل بالقيادة الإدارية دور كبير في التأثير على المرؤوسين والإلتباع، وذلك من خلال الوظائف التي تقع على عاتقها، من حيث إشباع حاجاتهم و توطيد العلاقة وتعزيزها فيما بينهم، وحثهم على الأداء وفق المعايير المطروحة للوصول إلى أهداف مشتركة بينهم وبين المنظمة التي ينتمون إليها، حيث يوفق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المؤسسة، وبهذا يتحقق الترابط داخل البناء الاجتماعي، بسبب أداء الوظيفة الاجتماعية على أكمل وجه، وما أحوج منظمات الأعمال وفي خضم التحولات والتغيرات إلى قيادات ناجحة قادرة على الحفاظ على الإمكانيات المادية والبشرية لها، وبالتالي تحقيق لترابط السوسيوتنظيمي، والذي بدوره يحافظ على التكامل بين الأنساق المختلفة داخل المنظمة، بحيث يقوم كل فرد سواء كان قائد أو مقود بأداء وظيفته على أكمل وجه، حفاظا على سلم الحاجات ل"واسلو" و تماشيا مع طبيعة المنظمة وأفرادها للوصول للأفضل دائما، لكلا الطرفين، تحسين في أداءهم وصولا الى تحقيق هدف المؤسسة.

# الفصل الثالث: الأطر النظرية للتطوير التنظيمي

تمهيد

1. التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
2. أهمية التطوير التنظيمي
3. خصائص التطوير التنظيمي
4. أهداف التطوير التنظيمي
5. مسؤوليات إدارة التطوير التنظيمي
6. مجالات التطوير التنظيمي
7. بداية التطوير التنظيمي
8. مراحل تطور التنظيمي
9. مناهج إدارة التطوير التنظيمي
10. استراتيجيات التطوير التنظيمي.
11. التطوير التنظيمي في الجزائر
12. إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
13. استراتيجية القائد في التطوير التنظيمي
14. دور الممارسات القيادية في التطوير التنظيمي

خلاصة

## تمهيد:

في الفصل الحالي عرض المرتكزات الفكرية للتطوير التنظيمي، والتوسع في المضامين المعرفية، من الناحية النظرية من خلال عرض النقاط التالية التطور التاريخي للتطوير التنظيمي، وأهميته، وخصائص التطوير، أهدافه، تقييم التطوير التنظيمي، كما تطرقنا الى عرض مفصل حول، إدارة التطوير التنظيمي استراتيجياتها ومراحلها مهامها...، إضافة الى تجسيد واقع التطوير التنظيمي في الجزائر، للدخول الى عرض دور القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي ومؤثراتها. كالإحاطة شاملة ومفصلة حول الممارسات القيادية، وأهميتها في تحقيق التطوير التنظيمي، ومالها من مهام ووظائف، حيث تم التطرق إليها بالتفصيل، وتتضمن أهم الممارسات التي يقوم بها القيادي لتحقيق التطوير التنظيمي وهي: احترام العلاقات الإنسانية، حل مشكلات العمل، الاتصال التنظيمي، الرقابة الإدارية، بحيث يستخدم القائد الإداري مهاراته وقدراته لتعديل سلوك المرؤوسين، وفقا للنظم الاجتماعية داخل التنظيم، محافظا بذلك على الترابط الكائن بين الأنساق الاجتماعية، كما تم عرض للاستراتيجية التي يتبعها القائد في تحقيق التطوير، والتي توصله الى ما يسمى بالتميز القيادي، والتفوق الاستراتيجي، بحيث تم عرضه في هذا الفصل مع ذكر الخطوات التي يتبعها القائد في تطبيق استراتيجيته وأهمية هذه الأخيرة في تحقيق التطوير التنظيمي، وذلك لتحقيق التكامل الوظيفي في البناء التنظيمي للمطور التنظيمي وخطوات تطبيق القائد لاستراتيجية التطوير التنظيمي وأهمية هذه لاستراتيجية.

## 1/ التطور التاريخي لتطوير التنظيمي:

في البداية لابد من الإشارة إلى إن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على من هو الذي وضع تسمية ( التطوير التنظيمي)، ولكن هنالك احتمالية يؤيدها الكثيرين، في انه (ريتشارد باكهارد)، عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعده بمشاركة ( دو كلاص ماكريجور) في عام 1960 في شركة (الجنرال ميلز)، يعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه، وأبعاده، وحدوده، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين، وأدوار المشرفين والإدارة في المستويات المتعددة، لذلك لم يكونا مقتنعين بتسميته (تطوير الإدارة)، لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط، بل كان يشمل المنظمة بالكامل، كما أنهما استبعدا اعتماد تسمية (تدريب العلاقات الإنسانية)، كونها تسمية ذات حدود ضيقة للغاية تقتصر على نشاط واحد، وأن برنامجها أشمل وأوسع من ذلك بكثير، لذا وجدا في مصطلح ( التطوير التنظيمي) الدلالة الحقيقية على ما يريدان.

وينقل (فرنش وجونير) نص ما قاله "باكهارد" في هذا الصدد إذ قال: ( في ذلك الوقت كنا نرغب في إعطاء اسم لبرنامج في الجنرال ميلز، وكان واضح أننا لا نرغب في تسميته التطوير الإداري، لأنه يشمل المنظمة ككل، ولا تسمية تدريب العلاقات الإنسانية، رغم انه يحتوي على ذلك، ولم نكن نرغب في تسميته تحسين المنظمة، لأن هذا التعبير محدود، لذا أطلقنا عليه التطوير التنظيمي، لأنه جهد تطوري شامل في جميع أنحاء المنظمة، وهكذا خرج المصطلح لتمييز التطوير التنظيمي على الأشكال التي تتعامل مع المنظمات، ولإبراز الجوانب التطويرية والشمولية في المنظمة والحركية الدافعة للتطوير التنظيمي). (الغالبى و صالح، 2010، صفحة 24)

## 2/ أهمية التطوير التنظيمي:

– التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: **Organizational development as an**

**educational approach** ذلك لأنه مخطط ومقصود يعمل على تزويد المديرين وأصحاب القرار بالتقنيات والمهارات اللازمة.

– التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: **Organizational development as a**

**preventive approach** باعتباره قوة مؤثرة في تحريك السكون إذا ما حدث، وإيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

– التطوير منهج صحي: **Development is a healthy approach**. من خلال برنامج المتكامل

في تعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة، وصيانة دورة حياتها، والتصدي لحالات الضعف التنظيمي. (الغالبى و صالح، 2010، الصفحات 53-57)

- دعم الكفاءة التنظيمية وزيادة الفعالية ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً والحد من هدر الموارد.
- العمل على تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة والمجتمع والموظفين.
- الاستفادة من التطورات، والاكتشافات، في مجال العلوم الأخرى. (توافق السلوك التنظيمي مع الأساليب الحالية، والتعاون بين الأفراد والجماعات بما يتماشى ومتطلبات البيئة الخارجية
- ربط المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية، وتهيئة الظروف الملائمة لتحقيق النجاح والنمو والتميز.
- تحقيق التنمية على المستوى الحضاري والثقافي والمناخ التنظيمي وحتى الجوانب الاجتماعية والإجراءات التنظيمية. (حاروش، 2011، الصفحات 199-200)
- زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخل المنظمة. (عصفور، 2008، صفحة 31)
- زيادة الدافع الفردي في ضبط النفس، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة.
- تشجيع العاملين على ممارسة المراقبة الذاتية والاعتماد عليها كأساس ومكمل للرقابة الخارجية. (محمود، 2002، صفحة 183)
- الرغبة في تحسين الإنتاج، كما ونوعاً.
- التأكد من مراقبة معايير الجودة من أجل تحسين الأداء.
- و تظل أهداف التطوير التنظيمي مرتبطة بنوع المؤسسة، سواء كانت ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية، أو مؤسسة خاصة أو عامة. ولكل منهم هدف ربحي أو خدمي يريد الوصول إليه.

### 3/ خصائص التطوير التنظيمي:

إن من أهم خصائص التطوير التنظيمي هو انه عملية تفاعلية مستمرة، حيث يتضمن تسلسلاً من الأفعال وردود الأفعال استجابةً للتغيير المستمر في هيكل وعمل التنظيم. يتبع هذا التطوير نهج استمراري، حيث لا يعتبر عملية ذات طابع مؤقت، بل هو جهد مستمر، تشير هذه العملية إلى أن التغيير في التنظيم ليس حدثاً معزولاً، بل يتكون من سلسلة من الأحداث المترابطة، تتحرك عبر الزمن نحو تحقيق أهداف معين (الخطيب، 2006، صفحة 220).

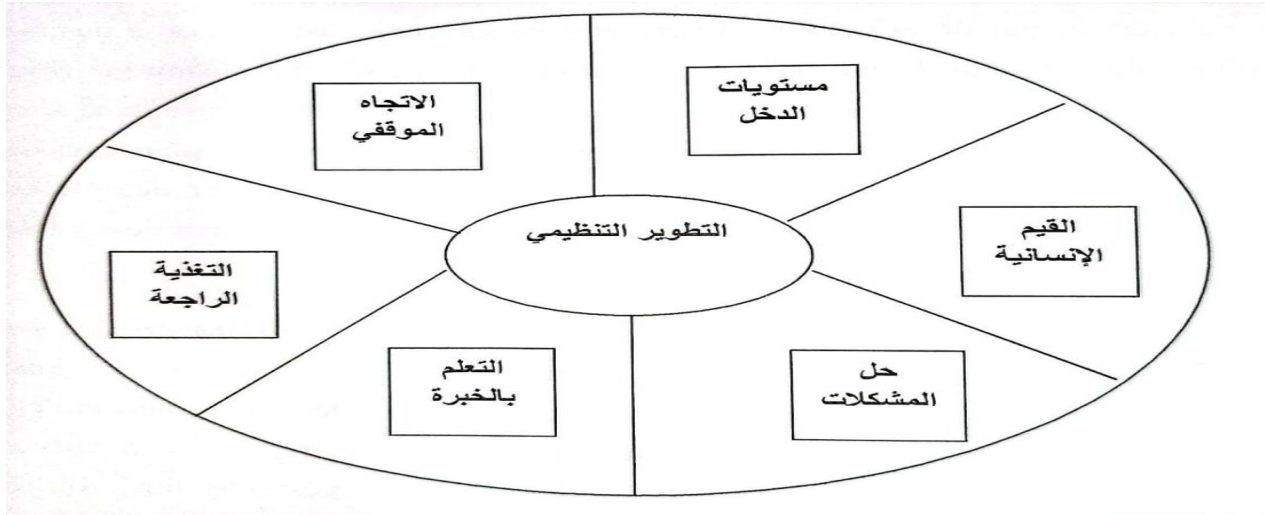
ويشير "نيوس تروم وديفز" (neystrom et davis) إلى وجود الخصائص التالية للتطوير التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:

- **القيم الإنسانية: Human values** يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية والمعتقدات المتعلقة بإمكانية نمو وتطوير الأفراد، ويؤكد على أهمية توفير الفرص لهم، حيث يعتبر المناخ الذي يشجع على التعاون والتواصل وبناء الثقة بين الأفراد هو الأفضل لتحقيق ذلك.



- التأكيد على عملية حل المشكلات: **Emphasis on problem solving process** يتضمن تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات، ومن ثم حلها عملياً بدلاً من الاكتفاء بمناقشتها نظرياً.
- التغذية الراجعة: **Feedback** يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد، حيث تُعتبر هذه المعلومات مصدراً قيماً يمكن للأفراد الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- الاتجاه الموقفي/الشرطي: **situational/conditional orientation** التطوير التنظيمي يتميز بالمرونة في التعامل مع مختلف سياقات العمل، حيث يُعدل استراتيجياته وفقاً لتغيرات البيئة والاحتياجات المحددة. (السكرانة، 2009، صفحة 29)
- طريقة الخبرة / التجربة: يتعلم الأفراد من خلال التجارب العملية والخبرة العلمية كيفية التعامل مع مجموعة متنوعة من المشكلات الإنسانية التي قد يواجهونها أثناء العمل.
- التدخل / التغيير على مستويات عديدة: **Intervention/change at multiple levels** الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فعالية، حيث تستمر في عملية التعلم والتكيف والتحسين المستمر. يمكن تحقيق تطوير المنظمة من خلال الاعتراف بأن المشكلات قد تنشأ على مستوى الفرد، وبين الأفراد والجماعات، وبين الجماعات والمنظمات، والعمل على حلها بشكل فعال وبناء على هذا الإدراك المتجدد.

الشكل رقم (07) نموذج " نيويس تروم" و "ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي



المصدر: (السكرانة، 2009، صفحة 30)

#### 4/ أهداف التطوير التنظيمي:

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، ولكن على العموم يكون من أهداف برامج التطوير التنظيمي ما يلي:

- تعزيز مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشاركين في البرنامج.
- تعزيز القدرة على مواجهة وطرح المشاكل المنظمة بصراحة وبناء الحلول لها، بدلاً من إخفائها.
- زيادة مستوى الصراحة والانفتاح وبناء الثقة بين مجموعات العمل عند التواصل مع بعضها البعض، مع التأكيد على أهمية أن تتبادل الاتصالات بينهم في جميع الاتجاهات.
- تعزيز الحافز الفردي والرغبة في تحقيق النجاح الشخصي، بالإضافة إلى زيادة الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية داخل المنظمة.
- المشاركة في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات الضرورية لاتخاذ القرارات بصورة مستمرة وبدون تحريف أو تأخير في تقديم الحقائق والمفاهيم (عباس، انيس عبد الباسط، 2011، صفحة 192).
- توافق السلوك التنظيمي مع الأساليب الحالية والتعاون بين الأفراد والجماعات بما يتناسب مع متطلبات البيئة يمكن أن يسهم في تحقيق التغيير والتطوير، مما يؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الأداء.
- توفير الارتباط بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وخلق الظروف المواتية التي تعزز النجاح والنمو والتطور.
- التطوير على المستوى الحضاري والثقافي والمناخ التنظيمي، بالإضافة إلى تحسين النواحي والإجراءات التنظيمية. (حاروش، 2011، الصفحات 199-200)
- التطوير التنظيمي يعزز كفاءة المؤسسة وفعاليتها، وبما أن الإنتاجية تعتمد على مجموع الكفاءة والفعالية، فإن التطوير التنظيمي يسهم بشكل مباشر في دعم الإنتاجية.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي .
- التطوير التنظيمي هو جهد طويل الأمد يهدف إلى رفع قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الخارجية التي تؤثر عليها، وتعزيز قدراتها على التعامل مع التحديات الداخلية أيضاً.
- التطوير يهدف إلى تحقيق التكامل بين أهداف واحتياجات المؤسسة من جهة، ويعمل على تنشيط وتجديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال.
- التطوير يهدف إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تنتشر قيم التعاون وتقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدلاً من السعي للتنافس والسيطرة الفردية
- التطوير التنظيمي يعتمد على فرضيات ومبادئ تتماشى مع القيم الديمقراطية والإنسانية، وهو يفضل أحياناً هذه القيم على البيروقراطية الآلية التقليدية.
- تركيز جهود التطوير التنظيمي على تعزيز مجموعات العمل يعود لأنها تشكل مرجعية مهمة لأفراد التنظيم، حيث يستمدون منها قيمهم ومعاييرهم (السكرانة، 2009، صفحة 24).

### 5/ مسؤوليات إدارة التطوير التنظيمي:

إن إدارة التطوير التنظيمي قد تواجه تحدياً في تحديد المسؤولية عن هذا الجانب. يمكن للمنظمة أن تختار بين عدة بدائل، بما في ذلك القيام بعملية التطوير ذاتها داخلياً، أو الاعتماد على خبير خارجي لقيادة هذه العملية. كما يمكن أن تنتقل المنظمة لخيار يجمع بين الاثنين، مع وجود دور متوازن بين الجهود الداخلية والمساهمات الخارجية. في النهاية، يجب على المنظمة أن تحدد الدور الذي ترغب في اللعب في عملية التطوير ودرجة التدخل المطلوبة من المستشار الخارجي في هذه العملية، وسنشرح ذلك كما يلي:

#### 1/5 البديل الأول: المنظمة مسؤولة عن برامج التطوير التنظيمي

يعتمد تنفيذ هذا البديل على ثلاث خيارات / من حيث سلطة التطوير، والمهام المطلوبة وهي كالاتي:

- الخيار الأول: تفرد الإدارة العليا بسلطة التطوير وتوجيه مهامها
- الخيار الثاني: مشاركة الإدارة العليا في سلطة التطوير وتوجيه مهامها، بالتعاون مع فريق العمل والمجموعات المتعاونة.

- الخيار الثالث: تمكين المستويات الإدارية من سلطة التطوير وتوجيه مهامها.

ان اختيار الطريقة المناسبة لإدارة عملية التطوير التنظيمي يعتمد على درجة حرية الفرق ومرونة الإدارة العليا. كلما زادت حرية العاملين ومرونة الإدارة، زادت الاحتمالات لاتخاذ خيارات تشمل المشاركة أو تمكين المستويات الإدارية المختلفة.

#### 2/5 البديل الثاني : المستشار الخارجي مسؤول عن برامج التطوير التنظيمي

- المستشار: **The Counselor** هو الشخص المؤهل المختص في أحد جوانب المعرفة، والذي يركز جهوده على مساعدة المديرين والعاملين في تغيير السلوك داخل المنظمات التي يعملون بها. يمكن أن يتم ذلك من خلال تغيير المهام والواجبات الملقاة على الأفراد، أو عن طريق تغيير التقنيات المستخدمة، سواء بالشكل أو العمليات، وذلك لحل مشكلات معينة أو منع حدوثها، وللمستشار ثلاث أدوار رئيسية وهي كالاتي:

- دور الممارس، أو المتدخل.
- دور المسير أو وسيط التغيير
- دور الخبير أو المدافع.

هذا البديل يعتمد على إسناد مهمة التطوير التنظيمي إلى مستشار خارجي، والذي يمكن أن يكون شخصاً أو مركز استشارات أو منظمة متخصصة في التطوير التنظيمي. يكون المستشار مسؤولاً مباشرة أمام إدارة المنظمة عن مهام التطوير، وذلك وفقاً لعقد قانوني يحدد الأهداف وحدود التدخل وآليات التعاون وحقوق والتزامات الأطراف وغيرها. يرتكز هذا البديل على افتراض أن هناك دائماً طرق ووسائل أفضل لإنجاز الأعمال

وتحقيق الأهداف، وقد يكون لدى المنظمة أو المسؤولين فيها قدرات أو مهارات محدودة في هذا الصدد. (الذهبي، 2001، صفحة 499)

لذا يتطلب اللجوء إلى أطراف خارجية لها الخبرة والممارسة والقدرة على إدخال هذه الطرائق، والوسائل المنظمة وتنفيذها من أجل الوصول إلى التطوير التنظيمي بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

**3/5 البديل الهجين: مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في التطوير التنظيمي.**

البديل الهجين يعتمد على مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في سلطة ومسؤولية التطوير التنظيمي وتنفيذ مهامه. يُعتبر هذا البديل أكثر فاعلية لأنه يجمع مزايا البديلين السابقين ويستغل طاقتهما لتعزيز عملية التطوير التنظيمي. ومع ذلك، يتطلب هذا البديل تحديدًا واضحًا لحدود مهام الطرفين وفهمًا دقيقًا للآليات التي يعملون بها، ويتطلب أيضًا وجود مناخ شفاف يساعد في بناء الثقة بينهما. (الغالبى و صالح، 2010، صفحة 221)

اختيار البديل المناسب في إدارة التطوير التنظيمي يتطلب دراسة دقيقة لخصوصية المؤسسة واحتياجاتها. يجب على القادة في المؤسسة أن يكونوا على دراية كاملة بالثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة المتبع فيها لتحديد البديل الأكثر تناسبًا. بالنسبة للبديل الهجين، فهو يتيح فرصة لتعزيز التعاون والتنسيق بين الطرفين، ولكن يتطلب أيضًا إدارة فعالة للتحكم في التداخلات وتجنب الصراعات المحتملة. من الأهمية بمكان أن يكون هناك فهم واضح للمهام والمسؤوليات لكل طرف، وأن يكون هناك آليات محددة للتعاون والتنسيق بينهما. في النهاية، يجب أن تكون القرارات مبنية على احتياجات وظروف المؤسسة بحيث تحقق الأهداف المحددة لعملية التطوير بأقصى قدر من الفعالية والنجاح.

#### 6/ مجالات التطوير التنظيمي:

يمكن أن يكون مجال التطوير في أي عنصر من العناصر الأساسية للمنظمة التي نسردها فيما يلي:

#### 1/6 مجال الأفراد: Individuals field

بدون الأفراد لا توجد منظمة، حيث تعرف المنظمة بأنها مجموعة أفراد تسعى لتحقيق هدف معين، وعندما يحدث تغيير في مجال التكنولوجيا التي تتعامل معها المنظمة فإن ذلك يحتاج إلى التدريب، وإعادة التدريب للعاملين فيها، ومن هنا يعد مدخل تنمية الموارد البشرية Human Resource Development، أحد المداخل الأساسية أيضًا لتحقيق التطوير التنظيمي، هذا المدخل يسعى إلى تنمية اهتمامات العاملين بالمؤسسة، من خلال تأمين الاحتياجات المتنوعة لهم بالشكل الذي يجعلهم مرتبطين بالمنظمة Involved، ويتولد لديهم الالتزام الذاتي والداخلي Self-motivated، ولا تكون العلاقة مجرد الحصول على اجر.

### 2/6 مجال الهيكل التنظيمي: Organizational structure field

بدون هيكل تنظيمي سليم يوضح العلاقات التنظيمية وتوزيع المهام والمسؤوليات، يمكن أن تنشأ خلافات وصراعات تنظيمية تعيق الأداء. لذلك، عند تغير الظروف، يحتاج التنظيم إلى إجراء تعديلات في هيكله التنظيمي ليتناسب مع الوضع الجديد. هناك أفكار تدعو إلى استخدام إعادة الهيكلة كجزء من التطوير التنظيمي لضمان أن يظل الهيكل دائماً صالحاً ومحدثاً.

### 3/6 إعادة هندسة الأعمال Re-engineering:

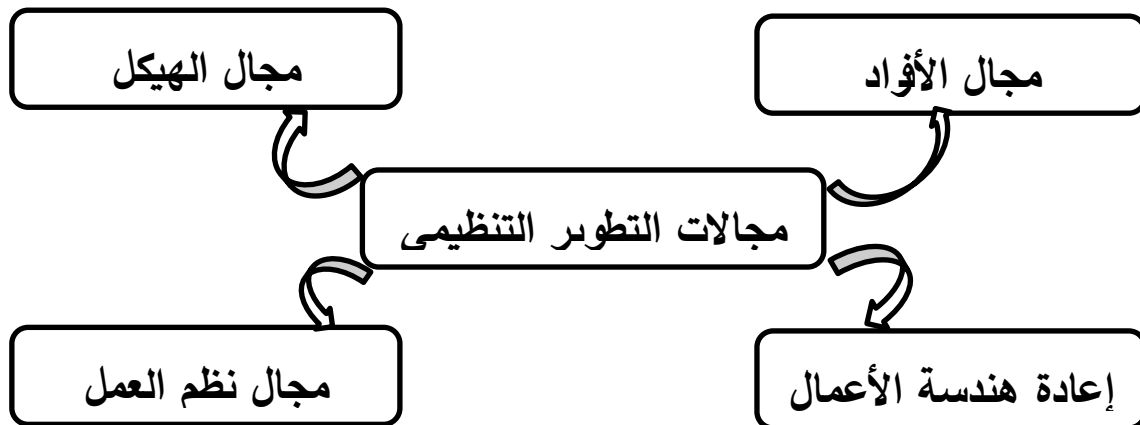
هذا المدخل يركز على مفهوم العملية، الذي يشير إلى مجموعة الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي تؤدي إلى إنتاج السلعة أو الخدمة. يعتمد إعادة الهندسة على إعادة تصميم هذه العمليات وأنشطة الإنتاج لتحقيق زيادة في فعالية المؤسسة على المدى الطويل. تُطبق مفاهيم وآليات إعادة الهندسة على منشآت الصناعة والتجارة والخدمات الخاصة والعامّة على حد سواء. يتضمن هذا المدخل إعادة النظر في إجراءات العمل ونماذجها التي تصاحب تلك الإجراءات.

### 4/6 نظم العمل Systems of work:

هذا المدخل يرتبط بتطوير نظم العمل المتعلقة باللوائح والإرشادات المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة في المنظمة، سواء كانت تتعلق بالأفراد أو الإنتاج أو التمويل وغيرها. تشمل هذه النظم أيضاً اللوائح المتعلقة بوضع رؤية المنظمة وتحديد رسالتها، بالإضافة إلى إعادة تحديد الاتجاهات الاستراتيجية المختلفة التي توجه السلوك والتصرفات داخل المنظم. (دراسة الجدوى التنظيمية والإدارية، 2022)

وهذا الشكل يمثل تخطيط موجز لاهم المجالات التي تقوم إدارة التطوير بإجراء عمليات التغيير على مستواها، وتتمثل في الشكل التالي:

شكل رقم (08) مجالات التطوير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

## 7/ بداية التطوير التنظيمي:

اختلفت الآراء في هذا الموضوع، فهناك الذي ينادي بالبداية في مجال الأفراد، عن طريق التدريب والترغيب، حيث قد يكون لدينا هيكل تنظيمي سليم أو نظم لعمليات ممتازة، ولكن بدون البشر المدرب والذي تم تحفيزه لن يحقق النتائج المرجوة، لذلك ما فائدة البشر المدرب تدريباً راقياً ولا توجد لدينا نظم سليمة للأداء!! يجب أن يكون مدخل التطوير التنظيمي شاملاً ومتكاملاً، حيث يُعتبر البشر، الهيكل التنظيمي، تصميم العمليات، والنظم، مكونات لنظام واحد. فإذا حدث قصور في أي مكون من هذه المكونات، فإن أداء النظام بأكمله سيتأثر، لذا يجب أن يشمل التطوير التنظيمي إعادة النظر في جميع هذه المجالات لتحقيق التوافق بينها.

مثلاً: إذا قمنا بإعادة تصميم العمليات وتطويرها في مجال الإنتاج أو تقديم الخدمات، فسيتربط على ذلك ضرورة إعادة تصميم الوظائف، وتحديد الصلاحيات، وتطوير أساليب الرقابة والقياس، وتغيير نظم المكافآت، وإعادة هيكلة الهيكل التنظيمي، وتطوير نظم الدعم مثل نظم المعلومات لذا ينبغي أن يكون التغيير مخططاً وشاملاً، ويجب أن تكون النظرة إلى التطوير التنظيمي شمولية ومتكاملة لضمان تحقيق النجاح والتوافق بين جميع المجالات.

مما سبق يتضح انه لوضع المنظمة على الطريق السليم to put the organization right on the right track فان الأمر يستلزم إحداث تغيير مخطط planned change، في المكونات المختلفة للمنظمة، فمن العبث تغيير مجال دون آخر، إن إحداث تغيير في مجال له تأثير على المجالات الأخرى، وبالتالي فان النظرة يجب أن تكون شمولية متكاملة.

وحيث أن التغيير دائماً يُواجه بعض التحديات، سواء كانت مبررة أو غير مبررة، يجب أن يكون الهدف النهائي للمنظمة هو الأولوية القصوى، ويجب أن تكون المصلحة العليا للمنظمة فوق أية مصالح فرعية. لذلك، يجب أن يكون أي أسلوب أو مدخل للتطوير التنظيمي مصمماً ليحاز على اهتمام الإدارة العليا، ويتماشى مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية، ويعمل على كسب اهتمام العاملين في المنظمة، وكذلك يحقق نتائج إيجابية تفوق تكلفه التغيير أي:

- كسب تأييد الإدارة العليا.
- كسب اهتمام العاملين.
- تحقيق نتائج إيجابية تفوق التكلفة.

وهذا يأتي عن طريق استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة TQM كمدخل للتطوير التنظيمي. (دراسة

الجدوى التنظيمية والإدارية، 2022)

## 8/ مراحل تطور التنظيمي:

### 1/8 التشخيص الأولي للمشكلة: Initial diagnosis of the problem

في المرحلة الأولى، يجب أن تسعى الإدارة لفهم شامل للوضع، وذلك لتحديد القضايا الحقيقية التي تواجه المنظمة. يجب أن تتعاون الإدارة العليا مع المستشارين والخبراء لتحديد نوع البرنامج الذي يناسب الاحتياجات في هذه المرحلة الأولية.

### 2/8 جمع البيانات: Data collection

في هذه المرحلة، يقوم المستشار بإجراء دراسات استقصائية لفحص مناخ المنظمة وتحديد المشكلات السلوكية التي تواجه الموظفين. يجتمع المستشار الاستشاري مع مجموعات من الأفراد خارج بيئة عملهم لجمع المعلومات والإجابات على بعض الأسئلة، مثل:

- ما هي ظروف العمل المحددة التي تساهم أكثر في فعاليات وظيفتها؟
- ما نوع الشروط التي تتعارض مع فعاليتها الوظيفية؟
- ما هي التغييرات التي يرغبون في إجرائها في عمل المنظمة؟

### 3/8 ملاحظة البيانات والمواجهة: Data note and confrontation

سيتم إعطاء البيانات التي تم جمعها في الخطوة الثانية إلى مجموعات العمل، الذين سيتم تعيينهم لمهمة مراجعة البيانات، وسيتم التوسط في إي مجالات خلاف فيما بينها فقط، وتحديد الأولويات من أجل التغيير.

### 4/8 التدخل في النظام: Interfering with the system

يشير التدخل في النظام إلى الأنشطة المبرمجة المخطط لها خلال برنامج التطوير التنظيمي، هذه الأنشطة المخططة تجلب بعض التغييرات في النظام، وهو الهدف الأساسي لعملية التطوير التنظيمي، وقد تكون هناك طرق مختلفة يتدخل من خلالها المستشار الخارجي في النظام، مثل التعليم والتدريب المختبري، التشاور حول العمليات، وتطوير الفريق، الخ...

### 5/8 بناء الفريق: Team building

خلال العملية بأكملها، يشجع الاستشاري المجموعات على فحص كيفية عملها معاً، كما يقوم المستشار بتثقيفهم حول قيمة الاتصال الحر والثقة، كونهما أساسيان لأداء المجموعة. يمكن لهذا الاستشاري أن يكون حاضراً لزيادة التشجيع على بناء الفريق بعد تطوير مجموعات صغيرة، قد يكون هناك تطور بين مجموعات أكبر تكون عدة (OD) وهي: مدير، وفريق العمل، وموظفيهم للعمل معاً كفريق في دورات التطوير التنظيمي.

## 6/8 التقييم: Evaluation

التقييم الدقيق لبرنامج التطوير التنظيمي يعتبر خطوة حيوية لضمان نجاحه، حيث يتطلب تقدير النتائج ومراقبتها باستمرار. يمكن تحقيق هذا من خلال استخدام جلسات النقد، وتقييم جهود التغيير، والمقارنة بين أنماط السلوك التدريبية السابقة واللاحقة. بالتأكيد، يجب تطبيق كافة هذه الخطوات لضمان الحصول على الفوائد الكاملة من جهود التطوير التنظيمي. الشركات التي تقتصر على خطوات قليلة قد تواجه صعوبات في تحقيق النتائج المرجوة، وقد تصاب بخيبة أمل.

## 9/ مناهج إدارة التطوير التنظيمي:

لقد اتفق المتخصصون في علم الإدارة إلى وجود خمسة أنواع من مناهج التطوير التنظيمي وهي كما

يأتي:

### 1/9 المنهج الإنساني: Humanistic approach

هذا المنهج يركز بشكل أساسي على تطوير الجوانب الإنسانية في العمل، من خلال تعزيز مهارات العلاقات الإنسانية لدى الموظفين وتمكينهم من التحليل الفعال لسلوكهم الشخصي وسلوكيات الآخرين. كما يهدف إلى زيادة قدرتهم على حل المشكلات الشخصية والتي قد تنشأ داخل الفرد نفسه، بالإضافة إلى مساعدتهم في التعامل مع المشكلات التي تنشأ بين الأفراد داخل فريق العمل. هذا يساعد في بناء بيئة عمل إيجابية ومتعاونة، وتحسين الأداء الشخصي والجماعي في المنظمة.

### 2/9 المنهج التكنوهيكلية: Techno-structural approach

يركز هذا المنهج على تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحديث الهياكل والطرق وتكنولوجيا المنظمة. يتضمن ذلك تغييرات في تصميم الوظائف واستخدام التكنولوجيا مثل النظم الحاسوبية والروبوتات وأنظمة المعلومات. يهدف هذا المنهج إلى تحسين الفعالية العملية ومعالجة النواحي الضعيفة في الهياكل التنظيمية، وذلك من خلال تغييرات في توزيع السلطة ونطاق الإشراف وتنظيم أنشطة العمل. ويسعى أيضًا لتعزيز التكامل والتمايز والمركزية واللامركزية في الهياكل التنظيمية، بهدف جعل المنظمة أكثر تنافسية وفعالية في سوق العمل.

### 3/9 المنهج الاستراتيجي: Strategic approach

بعد المنهج الاستراتيجي من أحدث المناهج التطوير التنظيمي إذا يستهدف تحقيق التوافق بين كل من استراتيجية الشركة، هيكلها التنظيمي الثقافة السائدة، ومتغيرات البيئة الخارجية.



#### 4/9 المنهج المستقبلي: Future approach

يعد هذا المنهج من أحدث المناهج في التطوير التنظيمي، حيث أن تطبيقاته لازالت محدودة في هذا المجال، ويتركز هذا المنهج على إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، أي يبصر تطوره مسبقاً، بأن يميز ما يمكن تجنبه وما يمكن التأثير فيه والسيطرة عليه، وهو يشمل نتائج الدراسات والطرائق المستعملة، للتنبؤ، في مجالات الإدارة والاقتصاد، ويتسم هذا المنهج بالخصائص التالية:

– **الجانب الفلسفي: The philosophical side** متمثلاً في تقييم الأهداف، والقيم الخاصة بالمستقبل.

– **الجانب الرياضي والكمي: Mathematical and quantitative side** متمثلاً في رسم التوقعات والإسقاطات البرمجيات، ويتميز باختزال الوقت وزيادة العائد، وتحقيق فاعلية الجهد من أجل صنع المستقبل كما يجب أن يكون، وليس الانتظار لما سيكون.

– **الجانب التطبيقي: The practical side** متمثلاً في إتباع أساليب التنبؤ وبناء السيناريوهات المستقبلية لاستشراف الحالة ورسم ملامح التطوير المنشود لها. (الغالبى و صالح، 2010، صفحة 335)

#### 5/9 منهج إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management Approach

يهدف هذا المنهج إلى تطوير الموارد البشرية من خلال إكسابهم مهارة تحليل وتغيير ممارسات إدارة موارد البشرية في منظماتهم وتمثل أهم تطبيقات الإدارة المذكورة بما يأتي:

– بناء استراتيجية الموارد البشرية. **Building Human Resources Strategy**

– إدارة الأداء وتقويمه. **Performance Management and Evaluation**

– نظام المكافآت. **Reward System**

– إدارة الدوافع والحوافز. **Motivation and Incentive Management**

– إدارة المسار الوطني. **National Track Management**

– فرق العمل المدارة ذاتياً. **Self-Managed Work Teams**

– إدارة التنوع. **Diversity Management**

– إدارة الذكاء الشعوري. **Emotional Intelligence Management**

– إدارة رأس المال الفكري. **Intellectual Capital Management**

الملاحظ في ما يخص مناهج إدارة التطوير أنها نابعة من مجالات التطوير الأربعة التطوير، على مستوى الهيكل الخارجي والتطوير في المورد البشري والتطوير على مستوى التكنولوجيا المتبعة في الإدارة أو ما يسمى بهندرة الإدارة، كل هذه الاجتهادات في مجال تطوير الإدارة التنظيمية ما هي الانعكاسات ونتائج

الدراسات التي توصل إليها علماء الإدارة منذ وقت مضى إلى يومنا الحالي، وهي متجددة ومتنوعة بتنوع المؤسسات وخصوصياتها، كل ذلك خدمة للمؤسسة وتطويرها.

### 10/ استراتيجيات التطوير التنظيمي:

وتهدف استراتيجيات التطوير التنظيمي إلى رفع الفعالية التنظيمية وتنمية جوانب القوة في التنظيم، وحل المشاكل المختلفة داخل المؤسسة، ومن أهمها ما يلي:

#### 1/10 تشكيل فريق العمل: Team formation

ومفهوم بناء الفريق يُلخّص في كونه حدثاً مخططاً له لمجموعة من الأشخاص الذين يرتبطون معاً بنوع من العلاقات داخل التنظيم، وذلك بغرض تحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام. هذه الأنشطة موجهة نحو أربع مجالات: التشخيص، إنجاز المهام، العلاقات بين المجموعة، وعمليات الفريق والتنظيم. (الضجم، 2009، صفحة 199).

#### 2/10 المسوحات: Surveys

يقوم أعضاء المنظمة بجمع المعلومات عن واقع المنظمة، من خلال الاستبيانات والمقابلات، وتزويد الإدارة بنتائج هذه الاستطلاعات، من خلال عقد اجتماعات يتم فيها مناقشة هذه المعلومات بهدف اقتراح التغييرات المطلوبة.

#### 3/10 إعادة هندسة الأعمال: (الهندرة): Business Reengineering

وهو يعتمد على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك تنظيم السياسات والهياكل بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

#### 4/10 التدريب المختبري: Laboratory training

كما تدل التسمية، فإن هذه الطريقة تعتبر مكان التدريب بمثابة مختبر، وأن العاملين هم مادة الاختبار يخضعون لمجموعة من الضوابط والمعايير بهدف الوصول إلى نتيجة معينة. لذا نستخدم مصطلح "التدريب الحساس". في هذه الطريقة، يمتنع المدرب لمدة ساعتين من الفترة التدريبية عن التدخل أو تزويد الأفراد بأي معلومة، مما يتيح للمتدربين محاولة كشف ما يدور حولهم. بعد ذلك، يتدخل المدرب ويبيدي رأيه تجاه الموظف، معرّفاً نقاط القوة والضعف لديه، كما يشارك جميع أفراد الجماعة في تقييم الفرد. هذه العملية تسمح للمتدرب بمعرفة مشكلاته وإمكاناته وكيفية الاستفادة من الخبرات المكتسبة مستقبلاً. (القزويني، محمد قاسم، 2001، صفحة 253)

### 5/10 الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من أهم الوسائل المستخدمة في التطوير التنظيمي، حيث ظهرت كطريقة حديثة من قبل علماء الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. بموجب هذه الطريقة، يجتمع مسؤولو الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم، ويحددون الوقت المناسب لإنجازها، مما يجعلهم ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتياً لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد، دون تدخل مباشر أو تفصيلي من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية. لهذا، تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة والهامة في مداخل التطوير التنظيمي، ومن أكثر الأساليب قدرة على حل المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم. (الكبيسي، 1998، صفحة 44)

### 6/10 إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

وهي إحدى الأساليب والاستراتيجيات الفعالة التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي للمنظمة، ويعرفها "لي وهوجان" بأنها منهجية إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح للمنظمات على المدى الطويل، من خلال تشجيع ردود فعل الموظفين وتلبية احتياجاتهم، احترام القيم والمعتقدات المجتمعية، واحترام الأنظمة والقوانين (Li & Hou, 2013, p. 109)

تسعى إدارة الجودة الشاملة بأساليبها وخصائصها المختلفة إلى تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تحقيق الولاء والرضا الوظيفي من خلال استغلال القدرات المتوفرة في بيئة العمل البشرية والمادية والتكنولوجية.

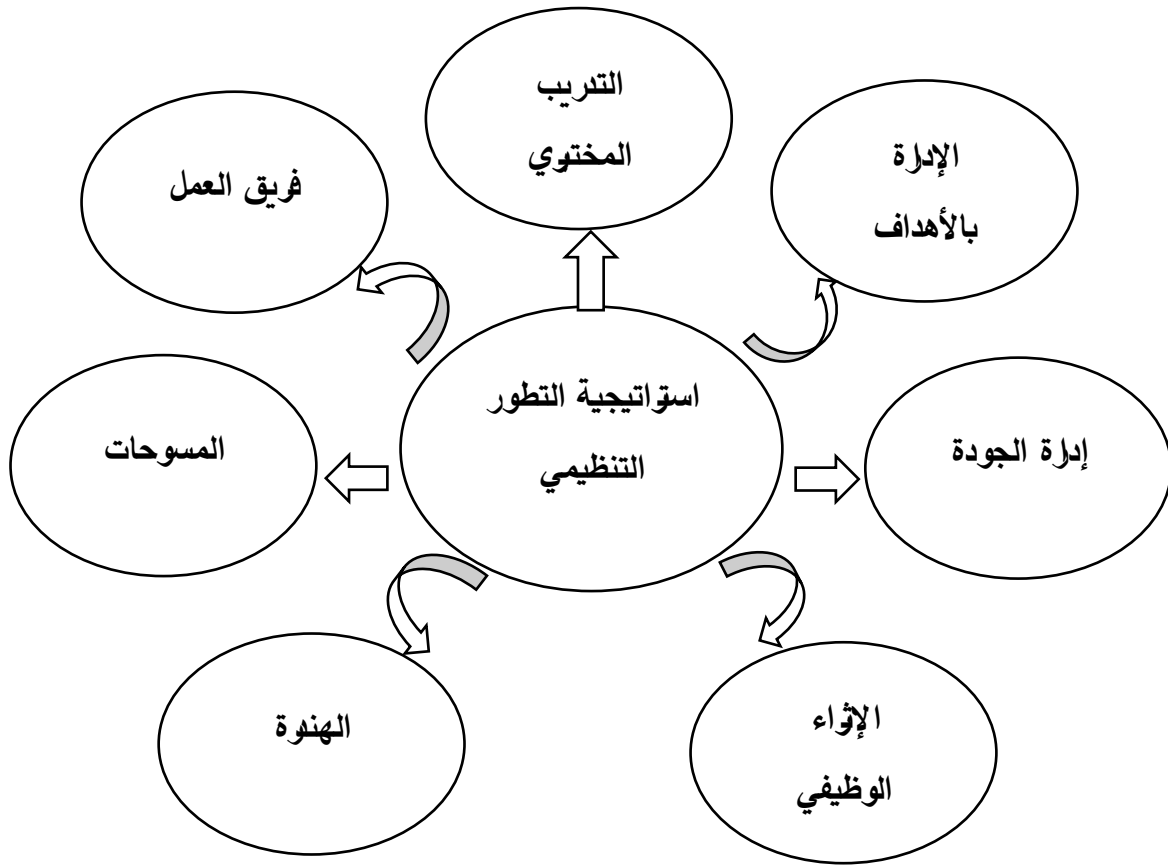
### 7/10 الإثراء الوظيفي: Job enrichment

ويعني محاولة منح الموظفين المتعة في أداء العمل، وجعلهم أكثر استجابة للتغيرات، فإذا لم يستمتع الموظفون بعملهم، فلن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة. (عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، 2005، صفحة 417)

تتضمن طريقة الإثراء الوظيفي تخطيط العمل وأداء العمل وتقييم الأداء والإنجازات. وهنا يشارك الموظف مع المدير في تخطيط وتصميم وتقييم العمل لتحفيز الموظف على أداء عمله وجعله مسؤولاً عنه، ومن ثم تحقيق الكفاءة في الإنتاج. (العديلي، 1995، صفحة 561)

وفي هذا الشكل التوضيحي عرض لمختلف الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة التطوير التنظيمي وتم طرحها كما يلي:

شكل رقم (09) استراتيجيات التطوير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

فيما يخص الأساليب والاستراتيجيات الخاصة بالتطوير التنظيمي، الملاحظ أن هذه الأخيرة لابد أن تمارس داخل المؤسسة من أجل تحقيق نمو وتقدم أمثل وزيادة في الإنتاج كما ونوعا، مع إمكانية تعديلها وتطويرها وفقا للتقدم العلمي والتكنولوجي، وما تمليه الساحة من تغيرات في أساليب العمل، وهذا بطبيعة الحال ما يؤدي إلى تحقيق هدف المؤسسة والوصول إلى التطوير التنظيمي بأفضل وأنجع الطرق والاستراتيجيات.

### 11/ التطوير التنظيمي في الجزائر:

#### 11/1 التطور التاريخي للتطوير التنظيمي في الإدارة الجزائرية:

الجزائر تسعى جاهدة منذ الاستقلال إلى تطوير الإدارة وتحسين الخدمة العمومية والخاصة، وقد قامت بترجمة هذا الهدف من خلال مجموعة من الإصلاحات الإدارية في مختلف القطاعات مثل الصحة، والتعليم، والتجارة، والاتصالات...، وقد مر التطوير التنظيمي بالجزائر بأربعة مراحل:

#### 11/1/1 المرحلة الأولى (1962.1970):

والتي عقيبت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى 1965، وكانت المؤسسة مسيرة ذاتيا (Entreprise autogérée)، في هذه المرحلة، سادت فكرة الأيديولوجيا الاشتراكية وسارت باتجاه بيروقراطية حتى سنة

1970، ما يمكن استنتاجه من ذلك هو أنه تم صياغة الأهداف العامة لاستراتيجية التنمية الوطنية، وتوفير الأساس الصلب لتحقيقها في الواقع، وذلك من خلال ما يلي: (بن عنتر، 2002، صفحة 75)

- تم التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية، وخاصة في قطاع الصناعي.
- تم إنشاء مؤسسات وطنية كبديل لهذه الاحتكارات، تهدف إلى العمل في مجالات البناء والتشييد، لتكون على درجة عالية من التوافق مع مخططات التنمية الوطنية.
- تم اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية كركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية، حيث تحولت إلى قوة محركة تفرض نفسها في الساحة الاقتصادية.
- تم التركيز على إبراز المؤسسة الوطنية العمومية وتعزيز وجودها كهدف في حد ذاته، مما أدى إلى تعزيز دورها الحيوي في الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة.
- تم الاعتماد على الأسلوب التقليدي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك بسبب قلة الإطارات المؤهلة ونقص التجربة الكافية لديها، بالإضافة إلى الوضعية السياسية والاقتصادية السائدة في ذلك الوقت. (بن عنتر، 2002، صفحة 90)

### 2/1/11 المرحلة الثانية (1971.1980):

في هذه الفترة، تم تبني نهج جديد في إدارة المؤسسة يستند إلى مشاركة العاملين كعناصر نشطة في عمليات الإدارة والرقابة. وتهدف هذه الخطوة إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، والتخلص من التبذير، وتطبيق النظام في العمل، وتحقيق الأهداف المخططة. وقد واجهت هذه المرحلة العديد من العوائق على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة. (بن عنتر، 2002، صفحة 90)

### 3/1/11 المرحلة الثالثة ما بعد 1980:

تُعرف فترة استقلالية المؤسسات بأنها فترة تميزت بتأكيد الميثاق الوطني لعام 1980 على زيادة استقلالية المؤسسات الاقتصادية، بهدف تعزيز كفاءتها وتحسين مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد شملت هذه الجهود إعادة النظر في المسائل الحساسة مثل تعدد المهام وزيادة الوظائف المتعلقة بالمهام الرئيسية للمؤسسات، كما ركزت على اعتماد التكنولوجيا وتعزيز التدريب والتطوير المهني، وتوزيع الكفاءات البشرية بشكل متساوٍ عبر البلاد. (بن عنتر، 2002، صفحة 76)

### 4/1/11 المرحلة الرابعة:

تُسمى هذه المرحلة بمرحلة الخصخصة، وقد شهدت زيادة الاهتمام بها في السنوات الأخيرة نتيجة للضغوطات التي فرضها صندوق النقد الدولي على الدول النامية، لذلك أصبح التفكير في البدائل أمرًا حيويًا

لتطور المؤسسات الجزائرية، من بين هذه البدائل التخلي عن الملكية العامة لوسائل الإنتاج والانتقال إلى الملكية الخاصة، مما يعني التحول إلى نظام اقتصادي يعتمد على السوق. (بن عنتر، 2002، صفحة 76)

وبالمقابل ورغم كل العراقيل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال، وفي ظل اقتصاد السوق ونظرا للظروف الملحة لذلك وما تستدعيه العصرية والتكنولوجيا، تبقى المؤسسة الجزائرية تطمح إلى تحقيق أفاق مستقبلية واعدة بفضل كوادرها والسياسات التي تنتهجها الدولة مرحلة تلو الآخرين أجل تحقيق ما يسمى بالتطوير التنظيمي.

### 2/11 معوقات التطوير التنظيمي بالجزائر:

- إن الإدارة الجزائرية تعاني الكثير من المعوقات التي تحول دون التطوير التنظيمي، ومن أهمها نذكر:
- الضعف في التسيير وهذا راجع إلى ضعف مستوى المسيرين أنفسهم من حيث تأهيلهم في ممارسة النشاط الإداري فغالبا ما نجد أفراد غير مناسبين لمناصب إدارية، ولكنهم يشغلونها مما يجعل التسيير يمشي بصورة اعتباطية وفوضوية.
  - عدم توفر الموضوعية في عملية التوظيف، وانتشار ظاهرة المحسوبية، والمحاباة لها أثر سلبي كبير في عملية التطوير خصوصا إذا كان الشخص المختار لا تتوفر فيه شروط التوظيف، وبالتالي يعرقل مسار التطوير المؤسساتي.
  - عدم الاهتمام بعملية التدريب والتكوين، حيث هناك عجز كبير تعاني منه الإدارة بسبب عدم توفر مدراء أكفاء يقومون بمهمة التدريب، وكذلك عدم رغبة الموظف في التكوين من ناحية أخرى، مما يجعل الحال باقي على ما هو عليه دون تحسين وتطوير.
  - ضعف العمل الجماعي وانخفاض روح الفريق وتقشي الأنانية وحب البروز الفردي وغيرها من الثقافات السلبية بين الموظفين.
  - إهمال العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساهم بشكل ملحوظ في عرقلة التطوير والتغيير التنظيمي، فالمؤسسات التي يسودها جو من التعاون والألفة وتوفر الجو النفسي والاجتماعي المناسب للعامل تكون أنجح من غيرها.
  - تعسف المدراء والمشرفين واستخدام السلطة والقوة في ممارسة الصلاحيات المختلفة، يعيق التطوير التنظيمي بصورة مباشرة وهذا ما ينقص من إصرار العاملين على تحقيق هدف المنظمة.
  - عدم استغلال التكنولوجيا بشكل أحسن كالحاسوب والانترنت بسبب ضعف في تكوين المورد البشري ونقص في الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

- الخوف من التغيير والتطوير واعتباره مجازفة مجهولة النتائج من طرف القادة والمسؤولين غير المتمكنين من إدارة الأعمال ووظائفها.
- نقص في عملية ما يسمى بالتمكين للموظفين من ذوي الكفاءات العالية، وعدم استغلال كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية وتهميشهم مما يضعف عزيمتهم على العمل الإبداعي.
- ضعف وانعدام الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يعكر المناخ التنظيمي للمؤسسة.
- عدم الالتزام والانضباط من طرف الموظف بمواقيت العمل والدخول والخروج بطريقة فوضوية.
- ضعف الرقابة مما يجعل العامل لا يبالي بأسلوب الأداء للعمل حسب المعايير المطلوبة.
- عدم ولاء الموظف للمؤسسة، بسبب الثقافة التنظيمية السلبية السائدة من طرف الرئيس والمرؤوسين، مما يعكر مناخ المؤسسة ويجعله يرغب في مغادرتها في أقرب فرصة.
- البيروقراطية الخانقة، فرغم الإشارات العديدة في مختلف الموثائق لظاهرة البيروقراطية إلا أن هذه الأخيرة لم يعطى لها الاهتمام الضروري واللازم، ويرجع الكثير من الباحثين مشكل البيروقراطية إلى أسباب سياسية واجتماعية واقتصادية (Mentri, 1988, p. 37)
- الروتين الإداري، والإهمال وسوء الاستقبال والمعاملة غير اللائقة للمواطنين وعدم تلبية حاجياتهم.
- انتشار ظاهرة الوساطة والرشوة التي مازالت تعاني منها الإدارة الجزائرية إلى يومنا هذا، باعتبارها وسائل أخرى للاتصال مع الإدارة وأساليب موازية لحل المشاكل بالنسبة للمواطنين، ووسيلة للاغتناء والترقية بالنسبة لبعض موظفي الإدارات.
- المركزية في اتخاذ القرار يعتبر مشكل المركزية في الجزائر واقعا معرقلا لتسيير الإدارات، ذلك أن مؤسسات الدولة تباشر عملها تحت إشراف مباشر وكامل للسلطة المركزية، وليس لها وجود ذاتي وقانوني مستقل. (بوضياف، 2010، صفحة 3)، وهذا ما يعرقل تلبية حاجات المواطن وعمل المؤسسة معا، مما يؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال.
- انتشار السلوكيات الاجتماعية المعرقلة، والعوامل السلبية الأخرى في شتى المجالات المختلفة سواء كانت الناحية الاقتصادية، او السياسية وحتى الثقافية...، حيث أن مديرية التوظيف العمومي كانت منشغلة في عملية التوظيف الواسعة وملء المناصب الشاغرة على مستوى جل الإدارات منذ الاستقلال، ولم تبدي اهتماما واضحا بعملية الإصلاح الإداري والتنمية التنظيمية إلا في 1994، حيث أنشأت المكتب المركزي للتنظيم وأساليب العمل، الذي بداء يدرس مشاكل الإدارة والعقبات التي تعاني منها المؤسسة نظرا للعراقيل السالفة والمتنوعة بين ما هو اجتماعي وما هو ثقافي، وسياسي...، إلا أن الدولة الجزائرية تقوم على تحسين أوضاع المؤسسة الجزائرية وإحاقها بالتطوير والتغيير، من خلال مجهوداتها الجبارة ووضع

حلول للقضاء على هذه العراقيل، فالمؤسسة الجزائرية تبحث دائما عن الرقي والتنمية، والإصلاح الإداري من أهم اهتماماتها منذ الاستقلال، وهذا إدراكا منها للدور الذي تلعبه الإدارة في عملية التنمية فكان على الحكومة ضمان التحديث والتطوير بصفة مستمرة على مستوى الإدارات مهما كان نوعها وفي أي القطاعات كانت.

### 3/11 الحلول التي لجأت لها الدولة للوصول إلى التطوير التنظيمي في الإدارة الجزائرية:

مما لا شك فيه أن دول العالم المختلفة تتباين فيما بينها، من حيث التركيبة الاقتصادية، إذ ينقسم المجتمع الدولي إلى قسمين رئيسيين أحدهما نامي والآخر متقدم، والجزائر كغيرها من الدول السائرة في طريق النمو تسعى دائما لبلوغ التنمية بجميع أبعادها ولاسيما في مجال الإدارة، وقد قامت الدولة الجزائرية بمجموعة من التدابير لتخطي العقبات والعراقيل التي تعيق مسار الإدارة والتطوير التنظيمي، حيث أنشأت لجنة جديدة للنظر في تسيير الإدارات سنة 2020 ومن أهم هذه الحلول والإصلاحات نذكر ما يلي:

### 1/3/11 استخدام الإدارة الإلكترونية: e-management

الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع وظائف ونشاطات المؤسسة الإدارية، باستخدام كافة التقنيات المطلوبة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الحديثة في الكف عن استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والتخلي على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للممارسات والوظائف لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا (السالمي و عبد الرزاق، 2005، صفحة 335).

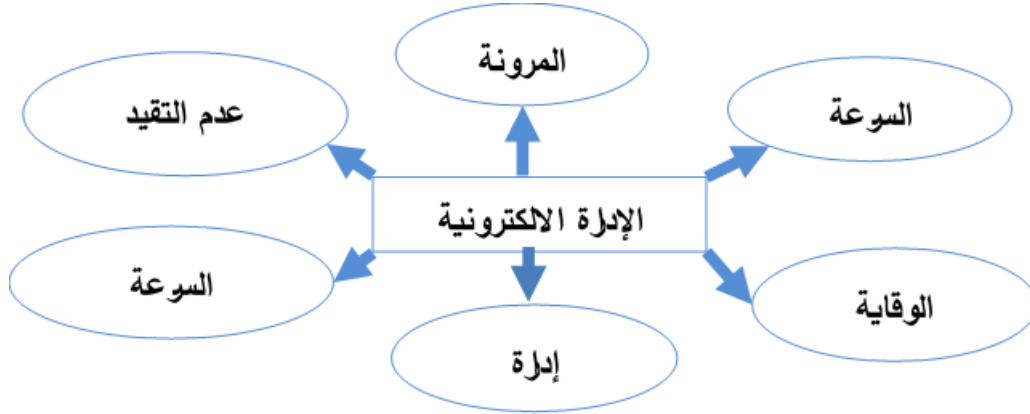
لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية ذات أهمية كبيرة في تحقيق التطوير التنظيمي، ذلك أنها تحقق مجموعة من الأهداف فلها خصائص ومميزات تساعد المؤسسة في تسيير شؤونها ومن أهمها ما يلي:

- السرعة والوضوح: **Speed and clarity** وبالتالي تجاوز وتقليص العقبات البيروقراطية.
- عدم التقيد بالمكان والزمان: **Not bound by place and time** فموقع الإدارة متاح في أي وقت ويمكن الولوج له من أجل الاستفسار والاستعلام.
- إدارة المعلومات: **Information management** للاحتفاظ بها بمعنى ضمان وسائل الحفظ الأمنية وإمكانية الرجوع إليها في حالة الحاجة إليها.
- المرونة: **Flexibility** من خلال الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها دون حدوث تعقيدات، وحدود في الزمان والمكان فكل الخدمات متاحة. (المعاني و آخرون، 2011، الصفحات 85-88)
- الوقاية المباشرة الصادقة: **Direct and honest prevention** وذلك من خلال متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها التي يتعامل معها الجمهور.
- السرية والخصوصية: **Confidentiality and Privacy** بحيث يمكن حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفذ لتلك المعلومات.



وهذا الشكل يمثل خصائص الإدارة الإلكترونية ومميزاتها في تحقيق التطوير التنظيمي، وذلك حسب ما تمليه الساحة التنظيمية وما تصبو إليه من مطلعات، للوصول إلى أرقى المراتب وتحقيقا للتطوير التنظيمي وعرضه يكون كالآتي:

شكل رقم (10) مميزات الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحثة

فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية فقد عمدت هذه الأخيرة إلى استخدام الرقمة في المجالات التالية:

- التجارة الإلكترونية - **COMMERCE-E** : تعني التجارة الإلكترونية طريقة تبادل المنتجات و

التعاملات من بيع أو شراء، من خلال شبكات الأنترنت.

وهي وسيلة تستخدم لإيصال المعلومات أو المنتجات وتقديم الخدمات لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات الشبكية ويمكن أن يتم دفع مستحقات المنتج عن طريق بطاقة بنكية، وتعد التجارة الإلكترونية من أحدث ما تمكنت من تحقيقه التكنولوجيا الحديثة، بحيث سهلت هذه العملية على الأفراد كيفية الحصول على منتجاتهم بأسرع وقت وبأقل تكلفة مع إمكانية خدمة التوصيل، هذا ما ساهم في تلبية حاجات المواطن الجزائري وتحسين من مستوى الخدمة.

- الصحة الإلكترونية: **eHealth** تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات

والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الأنترنت (إبراهيم، 2010، صفحة 51)، كما لا ننسى خدمة بطاقة الشفاء التي يتمتع بها كل مواطن مؤمن لدى الضمان الاجتماعي والتي بدورها تسمح باقتناء الأدوية من الصيدليات مع تخفيضات في السعر، هذه الخدمة ساعدت الفرد الجزائري من شراء الأدوية الباهظة الثمن والتي لم يكن يستطيع شراءها في أوقات ماضية وتتم هذه الخدمة بين مؤسسة الضمان الاجتماعي وصيدلة .

- **التعليم الإلكتروني: E-learning** في التعليم الإلكتروني يمكن القيام بالمحاضرات التعليمية والفحوصات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية المنشأة، أو عبر شبكة الأنترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس الأنية المعروضة على شبكة الأنترنت. (التكريتي و العلق، 2002، صفحة 111).

والدولة الجزائرية أصبحت تستخدم التعليم عن بعد أو الإلكتروني لما يمتاز به من خصائص تتناسب كثيرا مع الظروف الراهنة التي يعيشها الفرد الجزائري على وجه الخصوص، حيث يساعد هذا النوع من التعليم فئة الموظفين الإداريين والطلبة القاطنين خارج المدن، وأصحاب المحلات التجارية وكبار السن...، وهذا من شأنه يؤدي إلى تحسين مستوى التعليم في الجزائر.

- **النشر الإلكتروني: Electronic publishing** من خلال النشر الإلكتروني يستطيع الفرد متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والمشاهدة آخر المؤلفات، والاستعانة بمحركات البحث المتنوعة والوصول إلى الحصول على المعلومة بسرعة من مصادرها الأصلية (العلق، بشير عباس، 2023، صفحة 31).

كما أن فتح منصات النشر الإلكتروني أمام الطلبة خصوصا الجامعيين منهم يسهل كثير عملية التواصل مع المجالات العلمية والملتقيات الوطنية والدولية، وهذا ما يشجع عمليات المشاركة في مختلف الفعاليات الثقافية العلمية، خدمة للبحث العلمي في الجزائر.

هذه المظاهر وغيرها من مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية ماهي إلا دلالة على الجهود التي تبذلها الدولة في خضم الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و...، حيث ان كل جزء من هذه الأجزاء يهدف إلى تحقيق التكامل الوظيفي الذي يمكن المجتمع من الوصول إلى ما سماه البنائيون بالتوازن الاجتماعي.

### 2/3/11 اختيار القائد الناجح: Choosing a successful leader

القيادة هي محاولة التأثير في المرؤوسين، وتوجيههم لإنجاز الهدف المطلوب داخل المؤسسة، واعتبرها علماء الإدارة والمختصين في هذا المجال أحد أهم الأسباب الرئيسية للتطوير التنظيمي خصوصا إذا توفرت في القائد الصفات الأساسية للقائد الناجح ونذكر منها ما يلي:

- الطاقة الجسمية والعقلية.
- الاستقرار بعيد عن الغضب والانفعالات النفسية.
- القدرة على التخطيط والتطوير.
- القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائه الوظيفي.

- القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرؤوسه.
- الحفاظ على العلاقات الإنسانية.
- المهارة في الاتصال.
- الذكاء الاجتماعي وحسن التصرف.
- القدرة على اتخاذ القرار.

الملاحظ أن القائد في الإدارة الجزائرية يقوم بأدوار عديدة مثل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكذلك الحفاظ على العلاقات الإنسانية، وتعزيز الاتصال الرسمي وغير رسمي، ويقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي فالقائد تربطه علاقة طردية وقوية بين متطلبات التطوير، وإدارة التغيير فالمرونة الذهنية، والتي تعني سيولة المعلومات المخزنة، وسهولة استدعاءها وتنظيمها، من شأنها أن تحقق التوافق المطلوب بين الإدارة والعاملين، لذا فحسن اختيار القائد ضروري ومطلوب بقوة في المؤسسة الجزائرية باعتباره المؤثر والمحرض الأول و الأخير للعاملين لتبنيهم أحسن المناهج والسبل للوصول إلى التطوير التنظيمي وبالتالي تحقيق التكامل داخل النسق الاجتماعي للمؤسسة.

### 3/3/11 التدريب للموظفين : Training for employees

في دراسة أجرتها جامعة هارفرد عام 1965، أظهرت أن العالم يشهد على مدار الخمسين سنة الأخيرة حالة من التغيير أسرع من أي وقت مضى، وحددت هذه الدراسة انه يجب أن تصاحب السرعة القدرة على الإبداع والابتكار وفي هذه الحالة أصبحت المؤسسات تحتاج إلى فلسفة جديدة تجعلها قادرة على تطوير أداء الأفراد (وهي التدريب للموظفين).

لم يعد التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز لهذه الدورات، بل أصبح هذا المفهوم خياراً استراتيجياً في منظومة التنمية واستثمار الموارد البشرية، ويُطلق هذا المفهوم على العامل (المورد البشري) الذي يعد الأهم في كافة خطط التنمية في المؤسسة وفي المجتمع ككل. فالتدريب هو الوسيلة التي يتم من خلالها إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير السلوك واتجاهات الأفراد. (عباس و علي، 1999، صفحة 107).

تسعى المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تطمح إلى التنمية الاقتصادية وتحقيق ما يسمى التطوير والتغيير التنظيمي إلى تمكين موظفيها من الخضوع للتدريب سواء داخل المؤسسة نفسها أو من خلال إيفادهم لدورات تدريبية في مراكز خاصة داخل أو خارج الدولة هناك مجموعة من الأهداف لعملية تدريب المورد البشري وهي كالتالي:

- رفع الإنتاج.
  - تطوير مستوى الموظفين ورفع معنوياتهم..
  - التقليل من الإسراف والتبذير والاقتصاد في النفقات.
  - تدريب وحث الأفراد على التدريب الذاتي. (العدلوني، 2001، صفحة 173).
- والمؤسسة الجزائرية تشجع كثيرا تدريب الموظفين وتكوينهم وذلك من خلال إعادة رسكلة الموظفين وتدريبهم على أحدث التقنيات في مجال الإدارة والمكنة، كما أصبحت المؤسسة الجزائرية اليوم تمكن الموظفين الذين تحصلوا على ترقيات في مجال عملهم من تكوين في الرتب الحديثة ليستفيدوا اكثرا من التدريب على أيدي مختصين في مجالات مختلفة باعتبار انه يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم في العمل، ومن ثم تحسين، وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والمحافظة على البناء الوظيفي لكل جزء في التنظيم.

#### 4/3/11 تغيير الثقافة التنظيمية: Changing organizational culture

- إن ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، الذي يسلكه الفرد وينتهجه أثناء أداء مهامه ووظائفه داخل المنظمة، وتكون الثقافة التنظيمية مقسمة، ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد، من اجل قبولهم في المنظمة، وللثقافة التنظيمية أنواع منها:
- **قوية: Strong** بمعنى أن جميع أو معظم العاملين يتبعونها ويتبنوها، وتحظى بانتشار واسع داخل المنظمة.

- **ضعيفة: Weak** وهي التي لا يتم اعتناقها بكثرة داخل المنظمة وتكاد تكون معدومة.
- ما يهمنا كمؤسسة جزائرية تسعى لتحقيق التطور التنظيمي والتخلص من العراقيل والمعوقات التي تعيق التطور، هو تغيير بعض السلوكيات والثقافات التنظيمية السلبية التي تحيط بمؤسساتنا واستبدالها بثقافات إيجابية تخدم التطوير والتغيير نحو الأفضل ومن أهمها ما يلي:
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية وتدعيم الأداء الجيد الذي يحقق أهداف المنظمة.
  - الانضباط واحترام الوقت ومواعيد الدخول والخروج من العمل.
  - الابتعاد عن السلوكيات الاجتماعية السلبية كالنميمة والفتنة ونقل الأخبار والإشاعات بين الموظفين.
  - تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق هذه الاستراتيجية التي تحقق الفارق في تحسين الأداء.
  - وكذلك إشاعة المحبة والمودة بين العاملين.
  - إشاعة ثقافة الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين من اجل تسيير المؤسسة وتنميتها.

رغم أهمية القيم المفروضة واللازمة في المؤسسة، إلا أن الممارسات الإدارية لرئيس المنظمة هي التي تفرض الاختيار السائد، والمعلن لطبيعة الثقافة التنظيمية المنتهجة، إلا الواقع في المؤسسة الجزائرية يعبر على ان الثقافات التنظيمية السائدة في المؤسسات ما هي إلا انعكاس لما تمليه الإدارة العليا من خلال منع التجاوزات الاختلالات التيمن شأنها ان تؤدي الى عدم التوازن وتفشي الصراعات والنزاعات في محيط العمل، خصوصا أمراض الإدارة الشائعة بين الموظفين من نسيمة ونقل الأخبار وعدم الانضباط في مواقيت العمل والتدخل في مهام الآخرين...، هذه الثقافات هي التي تشكل النظام الاجتماعي السائد في البناء والذي من شأنه أي يخلق الترابط والتكامل بين الأنساق، وامتدادا لذلك يمكن قيام أجزاء النسق من إجراء التعديل للثقافة التنظيمية السلبية للمحافظة على الأداء الأمثل للوظيفة الاجتماعية.

### 5/3/11 احترام العلاقات الإنسانية: Respect for human relations

قد أثبتت دراسات إلتون مايو على أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق التطوير التنظيمي، وزيادة الإنتاج وكذلك كسب رضا والتزام العاملين، فالعلاقات الإنسانية تساعد على تفهم المرؤوس لماذا تأخر عن أداء مهامه وعمله المنوط إليه، حيث تجعله يشعر أن هناك من هو مهتم بالصعوبات التي تواجهه ومحاولة مساعدته، ومن هنا تبدأ الثقة بين أفراد المؤسسة، أن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة فالتنظيم الرسمي العلمي لا يكفي وحده للنجاح في العمل، بل لابد من التركيز على التنظيم الغير رسمي كركن أساسي من أركان نجاح المؤسسة، وهنا يجدر بنا أن نذكر بعض الدعائم التي يجب مراعاتها لتوفير جو العلاقات الإنسانية ونذكر أهمها:

- أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة الجو المادي للعاملين من تهوية، وإضاءة، وهدوء مع الاهتمام بحالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.
- مراعاة الفروقات الفردية للعاملين فلا نعامل الجميع معاملة واحدة لأن كل حالة هي حالة.
- مراعاة الكرامة الإنسانية في المعاملة، والابتعاد على التجريح والإحراج، وحفظ ماء الوجه.
- الاستماع للعاملين في مسائل العمل، والأمور الشخصية، ومحاولة مساعدتهم عند الحاجة.
- الاهتمام بالفرد، وعائلته وتحسين، مستوى الخدمة الاجتماعية لهم، وهذا ما قامت به الدولة الجزائرية منذ الاستقلال وهي تعمل جاهدة على تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية للعاملين في المؤسسات، كتوفير الرعاية الصحية، والمخيمات الصيفية، دور الحضانه، والسلفات والقروض...

تعتمد المؤسسة الجزائرية على بناء علاقات غير رسمية داخل البناء التنظيمي، لأنها تدرك أهمية الاعتماد على هذا السلوك بين الأفراد الفاعلين فيها، فاحترام ظروف الموظف الصحية والاجتماعية والاقتصادية... له دور فعال في زيادة فاعليته أداءه، ومن ذلك نذكر على سبيل المثال بان هناك مؤسسات

عمومية جزائرية مثل الصحة والتجارة والبريد والتضامن ومؤسسات التربية... تقوم بتظاهرات إنسانية في مناسبات وطنية ودينية تحفز من خلالها العاملين، وتزيد من ثقتهم بأنفسهم وبقيادة المؤسسات التي ينتمون إليها، حيث تقوم المؤسسات بتوزيع الجوائز والشهادات الرمزية للموظفين القدامى، والقيام بحفلات التكريم للمتقاعدين بمشاركة كل الطاقم الإداري، كما تقوم بجمع المساعدات والتبرعات للموظف الذي يمر بظروف مادية وصحية صعبة مساعدة له على تخطي هذه المرحلة.

كذلك الحال فيما يخص بعض السلوكيات الإنسانية مثل تغاضي مدير المؤسسة عن بعض الهفوات الغير مقصودة والتي يقوم بها الموظف الذي يمر بظروف اجتماعية صعبة كتأخره عن العمل وتعطله عن بعض المهام الموكلة إليه...، فاحترام الجانب الإنساني في محيط المؤسسة يحقق ذلك الترابط الاجتماعي، والأمان النفسي لكل نسق فاعل في المؤسسة مما يخلق جو اسري تملاه الرحمة والتعاون في ما بين الموظفين، وتعزز من ولاء العاملين والتزامهم، لكن هذا لا يعني التسبب التام والتخلي عن روح المسؤولية تجاه الطرفين، لان الخلل بالمعايير وتجاهلها يؤدي الى ما اسماه "بارسونز" بعدم الخضوع لمعايير السلطة وهذا ما يؤدي بالخلل الوظيفي وعدم التوازن الاجتماعي، لذلك تلعب ادارة المؤسسة دور هام في خلق هذا التوازن المطلوب، مما يخلق التكامل والانسجام بين الرئيس والمرؤوس والأجزاء الفاعلين في المؤسسة جميعا تحقيقا للتطوير التنظيم في المؤسسة الجزائرية.

### Eliminate negative bureaucracy: القضاء على البيروقراطية السلبية: 6/3/11

تعاني الإدارة الجزائرية من فشل ذريع تحسين الخدمة العمومية بكل مستوياتها، رغم الجهود التي المبذولة من طرف أحاب القرار، حيث سيطرت البيروقراطية السلبية وظاهرة المحاباة والمحسوبية على مؤسسات الدولة لتشكل حائلاً كبيراً أمام تنمية وتحسين الخدمات بشكل مناسب، بما فيها من تعقيد في الإجراءات الإدارية الزائدة والمتكررة، هذه المظاهر وغيرها التي يعيشها المواطن الجزائري تعرقل مسار المؤسسة، وتقف حائلاً أمام التطوير التنظيمي، حيث ان كانت البيروقراطية تعتبر نموذجاً للتسيير، والتنظيم الإداري، كما نظر إليها العديد من المفكرين الذين دافعوا عنها بزعامة ماكس فيبر، إلا ان العمل الميداني بين عكس ذلك بالنظر إلى المساوئ العديدة التي نتجت عند تطبيقها.

لذلك قامت الدولة الجزائرية بمجموعة من الإصلاحات الإدارية منذ الاستقلال، وذلك لضمان التطوير والتنمية بصفة مستمرة، والقضاء على مساوئ البيروقراطية، ومن أبرز مظاهر الإصلاح ما يلي:

- تسهيل عملية استخراج بعض الوثائق المدنية مثل، جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية التي لا تستوجب التحقيق.

- استقبال مواطنين، وتوجيههم، وإعلامهم، والاستعانة بدفتر الشكاوى، ولوحات الإعلام...

- تفويض المصادقات والإمضاءات على مستوى البلديات والدوائر للقضاء على المركزية، التي تضيع الوقت، والجهد، والمال..

- الاعتماد على خلق وسيط وطني يقوم بحل المشاكل التي تخص المواطنين، وشكاويهم وطعونهم الغير القضائية، بحيث يكون تحت إشراف وزير الداخلية، و تتمثل وظيفة الوسيط في انه همزة وصل بين المواطن ومؤسسات الدولة يقوم باستلام شكاوى المواطنين إرسالها للسلطات المعنية.

- القضاء على البيروقراطية التي تعرقل مصالح الأفراد وتحول بينهم وبين قضاء حاجياتهم ليست بالأمر الهين خاصة في ظل الظروف والضغوطات التي تعاني منها الإدارة الجزائرية، لذا فتظافر جهود كل نسق فاعل في المؤسسة من شأنه أن يحقق ذلك، من حيث القيام بالأداء المناسب للوظيفة داخل البناء التنظيمي وليس العكس واستغلال المنصب حسب المصالح الخاصة والمحسوبيات، فالعمل وفق تحقيق المصلحة العامة هو ما يؤدي الى التوتر التنظيمي المطلوب على مستوى المؤسسات الجزائرية.

### 7/3/11 الاعتماد على الجودة الشاملة : Relying on total quality

تركز مبادئ تطبيق الجودة الشاملة على تحسين جودة الوظائف والأعمال والأنشطة في المؤسسة على جميع المستويات. فعندما تسعى المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة، فإنها تعمل على تطوير التنظيم وتحسين العمليات بشكل مستمر، مما يعزز الفعالية التنظيمية. كما يؤدي التركيز على الجودة الشاملة إلى زيادة الاستثمار واستخدام أساليب عمل جديدة، بالإضافة إلى تنمية قدرات الأفراد العاملين داخل المؤسسة:

- ضرورة التحسين المستمر في السلع والخدمات-

- رفض العيوب والأخطاء.

- ضرورة مراجعة أنظمة الإنتاج والعمل.

- التدريب في كل المراحل.

- خلق قيادة تهتم بالجودة.

- ضرورة التنسيق بين الوحدات. (عبودي، 2007، صفحة 167)

### 1/7/3/11 مظاهر الجودة في الإدارة الجزائرية:

لقد حددت منظمة "ISO" للجودة الشاملة مجموعة من المعايير، والمقاييس التي تؤدي الى الجودة في الإدارة الجزائرية وتتوفر هذه المعايير يتحقق ما يسمى التطوير التنظيمي، ومن أهم مظاهرها ما يلي:

- تقوم المنظمة بوضع خططاً بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة، وذلك بغرض تطوير الأداء وتحقيق الجودة الشاملة.

- تولى المؤسسة اهتمامًا بجمهور الخدمة من خلال تزويدهم بمعلومات متجددة حول طبيعة الأعمال والأساليب المستخدمة لذلك، بهدف تعزيز التواصل وتحسين فهم الجمهور للخدمات المقدمة.
- مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات أمر مهم، حيث ينبغي على الإدارة استجابة للاقتراحات وآراء العاملين بشكل إيجابي، وذلك لأن مشاركتهم تسهم في رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات والاتجاهات، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية.
- تشكيل فرق عمل مؤهلة بالقدرات والمهارات اللازمة لمعالجة المشكلات يعتبر أمرًا هامًا، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات ونوعيتها.
- من خلال مكافأة العاملين ومنحهم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، يتم تشجيعهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك عن طريق تلبية احتياجاتهم وتحفيزهم لتحقيق التميز في الأداء.
- عدم قبول أي سلعة أو خدمة لا تتوافق مع مواصفات الجودة الشاملة يعكس التزام المؤسسة بتحقيق معايير الجودة العالية في جميع جوانب عملها.
- الاهتمام بالعنصر البشري يشمل توفير التدريب المستمر للعاملين وإنشاء مناخ تنظيمي ملائم يعزز الإنتاجية ويحقق رضا العاملين.
- الاعتماد على التغيير على المستوى الخارجي والداخلي للمؤسسة يساهم في تطويرها وتحسين أدائها.
- استخدام الأساليب الإحصائية، مكن أن يساعد في تحسين مستوى الخدمة من خلال تحليل البيانات وتطبيق الإحصاءات لفهم العمليات بشكل أفضل واتخاذ القرارات الأفضل.
- تحقيق الرقابة على كل المستويات والنشاطات الداخلية.
- الاعتماد على تطبيق مفهوم البوادر الوقائية، وليس العلاجية، يعزز قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات قبل أن تتفاقم، مما يقلل من التكاليف ويزيد من الإنتاجية.
- تحسين الاتصال المباشر بين المدراء والعاملين.

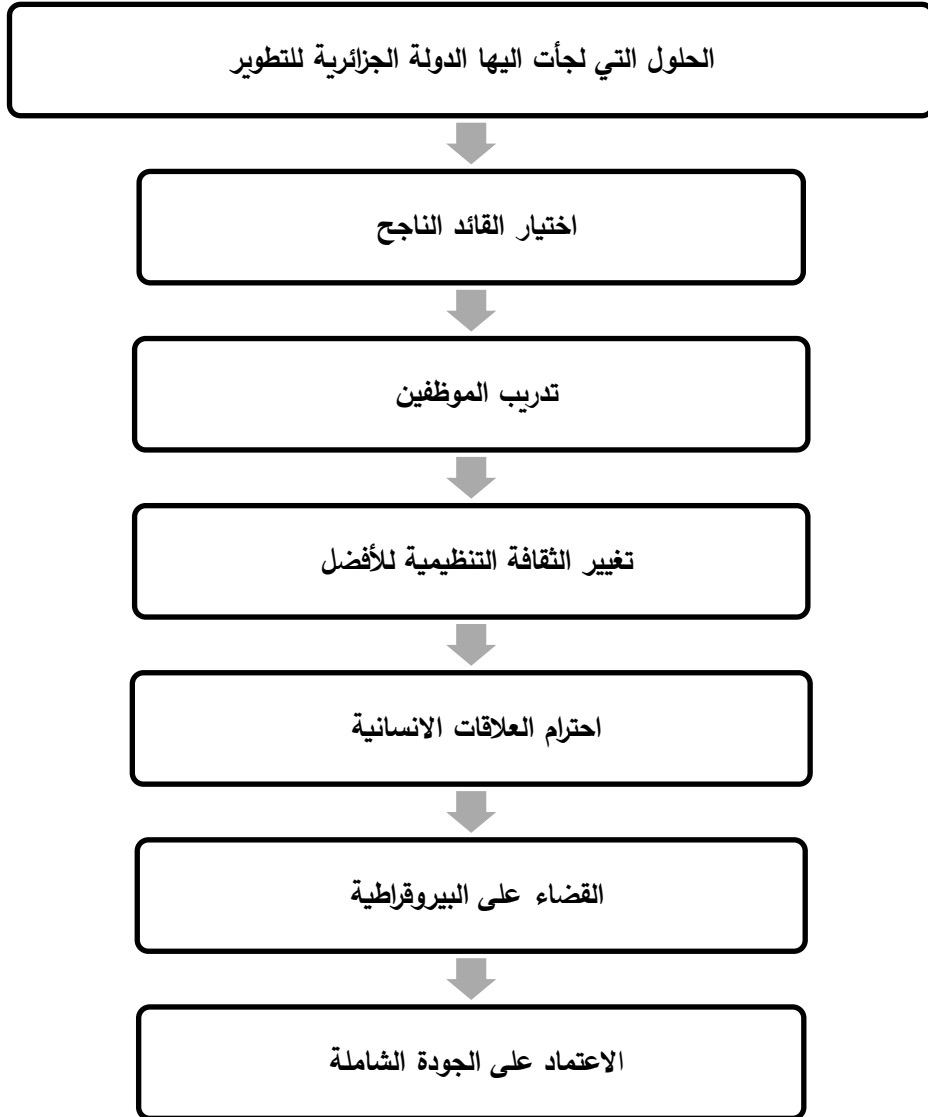
### 2/7/3/11 دور إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال التركيز على ثلاثة محاور أساسية هي: المالكين، العملاء، العاملين.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاستفادة من الإمكانيات المتاحة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج، مما يزيد من رضا الجمهور ويعزز الولاء للمنظمة، ويسهم ذلك في زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات وبالتالي زيادة الإيرادات، ويعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي، حيث يسهم في تغيير الثقافة التنظيمية ونشر الوعي بمبادئها بين جميع أفراد المنظمة. (هبال، 2016، صفحة 112)..



ويمكن إسقاط هذا المفهوم من خلال الدراسة التي قام بها "دوركايم" حول السبب الاجتماعي والوظيفة الاجتماعية، حيث ان المحافظة على المعايير المطلوبة والمحددة هو السبب في الأداء الأمثل للوظيفة الاجتماعية، وبالتالي لابد ان تكون للمعايير وظيفة بين المجتمعات كما أكدت الأبحاث "الدور كايمية" بان الانسجام في المجتمع يصبح واقعا مجسدا عندما تسود هذه الحالة الطبيعية، أي الاتفاق بين المعايير والأداء، لكن هذا لا يعني الخضوع التام، لان المؤسسة الجزائرية في الواقع تعاني من سيطرة بعض القوانين القديمة التي تعود الى الحقبة الاستعمارية مما يجعل المواطن الجزائري يحول دون تطبيقها وبالتالي يحصل الصراع وعدم الاستقرار ومحاولة التمرد على هذه القوانين المعرقة، وهنا يتدخل ما اسماه بارسونز النسق الفرعي البيولوجي وهو الفرع الذي يتم بتهيئة الفرد، لكي يتمكن من التأقلم مع الواقع المعاش، حفاظا على ضبط النظم داخل المجتمع، وهذه نمذجة لاهم الحلول التي اعتمدها الإدارة لتحسين وتطوير المؤسسة الجزائرية.

### شكل رقم (11) الحلول التي لجأت لها الدولة الجزائرية لتحقيق التطوير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

بما أن المؤسسة الجزائرية في القطاع الخاص، والعام تعيش مجموعة من التغيرات المستمرة، يستوجب عليها التكيف مع هذا التغيير للوصول إلى التطوير التنظيمي، وليس التخوف منه وعرقلته، بل العمل على تحسينه، وإبقائه والعمل بمبادئ التطوير التنظيمي، ونظرياته واستراتيجياته، من أجل اللحاق بالركب الحضاري وتطوير الاقتصاد الوطني، وهذا ما تهدف إليه المؤسسة الجزائرية وتعمل جاهدة لإنجاحه وتطبيقه من خلال انتهاج استراتيجيات وأساليب التطوير المختلفة حسب حاجة المؤسسة ومتطلباتها، بحيث إن التكامل والترابط بين هذه الحلول هو ما يحقق انسجام الأنساق الاجتماعية في البناء التنظيمي الذي يضمن تكامل أجزاءه في القصد والهدف.

## 12/ إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي:

### 12/1 إيجابيات:

للتطوير التنظيمي عدة إيجابيات نذكر منها ما يلي :

- التطوير التنظيمي يعتمد على أسس وأساليب متعددة تعزز تجربة وتطوير الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، فهو يمثل تقدماً في البحث الموجه نحو العمل وتدريب الحساسية وإدارة الأهداف.
- إن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يُعدُّ من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي، مثل الإبداع الإداري.
- فالفرد يتأثر ويؤثر في المنظمة، ويمكنه تحقيق التغيير عن طريق البيئة المكانية أو النفوذ الشخصي القوي.
- لا يقتصر التطوير التنظيمي كعملية على الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب، بل يتجاوز ذلك لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها. ويشمل ذلك الاستيعاب ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلاً من الخضوع والانحياز لها.
- انطلاقاً من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة وأنماط سلوك الأفراد، فإن هناك دليل تاريخي يشير إلى أن إحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيراً إذا تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس التعامل مع كل فرد على حدة.
- يعتبر هذا النهج تأكيداً على دور الثقافة في تحديد السلوك، وبالتالي يظهر صحة توجه حركة التطوير التنظيمي التي تركز أساساً على التفاعل مع الفرق لأغراضها وأهدافها
- التطوير يمثل تطبيق فعال للمنهج العملي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، وهذا النهج العملي ساهم في نجاح عناصر قوة التطوير التنظيمي. (سعود، 2021، صفحة 111).

- الاعتماد على البحوث الفعلية يشمل جمع البيانات وتقديمها للعاملين، ليتم تحليلها ووضع الافتراضات حول المشكلة المدروسة.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين كفاءة المنظمة.
- تحدث تغييرات في القيم والمعتقدات نتيجة لمشاركة العاملين في تحديد وتنفيذ التغييرات التقنية والهيكلية الإجرائية.
- تغيير المنظمة في اتجاه محدد يسهم في تحسين عملية حل المشاكل وزيادة الاستجابة للظروف المحيطة، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية. (حاروش، 2011، صفحة 200).

## 2 / 12 سلبيات التطوير التنظيمي:

- من أهم السلبيات والمعوقات للتطوير التنظيمي التي تحول دون تحقيقه نذكر ما يلي:
- التركيز والاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية قد ينحصر على حساب الجوانب الفنية والهيكلية في بعض الأحيان، مما يؤدي إلى تفاعل بينهما وتغيير مسار المنظمة وأدائها. يجب على المتخصصين في مجال التطوير التنظيمي التواصل مع متخصصين في مجالات الإدارة العلمية وشؤون الأفراد لتحقيق تدخل شامل وتجنب التأثير السلبي على المنظمة، إذا لم يتم ذلك قد يؤدي تدخل العناصر غير المتخصصة والداخلية في الحركة إلى نتائج ضعيفة أو حتى عكسية، مما يؤثر على مصداقية التطوير التنظيمي كوسيلة لتحقيق التغيير.
- تبني حركة التطوير التنظيمي لنفس القيم والأعراف السائدة في المنظمات التقليدية يمكن أن يؤدي إلى تناقضات مع مفهوم التغيير والتجديد، لتجنب هذا التناقض، يجب أن يتبنى التطوير التنظيمي نظاماً جديداً يتوافق مع التوجهات الحالية ويعكس رؤية مستقبلية متجددة، يمكن أن يشمل هذا النظام الجديد تغييرات في الثقافة التنظيمية، وإعادة تشكيل الهياكل الإدارية، وتطوير سياسات وإجراءات جديدة تعكس التحديات والفرص الحالية. باعتبار التغيير المستمر جزءاً من العملية التنظيمية، يجب على حركة التطوير أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع التحولات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- حالياً، تقتصر استراتيجيات التطوير التنظيمي على نماذج التغيير المخطط والتي تكون عادةً قليلة ومحدودة، ونتيجة لذلك فإن التطوير التنظيمي لم يولي الاهتمام الكافي بمفهوم النفوذ والقوة، بل اعتمد بشكل أساسي على مفهوم الثقة كوسيلة لتحقيق الكفاءة والفعالية. ومن المهم بسبب الصراعات المستمرة والمنافسة والسلطة أن يتم إعادة النظر في نماذج التطوير التنظيمي لتصبح أكثر شمولية وتفاعلية، لتحسين فهم الديناميات السلطوية وتطوير استراتيجيات مبتكرة لإدارة النفوذ والقوة داخل المنظمات.
- ظهر نتائج التطوير التنظيمي على المدى البعيد، وهذا قد يكلف الكثير من التصرفات والاحتياجات.

- التغييرات قد تحدث تناقضات بين الثقافة وأعراف المنظمة المكتسبة حديثاً، وهذا يقلل من إنجاز أهدافها. (سعود، 2021، صفحة 111)

إن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين قدرات أعضاء المنظمة من الناحية المادية والتقنية والهيكل التنظيمي، والتقنية وحسن ممارسة تقنيات التطوير في ضوء الأبعاد والمعايير اللازمة، من شأنه إحداث الفرق في تحسين وتطوير المنظمة، وهذا يتحقق بفضل توفر المؤسسة على قيادة رشيدة وناجحة تتابع تمكنه وحصوله على أكمل وجه ومن ثم تحقيق الترابط في النسق الاجتماعي داخل المنظمة، وهذا ما تترجمه مجهودات الدولة الجزائرية وقيامها بالإصلاح الدائم والمستمر للإدارات، وباعتبار أن القيادة مظهر من مظاهر الرئسية في سوسولوجيا العمل التي تلعب دور مهم في تحسين وترقية المؤسسات والمحافظة على النظم الاجتماعية وخلق التوازن المطلوب.

### 13/ استراتيجية القائد في التطوير التنظيمي:

#### 1/13 الن فوق الاستراتيجي للقائد ودوره في التطوير التنظيمي:

هي الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في النضال من أجل تحقيق أهدافها. وجوهر الاستراتيجية يوضح كيف يمكن للمؤسسات، على اختلاف أحجامها وأنواعها، أن تتبنى عملية الإدارة الاستراتيجية. من المهم لجميع المديرين أن يفهموا كل من مفهوم وعملية الإدارة الاستراتيجية، فعندما يتم استخدام الاستراتيجية في أي مؤسسة، فإن ذلك يعني تبني طريقة تنافسية. يتم ذلك بإدارة الأهداف التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة، والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، وتحديد الرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، وكذلك المنتج والسوق الذي ستتعامل معه. بالإضافة إلى ذلك، تشمل الاستراتيجية عملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية، والأهداف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة. (مشري، 2022، صفحة 171).

القائد الناجح هو الذي يمكنه أن يختار استراتيجية ناجحة تمكنه من التعامل مع مرؤوسيه بكل سلاسة وموضوعية، وهذا ما أقره زعيم الاستراتيجية "ميشال كرزيه"، حيث يرى بان كيفية بناء الأفعال الجماعية من السلوكيات الفردية، والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم. (خريش، 2007، صفحة 239).

فحسن إدارة فريق العمل يتطلب أن يكون القائد قادر على القيام بمهام ووظائف، وسلوكيات تمكنه من التعامل العقلاني مع الموظفين، وهي ما أطلق عليها "كرزيه" كيفية بناء الأفعال الجماعية من السلوكيات

الفردية، أما نجاح الاستراتيجية عند كروزيه فقد لخصها في معاينة سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف وملاءمتها مع ضغوط المحيط، بمعنى تحديد أهداف المرؤوسين واحتياجاتهم يتوافق مع الإمكانيات المتاحة في المؤسسة، ومن هنا يبني القائد استراتيجية متفوقة بكل المعالم التي تخدم الموظفين، والتنظيم معاً، فالتفوق الاستراتيجي للقائد له دور فعال في تحقيق التطوير التنظيمي.

### 2/13 التميز القيادي وتطبيق الاستراتيجية في التطوير التنظيمي:

تدير الاستراتيجية المتميزة قادة يتمتعون بالإبداع والخيال والرؤية المستقبلية. يمتلكون قدرة فريدة على تحليل البيئة المحيطة واستشراف المستقبل، مما يمكنهم من اكتشاف الفرص وإنشاء سيناريوهات مستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، فهم يمتلكون فهماً عميقاً لتوجهات التغيير الاستراتيجي وقدرة على تصميم إدارة عملية للتطوير مدعومة بقيادة استراتيجية وقيم ثقافية تنظيمية فاعلة.

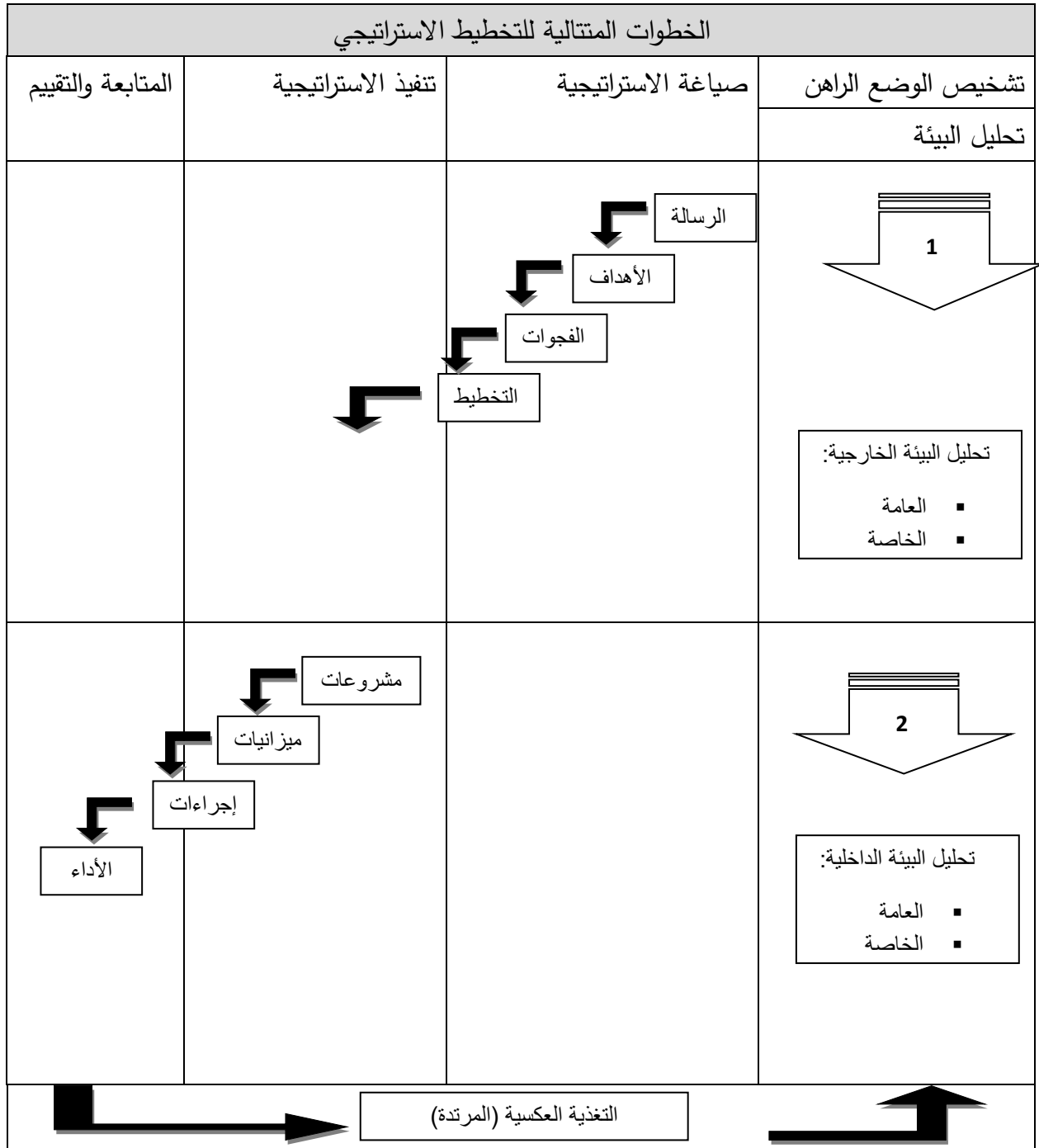
وفي شكل نقاط يمكن تحديد ما يترتب من مسؤوليات على القادة الاستراتيجيين فيما يلي:

- تحديد الأعمال المطلوبة وتحديد المهام التي يجب إتمامها.
- ضمان توفر الموارد اللازمة لإتمام الأعمال والمهام.
- تطوير استراتيجية محكمة لتحقيق الأهداف.
- اتخاذ القرارات بشأن الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المحددة.
- تحديد متطلبات التدريب الإضافية.
- اتخاذ القرار بشأن كيفية القيام بالمراقبة والتقييم.
- القيام بالتشاور والاتصال والتواصل بطريقة صحيحة في كافة المراحل. (مشري، 2022، صفحة 171)

### 3/13 خطوات تطبيق القائد الاستراتيجية:

نلخص أهم خطوات تطبيق القائد الاستراتيجية للوصول إلى التطوير التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: (هلال، 2008، صفحة 67)

فيما يخص الخطوات التي يتبناها القائد في عملية التخطيط الاستراتيجي أثناء أداء المهام المكلف بأدائها مع فريق عمله، لا بد له من تنفيذ مراحل مدروسة للوصول الى النتيجة المرغوبة وتحقيق التطوير التنظيمي، والمتمثلة في ما يلي :

- **تشخيص الوضع الراهن: Diagnosis of the current situation** بمعنى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والخاصة العامة للمنظمة، وملاحظة ما ينبغي تغييره حسب الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة، من موارد، وتقنيات وعلاقات على المستويين الداخلي والخارجي.

- **صياغة الاستراتيجية: Strategy formulation** وتأتي الصياغة بعد التأكد من اتمام المرحلة الأولى ل يتم من خلالها طرح الأفكار والعمليات التي يبني عليها القائد استراتيجيته، والتي تتضمن أربعة مؤشرات، الرسالة، الأهداف، الفجوات والتخطيط، و بحيث يتم صياغة كل مؤشر حسب ما تقتضيه أهداف المؤسسة وإمكانياتها، وهنا تكمن أهمية صياغة الاستراتيجية المناسبة، وتمكن القائد من تنفيذها.

- **تنفيذ الاستراتيجية: Implementing the strategy** في هذه المرحلة تتم العمليات التي قام القائد من صياغاتها، وتكون في شكل، ميزانيات ومشروعات، واجراءات، وإدعاءات، بحيث يتم توزيعها في شكل مهام ووظائف للعاملين في المؤسسة، تحت إشراف القيادة العليا التي تراقب تنفيذها وفقاً للاستراتيجية والمعايير المرسومة.

- **المتابعة والتقييم: Monitoring and evaluation** تقييم نتائج الاستراتيجية يكون موازياً لتنفيذ أداء العامل، والأهداف التي توصل إليها، وذلك بعملية مقارنة بين المعايير والأداء من حيث الكمية والجودة في المنتج أو الخدمة، بحيث تنتج عنها تغذية عكسية من طرف المستهلك وهذا الذي يحدد نجاح الاستراتيجية، وتحقيق التطوير التنظيمي الذي هو الهدف الأساسي للمنظمة.

#### 4/13 أهمية استراتيجية القائد في التطوير التنظيمي:

يعتمد القائد الإداري على الاستراتيجية مع التفوق فيها والتميز من أجل تحقيق الأهداف التطويرية التالية:ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى أنها غالباً ما تكون مصدر البناء أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على الفترات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية وثقافة تنظيمية في ضوء المدركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية والإبداع الفردي. فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة، زاد احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المؤسسة، وكذلك الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المؤسسة.

كما أن دعم قدرات المؤسسة على مواجهة التحديات لا يقتصر على دور قيادي في منصب محدد فقط، بل إن القيادة الاستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمؤسسة ككل.

من هذا المنطلق، تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشاكل في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة، مما يمنح المؤسسات القدرة على تجديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها. تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية أيضاً في دورها التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى إلى إرضاء جميع الأطراف حتى لو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي للمتطلبات أو الحاجات المتقاطعة.

كما تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها:

- الربط بين الموظفين وخطط المنظمة وتصوراتها-
- الوعاء الذي تذوب فيه كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تعزيز القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحل الخلافات ووزن الآراء .
- يعتبر تطوير الأفراد وتدريبهم ورعايتهم من أهم الموارد في المنظمة، ويتخذ الأفراد من القائد قدوة لهم .
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (بن شويخة، 2018، صفحة 22).

#### 14/ دور الممارسات القيادية في التطوير التنظيمي:

منذ الثمانيات من القرن العشرين الميلادي أضحى المؤسسات بشكل عام تهتم بعملية حسن اختيار المسؤولين التنفيذيين، والتعرف على المواهب القيادية للموظفين داخل التنظيم، وذلك لأهميتها وأثرها الكبير على الأفراد وسلوكياتهم ومستوى أدائهم ونشاطهم داخل المؤسسة، فالقائد يتحمل مسؤولية تطوير المنظمة وهو مركز قوتها وضعفها من خلال ممارسته لأعظم وظيفة في الإدارة وهي القيادة، هذا النشاط وما يترتب عليه من المهام التي تقع على عاتق القائد باعتباره من يتوقف عليه نجاح المؤسسة وإفلاسها.

هناك مجموعة من الممارسات والنشاطات التي يقوم بها القائد الإداري داخل محيط المؤسسة، وعلى مستوى هياكلها وأقسامها المختلفة، وقد عرض المهتمين بأساليب القيادة وفنونها مجموعة من النشاطات والممارسات التي يمارسها القائد الناجح في الإدارة من أجل وتطويرها، وذلك من خلال سبل التعامل مع العاملين، ولتأثير هذه الممارسات عليهم لزيادة أداءهم وتنمية قدراتهم، وتحقيق ما يسمى بالتطوير التنظيمي وسنذكر في هذا العرض دور القائد في تطبيق مؤشرات التطوير التنظيمي مع التعمق والتركيز على أربعة، التي استخدمناها كمؤشرات للدراسة ألا وهي احترام العلاقات الإنسانية، والرقابة الإدارية، وحل المشكلات، والاتصال التنظيمي نذكرها كما يلي:



#### 1/14 دور القائد في احترام العلاقات الإنسانية مع الموظفين:

يعتمد نجاح القائد في الحفاظ على العلاقات الإنسانية مع الموظفين على شخصيته بصورة كبيرة، وأسلوبه في التعامل مع الآخرين، وكذلك مهارته في الاتصال والإقناع، فاحترام العلاقات الإنسانية لها دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة، لذلك لا بد على القائد الإداري التركيز على حل مشكلات الموظفين والتقرب منهم والتعرف على أفكارهم وميولهم وتحقيق رغباتهم وفقاً لمصالح المنظمة.

ومن جهة، و من جهة ثانية لا بد على القائد الإداري كسر الحواجز الرسمية بينه وبين الموظفين، واحتواءهم نفسياً وفكرياً مما يجعلهم مرتاحين داخل المؤسسة، ويعتبرونها بيتهم الثاني ويصبحون مهيبين للعبء والأداء الأحسن بفضل تقارب وجهات النظر بينهم وبين قائدهم، وهذا ما يحول دون وقوع أي انقسامات أو اضطرابات، وبهذا يكون القائد قد ضمن الوحدة والتفاهم والتعاون وتحقيق النجاح للطرفين الموظف والمؤسسة.

#### 1/14 مفهوم العلاقات الإنسانية: Human relations

عرف 'سكوت' العلاقات الإنسانية على أنها عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال مما يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية. (الشنوافي، 1990، صفحة 5)

وعرفت أيضاً: بأنها ذلك التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. (القذافي، 1984، صفحة 60).

ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضى للأفراد في الوقت نفسه.

#### 2/14 نشأة العلاقات الإنسانية:

من الواضح أن مدرسة العلاقات الإنسانية نشأت كرد فعل على النماذج الكلاسيكية في إدارة المؤسسات التي كانت تركز بشكل أساسي على تحقيق الإنتاجية دون مراعاة الجوانب الإنسانية للعمل، هذه المدرسة اهتمت بدراسة العنصر البشري في المؤسسات وتأثيره على أداء المنظمة بشكل عام، واستندت إلى مفاهيم الديمقراطية والتعاون بدلاً من التنافس في بناء بيئة عمل إيجابية وملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

بالإضافة إلى ذلك، ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية والعواطف والاحتياجات النفسية للعاملين داخل المؤسسة، وأدركت أن رضا العاملين وشعورهم بالانتماء والتقدير يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أدائهم وإنتاجيتهم.

وبالتالي أثرت مدرسة العلاقات الإنسانية على استراتيجية الإدارة باتخاذ مبادرات لتحسين العلاقات بين العاملين وبين المدير، وتوجيه اهتمام خاص للقضايا الاجتماعية والنفسية التي قد تؤثر على الأداء العملي،

باستخدام مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية،

لقد بات من الممكن فهم تأثير الجوانب الإنسانية والاجتماعية في العمل، وتطوير استراتيجيات تواكب تلك الجوانب وتحفز على تحقيق الأهداف المؤسسية بطرق أكثر فعالية واستدامة. (اسماعيلي و خير الدين، 2007، صفحة 25).

### 3/1/14 أسس العلاقات الإنسانية في القيادة الإدارية.

إن من أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية ما يأتي:

- **الإيمان بقيمة الفرد: Belief in the value of the individual** الفهم الصحيح للأفراد كأشخاص فريدين يسهم في خلق بيئة عمل تشجع على التنوع وتقدير الاختلافات بين الأفراد. عندما يتم احترام الشخصيات المتنوعة وتعزيز الثقة في قدرة الأفراد على التفكير بشكل مستقل والوصول إلى قرارات مبنية على العلم، يمكن تعزيز الثقة والمسؤولية الفردية داخل المنظمة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحفيز الفرد على تقديم أفضل ما لديه والمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.
- **المشاركة والتعاون: Participation and cooperation** العمل الجماعي يمكن أن يكون أكثر فاعلية وقيمة من العمل الفردي، وعندما يتاح الفرصة لجماعة لمناقشة موضوع معين وتبادل وجهات النظر، يكون قرارها أكثر حكمة وتأثيراً مما لو اعتمدت على جهود الأفراد بمفردهم، بغض النظر عن مستوى تميز الأفراد أو خبراتهم.
- **العدل في المعاملة: fairness in treatment** ذلك يعني أن المدير عليه أن يتعامل مع أفراد المؤسسة بمساواة، دون أي تحيز أو تفضيل، من خلال باحترام قدراتهم وإمكانياتهم وما يتصفون به من مواهب، مع الاعتراف بالاختلافات الفردية بينهم، والتي قد تكون نتيجة للهبات الطبيعية المختلفة التي وهبها الله لكل شخص.
- **التحديث والتطوير: Update and development** إن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ أن توقفه يعني الجمود، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة، وإن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو إي إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه، وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية. تنمو بالخبرة والممارسة... وإن من أبرز سمات النظام الإداري الناجح النمو والتقدم رغم العقبات بل إن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو. (عبد العزيز و التكال، 2022، صفحة 102).

#### 4/1/14 أهمية احترام القائد لعلاقات الإنسانية:

- للعلاقات الإنسانية لها أهمية كبيرة في التنظيم نذكر منها ما يلي:
- تساعد الفرد في التكيف مع البيئة الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين، لأن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، ويعتمد على التفاعل والتواصل مع الآخرين لتلبية احتياجاته الاجتماعية والنفسية، مما يساهم في تحسين جودة حياته الشخصية والاجتماعية.
- الفرد في تطوير مهاراته الشخصية، بما في ذلك مهارات الإدارة والقيادة والعمل الجماعي.
- العلاقات الإنسانية هي العنصر الحيوي الذي يحافظ على استقرار الفرد ويحميه من العديد من الاضطرابات والمشكلات الشخصية، بما في ذلك العزلة والانطوائية.
- العلاقات الإنسانية ساعد الفرد في تحقيق شعور قوي بالانتماء والانسجام داخل المجتمع أو المجموعة التي ينتمي إليها.

- بها يستطيع المجتمع أن يتطور بالعمل الجماعي (العبيسي، 2019، صفحة 45).
- تهيئة البيئة الاجتماعية الآمنة لجميع العاملين، ليكون لها مردود إيجابي وفعال وتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج ومثمر. (العمامرة، 1999، صفحة 103).

#### 2/14 دور القائد في حل مشكلات العمل:

في عالم اليوم، تتجاوز مسؤوليات وأدوار القائد مجرد تفويض المهام وإدارة الموظفين وتنفيذ الاستراتيجية المؤسسية. فعندما يتعلق الأمر بالقيادة الفعالة، يصبح حل المشكلات أمراً أساسياً لا غنى عنه، حيث يلعب دوراً حيوياً في عمليات التطوير التنظيمي. لذا، يجب على القائد القيام بهذه المهمة بمهنية واحترافية. تتنوع مشكلات العمل من منظمة إلى أخرى بسبب ظهور تحديات داخلية مثل تغييرات في السياسات الداخلية للمؤسسة، أو بسبب عوامل خارجية.

#### 1/2/14 تعريف مشكلات العمل: Work problems

مشكلة العمل هو مصطلح اقتصادي استُخدم على نطاق واسع في مطلع القرن العشرين مع تطبيقات وأمثلة مختلفة. (Roberts, Harold Selig, 1994, p. 406)

**تعريف المشكلة:** هي أي موقف أو تحدٍ يعطل سير العمل في المنظمة أو يقلل من الإنتاجية ويوقفها أو يعيق الأداء العام للمنظمة. يمكن أن تقع هذه المشكلات بسبب عدة عوامل داخلية أو خارجية ويمكن أن تؤثر على الأفراد أو فرق العمل أو المنظمة بأكملها.

2/2/14 أنواع المشكلات التي تحدث في العمل:

فيما يلي أنواع المشكلات التي تحدث داخل بيئة العمل:

- **المشاكل التشغيلية Operational problem** : ترتبط هذه المشكلات بالعمليات والأنظمة المستخدمة داخل المنظمة. من الأمثلة على تلك المشاكل العوائق التي تحدث في الإنتاج، إضراب العاملين، وأعطال المعدات، والتحديات اللوجستية.
- **المشاكل الشخصية Personal problems** : يمكن أن تؤدي النزاعات أو سوء الفهم بين الموظفين إلى حدوث مشاكل داخل العمل. وتتضمن المشاكل الشخصية الصدمات بين العاملين، والتنمر أو المضايقة في مكان العمل، وانقطاع الاتصالات.
- **مشاكل الأداء Performance issues** يقصد بها القضايا المتعلقة بالأداء الوظيفي للفرد. وتشمل الأمثلة على ذلك نقص المهارات، ونقص الحافز، والتغيب والحضور والانصراف، وانخفاض الإنتاجية للعامل.
- **المشاكل الإستراتيجية Strategic problems** وهي المشكلات التي تنشأ بسبب عيوب في استراتيجية المنظمة أو أهدافها أو خطتها. ومثال ذلك الأهداف غير المحددة بشكل جيد، والافتقار إلى التخطيط الجيد، وعدم كفاية تخصيص الموارد.
- **المشاكل المالية Financial problems** التحديات المتعلقة بالأمور المالية للمنظمة. وتشمل هذه مشكلات التدفق النقدي، وتجاوزات الميزانية، وانخفاض الربحية والديون المتراكمة.
- **مشاكل الامتثال Compliance issues** وهي المشكلات الناشئة عن عدم الالتزام بالقوانين أو اللوائح أو أنظمة الدولة. يمكن أن ينطوي ذلك على عدم الامتثال للوائح البيئية أو معايير السلامة في مكان العمل أو قوانين العمال.
- **المشاكل المتعلقة بالعملاء Customer related issues** وهي المشكلات التي تؤثر على رضا العملاء والاحتفاظ بهم. وتشمل هذه ضعف جودة الخدمة، وعدم تلبية توقعات العملاء، وعيوب المنتج أو الخدمة وكذلك عدم الرد على استفسارات العملاء.
- **المشاكل التكنولوجية Technological problems** المشكلات الناجمة عن استخدام التكنولوجيا أو تنفيذها. وتشتمل على تعطل النظام وتهديدات الأمن السيبراني والدعم الفني الغير كافي. (طرق حل المشكلات في العمل، 2019)

### 3/2/14 عوامل حدوث مشكلات العمل:

ومن أهمها نذكر ما يلي:

- التعامل مع الأفراد الذين يسعون إلى تعقيد الأمور وخلق المشاكل.
- الترويج للذات، أيضا واستخدام أدوات القوة والنفوذ.
- عيوب النفس البشرية مثل الغيرة والحسد والحقد والبغضاء.
- عدم احترام النظام التأديبي مثل التأخير والغياب والانصراف قبل نهاية العمل.....
- عجز الموازنة وزيادة التكاليف.
- نقص الإنتاج كما ونوعا. (خطوات فعالة لحل المشكلات في مكان العمل، 2018)
- المنافسة غير العادلة من الشركات المنافسة.
- مقاومة العاملين للتغيير لعدة أسباب.
- عدم التنسيق بين الوحدات والإدارات مما يخلق نوعاً من الفوضى في المنظمة.
- حب الشهرة والأنانية بين الموظفين.
- عدم التعاون وعدم وجود روح الفريق.
- الروتين والملل وضعف الإبداع في العمل.
- عدم التكيف في وضعية العمل بسبب التغيير والتناوب المستمر.

وفي الواقع فإن دور القائد الإداري يتطلب الصبر والمرونة والمهارة لمواجهة هذه المشكلات المختلفة والمتنوعة، ويجب على القائد أن يتحلى بالمبادرة في حل المشكلات فور حدوثها، قبل أن تتصاعد وتنتشر وتؤثر سلباً على ثقافة المنظمة. لذلك، يجب أن يكون القائد مجهزاً بأفضل الممارسات والاستراتيجيات لحل هذه المشكلات بكفاءة داخل المنظمة. (خطوات فعالة لحل المشكلات في مكان العمل، 2018)

### 4/2/14 الخطوات التي يتبناها القائد في حل المشكلات:

قد تتضمن الحلول استخدام الحسابات أو اختبار مهارات التفكير النقدي. عندما يتحدث أصحاب العمل عن حل المشكلات، فإنهم عادة ما يحاولون قياس قدرات الموظفين ومهاراتهم في التعامل مع المواقف الصعبة والمشاكل المعقدة في العمل. يحظى حل المشكلات بتقدير كبير من قبل معظم أصحاب العمل، ويسعون إلى توظيف الموظفين. لديهم هذه الخاصية للمساهمة في عمليات اتخاذ القرار اليومية للشركة، وهناك عدة خطوات لحل المشاكل، بما في ذلك ما يلي:

- **تحديد المشكلة: Identify the problem** قبل الخوض في حل المشكلة، لا بد من تحليل الموقف بعناية لفهم المزيد عن الأسباب والعوامل المؤثرة فيه. يمكن أن تنطوي الحالة الواحدة على مشاكل متعددة،

لذا يجب تحديد كل مشكلة والتركيز على سببها. من خلال هذا التحليل يمكنك محاولة التنبؤ بسلوك الأشخاص المتأثرين بالمشكلة وكيف سيستجيبون لها، وبناء على ملاحظتك الأولية قم بالخطوات التالية للتعرف على المشكلة بشكل أكثر دقة :

- فصل الحقائق عن الآراء. (خطوات فعالة لحل المشكلات في مكان العمل، 2018)
- تحديد العملية التي واجهت المشكلة من خلالها.
- تحليل سياسات وإجراءات الشركة.
- المناقشة مع أعضاء الفريق المشاركين من أجل جمع المزيد من المعلومات.
- تحديد المشكلة بعبارات مُحدّدة.
- جمع المعلومات اللازمة لحل المشكلة.

أثناء تحديد المشكلة، من المهم التركيز عليها بدلاً من محاولة إيجاد حل في هذه المرحلة. على سبيل المثال، تركز عبارة "نحن بحاجة إلى إعادة كتابة وثائق التدريب" على الحل بدلاً من المشكلة. ومع ذلك، فإن قول "وثائق التدريب غير متناسقة" يعد طريقة أفضل لتحديد المشكلة. اعتمادًا على مدى تعقيد المشكلة، قد ترغب في استخدام أدوات، مثل المخططات الانسيابية ومخططات السبب والنتيجة، لتحديد المشكلة وأسبابها الجذرية (خطوات فعالة لحل المشكلات في مكان العمل، 2018)

– **تحديد الحلول البديلة: Identify alternative solutions** قم بإجراء جلسة "عصف ذهني" لجميع الطرق الممكنة لحل المشكلة؛ اطلب اقتراحات من جميع الأشخاص المتأثرين بالمشكلة، مع استشارة أولئك الذين قد يكون لديهم خبرة أكبر في نوع التحدي الذي تواجهه. يمكنك أيضًا استخدام الاستطلاعات ومجموعات المناقشة لتوليد الأفكار.

ضع النقاط الآتية في الاعتبار، أثناء استكشاف البدائل:

- الجوانب التي يمكن أن تبطئ عملية حل المشكلة الحالية.
- ضرورة التوافق بين الأفكار والأهداف والغايات ذات الصلة.
- مشاركة الجميع في عملية توليد الأفكار.
- التفريق بين البدائل قصيرة المدى وطويلة المدى. (خطوات فعالة لحل المشكلات في مكان العمل، 2018)
- اكتب جميع الحلول المقترحة. وفي هذا السياق، يوصى بأن يكون لديك ما لا يقل عن خمسة إلى ثمانية حلول لكل مشكلة.

– **تقييم الحلول: Solution Evaluation** عندما يكون لديك قائمة بالبدائل، فمن الضروري تقييم النتائج الإيجابية والسلبية لكل بديل. ويتضمن ذلك تحليل البدائل ومقارنتها من حيث الموارد المطلوبة لتنفيذها، بما في ذلك الوقت والبيانات والموظفين والميزانية. يساعد هذا النوع من التحليل في اتخاذ قرار مستنير بناءً على المعرفة الشاملة بالتأثيرات المحتملة لكل بديل. (خطوات فعالة لحل المشكلات في مكان العمل، 2018)

– **الحل: the solution** بعد إكمال عملية التقييم، حدّد الحلّ الأكثر احتمالاً للمشكلة، وضع في اعتبارك إلى أي مدى يلبي الحل الأهداف الآتية:

- حل المشكلة بسلاسة، من دون التسبب بمشكلة أخرى
- مقبول من كلّ المعنيين.
- عملي وسهل التنفيذ.
- متناسب مع سياسات الشركة والإجراءات فيها.

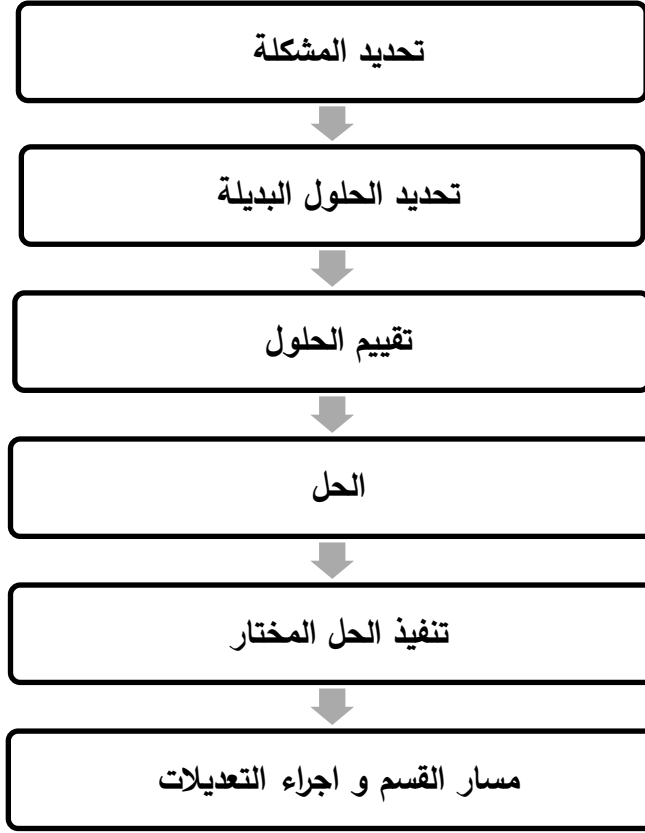
– **تنفيذ الحل المختار: Implement the chosen solution** تتضمن الخطوة التالية تنفيذ الحل المختار، وفق الآتي:

- وضع خطة عمل لتنفيذ الحلّ المختار.
- حدد الأهداف، وقم بتقسيمها إلى أهداف أصغر وقابلة للقياس لمراقبة التنفيذ.
- تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ.
- نقل الخطة إلى المعنيين

– **رصد التقدّم وإجراء التعديلات: Monitor progress and make adjustments** بعد تحديد الحل المناسب، عليك التأكد من قياس التقدم بشكل مستمر لضمان نجاح الحل. يمكن أن يكون جمع البيانات والتعليقات من أصحاب المصلحة مفيداً لتقييم ما إذا كان الحل يلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم. إذا لوحظ أي انحراف أو عدم فعالية في الحل المطبق، فقد تكون هناك حاجة لإجراء تعديلات على العملية أو الحل نفسه. إذا لم يحقق الحل المطلوب النتائج المرجوة، فقد تكون هناك حاجة إلى اعتماد حل بديل وتنفيذ خطة جديدة.

وهذه نمذجة حول الخطوات التي يتبناها القائد حل مشكلات العمل، موضحة فيما يلي:

شكل رقم (13) الخطوات التي يتبناها القائد في حل مشكلات العمل



المصدر: من إعداد الباحثة

وفي نفس السياق دائما الملاحظ هنا أن مهارة حل المشكلات عند القائد تحتاج إلى صبر وتقبل للآراء الغير وتقبل تعليقاتهم والى الدراسة والتحليل، وتتأثر تطبيقاتها بمناخ المؤسسة الداخلي والخارجي وطبيعة القائد، فاكساب هذه المهارة سيؤدي حتما بالمؤسسة إلى التطوير الراقى والتميز، كما أن التقيد بمراحل حل المشكلات يسهل كثيرا على القائد تولي هذه المهمة، بل وعليه البحث المستمر في طرق واستراتيجيات ناجعة لتفادي أي صراع أو مشكل يعرقل تطوير المؤسسة، كذلك يتطلب منه الاجتهاد في وضع خطوات ملائمة لحل مشكلات العمل، بحيث تكون هذه الخطوات منسجمة ومتوافقة مع خصوصية المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها، وبهذا تضمن القيادة حلول ناجحة تساهم بصورة فعالة في تحقيق التطوير التنظيمي.

**3/14 دور القائد في تحقيق الرقابة الإدارية:**

تأتي الرقابة ضمن أولويات التطوير التنظيمي لأنها تؤثر وتتأثر بجميع الوظائف الأخرى، فإذا وجدت الخطط الجيدة والتنظيم الجيد، والتوجيه فإن الانتعاش الوظيفي والتطور الإداري يسير على اكمل وجه وبكل المعايير المطلوبة، أما اذا كانت الرقابة ليست كذلك فإن احتمالات النجاح تكون محدودة إذا لم يكن هناك



نظام جيد لها، أي أن ما تم تخطيطه، قد تم تنفيذه كما يرغب التخطيط، وأن المسؤوليات والمهام التي تم استنادها للأفراد، قد تم تنفيذها بالفعل وأن القائد قد استخدمها بالشكل المطلوب من توفير الحوافز، والتوجيه، والاتصال.

### 1/3/14 تعريف الرقابة: Censorship

عرفها هنري فايول على أنها " الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف، والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها. (عباس, علي، 2001، صفحة 22).

### 2/3/14 أهمية القيادة في الرقابة الإدارية

يتبين لنا من خلال مفهوم الرقابة الإدارية الأهمية البالغة للرقابة على كافة مجالات الإدارة لضمان وسلامة تحقيق الأهداف كما خطط لها، ونختصر أهميتها في النقاط التالية:

- الفعل العام هو نتاج لتداخل العوامل البشرية، وبما أنه ينفذ بواسطة البشر، فإنه قد يتعرض للخطأ أو الانحراف. لذا، من الضروري مراقبته بشكل دائم لتفادي الأخطاء وتصحيح الانحرافات عن المسار المطلوب.
- تساع نطاق أعمال ونشاط الإدارة العامة، وتزايد عدد موظفيها، يتطلب بالضرورة مراقبة مستمرة لهذه الأنشطة والأعمال، يهدف ذلك إلى التأكد من مطابقتها للخطة الموضوعية، وضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- ينبغي مراقبة أداء الموظفين أيضاً لضمان أداء عملهم بكفاءة وفعالية، وتقديم الدعم والتوجيه عند الحاجة.
- توجيه القيادة الإدارية بسرعة التدخل لحماية المصلحة العامة واتخاذ القرارات المناسبة اللازمة لتصحيح الأخطاء بما يحقق الأهداف. (حسونة، 2011، صفحة 119).

- وجود الرقابة يسهل على المؤسسة تلبية رغبات عملائها وطمأنة مساهمي المؤسسة بأن استثماراتهم تتحقق بالشكل المطلوب.

- تمثل الرقابة دليلاً للموظفين. كما يوضح لهم ما هو مطلوب منهم بالإضافة إلى توجيه سلوكهم المستقبلي في الاتجاه المطلوب. كما يمثل دليلاً للمديرين في المستويات الإشرافية لتنفيذ ما يطلب منهم بناءً على توجيهات الإدارة العليا. (عياصرة، 2008، صفحة 72)

### 3/3/14 الخطوات التي يتبعها القائد في ممارسة الرقابة:

- هناك ثلاث خطوات ومراحل أساسية يمكن أن تطبق على رقابة الأفراد، العمليات، الأقسام، وهي:
- تحديد المعايير التي تستخدم لقياس مدى التقدم أو عدم التقدم، في اتجاه الأهداف المحددة.
  - قياس الأداء ومقارنته مع المعايير لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير.
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة.

### 4/3/14 الأساليب التي يتبعها القائد في الرقابة:

#### 1/4/3/14 الأساليب التقليدية في الرقابة:

يستخدم القائد الإداري عدة أساليب أو وسائل رقابية تعمل على السير الحسن والفعال لنظام الرقابة، وهي نوعين تقليدية ومتخصصة ولكل أسلوب أدواته الخاصة التي يتبعها ونظرها كالتالي:

- **التقارير الإدارية: Management reports** وهي وثائق تهدف إلى تقديم معلومات مهمة لصانعي القرار داخل المنظمة، وغالبًا ما تكون موجهة إلى المستويات الإدارية العليا والتنفيذية، والجدير بالذكر أن هذه التقارير تسعى إلى تلخيص البيانات الأساسية المتعلقة بأحد جوانب العمل، سواء كان ذلك من خلال الأداء المالي، نشاط المبيعات، رضا العملاء، أو حتى تقدم المشاريع، ومن أهم التقارير الإدارية نذكر ما يلي:
- **التقارير الدورية: Periodic reports** وهي دورية، يومية، أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، وهي مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية وجدول وأرقام.

- **تقارير سير الأعمال الإدارية: Administrative progress reports** تؤتم إعداد هذه التقارير من قبل رؤساء الأقسام ومن يشغلون مناصب قيادية أو من ينوب عنهم، ويتم عرضها على الإدارة العليا. تتضمن هذه التقارير أنشطة وإنجازات الإدارات المختلفة، وتمثل وسيلة تواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث تقدم توضيحات حول سير العمليات التنفيذية، بالإضافة إلى ملخصات للإنجازات وإشارة إلى أي مشاكل قد تنشأ، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة القضايا المطروحة.

- **الشكاوى والتنظيمات: Complaints and Regulations** وهي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، وتضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الانحراف والأخطاء. (الصباح، 1996، صفحة 131)

### 2/4/3/14 الأساليب الرقابية المتخصصة:

هناك عدة أدوات وأساليب رقابية متخصصة يستخدمها القائد لممارسة مهمة الرقابة الإدارية ونذكر:

- العائد على الاستثمار **Return on Investment**

- خرائط جاننت. **Gantt Charts**

- شبكة الأعمال **Business Network**

- الرقابة على المخزون **Inventory Control**

- الموازنة التقديرية **Budgeting**

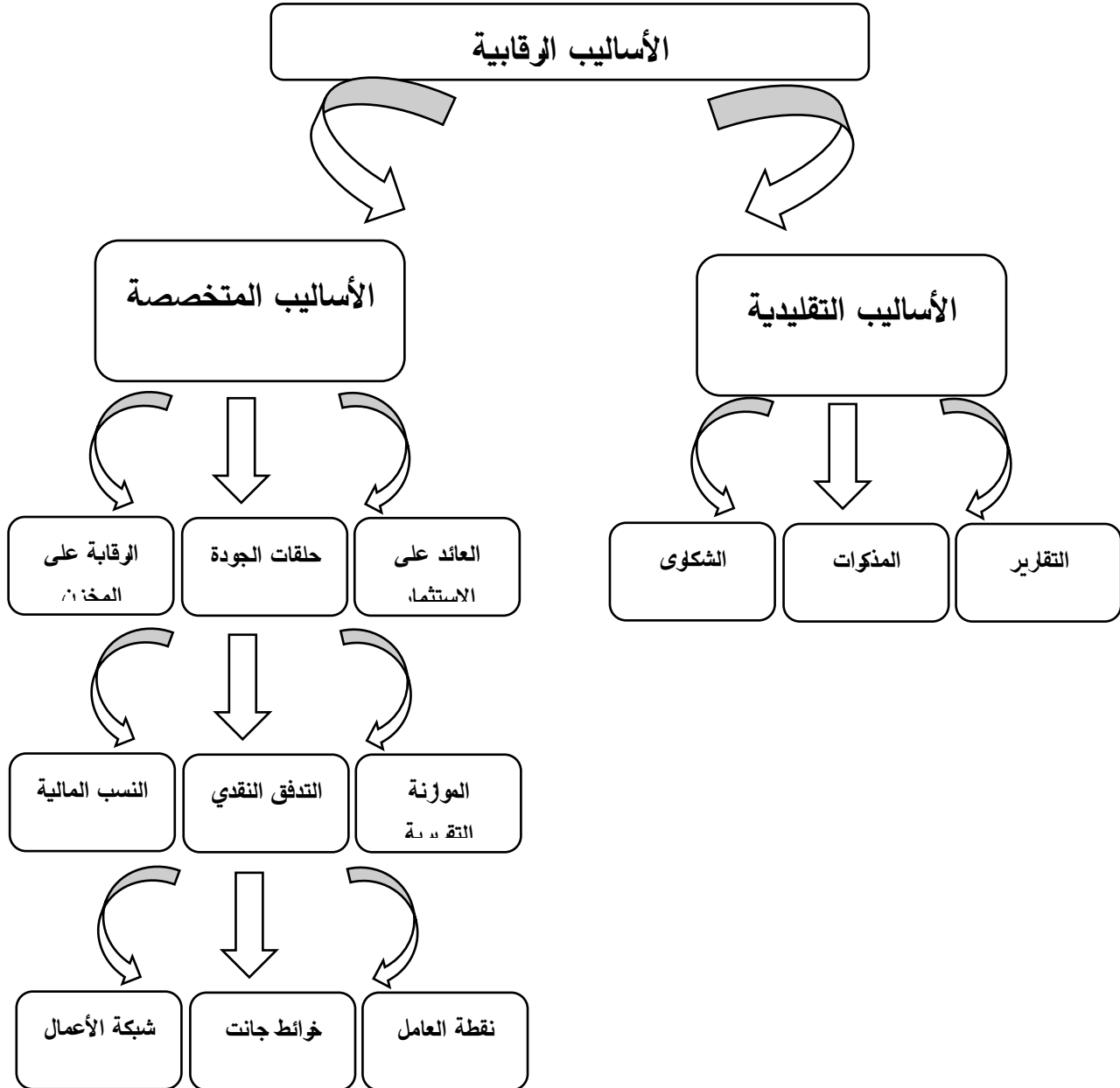
- التدفق النقدي **Cash Flow**

- النسب المالية **Financial Ratios**

- حلقات الجودة Quality Circles

- نقطة العامل Factor Point

شكل رقم (14): الأساليب الرقابية للقائد الإداري



المصدر: من إعداد الباحثة

فيما يخص أساليب ممارسة القائد للرقابة من الواضح بأن جلها تعتمد على حنكة وذكاء القائد، وتطبيقها بشكل بناء داخل مؤسسة، وذلك باعتبار أن الرقابة هي ضمان استقامة النشاط داخل المؤسسة لأنها تكفل تقييم أداء العاملين وتقويم الانحراف والسلوك السيئ ومعالجة الأخطاء، كما تساعد في اكتشاف الكفاءات العمالية وتشجيعها أو تحفيزها، وهذا ما يتطلب تجانس و تنسيق بين الأساليب السالفة وتطبيق القائد لها لضمان حسن

سيرورة النظام واحترام القوانين داخل المؤسسة مما يؤدي إلى التطوير والتقدم وتحقيق الأهداف للمؤسسة والعامل معا.

#### 4/14 دور القائد في تفعيل الاتصال التنظيمي:

يناط كل قائد بسلطة رسمية تمكنه من تسيير العمل في الوحدة التنظيمية التي يعمل بها، وهذه السلطة تقتضي بعض العلاقات الرسمية و الغير رسمية، بينه وبين الأتباع كما تزوده هذه الصلاحية بالحصول على أنواع من المعلومات الضرورية لسير مهمته وتخوله أيضا حق اتخاذ القرارات اللازمة لهذا التسيير، وهذه الأوجه الأساسية، والمهمات الأخرى لعمل القائد، كالحصول على المعلومات، وتعزيز العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرارات، والرقابة الإدارية... تتطلب استخداما مناسباً لمهارات الاتصال التنظيمي، إذا أراد القائد أن يكون فعالاً. (عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، 2002، صفحة 76).

#### 1/4/14 تعريف الاتصال التنظيمي: Organizational Communication

ويقصد بالاتصال التنظيمي العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات سواء كانت علمية أو تعبيرية من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى عضو آخر. وقد يكون الاتصال من مستوى أدنى أو العكس، أو على مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع. وقد يكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بغرض أداء وتسهيل العمل، ولذلك يصبح الاتصال أداة للتأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم. (الخطروزي، 1960، صفحة 341).

#### 2/4/14 فن القائد في استعمال الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة، ومن أهم مهارات الاتصال هو الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام وجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

وقدا ثبتت إحدى الدراسات الحديثة قواعد الاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (humantouch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

– استمع إليه. H/ hearhim

– احترم شعوره. U/ understandhis feeling

– حرك رغبته. M/ motivatehisdesire

– قدر مجهوده. A/ appreciatehis efforts

– مده بالأخبار. N/ news him

– دربه. T/ train him

– أرشده. **O/ open hiseyes**

– تفهم تفرده. **U/ understandhisuniqueness**

– اتصل به. **C/ talk to him**

### 3/4/14 أهمية القيادة في تفعيل الاتصال التنظيمي :

للاتصال القيادي أهمية كبيرة في تحقيق التطوير التنظيمي ونلخص أهمها في النقاط التالية مع شرح كل واحدة على حدى:

– **أساس صنع القرار والتخطيط Basis of decision making and planning** : الاتصال ضروري لصنع القرار والتخطيط، يمكن الإدارة من تأمين المعلومات التي بدونها قد لا يكون من الممكن اتخاذ أي قرار، تعتمد جودة القرارات الإدارية على جودة الاتصال علاوة على ذلك، يجب إبلاغ قرارات وخطط الإدارة إلى المرؤوسين، بدون الاتصال الفعال قد لا يكون من الممكن إصدار تعليمات للآخرين، ويساعد التواصل الفعال في التنفيذ السليم للخطط وسياسات الإدارة.

– **العمل السلس والفعال للمنظمة: Smooth and efficient functioning of the organization**. على حد تعبير 'جورج.ر. تيري' انه بمثابة زيوت التشحيم، وتعزيز العمليات الثالثة لعملية الإدارة. "الاتصالات تجعل من الممكن أن يكون العمل سلسا وكفى للمؤسسة فقط من خلال التواصل تتغير إجراءات المرؤوسين في الاتجاه المطلوب.

– **يسهل التكتاف: Facilitates collaboration** الإدارة ليست مجرد إصدار أوامر وتوجيهات، بل هي فن يتطلب تحقيق الأهداف من خلال التعاون والتغام بين الأفراد في المنظمة. يعتبر الاتصال أحد أهم عناصر تحقيق هذا التغام، حيث يسهم في تبادل الأفكار والمعلومات بين الأعضاء وتعزيز وحدة العمل والتنسيق بينهم. بالتالي، يلعب الاتصال دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، حيث يعمل على ربط الأفراد ببعضهم البعض وتسهيل عمليات التنسيق والتعاون.

– **زيادة الكفاءة الإدارية: Increase administrative efficiency** يُعتبر الاتصال الفعال بين القادة وأعضاء المنظمة، سواء كان ذلك عبر التحدث والاستماع بعناية، أو استخدام وسائل الاتصال المختلفة مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات، أداة حاسمة لتحقيق الأهداف الإدارية. من خلال التواصل الفعال، يمكن للإدارة تحديد الأولويات وتبادل الرؤى والمعرفة، وتوجيه العمليات بشكل فعال، كما يمكن أن يؤدي التواصل الجيد إلى زيادة الروح المعنوية للموظفين وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية في المنظمة.

– **يعزز التعاون والسلام الصناعي: Promotes industrial cooperation and peace** : التواصل الفعال يؤدي إلى تعزيز الفهم المتبادل وبناء الثقة بين أفراد المنظمة، مما يعزز التعاون بين العاملين

وأصحاب العمل. بدون التواصل، لا يمكن أن تكون هناك علاقات صناعية صحيحة وسليمة، ولا يمكن بناء بيئة عمل تعتمد على الثقة والتعاون. يسمح التواصل بفتح القنوات للموظفين للتعبير عن مشاكلهم واقتراحاتهم، مما يساهم في تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وحل المشكلات بفعالية

– **يساعد في تأسيس القيادة الفعالة: Helps establish effective leadership.** التواصل هو أساس القيادة الفعالة، إذ لا يمكن أن يكون هناك قيادة فعالة دون تواصل فعال بين القائد والمرؤوسين والإدارة العليا. يعتبر التواصل ضروريًا للحفاظ على علاقات قوية في بيئة العمل وبناء الثقة بين الجميع. يساعد التواصل المدير أو القائد على بناء علاقات وثيقة مع الموظفين، ويمكنه من إقامة قيادة فعالة عن طريق فهم احتياجاتهم ومشاكلهم وتوجيههم بشكل مناسب.

– **الدافع للمعنويات: Motivation for morale** الاتصال هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تعديل سلوك المرؤوسين وتغيير تصرفاتهم من خلال التفاعل معهم بشكل فعال. يتيح الاتصال للمدير تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع معنوياتهم. على الرغم من أن الدافع قد ينبع من الداخل، يمكن للمدير أيضًا تحفيز الناس من خلال توجيهاته وتواصله الفعال. على سبيل المثال، يمكن للمدير أن يحدد الرسائل بشكل صحيح، ويختار التوقيت المناسب للاتصال، ويستخدم أساليب الاتصال الملائمة للموقف لضمان فعالية التواصل.

– **زيادة القدرات الإدارية: Increase management capabilities** التواصل الفعال يساهم أيضًا في زيادة القدرة الإدارية، حيث يواجه المديرون قيودًا زمنية وطاقوية تحد من قدرتهم على القيام بجميع المهام بشكل فعال. يمكن للتواصل الفعال أن يسهل للمدير تفويض السلطات والمسؤوليات للآخرين بشكل فعال، مما يزيد من فاعليته الإدارية ويمكنه من التركيز على المهام الرئيسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

– **التحكم الفعال: effective control** الوظيفة الإدارية تتضمن التحكم في قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة في الخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تم اكتشاف أي انحرافات عن هذه المعايير. يهدف هذا النهج إلى ضمان تحقيق أهداف المؤسسة وفقًا للخطط المعتمدة. ومن المهم جدًا أن تكون الاتصالات فعالة في هذه العملية، حيث يتم نقل الخطط إلى المرؤوسين وقياس الأداء الفعلي وتبليغ النتائج إلى الإدارة العليا. في حالة وجود أي انحرافات عن الأهداف المرجوة، يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية أو إبلاغ الإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات اللازمة. وبدون نظام اتصال فعال، قد يكون من الصعب تنفيذ هذه العمليات بشكل فعال وفعال.

– **الرضا الوظيفي: Job satisfaction** التواصل الفعال يعزز الرضا الوظيفي بين الموظفين عن طريق زيادة الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة. يساهم التواصل الفعال في تقليل الفجوة بين الموظفين والإدارة

من خلال استخدام وسائل الاتصال الفعّالة مثل الاجتماعات الدورية والمحادثات الشخصية. كما يُسهم التواصل الفعّال في خلق شعور بالانتماء بين الموظفين وتعزيز الحماس في العمل، حيث يتمكن الموظفون من التعبير عن آرائهم ومشاكلهم بشكل مفتوح والمشاركة في عملية صنع القرار، مما يجعلهم يشعرون بأهمية دورهم في المنظمة.

– الإدارة الديمقراطية: **Democratic management** التواصل ضروري أيضًا لتحقيق الإدارة الديمقراطية، حيث يساهم في تعزيز مشاركة العمال في عمليات صنع القرار من خلال إشراكهم في هذه العمليات. في غياب نظام اتصال فعّال، يصبح من الصعب تفويض السلطة وتحقيق اللامركزية في عمليات الإدارة.

– زيادة الإنتاجية وتقليل تكلفه: **Increase productivity and reduce costs** التواصل الفعّال يساهم في توفير الوقت والجهد وزيادة الإنتاجية، وذلك بسبب تسهيل عمليات التنسيق والتعاون بين أفراد المنظمة. كما يقلل من التكاليف التي قد تتجم عن سوء التفاهم أو عدم تبادل المعلومات بشكل كافٍ. ففي غياب التواصل، قد يكون من الصعب على الأفراد العمل معًا بشكل فعّال في مجموعات أو تحقيق الفوائد المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع.

– العلاقات العامة: **Public Relations** في العالم الحالي، تُعتبر صورة الشركة وسمعتها من العوامل الحاسمة في نجاحها واستمراريتها. من خلال التواصل الفعّال، يمكن للإدارة بناء صورة مؤسسية إيجابية للشركة في المجتمع والحفاظ عليها. يساهم التواصل في تقديم رؤية واضحة وشفافة لأهداف الشركة وقيمتها ومبادئها، مما يعزز الثقة لدى العملاء والعاملين والشركاء التجاريين والمجتمع بشكل عام. كما يساعد التواصل في بناء علاقات جيدة مع مختلف أطراف العمل مثل العملاء والموردين والمستثمرين والحكومة، مما يعزز التفاهم ويحد من الصراعات ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

من خلال ما سبق ذكره حول دور عملية القيادة في تحقيق نمو وتطور المؤسسة، مع سرد لأهم الوظائف والممارسات القيادية التي يتمتع بها القائد الناجح، والتميز الذي يطمح دائمًا نحو التقدم والرقي المؤسسي ووصولًا لما يسمى بالتطوير التنظيمي، حيث تم عرض دور القيادة في تحقيق وتفعيل التطوير التنظيمي، من خلال تحليل لأهم مؤشرات التطوير التنظيمي، والتي لخصناها في المفاهيم التالية:

- حل مشكلات العمل.
- احترام العلاقات الإنسانية.
- الرقابة الإدارية.
- الاتصال التنظيمي.

لقد قام الباحث بالتركيز على أربعة مؤشرات للتطوير التنظيمي، باعتبارها عوامل مهمة وقوية في ارتقاء المؤسسة وتميزها، حيث تم ربط هذه العوامل بالقيادة الإدارية، وكيف يمكن للقائد الإداري التحكم فيها بفضل ما يميزه من صفات التي تجعل منه قائد ناجح، ويجعل منها سبل ومناهج للتطوير التنظيمي، ويمكن تلخيص هذه الممارسات في الشكل الآتي:

شكل رقم (15) يمثل الممارسات القيادية المحققة لتطوير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة



خلاصة:

فيما يخص تقييم التطوير التنظيمي كأسلوب ومنهج يهدف إلى زيادة كفاءة المنظمة ويضمن فاعليتها، من خلال ما يسلكه من استراتيجيات بناءة تقوم على دعمه وترقيته دائماً نحو الأفضل، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يقوم التطوير التنظيمي على تغيير ثقافة المنظمة وعاداتها وأعرافها، وهنا يحدث التصادم بين المؤيدين والمعارضين لهذا التغيير، لتخلق ثورة ضده التي ينتج عنها صراع ومشكلات تنظيمية تعرقل مساره، لذا لابد من أن تتوفر القدرة و الكفاءة العالية لدى إدارة التطوير، وان تتحمل المؤسسة تبعاته ونتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهذا لا ينفي من وجود قيادة رشيدة كفيلة بان تحقق التطوير التنظيمي عل أكمل وجه مما يتماشى مع هدف المنظمة.

فالقائد الإداري يمتلك نشاطات ووظائف عديدة و فعالة داخل المؤسسة، بحيث أن دوره لا يقل أهمية عن دور المدير، فهو المؤثر والمحرك لسلوكيات العاملين، سواء كانت هذه السلوكيات إيجابية أو سلبية، كما نجد بأنه يمارس نشاطه داخل المؤسسة بكل أريحية ومرونة كلما تمسك بخصائص القائد الناجح، ويعمل على كسب احترام وثقة الموظفين، بل ونجدهم يوكلون له مهمة الدفاع عن حقوقهم والمحافظة على مكانتهم داخل المؤسسة، لذا نجد أن دور القائد في تحقيق نشاطات التطوير التنظيمي والمتمثلة في المؤشرات التالية :

- حل مشكلات العمل،

- احترام العلاقات الإنسانية،

- الرقابة الإدارية،

- الاتصال التنظيمي.

تطلب حنكة واستراتيجية ناجحة للتحكم في سلوكيات المرؤوسين وتسييرها وتوجيهها نحو الهدف المنشود في المؤسسة وهو بطبيعة الحال يحقق الوصول إلى التطوير التنظيمي بكل مقاييسه المذكورة، وبالتالي تكتمل الوظيفة الاجتماعية داخل البناء ويتحقق بهذا الترابط التكامل بين انساق المجتمع من قادة ومقودين.

ثانياً:

الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل وتفسير البيانات واستخلاص نتائج الدراسة

تمهيد

1/ تحليل نتائج استمارة الاستبيان

1/1 تحليل نتائج المحاور

2/ تحليل المقابلة

1/2 تحليل المقابلة الأولى

2/2 تحليل المقابلة الثانية

3/ نتائج الدراسة

1/3 إختبار الفرضيات

4/ استخلاص نتائج الدراسة

1/4 استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات

خلاصة

## تمهيد

هذا الفصل هو تمثيل للدراسة النظرية للموضوع بصفة فعلية، أي مجسد ميدانيا، وقابلة للقياس، بأرقام ونسب إحصائية، نتائج ومناقشتها تعكس جهود الباحث، ومدى تمكنه من البحث، بحيث يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية معمقة يعتمد فيها على معطيات إحصائية ونتائج يتولى تحليلها ومناقشتها، وهذا من شأنه أن يعزز الجانب النظري للموضوع، ويلقي الضوء على مؤشرات المتغيرات بالتجربة الفعلية والقياس، والتحليل السوسيولوجي المعمق للنتائج، وقد تم اعتماد الباحث على تحليل نتائج بحثه، بداية بتحليل نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، انطلاقا من مخرجات نظام الحزم الإحصائية ' spss '، وصولا الى تحليل نتائج المقابلات مع أصحاب المناصب القيادية بالمؤسسة، للتمكن من تفسير الظاهرة ومقارنتها بالفرضيات، لكي يتم في الأخير التحقق من المعطيات والخروج بنتائج الدراسة ومن ثم استنتاج عام.

1/ تحليل نتائج استمارة الاستبيان:

1/1 تحليل نتائج المحاور:

1/1/1 نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور (1) دور الممارسة القيادية الإدارية في حل مشكلات العمل

لا تخلو أي بيئة عمل مهما كانت خصائصها ومميزاتها من تعرضها لمشكلات على مستوى المؤسسة في نواحي مختلفة، تختلف باختلاف طبيعة العمل، فهناك مشكلات ذات طابع أداري، وهناك من المشكلات ما هو خاص بالموظفين وتعاملاتهم...، وهنا يكمن دور القيادة في التدخل لمواجهة هذه المشكلات بالطريقة المناسبة، وفي الجدول أدناه تم إدراج إجابات المبحوثين حول دور الممارسات القيادية في حل مشكلات العمل بالمؤسسة محل الدراسة سوناطراك، ليتم بعد ذلك تحليلها حسب المعطيات وإجابات عينة البحث.

جدول رقم (11) يمثل دور الممارسة القيادية الإدارية في حل مشكلات العمل.

مستوى المعنوية SIN	T	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة التحقق			التكرارات والنسب المئوية	العبارة
					دائما	أحيانا	أبدأ		
0.000	1.40-	2	0.1987	1.981	-	151	3	التكرار	هل يتدخل القائد إثر وقوع صراع بين العاملين؟
					-	98.1	1.9	النسبة %	
		4	0.4161	1.779	-	120	34	التكرار	هل لقائدكم القدرة في التعامل مع الأزمات الطارئة؟
					-	77.9	22.1	النسبة %	
		7	0.2975	1.097	-	15	139	التكرار	هل يتعامل القائد بحزم مع عدم انضباط العاملين؟
					-	9.7	90.3	النسبة %	
		6	0.4161	1.221	-	34	120	التكرار	هل للقائد القدرة على حماية الموظف من أخطار العمل؟
					-	22.1	77.9	النسبة %	
		5	0.4807	1.357	-	55	99	التكرار	هل يتدخل القائد في حالة حدوث نزاع بين العامل والزيون؟
					-	35.7	64.3	النسبة %	
		3	0.3635	1.929	5	133	16	التكرار	هل يساهم القائد بتقويم السلوك الذي أدى الى حدوث صراع داخل المؤسسة؟
					3.2	86.4	10.4	النسبة %	
		1	0.1677	2.00	2	150	2	التكرار	هل لقائدكم القدرة على التنبؤ بحدوث المشكلة قبل وقوعها؟
					1.3	97.4	1.3	النسبة %	
		4	0.334	1.623	النتائج العامة للمحور الأول: حجم العينة: N= 154				

المصدر من إعداد الباحثة

الملاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط العام للمحور الأول هي 1.623 مع انحراف معياري 0.334، وبعد استخدام اختبار T ستودنت لفحص المتوسط الحسابي العام للمحور الأول ومقارنتها بالقيمة المفترضة 2.00، والتي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة، أشارت النتائج أن قيمة 'T'

(-1.4)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوي ( $a=0.05$ )، هذه النتيجة تعني أن قيمة المتوسط الحسابي العام اقل من القيمة المفترضة (2) وهذا ما يثبت صحتها.

- تحليل العبارة الأولى: "هل يتدخل قائدكم اثر وقوع صراع بين العاملين".

حسب ما جاء في إجابات المبحوثين في العبارة الأولى فكانت نتائجها حسنة واحتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطه الحسابي "1.917"، وبانحراف معياري "0.1987"، و يمكن القول بأن القادة الإداريين في مؤسسة سوناطراك، بمديرية الصيانة يعيرون اهتماما كبير لحل المشكلات بين العاملين وهذا ما يؤكد عدم تجاهل القيادة للأخطاء والصراعات التي تحصل بين الموظفين حيث يقومون بالتدخل سريع قبل تفاقم النزاع، مما يكسب القائد هيبة وقيمة بين موظفيه واحترامهم له.

و صفة حل المشكلات من صفات القائد الناجح، إذ تدل على امتلاك القائد الذكاء الاجتماعي اللازم وحسن التصرف في الأوقات المناسبة، حيث يقف موقف محايد ومصالح بين اطراف النزاع تجاه الصراعات التنظيمية العابرة، وهذا ما اثبته المقابلة التي تمت مع رئيس قسم .

كما توافقت إجابة المبحوثين بهذا الصدد مع الدراسة السابقة التي أجراها "2015 Lehmann Nale"، حول كيف تعمل القيادة التحويلية خلال تفاعلات الفريق، تحليل العملية السلوكية، حيث توصلت دراسته الى نتيجة مفادها بان القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق، وهذا ما تم الإدلاء عنه عند المبحوثين بمؤسسة سوناطراك.

و يبدو من خلال الدراسة السابقة ونتيجة الدراسة الحالية ان النظام الاجتماعي السائد في المؤسسة محل الدراسة يتفق مع اراء " دور كايم " في تحليله للبنية والوظيفة، حيث اهتم في دراسته بالوقائع الاجتماعية المكونة للنسق الاجتماعي، وكيف ان كل وحدة في المجتمع لها علاقة بالمجتمع الكبير الذي يحقق توازنه بانسجام وتكامل هذه الوحدات، ويكون ذلك بقيام كل عضو بوظيفته في المؤسسات الاجتماعية، ومن هنا يصل المجتمع الى التطور المطلوب.

- تحليل العبارة الثانية: "هل لقائدكم القدرة في التعامل مع الأزمات الطارئة".

فيما يخص إجابة المبحوثين حول العبارة الثانية فكانت فوق المتوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي "1.779"، وبانحراف معياري 0.4161، وتحتل الرتبة الرابعة من حيث أهميته، وهذا يقودنا الى التعرف على اتجاه القائد تجاه خاصية التخطيط المسبق، باعتبار هذا الأخير يمكن القائد من احتواء المشكلات الطارئة والمفاجئة، لان من أهداف التخطيط حل المشكلات المفاجئة، خصوصا اذا كانت الخطة تتسم بالمرونة وسرعة التطبيق.

فجاهزية القيادة في الصدى للآزمات الطارئة هي أيضا من خاصيات القيادة الرشيدة، لان ذلك يعكس مدى القدرة على التحكم في الأوضاع التي قد تحدث بصفة غير متوقعة، وتعتبر هذه الأخيرة من صفات "الأزمة" وهي ما يطلق عليها "المباغته".

واستجابة المبحوثين بهذه النسبة تجاه هذه العبارة يدل على ما تتصف به ادارة التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من تفعيل حقيقي لإدارة الآزمات، وقد أكدت الدراسة السابقة EDINA DOCI ، حول تعقيد المهام في القيادة التحويلية الى ان الافتقار الى الموارد النفسية بالنسبة للقيادة التحويلين تجعل منهم يفقدون السيطرة ويتصرفون بطرق اقل تحولا، فالجاهزية للتصدي للآزمة تكون مرتبطا دائما بتوفر كل الإمكانيات النفسية والمادية والتقنية...، وعدم توفر احدهما يؤثر على السيطرة على الوضع .

وقد أكدت الدراسات البنائية الوظيفية ان التغير من حالة الى حالة هي وضع طبيعي في المجتمع، ولكن ما هو ليس طبيعي هو عدم القدرة على التحكم فيه، وقد أشارت البنائية الوظيفية الى ذلك من خلال ما اطلق عليه بارسونز "بالتكيف" مع التغيرات لمسايرة الوضع الجديد .

حيث يحدث التغير بالمتمايزات الداخلية والاختلاف في وجهات النظر والأفكار ويمكن تخطي ذلك والتغلب عليه من خلال الأخذ بأراء الأغلبية حول الآراء المتداخلة، وهذا ما يقودنا الى تحديد أهمية الدور الاجتماعي عند منظري البنائية الوظيفية، حيث يعد مفهوم الدور محوريا من اجل الوصول لفهم النتائج أو الآثار أو لفهم مكونات البناء الاجتماعي، فالدور يعني الوظيفة، أي أنه السلوك الذي يقوم به الجزء من أجل بقاء الكل.

وتعتبر هذه النظرية أن أنواع العلاقات الاجتماعية بين الأدوار الخاصة جوهر البناء الاجتماعي، وبالمثل تشكل أنواع العلاقات بين النظم الاجتماعية المفهوم الأشمل لبناء المجتمع ككل.

وملخص ذلك مع دراستنا الحالية حول قدرة القائد على التعامل مع الآزمات الطارئة ما هو إلا انعكاس للمقاربة التي تؤكد مفهوم الدور من حيث انه السلوك الذي يقوم به الجزء من اجل بقاء الكل.

– تحليل العبارة الثالثة: "هل يتعامل القائد بحزم مع عدم انضباط العاملين".

وهي الأضعف من حيث الترتيب، بحيث تحتل الرتبة السابعة في المحور الأول، والرتبة الأخيرة على مستوى كل محاور الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي " 1.097 "، وبانحراف معياري " 0.2975 "، هذه العبارة تحتل شقين شق إيجابي وشق سلبي.

اما الإيجابي فيتمثل في ان عدم التصرف للقائد بحزم مع عدم انضباط الموظفين قد يكون نتيجة احترامه للظروف المحيطة بالعامل على المستوى الداخلي أي في المؤسسة وما يعانیه هذا الأخير من ضغوطات

في بيئة العمل ككثرة المهام المسندة له، ومعاناته من الصراعات مع زملاءه...، او قد تكون له ظروف خاصة اجتماعية او اقتصادية...، وهذا ما قد يقودنا الى احترام العلاقات الإنسانية من طرف القائد تجاه هذا الموظف. فعدم حزم القائد نابع من عدم تشدده مع الموظف واحترامه للظروف التي يمر بها، وهذا ما يتفق مع المقاربة الإنسانية " لايلتون مايو"، ويتفق كذلك مع النوع القيادي الديمقراطي الذي يتميز باحترامه للجوانب الإنسانية للموظفين ويعمل على قضاء حاجاتهم، كما ان إجابة رئيس قسم الموارد البشرية اثناء إجراء المقابلة معه تؤكد احترام القائد للجانب الإنساني للموظف ومحاولة مساعدته بتقليل الرقابة الشديدة عليه وإعطائه مساحة من الحرية حسب الظروف الذي يعيشه.

اما ما هو سلبي في إجابته المبحوثين حول هذه العبارة فهو يتنافى تماما مع صفات القائد الناجح المذكورة في الاطار النظري للدراسة، حيث امتلاك القائد لصفة الحزم مع الموظف وحثه على الانضباط من الأولويات التي تنادي بها القيادة الرشيدة، لاسيما في مؤسسة هامة مثل سوناطراك، كما يجدر الإشارة الى ان هذه الصفة تتفق مع القيادة المتسببة التي قد تؤدي بالمؤسسة الى انتشارا للامبالاة وعدم الاكتراث بالقانون الداخلي للمؤسسة واللوائح التي ينص عليها بما فيها الانضباط.

كما ان المؤسسة الجزائرية عموما تولي اهتمام كبير حول تغيير الثقافة التنظيمية السلبية، وهذا ما درجته قوانين العمل ضمن الحلول الاستراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي، لكن هذا ليس في مطلق الأحوال لان هناك نسبة من المبحوثين تنفي ذلك، وعلى سبيل الذكر قد تكون تنطبق إجابته المبحوثين حول حزم القائد مع عدم انضباط العاملين مع طبيعة النظرية الموقفية وخصائصها والتي تربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة، فمن يصلح للقيادة في مرحلة ما قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى.

وقد تتعرض القيادة للعناصر المؤثرة منها صفات القائد، صفات الاتباع، صفات الموقف وطبيعة الحالة...، وهذا من شأنه أن يحدث تغيير إيجابي أو سلبي على المؤسسة، وقد أشاد انصار البنائية الوظيفية على الأهمية الكبيرة للأنظمة داخل النسق في تحقيق التوازن داخل الأبنية الاجتماعية وان الحفاظ على هذه الأنظمة يتم من خلال توفير الإمكانيات المتاحة، فأقوى المجتمعات في العالم لهم انحرافات وظواهر سلبية إلا أن المسؤولين هم من يوفرون الاقتراحات المتاحة للتحكم في الأوضاع بما يتوافق مع طبيعة المجتمع وطبيعة المشكلة في حد ذاتها.

وحسب ماورد يمكن القول بان الحزم مطلوب وهو صفة من صفات القائد الناجح ويكون ذلك بتشديد الرقابة على المخالفين للنظام بصفة مفتعلة ومستمرة، مع منع الحوافز المادية والمعنوية عليهم، الحرمان من بعض الامتيازات والمنح...، وبذلك يصبح التطوير التنظيمي متاح وتحصيل حاصل للبيئة السليمة للمؤسسة وهذا ما أكدته المقابلة المجرات مع رئيس قسم الإعلام الألي بالمؤسسة محل الدراسة، انظر الملحق رقم (02).



– تحليل العبارة الرابعة : "هل للقائد القدرة على حماية الموظف من أخطار العمل".

كانت ردود فعل المبحوثين تجاه هذه العبارة دون المتوسط بالمقارنة مع الإجابات الأخرى، حيث بلغ متوسطها الحسابي "1.221" وانحراف معياري "0.4161"، وجاءت رتبها السادسة حسب إجابة المبحوثين أي ما قبل الأخيرة.

وهذا ما يدل ان أصحاب المناصب القيادية يولون اهتمام بصفة غير كافية بأخطار العمل خصوصا وان طبيعة العمل بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة محاطة بالأحداث والمواقف الحرجة التي تشكل خطورة على العاملين، لذا يجب على القيادة ان تحرص على تطبيق إجراءات الحماية، وذلك بالعمل وفق المعايير المطلوبة في الأداء وذلك بتوفير البسة خاصة من احذيه وقبعات وقفازات...، كما يجب ان توفر المؤسسة أجهزة الإطفاء متطورة، وتشدد عمليات الرقابة لمرتكبي المخالفات حول هذه الإجراءات.

وقد أشار انصار البنائية الوظيفية الى هذه النقطة من حيث المقاربة التي تقول بان النظام مرتبط بفكرة المعايير التي تضبط السلوك، وهي نماذج مقننة ترتبط بلوائح وقوانين معينة متوافق على الالتزام بها، كما أن التزام الأفراد بهذه القواعد متوقف بفكرة الجزاءات الاجتماعية، لان هذا الاتباع راجع في الأساس إلى التربية أو التنشئة الاجتماعية، و إذا فشلت فإن الأساس الثاني هو الخوف من الجزاءات الاجتماعية السلبية. بمعنى انه لا بد من تشديد الرقابة على العاملين فيما يخص مخالفة المعايير التي تحث على سلامتهم من اخطار العمل لان هذا من مسؤولية الطرفين القائد والمقود، واي تهاون في هذا الصدد ستكون نتائجه وخيمة على الطرفين كذلك، واکد هذا الموقف براون "حيث يقول أن الانحرافات والقصور الوظيفي يمكن أن يقوم داخل النسق، ومن هذه المقاربة يمكن الاعتراف بان أخطار العمل هي امر طبيعي ووارد الحدوث في أي مكان وزمان، لكن بالمقابل التصدي له وحماية الرعية هو ضرورة حتمية تتولاها القيادة الرشيدة وهو ما أكده "ميرتون" حيث إشارة الى أهمية المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر داخل الأبنية الاجتماعية، ويقصد بذلك القدرة على التحكم في سلامة الموظف من أخطار العمل في المؤسسة.

وهذا بطبيعة الحال يتوافق مع خصائص القائد الناجح الذي يتصف بالقدرة على إقناع العاملين في اتباع توجيهاته حول أهمية الوقاية من الأخطار واتباع إرشاداته بارتداء أطقم السلامة واحترام القوانين والمعايير المنصوص عليها ..، كما يتصف القائد الناجح بالقدرة على السيطرة على المخالفين والمتهاونين باتباع قواعد السلامة، وهذا ما يخلق التوازن المطلوب الذي ينادي به منظري المذهب البنائي الوظيفي، كذلك إجابة المبحوثين تجاه هذه العبارة والنتيجة الغير مرضية قد تدعونا الى الإشارة عن بعض المساوئ التي تتصف بها القيادة التسيبية التي تتميز بالتهاون واللامبالاة و التساهل مع المرؤوسين والمقصرين في أداء واجباتهم.

وبالمقابل جاءت، إجابة رئيس قسم الإعلام الألي منافية لذلك، وهذا ما قادنا الى عدم الإقرار التام بصحة إجابة المبحوثين في استبيان ولا بإجابة المبحوثين في المقابلة ومسك العصا من الوسط والاعتراف بان التقصير قد يكون متواجد في أي نظام اجتماعي لكن لا بد من المسؤولين ان يتميزوا بالسعي الدائم والمستمر

نحو التغيير للأفضل وهذا ما أكده "برج" حيث قال يأتي التغيير من مصادر ثلاثة تتمثل في تلاؤم النسق وتكيفه والنمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي والتجديد والإبداع.

والعامل الأساسي في هذه العبارة، وحسب إجابة المبحوثين في الاستبيان والمقابلة، هو محاولة خلق التكامل الاجتماعي الذي يتمثل في الاتفاق على القيم، بمعنى أن التغيير هو عملية توافقية بطيئة في الأساس، ولا يتم إلا بعد مدة زمنية ويتوافق التغيير في هذه الحالة مع مجموعة من القيم التي ذكرها "براون" التي من شأنها أحداث التكيف مع المتغيرات التي قد تحدث داخل المجتمع.

#### - تحليل العبارة الخامسة: "هل يتدخل القائد في حالة حدوث نزاع بين الموظف والزبون"

في نفس المحور كانت إجابة المبحوثين حول العبارة دون المتوسط بمتوسط حسابي "1.357" وبانحراف معياري 0.4807 وفي الرتبة الخامسة وهي نتيجة غير كافية مقارنة مع باقي العبارات وهذا ما يدل على أن التدخل للقيادة في حل النزاعات بين العاملين غير مفضل بشكل صريح في المؤسسة محل الدراسة تقاديا لتفاهم المشكلة وحفاظا على سمعة المؤسسة.

وهذه الخاصية من صفات القيادة الرشيدة، فالقائد الناجح هو من يقوم باحتواء الأوضاع، وتكون له القدرة على التحكم في العاملين والسيطرة على زمام الأمور، وترشيد الوضع للصالح العام مع التحلي بالعدالة في الحكم بين الموظفين، وإعطاء كل ذي حق حقه، دون الميل لأحد أطراف النزاع، وهي أيضا مهمة في القيادة الرشيدة، وهذا ما يعود على المؤسسة والعاملين بالمنفعة، واحتراما للنسق الاجتماعي للمؤسسة الذي يدعو إلى الترابط والانسجام بين الأجزاء الداخلية والخارجية للبناء التنظيمي.

وتتفق إجابة المبحوثين حول هذه العبارة مع خصائص النمط القيادي الديمقراطي، حيث نجده يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين، مع تجنب مواجهه المرؤوس بأخطائه أمام الآخرين، وهذا ما يحقق الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين، كما أن نتيجة إجابة المرؤوسين تدل أن أصحاب المراكز القيادية في مؤسسة سوناطراك يعملون وفق استراتيجية مخططة، فالتدخل الفوري في النزاعات بين الموظف والزبون قد يكون سلبي وربما يؤدي إلى عواقب سلبية للطرفين على الموظف باعتباره لم يحسن التعامل مع الزبون وإثارة مشكلة معه، وهذا بطبيعة الحال يضر بسمعة المؤسسة، ويضر بالهوية الشخصية للموظف واعتباره فرد قلق، ولا يحسن الاتصال والتحاور مع الزبون و...

كما قد يكون تدخل القائد مضر للزبون برفع شكوة ضده بتهمة التعدي على موظف أثناء أداء عمله، وبهذا تتفاقم المشكلة أكثر وقد يتم تصعيدها إلى القيادة العليا، فالتزوي وعدم التسرع في تدخل القائد قد يخدم الصالح العام في أحيان كثيرة وعدم إعطاء المشكلة أكثر من حجمها، إلا أن هذا لا يعني أن تصرف القائد وعدم اكرائه للنزاعات التي قد تحصل بين الموظف والزبون هو إيجابي دائما، فقد يؤدي هذا السلوك إلى نتيجة عكسية لأن رد فعل الطرفين غير مضمون.

كما قد يكون تدخل القائد وإمام الموضوع أفضل من التجاهل، وهذا ما يقودنا إلى التوجه نحو آراء النظرية الموقفية حيث يرتبط رد فعل القائد بالموقف ذاته حيث حدد "فيدلر" أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة

القائد على الموازنة بين السمات القيادية وعوامل الموقف، التي تؤثر في سلوك القائد، أو النمط القيادي المناسب وقد افرز ثلاث عوامل موقفية هي: علاقة القائد بأعضاء الجماعة، درجة هيكل المهمة المطلوب أدائها، قوة المركز الوظيفي هذه العوامل وغيرها هي من يحدد التدخل الصحيح للقائد في حل النزاعات. ومع نفس النظرية دائما أضاف "هاوس" في نظرية المسار أو الهدف أربعة مهامات للقيادة تجاه المواقف فقد يكون القائد الموجه، أو القائد الداعم، أو القائد المشارك، أو قائد يركز على الإنجاز، فطبيعة الموقف هي من يحدد طريقة التدخل، وهذا التحليل يقودنا الى ان تأثير الظروف البيئية المحيطة بالموقف، والخصائص الشخصية للتابعين هي من يحدد رد فعل القائد.

وفي نفس السياق جاء رأي البنائية الوظيفية فيما توصل اليه "بارج" الى أن التوترات و الانحرافات و القصور الوظيفي يمكن أن تقوم داخل النسق غير أنها تحل نفسها بنفسها وصولا للتكامل و التوازن، و يأتي التغيير حسب من مصادر ثلاثة رئيسية هي : تلاؤم النسق و تكيفه مع التغيرات الخارجية و النمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي و الثقافي و التجديد و الإبداع من جانب أفراد المجتمع و جماعته، هذه المصادر التي تحدث عنها "بارج" هي ما اطلق عليها "فيدلر" العوامل الموقفية.

- تحليل العبارة السادسة: 'هل يساهم القائد في تقويم السلوك الذي يؤدي الى حدوث صراع داخل المؤسسة' اتسمت إجابة المبحوثين بالإيجابية تجاه ذلك وهذا بمتوسط حسابي يبلغ "1.929" و بانحراف معياري "0.3635"، وهي بهذه النتيجة تحتل الرتبة الثالثة، حيث اثبت إجابة المبحوثين ان القيادة بمؤسسة سوناطراك تعمل بمبدأ (الوقاية خير من العلاج)، ذلك ان تقويم السلوك هو في حد ذاته حل يحد من تكرار المشكلة.

حيث تمر المشكلة بمراحل قبيلة وهي التنبؤ، والتخطيط، و...، ومراحل بعدية وهي التقييم والتقويم، وتتمحور حلول تقييم المشكلة في حد ذاتها (أسباب وقوعها، أطرافها، مكانها، زمانها... )، بعدها عملية التقويم بمعنى إجراء بعض التعديلات في الخطة لتقادي وقوع الصراع و الوقاية من تكراره، وعملية التقويم تتطلب مهارة من القائد ومرونة في التطبيق، وهذه صفات القائد المتمكن والمتدرب، الذي يحاول دائما البحث عن الحلول الاستراتيجية التي تؤدي الى التفوق القيادي و التميز المؤسسي.

وهذا ما يتوافق مع دراسة "2015 Lehmann Nale" ،حول كيف تعمل القيادة التحولية خلال تفاعلات الفريق، حيث توصلت نتائجها الى أن أفكار القادة التحوليين وحلولهم أدت الى اطلاق بيانات لاحقة من قبل أعضاء الفريق، بمعنى البحث في المشكل وإيجاد الحلول من طرف القادة اظهر معطيات جديدة تساهم في حل الصراع القائم بين أعضاء الفريق، وهذه البيانات هي من يؤدي الي تقويم السلوك وتعديله تقاديا لتكرار حدوث المشكلة.

وفي هذا الصدد وضعت البنائية الوظيفية بعض المبادئ التي تتحدث عن أهمية تدخل السلطة في النزاعات والصراعات داخل المجتمع من خلال آراء "نيكل" حيث يرى أن المجتمع يتألف من أنظمة فرعية متخصصة تقوم بتحقيق وظائف اجتماعية تهدف الى إنجاز الأهداف التالية:

- تحقيق الغايات.
- تكافل مكونات النظام.
- المحافظة عن النظام العام.
- التحكم في الاضطرابات و الاختلافات التي تحصل بين أقسام النظام الواحد و علاقة الأنظمة مع بعضها البعض

أما "براون" فقد تحدث عن هيكل العلاقات الاجتماعية بشكل تتحدد فيه حقوق و واجبات معينة و بطريقة يمكن من خلالها حل الصراعات حول الحقوق دون تدمير البنية نفسها، ومعنى ذلك أن البنية الاجتماعية السليمة تتكون من مجموعة من الوظائف وهي ما يطلق عليها الحقوق والواجبات، التي يترتب عن احترامها تحقيق التوازن والتكامل الوظيفي الذي تسعى المؤسسة تحقيقا للتطوير التنظيمي. و قد كانت إجابة المبحوثين مؤيدة لتقويم السلوك من طرف القادة وهو ما يتفق مع إجابة رئيس قسم، الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة أثناء المقابلة، حيث صرح بان تمكن أصحاب المناصب القيادية من تقويم سلوك العاملين بالمؤسسة وفقا للمخالفة المرتكبة هو ما يؤدي الى الحد من خطورتها والخروج منها بأقل خسائر.

#### - تحليل العبارة السابعة: "هل لقائدكم القدرة على التنبؤ بالمشكلة قبل وقوعها".

احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى في ترتيب عبارات المحور بمتوسط حسابي (2.00)، وبانحراف معياري "0.1677" هذا يثبت لنا أن القيادة بالمؤسسة محل الدراسة تولي أهمية للاستعداد لحل المشكلات قبل وقوعها، وهنا نقول بان إدارة التطوير في مؤسسته سوناطراك مفعلة بشكل واسع.

فقدرة القيادة على حل مشكلات يدل على التخطيط المحكم بعيد المدى للمؤسسة، بحيث أن الأزمة في المرحلة الأولى ترسل إشارات إنذار مبكرة وأعراض لحدوثها، هنا يأتي دور القيادة الرشيدة التي تتنبأ بوقوعها، فتسعد للوقاية منها، بتوفير تحضيرات وتجهيزات مسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة، قصد منع وقوعها أو التقليل من أثارها، لذا يجب أن تتوفر في المؤسسة استعدادات وأساليب كافية وفعالة للوقاية من الأزمات. ويتطلب حل المشكلات توافر المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة وما ادلى به رؤساء الأقسام اثر المقابلة مما يؤكد جاهزيتها في هذا الجانب لتحقيق للتطوير التنظيمي، لأن إدارة لأزمات من المحطات والمؤشرات الضرورية التي تدل على أن إدارة التطوير التنظيمي مفعلة بشكل كبير.

كما توافقت الدراسة السابقة ل "Lehmann Nale" و آخرون (2015) حول كيف تعمل القيادة التحويلية خلال تفاعلات الفريق، تحليل العملية السلوكية، حيث كانت نتيجة هذه الدراسة تؤكد بان القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق، وهذه الدراسة تعزز

مؤشرين هامين في التطوير التنظيمي وهما أهمية العملية الاتصالية وحل مشكلات العمل من طرف أعضاء الفريق وهذا ما يعزز التكامل و الانسجام بين خصائص التطوير فكل خاصية تكمل الأخرى، فتتشتت بذلك إدارة التطوير في أداء مهامها.

وهذا التصور يقودنا الي ما تبنته المقاربة البنائية الوظيفية وما اتفق عليه كل من " دور كايم وبراون وما نيتوفسكي" في دراسة تأثير الجزء في الكل، حيث يشيرون أن المجتمعات هي عبارة انساق ذات أجزاء متداخلة ومرتبطة فيما بينها، وترتبط بين هذه الأجزاء علاقة السبب بالنتيجة سلبا أو إيجابا، بمعنى أن آراء البنائية الوظيفية حول علاقة السبب بالنتيجة هي إسقاط لعلاقة التنبؤ بحل المشكلة، وقد يكون التنبؤ ب المشكلة قبل وقوعها حسب البنائية الوظيفية هو علاقة النتيجة بالسبب، حيث هناك مجموعة من المؤشرات التي تسبق الأزمة و يتقطن القائد الناجح لها وهي مرحلة التنبؤ أو السبب، بعدها يتمكن من القضاء عليها أو التقليل من خطرها ليدخل في مرحلة النتيجة، وعلاقة السبب بالنتيجة علاقة مكررة فكلما كان السبب كانت هناك نتيجة مع اختلاف الزمان والمكان، وهذا ما اطلقوا عليه البنائيون توازن المجتمع الديناميكي المستمر الذي ينتج بسبب تكيف القوة المؤثرة في النسق.

### 2/1/1 تقييم ترتيب المحور الأول:

بالرجوع الى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول نجد أن البعد ( حل مشكلات العمل) جاء في الترتيب (4) والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، و درجة ممارسة القادة الإداريين لكل عبارات المحور الأول كانت دون المتوسط.

حيث سجلنا قيمة المتوسط الحسابي الأدنى(1.097) للعبارة (3)، "هل يتعامل القائد بحزم مع عدم انضباط العاملين"، من الجدول نلاحظ أنه هناك بعض التحفظ لممارسة القادة في حل المشكلات، في حين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت (2.00) كانت للعبارة (7)"، هل لقائدكم القدرة على التنبؤ بحدوث المشكلة قبل وقوعها" حيث كانت ممارسة القادة لخاصية التنبؤ بالمشكلة قبل وقوعها مقبولة، وهذا نتيجة للعوامل السالفة الذكر في التحليل السوسيولوجي للمحور .

### 3/1/1 نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور(2) حول دور الممارسة القيادية للرقابة الإدارية في

#### تحسين أداء العاملين مبينة في الجدول الموالي:

فيما يخص الرقابة الإدارية على الموظفين، فهي من تقوم بتقييم الأداء الفعلي لأقسام المؤسسة بالأداء المخطط له، والتركيز على أهمية تصحيح النقائص، التي تعتمد على القواعد والإجراءات، والمعايير التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة وزيادة الفعالية والكفاءة في المؤسسة، و هذا الجدول يتضمن إجابات الباحثين في مؤسسة سوناطراك حول دور الممارسات القيادية في تحسين أداء العاملين

جدول رقم (12) دور الممارسة القيادية للرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين

مستوى المعنوية SIN	T	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة التحقق			التكرارات والنسب المئوية	رقم العبارة
					دائما	أحيانا	أبدأ		
0.000	9.864-	6	0.5016	1.494	-	76	78	التكرار	هل يحرص القائد على متابعة الحضور اليومي للعاملين؟
					-	49.4	50.6	النسبة %	
		8	0.4965	1.429	-	66	88	التكرار	هل هناك مراقبة لأدائكم تحت اشراف القائد؟
					-	42.9	57.1	النسبة %	
		7	0.5016	1.481	-	74	80	التكرار	هل قائدكم يقوم بمراقبة أدائكم وفق معايير المطلوبة؟
					-	48.1	51.9	النسبة %	
		1	0.4042	2.006	13	129	12	التكرار	هل يحرص القائد على عدم مغادرة المؤسسة أثناء وجودكم في العمل؟
					8.4	83.8	7.8	النسبة %	
		5	0.4038	1.838	2	125	27	التكرار	هل يقوم القائد بتكوينكم لتحسين أدائكم؟
					1.3	81.2	17.5	النسبة %	
		4	0.2724	1.935	1	142	11	التكرار	هل يمنح القائد حوافز للموظفين من اجل تحسين أدائهم؟
					0.6	92.2	7.1	النسبة %	
		9	0.4161	1.221	-	34	120	التكرار	في حالة الإجابة بنعم" ما نوع هذه الحوافز؟
					-	22.1	77.8	النسبة %	
		3	0.1963	1.974	1	148	5	التكرار	هل يقوم القائد بتقسيم العمل على الموظفين بطريقة مناسبة من اجل تحسين أدائكم؟
					0.6	96.1	3.2	النسبة %	
2	0.2131	1.981	2	147	5	التكرار	هل يقوم قائدكم بإعلامكم لمعايير منحة المردودية لتحسين الأداء؟		
			1.3	95.5-	3.2	النسبة %			
		3	0.3783	1.70	النتائج العامة للمحور الأول: حجم العينة: N= 154				

المصدر: من إعداد الباحثة

الملاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط العام للمحور الثاني هي 1.70 مع انحراف معياري 0.3783، وبعد استخدام اختبار T استودنت لفحص المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني ومقارنتها

بالقيمة المفترضة (2) والتي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة، أشارت النتائج أن قيمة 'T' (-9.864)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) هذه النتيجة تعني أن قيمة المتوسط الحسابي العام اقل من القيمة المفترضة (2)، وعليه فان نذكر الفرضية الثانية، وهذا ما يثبت صحتها.

#### - تحليل العبارة الأولى: "هل يحرص القائد على متابعة الحضور اليومي للعاملين".

كانت نتيجة إجابة المبحوثين لهذه العبارة دون المتوسط بحيث احتلت الرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 1.494، وبانحراف معياري 0.5016، بمعنى ان المتابعة اليومية للحضور في مؤسسة سوناطراك غير مفعلة بشكل كافي، وهذا يقودنا الى تحليلات مختلفة تحمل ما هو سلبي وما هو ايجابي في ان واحد، كما سبق الذكر فان الشق الايجابي في ذلك هو التقليل من الرقابة الشديدة على الموظف واعطائه مساحة من الحرية قد يؤدي الى تحسين ادائه، من خلال عدم ممارسة الضغط عليه وعدم متابعته يوميا، بحيث يتمكن الموظف من ممارسة وظائفه بأريحية اكثر دون الاحساس بانه مراقب، ويمنحه ذلك الثقة بنفسه ويزيد من احترامه للقائدة، كما يجعله يتقن عمله ويحسن من ادائه كما ونوعا ليكسب ثقة رئيسه، ويبرهن له بانه في المستوى المطلوب.

كما تجدر الإشارة بان عدم الحرص على المتابعة اليومية للغيابات له جانب انساني تجاه العاملين، فقد يكون الموظف يعاني من ظرف اجتماعي او مادي او عارض صحي...، والمتابعة اليومية تعيقه وترهق ميزانيته الشهرية، هنا تتدخل القيادة وتقترح حلول مثل تعويض ساعات العمل الغير منجز، او تعطيه مهام تتماشى مع ظروفه من حيث التوقيت...،

وهذا ما يتفق مع نظرية العلاقات الانسانية، وصفات القائد الناجح وهي تحليه " بالإنسانية" حيث يعتقد كثير من الناس أن القائد ينبغي أن يكون قاسيا في التعامل حتى يتم إنجاز العمل بالطريقة التي يريد، إلا أن الدراسات أثبتت أن القائد الناجح ينبغي أن يراعي التواصل الإنساني مع فريقه، ويحافظ على صحتهم النفسية ليتمكنوا من أداء عملهم على أكمل وجه، وهذا ما يتفق مع النمط الديمقراطي للقيادة في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتتمثل هذه العلاقة الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسه في العمل في تحقيق الاندماج، وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. كما يتفق هذا الشق الايجابي مع التحليل البنائي الوظيفي في التطرق الى الالتزام بالتحليل التكاملي و التكافلي و التوازن الاجتماعي للأنظمة الاجتماعية بحيث تنظر هذه المقاربة الى احداث كل ما هو ايجابي ويحقق التكامل والانسجام داخل الابنية الاجتماعية.

اما الجانب السلبي في عدم حرص القائد على متابعة الحضور اليومي للعاملين بصفة كافية، هو ما يتفق مع القيادة المتسببة في التساهل مع المرؤوسين والمقصرين في أداء واجباتهم لاسيما الانضباط في مواقيت

العمل، هذا التساهل قد يؤدي الى كثرة الغيابات الغير مبررة، وكذلك تفشي ظاهرة اللامبالاة عند الموظفين، وانتشار عدوى الخروج العشوائي وبدون ادن، عدم إنجاز المهام الموكلة اليهم...، وهو ما يتنافى مع صفات القائد الناجح، ومع البنائية الوظيفية التي تدعو الى الالتزام والتوازن كما اشار الى ذلك "براون" في مفهوم الوظيفة الكامنة و التي تشير إلى تلك النشاطات و الأعمال غير المميزة للنظام و يصعب التعرف على نتائجها و آثارها أو هي الآثار و الوظائف التابعة و المترتبة عن نشاط النظام غير المقصودة " فالوظيفة الكامنة هنا هي الآثار المترتبة عن عدم تمكن القائد من المتابعة اليومية للغيابات، فعملية الاسقاط في هذه الحالة يترتب عليها كل ماينتج من ظواهر سلبية تجاه سلوك القائد.

وفي مطلق الاحوال لايمكننا انكار اجابات بعض المبحوثين حول وجود متابعة يومية للغيابات، لانه من غير المعقول ان مؤسسة اقتصادية هامة مثل سوناطراك لاتلتزم قيادتها بالرقابة اليومية، لان هذا يهدد ما يسمى التطوير التنظيمي، ويتنافى تماما مع ما توصلت اليه المؤسسة من تميز وازدهار في مجالها.

#### - تحليل العبارة الثانية: "هل هناك مراقبة لاداءكم تحت إشراف القائد"

كانت نتيجتها دون المتوسط بمتوسط حسابي "1.429"، و بانحراف معياري "0.4965"، واحتلت الرتبة "الثامنة" من حيث الاهمية النسبية، فالرقابة حسب "فايول" هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف، والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي نوعان مباشرة، وذاتية، كما دلت اجابة المبحوثين ان الرقابة على الاداء من طرف القائد اي المباشرة ليست مفعلة بصفة دائمة، وهذا مايدل ان النوع المعتمد في مؤسسة سوناطراك بصفة كبيرة هو الرقابة الذاتية و المقصود بالرقابة الذاتية السيطرة التي يمارسها الفرد على نفسه بهدف تحقيق الأهداف والتطلعات الشخصية.

والرقابة الذاتية تفرض على الأشخاص أهدافاً معينة يسعون بكل قوة لتحقيقها، وبالتالي فإن اتجاه هذه الرقابة يأتي من الأهداف والتطلعات الفردية، وينتج عن الامتثال للرقابة الذاتية مكافآت ذاتية في المقام الأول وهي شعور الفرد بالبهجة والرضا وإتقانه الذاتي، وكذلك فإن جزاءات عدم الامتثال ذاتية أيضاً، وهي الشعور بالفشل وخيبة الأمل، كما ان كل الديانات السماوية وعلى راسها الاسلام، والقيم و الاعراف تشجع هذا النوع من الرقابة.

كما نجد هذا النوع موجود اكثر في الادارة اليابانية"، حيث تعتمد على مفاهيم ضمنية غير معروفة للعديد من الشعوب، وتعتبر هذه المفاهيم فلسفة البناء التربوي والثقافي للمجتمع الياباني، الذي تعود على العمل في بيئة منسجمة تقوم على تحقيق النجاح للمؤسسة التي يعمل بها والأفراد العاملون وحدهم من يستوعبون جوهر ومعنى هذه الفلسفة.



ان منظري البنائية الوظيفية يمجدون القيم والاعراف والمعتقدات والديانات في تحقيق التوازن الاجتماعي وهذا ادلت به دراسات "دور كايم" حيث اعتبر الثقافة هي جانب من الحياة الاجتماعية وتشمل الشعائر الدينية والقيم الثقافية والعادات والتقاليد، وكل هذه العناصر تمثل مؤسسات اجتماعية لا يمكن الاستغناء عنها لاهميتها في مجرى الحياة الاجتماعية وتشكل العناصر البنيوية في المجتمع.

وقد توافقت اجابة المبحوثين مع ما يميز القيادة الديمقراطية من خصائص في مجال الرقابة الادارية، حيث ان النمط القيادي الديمقراطي يطبق اللوائح والأنظمة الإدارية بطريقة مرنة ولا يفرض رقابة مباشرة وصارمة على الموظف بل يمنحه مساحة من الحرية، كما اتفق هذا المبدأ مع صفات القائد الناجح الذي يشجع التقييم الذاتي للعاملين معهم.

وفي مطلق الاحوال لابد من مراعات المواقف وظروف العمل وبيئته، لانها هي من يحدد نوع الرقابة، فالثقافة التنظيمية السليمة تساعد على الرقابة الذاتية، وبالمقابل يمكن القول بان الرقابة المباشرة تحت اشراف قائد الفريق مطلوبة وحتمية، وهي احدى الوظائف الاساسية للقائد بحيث يكون له القدرة على اكتشاف الأخطاء لكي يتسنى له القيام بالوظيفة الرقابية، خصوصا في مؤسسة "سوناطراك" فلا مجال للخطأ خاصة فيما يتعلق بالمهام المتعلقة بالامن وسلامة الموظفين، فالرقابة مطلوبة وبشدة في محيط العمل، كما ان منظمة ISO للجودة تعترف باهمية الرقابة الادارية ووضعتها ضمن شروط الجودة بحيث تحقيق الرقابة على كل المستويات والنشاطات الداخلية.

#### - تحليل العبارة الثالثة: "هل قائدكم يقوم بمراقبة اداءكم وفق المعايير المطلوبة"

كانت اجابة المبحوثين تجاه هذه العبارة دون المتوسط وقد احتلت الرتبة "السابعة" من حيث الاهمية النسبية بمتوسط حسابي "1.480"، وبانحراف معياري "0.5016"، حيث ان اجابة المبحوثين توجي بعدم تطبيق اصحاب المناصب القيادية للمعايير المنصوص عليها في شركة سوناطراك، رغم ان المعايير متفق عليها ومعروفة، وشركة سوناطراك حاصلة على معايير الجودة من طرف شركة 'ISO' للجودة الشاملة التي حددت مجموعة من المعايير، والمقاييس التي تحقق الجودة في الإدارة الجزئية وبتحقق هذه المعايير يتحقق التطوير التنظيمي، ومن أهم مظاهرها :

- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.
- الاهتمام بجمهور الخدمة كتزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال، والأساليب المستخدمة لذلك.

- مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات، وأراء العاملين الايجابية، لان مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتحسين العلاقات، والاتجاهات، وهذا ينعكس إيجابا على الإنتاجية.
  - تشكيل فرق العمل تتوفر لديهم القدرات، والمهارات اللازمة لمعالجة المشكلات، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات، مكافأة العاملين، وذلك بإعطاء الأفراد الحوافز التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم، وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة، وقد تكون الحوافز مادية أو معنوية.
  - عدم القبول بأي سلعة أو خدمة لا تنطبق عليها مواصفات الجودة الشاملة، الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تدريب العاملين وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، الاعتماد على التغيير على المستوى الخارجي، الداخلي للمؤسسة.
  - استخدام الأساليب الإحصائية، وذلك من خلال تطبيق المنهجية العملية بأساليبها الإحصائية لتحسين مستوى الخدمة، تحقيق الرقابة على كل المستويات والنشاطات الداخلية، الاعتماد على تطبيق مفهوم البوادر الوقائية، وليس العلاجية عند القيام بمفهوم إدارة الجودة الأمر الذي يساعد في قدرة المنظمة في مواجهة المشكلات قبل حدوثها، ومن ثم تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، تحسين الاتصال المباشر بين المدراء والعاملين، منظمة ال "iso" لمعايير الجودة الشاملة.
- كما ان انصار البنائية الوظيفية ينددون بعدم الخروج عن المعايير داخل البناء الاجتماعي وهذا ما قاله "بارسونز" حول ما اطلق عليه " القواعد والمعايير والقيم التي تتحكم في توجيه الفاعل داخل الموقف"، وقد اراد بذلك توضيح ان اشراف القائد على اداء العاملين لابد ان يكون على علم ودراية وليس باشراف الاعتباطي، وعشوائي.
- كما ان تخطي المعايير هو من معوقات القيادة التي ترتبط بالادارة وتسمى بالمعوقات الإدارية التي من مظاهرها عدم احترام أو اتباع اللوائح والضوابط المحددة لتنظيم العمل الإداري، الاعتماد على الروتين واللوائح البيروقراطية، والتركيز المركزي دون تفويض يمكن أن يكون مميّزاً في تسيير العمل الإداري لكن هذا لايعني ان القيادة في المؤسسة محل الدراسة تهمل تطبيق معايير الاداء، فهناك نسبة لا باس بها من المبحوثين تؤكد ذلك.
- كما ان نمط القيادة الاتوقراطية يشدد من الرقابة على الموظفين من خلال ان القائد يركز اهتمامه على إنجاز العمل، ويتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين، كما يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين لإصدار القرارات وتوجيه الأوامر، والتعليمات.

وقد تكون معايير الاداء لا تتوافق مع امكانيات المؤسسة وظروفها لذا تجد بعض القادة لا يلتزمون بها بحذافيرها، وعلى وجه الخصوص الادارة الجزائرية فمعظم معاييرها منذ الحقبة الاستعمارية مما يؤدي بها ان تكون معرقة للاداء عوض تحسينه، لذا لابد من مرعات هذه القوانين من حيث ملائمتها مع خصوصية المؤسسة الجزائرية، كما هناك طرق لتقييم الاداء بالإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية وهذا يقودنا بالضرورة الى تفحص واستقراء التشريعات الصادرة في مجال الوظيفة العمومية بعد الاستقلال، التي تضم القانون الأساسي حيث أشارت إلى تقييم أداء الموظف بنظام "التنقيط او ما يعرف بالنقطة الادارية، هذا من جهة ومن جهة اخرى قد يقيم الاداء بالإطراء المعنوي.

كما يقودنا الحديث فيما يخص مراقبة القائد لاداء العاملين وفق المعايير المطلوبة الى طرق الرقابة نفسها فهناك الطرق الكلاسيكية مثل التقارير الإدارية « وتكون دورية، يومية، أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، وهي مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية وجداول وأرقام...، والمذكرات الشكاوى والتنظيمات، وهي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، وتضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الانحراف والأخطاء، وهناك الأساليب الرقابية المتخصصة مثل العائد على الاستثمار، شبكة الأعمال، الرقابة على المخزون، الموازنة التقديرية. التدفق النقدي، النسب المالية، حلقات الجودة، نقطة العامل.

#### - تحليل العبارة الرابعة: "هل يحرص قائدكم على عدم مغادرة المؤسسة أثناء تواجدكم في العمل"

احتلت هذه العبارة الرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.006، وقيمة الانحراف المعياري 0.4042"، تدل اجابة المبحوثين في هذه العبارة على ان القائد يقوم بمراقبة العاملين من عدة جوانب، فتواجد القائد في المؤسسة وعدم مغادرته لها قبل مغادرتهم تدل على انه يتابع الموظفين من حيث الانضباط، والأداء، والصراعات، و حوادث العمل...، وهذه احدى صفات القائد الناجح ويطلق عليها المتابعة والإشراف أي ان ما يميز القائد الجيد قدرته على متابعة كل أعمال الموظفين بطرق مباشرة، وغير مباشرة حيث يساهم في توجيه وتحفيز الفريق بشكل فعال، ومن خلال هذه المتابعة، يمكن للقائد قياس الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر، كما ان من خصائص النمط القيادي الديمقراطي تتبع سلوكيات الموظفين وحل مشاكلهم...

وقد كان للبنائية الوظيفية راي في هذا الصدد بحيث من مبادئها الحرص على قيام السلطة بمهمة التنسيق والإشراف التام على البنى الاجتماعية حفاظا على التوازن والانسجام في الوظائف بعبارة أكثر بساطة يقول "بارسونز"، لكل شخص دور يلعبه أو وظيفة يؤديها، من أجل دعم بنية مجتمعهم ومن هنا جاء اسم "الوظيفية الهيكلية".

وقد كانت اجابة المبحوثين ايجابية اتجاه هذه العبارة، كما ان هذه الخاصية تتماشى مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية، وما يعتليها من تجاوزات سائدة في محيط العمل مثل مغادرة العمل قبل الوقت المحدد، عدم اكمال المهام المسنودة،التنقل العشوائي بين المكاتب والأقسام، وتضييع الوقت في اللغو والقليل والقال، التسويف والمماطلة، عدم اتقان العمل من اجل العجلة في الخروج.

هذه الصفات السلبية وغيرها المتفشية في المؤسسات الجزائرية عموما هي ما يمنع من خروج القائد قبل الموظفين، كما ان هذا المؤشر يتفق مع خصائص القيادة الاوتوقراطية تحت بند تشديد الرقابة على الموظفين وعدم السماح لهم بانتهاك القانون الداخلي فيما يخص الانضباط، حيث ان القائد الاوتوقراطي يركز اهتمامه على إنجاز العمل، ويتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين وقد يكون في هذه الخاصية من القيادة جانب ايجابي يحقق هدف المؤسسة،وهذا ما أكدته اجابة المبحوثين في مؤسسة سوناطراك.

#### – تحليل العبارة الخامسة : "هل يقوم قائدكم بتكوينكم لتحسين أدائكم"

جاءت اجابة المبحوثين في هذه العبارة متوسطة ""، وذلك بمتوسط حسابي ""1.883"، وبانحراف معياري ""0.4038" وهي بذلك حتل الرتبة الخامسة من حيث الاهمية النسبية، وتدل هذه النتيجة بان قادة مؤسسة سوناطراك يهتم بتكوين موظفيهم من اجل تحسين الاداء وهذا يتفق مع مجالات ادارة التطوير التنظيمي التي تسعى الى التكوين في المجالات الأربعة المذكورة ولاسيما مجال الأفراد، فبدون الأفراد لا توجد منظمة، باعتبار ان المورد البشري اهم عنصر فيها.

فالمنظمة عبارة عن مجموعة أفراد تسعى لتحقيق هدف معين، وعندما يحدث تغيير في مجال التكنولوجيا التي تتعامل معها المنظمة فإن ذلك يحتاج إلى التدريب، وإعادة التدريب للعاملين فيها، ومن هنا يعد مدخل تنمية الموارد البشرية Human Resource Development، أحد المداخل الأساسية أيضا لتحقيق التطوير التنظيمي، هذا المدخل يسعى إلى تنمية اهتمامات العاملين بالمؤسسة، من خلال تامين الاحتياجات المتنوعة لهم بالشكل الذي يجعلهم مرتبطين بالمنظمة، ويتولد لديهم الالتزام الذاتي والداخلي، ولا تكون العلاقة مجرد الحصول على اجر بل تتعدى ذلك.

ومن صفات القادة الناجحين "مساعدة الآخرين على النمو" فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط بل يتبادلون الأفكار مع العاملين معهم في جو سليم وصحيح وخالي من التفاهات، وهذا ما يؤدي إلى إنشاء فريق قوي، كما يقوم القادة بتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة وذلك من خلال مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

هذا ويعتبر تكوين الموظفين وتدريبهم من الإسهامات الكبرى التي تدعو اليها الادارة الجزائرية خصوصا والعالمية على وجه العموم ففي دراسة أجرتها جامعة هارفرد عام 1965، أظهرت أن العالم يشهد على مدار

الخمسین سنة الأخيرة حالة من التغير أسرع من أي وقت مضى، وحددت هذه الدراسة انه يجب أن تصاحب السرعة القدرة على الإبداع والابتكار، وفي هذه الحالة المطلوب هو تحسين مستوى الموظفين ورفع معنوياتهم، وهذا ما يطلق عليه تدريب الموظفين لما له من أهمية تعود بالفائدة على الموظف والمؤسسة معا كما ان للتدريب أهمية من حيث التقليل من الإسراف والهدر وتوفير النفقات، و كذلك رفع الإنتاج، وتسعى المؤسسة الجزائرية دائما كغيرها من المؤسسات التي تطمح إلى التنمية الاقتصادية وتحقيق ما يسمى التطوير والتغيير التنظيمي إلى تمكين موظفيها من الخضوع للتدريب سواء داخل المؤسسة نفسها أو من خلال بعثهم الى دورات تدريبية في مراكز خاصة داخل أو خارج الدولة، وللبنائية الوظيفية نظرة حول عملية التدريب من خلال ما ادلى به "بارسونز" حيث اعطى تعريف البنائية الوظيفية بأنها نظرية تسعى إلى فهم الوظيفة التي يلعبها كل جانب من جوانب الثقافة في دعم بنية المجتمع، وفي سعيها للقيام بذلك، فإن أحد مبادئها الأساسية هي فكرة أن الأفراد والثقافة يعملان من أجل دعم بنية مجتمعهم كما تطرق الوظيفيون الى التدريب بانه عملية احداث التغيير وهو عملية توافقية بطيئة يجب التكيف مع الاختراعات التي قد تحدث خارج النسق لأحداث التوازن

اتفقت هذه الأفكار مع المقابلة المجرات مع رئيس قسم الإعلام الألي في المقابلة المجرات بالمؤسسة محل الدراسة، حيث اكدوا ان قيادة المؤسسة تحمل على عاتقها مسؤولية اخضاع الموظفين الى تدريب وتكوين بصفة دورية، كلما كانت هناك ضرورة كالترقية او استحداث وسائل جديدة...، وتكون هذه العملية على مستوى الوطن وحتى خارجه.

كذلك الحال بالنسبة للدراسة السابقة لزواتيني عبد العزيز بعنوان استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2015 جامعة الجزائر، حيث أثبتت ان كل العمال يسعون لتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم، وان اغلبهم خضعوا لعملية التكوين ويؤكدون بانها كانت مفيدة لهم، وان قيادتهم تسعى دائما لتكوينهم.

#### - تحليل العبارة السادسة: " هل يمنح القائد حوافز للموظفين من اجل تحسين أداءهم "

نتائج اجابة المبحوثين جاءت فوق المتوسط وفي الرتبة "الرابعة" من حيث الاهمية النسبية بمتوسط حسابي "1.935"، وبانحراف معياري " 0.2724"، وهذه النتيجة تبين ان قادة مؤسسة سوناطراك يهتمون بتحفيز العاملين وتشجيعهم على جودة الاداء مما يحقق هدف المؤسسة، والتحفيز يؤدي الى ما يطلق عليه "الإثراء الوظيفي" وهو منح الموظفين الاستمتاع في القيام بالعمل، مع تكيف أكثر و استجابة للتغيرات. وتتضمن طريقة الإثراء الوظيفي تخطيط العمل، وأداء العمل، وتقييم الأداء والإنجازات، وهنا يشارك الموظف مع المدير في تخطيط وتصميم وتقييم العمل لتحفيز الموظف على أداء عمله وجعله مسؤولاً عنه، ومن ثم تحقيق الكفاءة في الإنتاج.

ونظام الحوافز من مصادر قوة القائد فالتحكم في النظام والتحفيز يعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين، مثل الرواتب والترقيات والجوائز...، وهذا ما يؤدي الى تجديد عمل المجموعة وإحياء الحماس، وتعزيز الروح المعنوية من خلال تقديم حوافز متنوعة، سواء كانت معنوية أو مادية.

كما ان اجابة المبحوثين الايجابية حول أهمية الحوافز في تحسين الاداء تتوافق مع القيادة التحويلية ومبادئها فالقائد التحويلي أيضًا يسعى لتحفيز الإبداع والتفكير الإيجابي لدى المرؤوسين والتوجيه لتحقيق الأهداف، ويعزز رغبتهم في التعلم وتطوير مهاراتهم، حيث يُظهر الاهتمام برضا المرؤوسين ويقدم الدعم الفردي والجماعي، وكذلك الحال بالنسبة للنمط الديمقراطي في القيادة له دور كبير في تحفيز الموظف من حيث انه يشارك المرؤوسين في وضع الخطط واتخاذ القرارات في شؤون العمل ويتناقش ويبحث فيما يُقدمه المرؤوسون من اقتراحات، يفوض بعض السلطات الإدارية الى المرؤوسين، يطبق اللوائح والأنظمة الإدارية بطريقة مرنة.

هذه الصفات وغيرها التي يمتاز بها القائد الديمقراطي تعد حافز للعاملين وتعمل على رفع مستوى أداءهم، كما من أهداف التطوير التنظيمي تعزيز الحافز الفردي والرغبة في تحقيق النجاح الشخصي، بالإضافة إلى زيادة الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية داخل المنظمة، اما إستراتيجيات ادارة التطوير التنظيمي فتؤيد دائما عملية التحفيز من خلال منهج ادارة الموارد البشرية حيث يهدف هذا المنهج إلى تطوير الموارد البشرية من خلال إكسابهم مهارة تحليل وتغيير ممارسات إدارة موارد البشرية في منظماتهم وتتمثل أهم تطبيقات الإدارية، ادارة الأداء وتقويمه، وإدارة نظام المكافآت، إدارة الدوافع والحوافز .

وفي نفس السياق دائما وضح "ماسلو " في سلم الحاجات حاجة الفرد الى التقدير والاحترام وكانت في ثاني درجات السلم الهرمي بعد حاجته لتقدير الذات وهذا ما يدل على ان اكثر ما يحفز الفرد على الاداء هو التقدير والاحترام، وهي حاجة انسانية تشبع رغباته وغاياته التي يريد الوصول اليها، وقد كان للنسق البنائي الوضعي راي فيما يخص الحوافز، وذلك في اراء " دوركايم " التي تتوافق مع سلم ماسلو حيث ركز الفكر "الكايمي" على حاجيات المجتمع وكيفية تلبيتها من طرف بنية معينة، وهنا كان تركيز 'كايم ' على مفهوم السبب والوظيفة وكيف ان العلاقة بينها هي من يحقق التوازن.

– تحليل العبارة السابعة: وهي حول " ما نوع الحوافز التي تمنح للعاملين، مادية او معنوية"

وتحتل المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية بمتوسط حسابي "1.221" وبانحراف معياري "0.4161"، وهي نتيجة ضعيفة من حيث الاهمية النسبية، ويمكن القول بهذا الصدد ان العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يولون اهتمام كبير لنوع الحوافز التي تمنحها القيادة، وهذا ما يعكس الاجابة السابقة لعبارة

حرص القائد على تقديم الحوافز للموظفين، وبهذا الصدد يمكننا القول بان والحوافز نوعان مادية ومعنوية، والقائد هو من يحدد ايهم الانسب، حيث يتوافق نوع الحافز حسب الموقف ذاته، ونوع الاداء الموكل للموظف. والجدير بالذكر ان النمط القيادي الديمقراطي يشجع كثير الحوافز لاسيما المعنوية، حيث يصنع جو من إشباع حاجات المرؤوسين الإنسانية نتيجة فهم القائد لمشاعرهم ومعرفة مشاكلهم والعمل على حلها، مما يؤدي إلى تكوين جماعة عاملة أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، وبالتالي يرفع الروح المعنوية لهذه الجماعة ويزيد من كفاءتها الإنتاجية، وتوفير المناخ النفسي والاجتماعي المناسب لزيادة وتحسين الإنتاج، كما تجد القائد الديمقراطي ينمي روح الابتكار والعطاء لدى المرؤوسين، ويمنحهم الفرصة للتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم، ويقضي على السلبية الموجودة في الأسلوب الاستبدادي، والفوضى الموجودة في الأسلوب التسيبي.

يشجع بكثرة عمليات الشكر والإطراء على الموظفين المتفانين في عملهم ويعتبرها حوافز معنوية تزيدهم ثقة بأنفسهم وتشجع باقي العاملين على المواظبة وزيادة في الإنتاج، كذلك الحال بالنسبة للثقة بالآخرين هي من الحوافز المعنوية التي يتبناها القائد الناجح لكسب مرؤوسيه والتأثير فيهم وهي مهمة للطرفين حيث يعزز العطاء والعمل ويجعل المرؤوس يعملون بجد ليكونوا في محل ثقة القائد والعكس صحيح.

وهذه النتيجة تتفق مع الدراسة السابقة التي بعنوان التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة بسكرة 2021، حيث أثبتت ان هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، فكلما ارتفع مستوى التمكين الإداري عند الموظف زاد مستوى ولائه وأدائه، وروح المسؤولية عنده وباعتبار ان عملية التمكين هي حافز معنوي يرفع من ثقة المرؤوسين بأنفسهم و بكفاءتهم، وتعزز من روح الابداع والمبادرة عندهم، تلك هي الحوافز المعنوية الهامة التي تؤدي العامل الى الالتزام والولاء الوظيفي، اما الحوافز المادية فهي الترقيات والعوائد المادية التي يتحصل عليها الموظف جراء اداءه لعمله على اكمل وجه، وتكون له حافز يشجعه اكثر على اداء مهامه بصورة افضل.

- تحليل العبارة الثامنة: " هل يقوم قائدكم بتقسيم العمل على الموظفين بطريقة مناسبة من اجل تحسين أدائهم."

من الجدول اعلاه نلاحظ أن هذه العبارة نتيجتها فوق المتوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي 1.974 "وانحرافها المعياري" 0.1963"، وهي بذلك تحتل الرتبة "الثالثة" من حيث الاهمية النسبية، وهذا ما يبين ان قادة المؤسسة محل الدراسة يقومون بتقسيم العمل بعدل، مما يضمن كفاءة الموظف وعدم شعوره بالظلم، وهذا يتماشى مع المبدأ القائل " الرجل المناسب في المكان المناسب"، لاسيما في مؤسسة "سوناطراك" وما تتميز به من خصائص.

وإجابة المبحوثين تتفق مع الدراسة السابقة لزواتيني عبد العزيز، بعنوان استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2015 جامعة الجزائر، حيث اثبتت هذه الدراسة من خلال نتائجها ان غالبية العمال يؤكدون أن سبب اختبارهم للعمل هو الشهادة العلمية المتحصل عليها يؤكدون كذلك احترام كفاءتهم من طرف قادة المؤسسة، كما تتوافق نتيجة المبحوثين مع دراسة نوح التجاني بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات جامعة غرداية سنة 2020 من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سلوكيات القيادة التحويلية من حيث الجنس، السن، والخبرة المهنية، بمعنى ان القادة التحويليون يضعون في الحسبان المؤشرات المذكورة اثناء تقسيم العمل واسناد المهام، وهذا ما يضمن بيئة عمل سليمة تحقق و تحفظ حقوق العاملين.

وبالمقابل دراسة "EDINA DOCI وآخرون 2013" حول تعقيد المهام في لقيادة التحويلية والدور الوسيط للتقييم الذاتي الأساسي للقادة تختلف مع الدراستين السابقتين، وذلك من خلال النتيجة الموصل اليها، حيث أشارت النتائج إلى أن تعقيد المهام كان مرتبطا سلبا بسلوك القيادة التحويلية، هذه العلاقة توسطت جزئيا في التقييمات الذاتية الأساسية لحالة القائد، بمعنى آخر عندما يواجه القادة المهام المعقدة للغاية فإنهم يتصرفون بطرق اقل تحولا لأنهم يفتقرون إلى الموارد النفسية للقيام بذلك، ويعني ذلك ان عدم توفيق القادة التحويليون في مهامهم المعقدة راجع الى عدم تمكنهم في النواحي النفسية للقيام بذلك وهذا يدل على عدم تقسيم العمل عندهم بالمعايير المطلوبة.

وهذا ما يقودنا الى التطرق الى اهم صفات القائد الناجح وهي "العدل" حيث يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف على الآخر في الثواب والعقاب، هذا ما يمكنه من القدرة على بناء فريق عمل جيد وتحديد المهارات وأنواع الشخصيات المطلوبة لبناء فريق قوي، ليقوموا بإنجاز أعمالهم بتقاني وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

كما ان النمط القيادي الديمقراطي يعمل على تعزيز و اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية يعني دعوة القائد لهم والتفاعل معهم لمناقشة التحديات الإدارية التي يواجهونها، حيث يقوم القائد بتحليل هذه المشاكل والعمل سوياً مع الموظفين على إيجاد الحلول المناسبة، مما يعزز الثقة لدى المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في وضع الحلول الملائمة لتلك المشكلات الإدارية.

كما نجد استراتيجيات التطوير التنظيمي من اهم مهامها تشكيل فريق عمل، وبناء الفريق يُلخّص في مجموعة من الأشخاص الذين يتم تجميعهم من أجل تحقيق غاية محددة، ويعرف كذلك بأنه حدثاً مخططاً له من خلال جمع الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من العلاقات داخل التنظيم، وذلك بغرض تحسين الطريقة



التي يتم بها إنجاز المهام، وتهدف هذه العملية الى رفع الفعالية التنظيمية وتنمية جوانب القوة في التنظيم، وحل المشاكل المختلفة داخل المؤسسة.

وقد أطلق بارسونز على هذه المشكلات أو الشروط اسم الملزمات: التكيف، تحقيق الهدف، التكامل، المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر، ولو طبقنا مقاربة "بارسونز" على العدالة في تقسيم العمل لتحسين الاداء لتوصلنا ان هذه الأخيرة هي ما يضمن مستلزمات البقاء المذكورة، وبهذا يتحقق التوازن المطلوب، والواقع خير دليل على إثبات ذلك فمعظم الثورات على مر التاريخ كان سببها الأول العنصرية واللامساواة بين الأفراد داخل المجتمع الواحد، فما بالكم داخل المؤسسات، كل البيانات السماوية تحث على العدالة الاجتماعية.

- تحليل العبارة التاسعة: " هل يقوم قائدكم بإعلامكم لمعايير منحة المردودية لتحسين الاداء "

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي "1.981" و"بانحراف معياري" "0.2132"، وهي بذلك يحتل الرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية، وهذا ان دل على شيء إنما يدل على أهمية الإعلام بمعايير المردودية للموظفين من اجل زيادة أداءهم، والقائد الناجح هو من يقوم بتوعية حلقة الوصل بين المنظمة وأهدافها، من جهة، والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى، حيث يقوم بتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح كما يقوم بالتنسيق بين جهود العاملين معه، بحيث تستطيع هذه الجهود أن توجه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وذلك بتوجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح، الذي ينبغي أن تسلكه للرفع من اداءه وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة التي تعود على الطرفين بالريح المادي.

ان دراية الموظف بالمعايير الأزمة لتحقيق افضل اداء من شأنها ان تجعل منه موظف كفاء يعمل بتقنيات عالية لتحقيق جودة في الاداء ليتمكن من تحسين مستواه، والدراسة السابقة لزواتيني عبد العزيز، بعنوان استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2015 جامعة الجزائر تؤكد ان كل العمال يسعون لتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم لزيادة أداءهم، و يعمل العمال من اجل تحقيق أكبر حد من الإنتاج للحصول على الحوافر المادية، والمعنوية، وهذا ما يدل على ان القيادة بمؤسسة سونلغاز بمعسكر تمكنت من إعلام الموظفين والتأثير في سلوكياتهم لتحسين اداءهم.

و تجدر الإشارة الى ان إعلام الموظفين بالمعايير ومساعدتهم على تنمية قدراته من الصفات الضرورية للقائد الناجح حيث يقوم بمساعدة الآخرين على النمو، فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط بل يتبادلون الأفكار مع العاملين معهم في جو سليم وصحيح وخالي من التفاهات، وهذا ما يؤدي إلى إنشاء فريق قوي، كما يتجنب القائد الناجح الأنانية وحب الذات وإعطاء فرصة للمرؤوسين لإبراز مواهبهم وقدراتهم،

وعدم احتكاره للمعلومات التي تعود بالفائدة على الموظفين، حيث ان قيام القائد بالمتابعة والإشراف هي اكثر ما يميز القائد الجيد كذلك قدرته على متابعه كل أعمال المؤسسة بطرق مباشرة، حيث يساهم في توجيه وتحفيز الفريق بشكل فعّال، و من خلال هذه المتابعة، يمكن للقائد قياس الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر، وبطبيعة الحال لا بد ان يكون هو نفسه على دراية والإلمام الكامل باللوائح وقوانين المنظمة، وان يكون له القدرة على الانضباط حتى يكون قدوة حسنة للمرؤوسين.

وقد اكدت الدراسات التاريخية حول القيادة ان من صفات القائد إعلام الرعية وتوجيههم للمعايير التي تنفعهم وهذا ما أكده الزعيم الصيني "كونفشيوس" من خلال أهمية وجود معرفة وفهم لدى القائد، وشدد على أهمية اتباع مبادئ الحكمة وتقديم القدوة الحسنة.

ويمكن اسقاط أفكار "بارسونز" فيما يخص إعلام المرؤوسين بمعايير منحة الاداء، حيث كانت آراءه واضحة حين قام بتعريف الفعل الاجتماعي بانه كل أنواع السلوك الإنساني التي تحركها المعاني الثقافية والقيم والمعايير في بيئة الفاعل وهذه معاني يدركها ويستند عليها في تحريك وتوجيه سلوكياته، كما يشير مفهوم الفعل الاجتماعي عنده إلى كل أشكال السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل ويستخدمها في ذاته.

#### 4 /1/1 تقييم ترتيب المحور الثاني:

بالرجوع الى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني نجد أن بعد (الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين) جاء في الترتيب (3) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة. درجة ممارسة القادة الإداريين لكل عبارات المحور الثاني كانت دون المتوسط حيث سجلنا قيمة المتوسط الحسابي الأدنى (1.221) للعبارة (7)، هل يقوم قائدكم بتقسيم العمل على الموظفين بطريقة مناسبة من اجل تحسين أدائهم. من الجدول نلاحظ أنه لا توجد ممارسة قيادية للرقابة بصفة صارمة.

في حين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت (2.006)، للعبارة (4)، هل يحرس القائد على عدم مغادرة المؤسسة أثناء وجودك في العمل" حيث كانت ممارسة القادة للرقابة لتحسين أداء العاملين متوسطة.

#### 5/1/1 نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور (3) دور الممارسة القيادية في احترام العلاقات الإنسانية

##### مبينة في الجدول الموالي:

تعتبر العلاقات الإنسانية في محيط العمل احدى المؤثرات التي تميز التطوير التنظيمي، بحيث تقوم على احترام الظروف الاجتماعية والاقتصادية والنفسية... للموظف من طرف ادارة المؤسسة وكذا بين العاملين انفسهم، و تتميز العلاقات الإنسانية بالطابع الغير رسمي الذي يغلب على التعاملات المختلفة في المؤسسة،

والجدول أدناه يظّم اجابات موظفي مؤسسة سوناتراك حول الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في احترام العلاقات الانسانية وكانت إجابتهم كالتالي:

جدول رقم (13) دور الممارسة القيادية في احترام العلاقات الإنسانية

مستوى المعنوية SIN	T	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة التحقق			التكرارات والنسب المئوية	رقم العيارة
					دائما	أحيانا	أبدأ		
0.000	2.072-	3	0.2543	1.974	-	122	32	التكرار	هل يشجع القائد التعاون بين الموظفين؟
					-	79.2	20.8	النسبة %	
		9	0.3973	1.805	-	124	30	التكرار	هل يهتم قائدكم عن سبب غياب أحد الموظفين؟
					-	80.5	19.5	النسبة %	
		7	0.4143	1.825	2	123	29	التكرار	هل يتصرف القائد بعدالة مع الموظفين؟
					1.3	79.9	18.8	النسبة %	
		2	0.4883	2.058	23	117	14	التكرار	هل يقوم قائدكم بإجراء خصم من الراتب إثر تأخر الموظف عن العمل دون مراعاة ظروف تأخره؟
					14.9	76	9.1	النسبة %	
		4	0.2543	1.974	3	144	7	التكرار	هل يهتم قائدكم بظروفكم الاجتماعية ومدى وملاءمتها مع عملكم؟
					1.9	93.5	4.5	النسبة %	
		1	0.7501	2.266	69	57	28	التكرار	هل يمتاز قائدكم بالمرونة في التعامل مع أخطائكم الغير مقصودة؟
					44.8	37	18.2	النسبة %	
		6	0.4143	1.825	2	123	29	التكرار	هل يعمل القائد على دعم روح الفريق لتحسين إنتاجية العامل؟
					1.3	79.9	18.8	النسبة %	
		8	0.3870	1.818	-	126	28	التكرار	هل هناك علاقات ودية بينكم وبين قائدكم؟
					-	81.8	18.2	النسبة %	
5	0.4143	1.825	2	123	29	التكرار	هل يقدم لكم قائدكم بعض النصائح والتوجيهات؟		
			1.3	79.9	18.8	النسبة %			
1		0.4193	1.93	النتائج العامة للمحور الأول: حجم العينة: N= 154					

المصدر: من إعداد الباحثة

الملاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط العام للمحور الثالث هي 1.93، مع انحراف معياري 0.4193، وبعد استخدام اختبار T ستودنت لفحص المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث ومقارنتها

بالقيمة المفترضة (2) والتي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة، أشارت النتائج أن قيمة 'T' (2.072)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) هذه النتيجة تعني أن قيمة المتوسط الحسابي العام اقل من القيمة المفترضة (2)، وعليه فان هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

– تحليل العبارة الاولى: "هل يشجع القائد التعاون فيما بين الموظفين".

لقد كانت اجابة المبحوثين في هذه العبارة فوق المتوسط، بمتوسط حسابي " 1.974"، وبانحراف معياري " 0.2543"، وهو بذلك احتل الرتبة الثالثة حسب الاهمية النسبية، هذه النتيجة تحمل في طياتها دلالة على ان قيادة مؤسسة سوناطراك على وعي بأهمية التعاون فيما بين الموظفين، مما يحقق التكامل والتناسق بين أعضاء فريق العمل، وبين الأقسام والدوائر الموجودة في المؤسسة.

وهذه النتيجة تتوافق مع الدراسة السابقة لدراسة زواتيني عبد العزيز، بعنوان استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2015 جامعة الجزائر حيث أكدت نتائج هذه الدراسة ان اغلب العمال جعلوا من علاقتهم ببعضهم علاقة عمل وصداقة وتنافس، وهذا ما يعزز التعاون والتكامل فيما بينهم مما يرفع من كفاءتهم في الاداء، كما ان اجابة المبحوثين تتطابق معصفات القائد الناجح التي تحث على التعاون والتكامل بين القائد وبين زملائه، وهو يدعو دائماً الى تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء فرصة للمرؤوسين لإبراز مواهبهم وقدراتهم في جو يعمه التعاون والعلاقات الحسنة.

ونفس الاتجاه بالنسبة للقيادة الديمقراطية فلها دور في بعث روح التعاون بين المرؤوسين من خلال تأسيس علاقات إنسانية قائمة على التفاهم والتعاون بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه و يساهم في تعزيز الاندماج في العمل، ويصنع الجو الديمقراطي إشباع حاجات المرؤوسين الإنسانية نتيجة فهم القائد لمشاعرهم ومعرفة مشاكلهم والعمل على حلها، مما يؤدي إلى تكوين جماعة عاملة أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، وبالتالي يرفع الروح المعنوية لهذه الجماعة ويزيد من كفاءتها الإنتاجية.

كذلك الحال مع القادة التحويليون هم بدورهم يقومون بتطوير أداء الموظفين، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون بينهم، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

اما في ما يخص نظرية العلاقات فائن اكبر تركيزها هو اضعاء روح التعاون بين العاملين و المشاركة فالعمل الجماعي يمكن أن يكون أكثر فاعلية وقيمة من العمل الفردي، وعندما يتاح الفرصة لجماعة لمناقشة موضوع معين وتبادل وجهات النظر، يكون قرارها أكثر حكمة وتأثيراً مما لو اعتمدت على جهود الأفراد بمفردهم، بغض النظر عن مستوى تميز الأفراد أو خبراتهم.

وقد كان للبنائية الوظيفية رأي حول تشجيع التعاون فيما بين الموظفين من خلال الدراسات التي يتمحور اهتمامها في شكل أو بناء أي وحدة، حيث يكون محور الاهتمام دائما هو الوظائف التي تؤديها الوحدة في إطار البناء العام للوحدات أو البناء الكلي، والبنائية الوظيفية تركز على الوظائف و الأدوار التي تقوم بها الوحدات المكونة للكل، بمعنى ان تعاون الوظائف فيما بينها هي من يشكل البناء الاجتماعي الكلي، لذا فاهم مبدا تقوم عليه البنائية الوظيفية هو التعاون لتحقيق التكامل والترابط بين الوحدات.

وقد اتفقت آراء رئيس قسم الإعلام الألي في المقابلة مع هذه المقاربة حيث تجاوب مع عملية التعاون بين الموظفين وأهميتها في تحقيق احسن اداء داخل المؤسسة محل الدراسة، والقيادة في الحضارة الإسلامية تحث على التعاون فيما بين المسلمين، اقداء بنبي الامة محمد صلى الله عليه وسلم حيث كان يعين ا صحابه في اعمالهم المختلفة، حيث كان صلى الله عليه وسلم يحمل الطوب بيديه الشريفتين اثناء هجرته الى المدينة لبناء مسجد قباء، رغم رفض صحابته لذلك، إلا انه أبى ان يواصل العمل معهم تجسيدا لمبدا التعاون، لقوله تعالى : " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان " سورة المائدة الاية 02

#### - تحليل العبارة الثالثة : "هل يهتم قائدكم عن سبب غياب احد الموظفين "

كانت اجابة المبحوثين تجاه هذه العبارة ضعيفة وذلك بمتوسط حسابي "1.805" وبانحراف معياري "0.3973"، وفي المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية، اجابة المبحوثين تدل على عدم اكرثاث القائد لغياب الموظفين وهذا قد يرجع الى عدة اسباب ايجابية وسلبية، اما الايجابية فقد يكون القائد على علم ودراية مسبقة عن سبب هذا الغياب، او قد يكون يمتلك صفة الإنسانية حيث يعتقد كثير من الناس أن القائد ينبغي أن يكون قاسيا في التعامل حتى يتم إنجاز العمل بالطريقة التي يريدها، إلا أن الدراسات أثبتت أن القائد الناجح ينبغي أن يراعي التواصل الإنساني مع فريقه، ويحافظ على صحتهم النفسية ليتمكنوا من أداء عملهم على أكمل وجه. كذلك الثقة بالمرؤوسين مهمة بالنسبة للطرفين حيث يعزز العطاء والعمل ويجعل المرؤوس يعمل يجد ليكون في مجل ثقة القائد والعكس صحيح ذلك، ومعنى الثقة هنا هو ان القائد لايشكك في انضباط الموظف، وان غيابه قد يكون لسبب او عارض ما، كذلك المرونة و سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة الموقف الصعبة...، هذه الصفات وغيرها تدل على الصفات الانسانية التي يتحلى بها القائد تجاه هذا الموقف، وهي بالتأكيد ما يحتاجه الموظف، وما يجعلها يتفانى في عمله ويلتزم به مهما كان السبب، لانه وجد البيئة السليمة والمناخ الصحي في المؤسسة التي يعمل بها.

كما هناك شق سلبي حول عدم اهتمام القائد عن سبب غياب احد الموظفين، ويتفق هذا المؤشر مع القيادة المتسببة من حيث التساهل مع المرؤوسين والمقصرين في أداء واجباتهم، وترك المرؤوسين يحلون

مشكلاتهم لوحدهم، فهذه الصفة من بين عراقيل القيادة الرشيدة حيث يقوم القائد بتجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع بمعنى تجنب القائد التعامل مع المشكلات عادة يؤدي إلى تعقيدها، خاصة إذا كانت المشكلة تتعلق بأداء مرؤوس معين، فعدم اكتراث القائد للانضباط يمكن أن يؤدي إلى تمرد باقي المرؤوسين وزيادة شعورهم باللامبالاة تجاه القائد.

وهذا لا يعني عدم مسؤولية القائد التامة فبعض القادة يفضلون استخدام تلميحات ووسائل غير مباشرة عند التواصل مع المرؤوسين، وذلك لتجنب مواجهة المشاكل المباشرة ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى سوء التفاهم أحياناً أو إعطاء توجيهات غير دقيقة من قبل القادة فالحذر مطلوب في هذه الحالة.

وإدارة التطوير لا تتحمل مسؤولية هذا النوع من القيادة حيث انها تعزز القدرة على مواجهة وطرح المشاكل المنظمة بصراحة وبناء الحلول لها، بدلاً من إخفائها وتحت على زيادة مستوى الصراحة والانفتاح وبناء الثقة بين مجموعات العمل عند التواصل مع بعضها البعض.

#### - تحليل العبارة الثالثة: "هل يتصرف القائد بعدالة مع الموظفين"

كانت اجابة الباحثين فيها دون المتوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي "1.825"، وانحرفها المعياري '0.4143'، وهي بذلك احتلت الرتبة السابعة من حيث الاهمية النسبية، واجابة الباحثين تدل على ان مؤشر العدالة في مؤسسة سوناطراك غير مفعّل بصفة كافية، رغم انه من اهم ما تتميز به العلاقات الانسانية واهم ما يجعل المرؤوسين يؤدون مهامهم على اكمل وجه.

وقد اثبت علماء الاجتماع وعلماء النفس والادارة اهمية العدالة الاجتماعية عبر التاريخ، حيث أكدت مدرسة العلاقات الانسانية على ذلك من خلال، الاهتمام بالفرد وطريقة التعامل معه والتحلي بكل ما هو انساني خصوصاً العدالة بين الأفراد والجماعات بما يتناسب مع متطلبات البيئة وهي ما يمكن أن تساهم في تحقيق التغيير والتطوير، مما يؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الأداء.

كما ان من اهم صفات القائد الناجح العدل حيث يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب، والعقاب، فتوخي القائد العدالة في مواجهة مرؤوسيه يجعلهم يثقون فيه وفي قراراته ويزيد من ولائهم له وللمؤسسة التي يعملون بها، وهذا ما تسعى إدارة التطوير التنظيمي حيث تشجع القيم الإنسانية والمعتقدات المتعلقة بإمكانية نمو وتطوير الأفراد، ويؤكد على أهمية توفير الفرص لهم، حيث يعتبر المناخ الذي يشجع على التعاون والتواصل وبناء الثقة بين الأفراد هو الأفضل لتحقيق ذلك.

و تركيز جهود التطوير التنظيمي يعتمد على تعزيز مجموعات العمل وتوخي العدالة في التعامل معهم لأنها تشكل مرجعية مهمة لأفراد التنظيم، حيث يستمدون منها قيمهم ومعاييرهم، كما ان القيادة الاسلامية تنص على التحلي القائد بالسياق الإسلامي و يستمد توجيهاته وقراراته من مبادئ الدين، حيث يكون ملتزماً

بأوامر ونواهي الإسلام في أداء مهامه القيادية، يُشدد على الالتزام بالقيم والأخلاقيات في التعامل مع الآخرين، مع التركيز على العدالة والصدق والرحمة..

يجب أن يتعامل القائد مع الآخرين بالعدل والإنصاف، بغض النظر عن أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم القومية أو الدينية، والقران الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم لقوله تعالى: 'إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُوْذُوا الْأَمْثَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ'. سورة النساء الآية 58

وإجابة المبحوثين لا تعني عدم تطبيق العدالة بشكل مطلق فهناك نسبة لا باس بها تعترف بوجودها، وهذا ما التمسناه في المقابلة مع رؤساء الاقسام بالمديرية، حيث اعتبر رئيس قسم الاعلام الالي ان ما يميز المؤسسة هو تطبيق مبادا العدالة الذي هو في حد ذاته مؤشر من مؤشرات التطوير في المؤسسة، وان القادة والمسؤولين لايفرقون بين الموظفين سواء من حيث اسناد المهام او توقيت العمل او في الترقيات والحوافز..، فمبدا تكافؤ الفرص متاح للجميع، وهذا ما يتوافق مع افكار دور كايم حيث يعتبر قيام كل فرد بوظيفته حسب تخصصه هو ما يحقق التوازن داخل النسق الاجتماعي، وبطبيعة الحال لابد ان تكون هذه الوظائف موزعة بعديل داخل التنظيم حتى يتمكن القائد من ادارة التوتر وتحقيق التوافق الوظيفي في البناء.

- تحليل العبارة الرابعة: "هل يقوم قائد باجراء خصم من الراتب اثر تاخر الموظف عن العمل دون مراعات ظروف تاخره"

احتلت هذه العبارة الرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية بمتوسط حسابي "2.059"، وبانحراف معياري "0.2543"، وهذا يعني بان القيادة في مؤسسة سوناطراك متشددة ولا تعير اهتمام كافي بظروف تاخر الموظف، وتلجا الى عملية الخصم من مرتبه، وهذا ما يخلق استياء الموظف، وقد يكون موقف القيادة تجاه هذا المؤشر يحمل جانب ايجابي ويتمثل في المحافظة على النظام والانضباط في الوقت خصوصا وان ادارة الوقت من المهام الاساسية للقائد الاداري الكفء، وتغشي ثقافة التاخرات في المؤسسة لاحتفظ بيئة سليمة للعمل، وتنتشر بذلك الامبالاة والفوضى...، والتسيب، وقد ها لا يخدم التطوير التنظيمي، ولا يتماشى مع وظائف القائد.

الشق السلبي في عدم اكرتاث القائد لظروف تاخر الموظف عن موعد العمل واللجوء الى الخصم من راتبه هذا الموقف قد ينقص من انسانية القائد وعدم اعترافه بالعلاقات الغير الرسمية، وممارسة العلاقات الرسمية تجاه الموظفين، وهذا ما يتنافى مع مدرسة العلاقات الانسانية التي تتميز بالتسامح مع المرؤوسين وتعتمد على محور عاطفي اجتماعي كأساس للتحفيز، كما يعتمد القائد الانساني على التنظيم غير رسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي، ويتجنب التدخل السريع أو العنيف لتجنب إحداث مضايقات لأحد، و

يعتقد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا من خلال تحقيق أهداف الأفراد، وقادة هذا النمط يؤكدون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد.

بالإضافة الى ذلك تتجه القيادة الديمقراطية الى مراعات ظروف الموظف الاجتماعية و تبني الثقة المتبادلة بينها وبين المرؤوسين، كما يتجنب القائد الديمقراطي مواجهة المرؤوس بأخطائه أمام الآخرين وعدم احراجه وهو بذلك يركز على الجوانب الإنسانية، ويهتم بمصالح المرؤوسين، ويعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة، مما ينمي روح الابتكار والعطاء لدى المرؤوسين، ويمنحهم الفرصة للتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم، كما يقضي على التشدد الموجود في الأسلوب الاستبدادي، و توفير المناخ النفسي والاجتماعي المناسب لزيادة وتحسين الإنتاج.

وفي مطلق الاحوال نجد راي البنائية الوظيفية يتماشى مع احترام العلاقات الانسانية لان افتراضاته كلها ايجابية حول المجتمع وانه مستقر وليس هناك ما يعكر صفوه من نزاعات طالما ان كل وحداته تتكامل في القصد والهدف، وهذا هو الانتقاد الذي تعرض له " دور كايم " حيث ينظر دائما الى كل ما هو ايجابي مثل التوازن في الوظائف وتحقيق الأهداف وأهم جانب الصراع الاجتماعي، أي انه احادي النظرة.

#### - تحليل العبارة الخامسة: "هل يهتم قائدكم بظروفكم الاجتماعية ومدى ملائمتها مع عملكم"

جاءت اجابة مبحوثي مؤسسة سوناطراك تجاه هذه العبارة فوق المتوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي "1.974" بانحراف معياري "0.2543"، وهي بذلك تحتل الرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية، وهذه النتيجة تدل على اناصحاب المناصب القيادية بمؤسسة سوناطراك يهتمون بالظروف التي يعيشها الموظف وهذا ما يتماشى مع النظرة الانسانية للادارة حيث تعتمد القيادة الإنسانية على بناء الثقة المتبادلة بين العاملين، وتظهر القيادة الإنسانية اهتماماً حقيقياً بحاجاتهم والرغبة في العناية بشؤونهم، بمقترحاتهم وتقديم المساعدة الشخصية وتدعم اهتماماتهم وطموحاتهم، و يستمع لاقتراحاتهم ويقدم المساعدة فيما يتعلق بوضعهم الأسري، ويعاملهم كمنظرة له في بناء علاقة قائمة على التفاعل الإنساني.

كما يعتقد القائد الإنساني أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا من خلال تحقيق أهداف الأفراد، وقادة هذا النمط يؤكدون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد، وتتفق مع صفات القائد الناجح من خلال المهام الغير رسمية وتعد على نفس الأهمية مثل المهام الرسمية، حيث تتضمن البعد الإنساني والاجتماعي في نظام المؤسسة وتطويرها لهذا السبب يتوقع من القائد أداء مهام إدارية غير رسمية تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال، القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل، وسعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.



كما تتفق خصائص النمط الديمقراطي مع نتيجة اجابة المبحوثين من خلال تأسيس علاقات إنسانية قائمة على التفاهم والتعاون بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه مما يساهم في تعزيز الاندماج في العمل، حيث يولي القائد اهتمامًا بفهم مشاعر ومشاكل مرؤوسيه، ويسعى لتلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. كذلك جاءت اجابة المبحوثين تتوافق مع اهداف التطوير التنظيمي فيما يخص اهتمام القادة بالظروف الاجتماعية للمرؤوسين وتوافقها مع عملهم وذلك واعتبار هذا الاهتمام يقوم بتنمية القوى البشرية وتحسين أدائها و هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.

اما النظرية البنائية الوظيفية فتأكد على اسهامات القادة بملائمة ظروف المرؤسين لعملهم من خلال طرحهم الذي يرى ان المجتمعات هي انساق ذات اجزاء متداخلة وتاثر في بعضها البعض وهناك قوى خارجية المؤثرة هي من يخلق التوازن داخل النسق من خلال تكيفها معه.

- تحليل العبارة السادسة: " هل يمتاز قائدكم بالمرونة في التعامل مع اخطائكم الغير مقصودة " اجابة المبحوثين حول هذه العبارة احتلت الرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية، بمتوسط حسابي " 2.266"، وبانحراف معياري " 0.7501"، وهذه النتيجة تدل على ان قادة مؤسسة سوناطراك يتصرفون مع المرؤسين دون تسلط، ويعيرون اهتمامهم لمشاعرهم واحتياجاتهم، من اجل التأثير في سلوكهم وتحسين ادائهم وكسبب ثقتهم بقادتهم وبانفسهم، وهذا ما يتوافق مع القيادة الناجحة حيث تعمل على توجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح، الذي ينبغي أن تسلكه ديمقراطيا وليست تسلطيا.

ويتوافق مبدا المرونة مع النمط القيادي الديمقراطي حيث يطبق القائد الديمقراطي ذلك باعتباره يعمل على توفير المناخ النفسي والاجتماعي المناسب لزيادة وتحسين الإنتاج، وعلى عكسه نجد النمط الاوتوقراطي او التسلطي الذي لا يولي اهتمامًا للأعباء الوظيفية للمرؤوسين ويظهر صرامة في التفاعل مع مرؤوسيه، ولا يولي أي انتباه لتلبية احتياجات المرؤوسين، كما يتواصل مع مرؤوسيه فقط عندما يكون لديه نماذج عمل يريد فرضها عليهم وتجده يسعى كثيرًا لتحسين موقعه والحصول على ترقية، دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه واحتياجاتهم.

اما فيما يخص المرونة في القيادة الاسلامية فتتميز هذه الاخيرة بما يعرف بالوسطية حيث تميزت القيادة في الإسلام بالوسطية والتوازن، فالقائد المسلم يجب أن يكون مرنا في اتخاذ القرارات، مع احترام رأي الجماعة والتفاعل مع احتياجاتها و أن يتحلّى بالحكمة واللطف في التعامل مع الناس، دون الإفراط في التساهل أو التسلط.

ومؤشر المرونة من الأولويات التي تعتمد عليها ادارة التطوير التنظيمي وذلك من خلال تعزيز مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشاركين في البرنامج، والقدرة على مواجهة وطرح المشاكل المنظمة بصراحة وبناء الحلول لها، بدلاً من إخفائها، كذلك تعمل ادارة التطوير على زيادة مستوى الصراحة والانفتاح وبناء الثقة بين مجموعات العمل عند التواصل مع بعضها البعض، مع التأكيد على أهمية أن تتبادل الاتصالات بينهم في جميع الاتجاهات، وهذا من شأنه ان يقوم بتعزيز الحافز الفردي والرغبة في تحقيق النجاح الشخصي، بالإضافة إلى زيادة الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية داخل المنظمة.

وقد اثبتت الدراسة السابقة لنوح التجاني، بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات جامعة غرداية سنة 2020. ان هيئة التدريس في جامعة غرداية تمارس أبعاد الإبداع التنظيمي، وان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين بمختلف أبعادهما بما فيها «الطلاقة، المرونة»، وهذا ما يؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي.

اما فيما يخص البنائية الوظيفية ومن خلال مفهومها للنسق الاجتماعي والذي يعني ببساطة الارتباط والتماكك بين مجموعة من الوحدات الوظيفية ببعضها البعض، وهنا يمكن ان يتألف النسق بخصائصه المعروفة، بمعنى النسق اجتماعي متفاعل مع البيئة المحيطة به، وهذا التفاعل و التداخل بين مختلف عناصر و مكونات النسق، هو ما يحقق التوازن بكل مرونة وانسجام، وبالتالي يحدث الترابط الاجتماعي المطلوب.

كما ان الممقابلة التي تمت مع اصحاب المراكز القيادية بالمؤسسة محل الدراسة، توحى بمرونة القيادة خصوصا فيما يتعلق بحل مشكلات العمل، حيث يتصرفون مع هذا المؤشر بكل مرونة من خلال تدرجهم في حل المشكلات بين ما هو بسيط وما هو خطير، مطبقين بذلك مبادا لكل مقام مقال، وهذا ما يبرر ذكاهم الاجتماعي وحسن تصرفهم بكل المرونة في المواقف الصعبة، و في التعاملات المختلفة.

#### - تحليل العبارة السابعة: " هل يعمل القائد على دعم روح الفريق لتحسين انتاجية العامل "

احتلت اجابة المبحوثين الرتبة السادسة من حيث الاهمية النسبية، بمتوسط حسابي " 1.825 "، وبانحراف معياري " 0.3870"، وهنا يمكننا القول بان هذه النتيجة دون المتوسط رغم ان دعم روح الفريق من الصفات القيادية المهمة حيث يقوم القائد ببناء فريق عمل جيد وتحديد المهارات وأنواع الشخصيات المطلوبة لبناء فريق قوي، ويعمل على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل كما يقوم بتوخي العدالة في مواجهة فريقه، ويتعامل معه بديمقراطية وتجنب الاستئثار بالرأي والسلطة، ولا بد ان تكون له لقدرة على الانضباط حتى يكون قدوة حسنة لفريق العمل مع تجنب الأنانية، وحب الذات وإعطاء فرصة لهم لإبراز مواهبهم وقدراتهم، هذه الصفات وغيرها تخلق روح جماعية مشتركة وموحدة تعمل على تحسين اداء العاملين.

وقد كانت الحضارات القديمة تعمل وفق هذا المبدأ حيث كانت القيادة عند المصريين القدامى تعمل وفق تنظيم وتنسيق عالي للجهاز الحكومي، ويشتمل هيكل الحكم على حكومة مركزية برئاسة الفرعون، تليها جهاز مركزي قوي يضم الوزير الأول وعدداً من القادة المركزيين لإدارة مصالح الدولة، والأهرامات في هذا السياق يُعتبر شاهداً على قدرة القادة المصريين على دعم الروح الجماعية للفريق، كذلك الحال بالنسبة للحضارة الرومانية التي استطاعت بفضل قاداتها ومواهبهم الإدارية الرفيعة، تحقيق تفوق كبير حيث نجحوا في فرض وجودهم على مناطق واسعة تشمل أوروبا وشمال إفريقيا وبلاد الشام وتركيا، حيث قاموا ببناء كيان حكومي وعسكري ضخم بفضل كفاءتهم وقدراتهم الإدارية والقيادية، وفي نظام الحكم الروماني، كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة، يتمتع بأعلى سلطة دينية وعسكرية، كان يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمتخصصين.

اما في العصر الاسلامي الشورى هي أول مبدأ في القيادة الإسلامية، إذ أوضح القران الكريم ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة، ومن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة إذ قال تعالى: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلوات وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" سورة الشورى الآية 38

اما فيما يخص النظريات الحديثة فقد كانت مدرسة العلاقات الانسانية السباقة في هذه الخاصية حيث ان من اهم مبادئها دعم القائد لروح الفريق حيث ان قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولاً ليس فقط عن وضع أهداف للمنظمة، بل ينظر إلى نفسه على أنه مسؤول عن التأكد من أن الأهداف تتناسب مع أهداف الفرد بشكل سليم، ويقوم بوضع أهداف المنظمة بالتعاون مع فريقه مما يضمن وجود أهداف لكل منصب إداري في المنظمة فصيافة أهداف المنظمة بمشاركة الأفراد تعزز التقاهم والانخراط، وفي ظل ذلك، يمكن أن يكون التوجيه والمراقبة مشتركين ومتغامين بين الأفراد وأهداف المنظمة، حيث يكون الفرد جزءاً من العملية التي يسعى فيها الجميع نحو تحقيق الأهداف المحددة.

كما ان من اهداف التطوير التنظيمي تحقيق مبدا العمل مع روح الفريق، حيث تعتبر ادارة التطوير ان بناء فريق عمل هو من المراحل الاساسية لاستراتيجيات التطوير التنظيمي فخلال العملية بأكملها، يشجع القائد المجموعات على فحص كيفية عملها معاً، كما يقوم بتثقيفهم حول قيمة الاتصال الحر والثقة، كونهما أساسيان لأداء المجموعة.

وعلى عكس ذلك يقوم النمط القيادي الاتوقراطي التسلطي على عدم تبني خاصية دعم روح الفريق حيث يظهر صرامة في التفاعل مع فريقه، ولا يولي أي انتباه لتلبية احتياجاتهم يصنع القرارات الهامة بنفسه، ولا يعطي لاعضاء فريقه فرصة لمناقشة فيما قرر، وتنعكس هذه الصفات سلبا على الروح المعنوية لدى

المؤوسين، الأمر الذي يظهر من خلال أدائهم في العمل، يتجلى ذلك في انخفاض كفاءة العمل لديهم، ونقص في التعاون والولاء تجاه القائد. كما تزيد في عدد الشكاوى والتظلمات بين المؤوسين، وظهور الاتجاهات السلبية بين اعضاء الفريق، وسيادة روح العداوة، ومشاعر البغض بينهم وبين قائدهم.

ونتيجة المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة لا تتوافق مع الدراسة السابقة لسعود أمال، بعنوان التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التعليم والعمل جامعة بسكرة 2021، وقد كانت نتائج هذه الاخيرة ان عمل الفريق والتفاعل الإيجابي فيما بين اعضاءه يحقق التطوير التنظيمي، و مرتبط كذلك بمستوى نجاح العملية التمكينية بينهم.

اما فيما يخص البنائية الوظيفية فهي عى العموم تؤيد دعم روح الفريق من خلال مفهوم النسق الاجتماعي عندها النسق الاجتماعي فهو عبارة عن العلاقات المترابطة والمتساندة بين الأفراد والذي يتميز بخصائص معينة وهي التحديد والترابط والتباين وتحدث عملية التوازن بانسجام ودعم هذه الاجزاء فيما بينها وبهذا يصبح النسق متوازن وتتحقق العلاقة الاجتماعية بين الوظائف والبنى.

والامر يختلف فيما يخص اجابة القادة في المقابلة التي تمت معهم حيث يؤكدون على ان العمل وفق روح الفريق هو السائد في المؤسسة، وانهم يقومون باسداء النصائح والتوجيهات فيما بينهم، وتعم بينهم روح المشاركة في اتخاذ القرارات...، وان الجو السائد فيما بين اعضاء الفريق هو التعاون والانسجام وكل فرد يكمل الاخر، ومن خلال اجابة المبحوثين في المقابلة والاستبيان نقوم بمسك العصا من المنتصف، ونؤكد بوجود خاصية العمل وفق روح الفريق في المؤسسة محل الدراسة ولكن بشكل غير كافي، ويحتاج الى دعم اكبر من طرف قادة المؤسسة لتحقيق التطوير التنظيمي.

#### - تحليل العبارة الثامنة: "هل هناك علاقة ودية بينينكم وبين قائدكم"

هذه العبارة اختلت الرتبة الثامنة من حيث الاهمية النسبية حيث بلغ متوسطها الحسابي "1.818"، وانحرافها المعياري "0.3870" وتميزت اجابة المبحوثين بنتيجة دون المتوسط، وهذا يدل على ان القيادة في المؤسسة محل الدراسة لا تعطي اهمية كافية للعلاقات الودية بينها وبين المؤوسين، رغم اهمية هذا المؤشر الا انه غير مفعول بصورة مقبولة، وحسب ما ورد سابقا في تحليل مؤشرات هذا المحور وتباين اجابة المبحوثين تجاهه، يمكننا الاستعانة بالنظرية الموقفية في التحليل، حيث تقوم هذه النظرية الى تفسير المواقف التي تؤدي الى تفعيل خاصية دون غيرها، وذلك من خلال انها تشدد على فكرة أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي، وبالتالي يتعين على القائد اتخاذ قراراته وفقاً للسياق الحالي وظروف المنظمة، ويعني ذلك بان فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد، وأسلوبه، وطبيعة التابعين، والموقف السائد، إذ يشكل الموقف تأثيرا على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب.

وكذلك يقودنا موقف الباحثين تجاه عدم اكتراث القادة في مؤسسة سوناطراك الى العلاقات الودية الى الصفات التي لابد ان تتوفر في القائد الناجح وتتمثل في المحافظة على صلته بالمقودين من خلال التحلي بكل ما هو ايجابي مثل التواضع والانسانية والمرونة والثقة بالمرؤسين، وكذلك الصبر وسعة الصدر في حل مشاكلهم، روح الدعابة والعدالة...، هذه الصفات وغيرها لها دور كبير في علاقة ودية بين القائد والمقود مما قد يؤدي الى الكفاءة في اداء المهام والوصول الى التغيير المطلوب.

ومدرسة العلاقات الانسانية تثبت من خلال تجارب "التون مايو" اهمية العلاقات الانسانية في زيادة الانتاج من ما اكدته تجارب المصنع الذي يحتوي على كل المقومات ماعدا الجو الودي، فكانت الانتاجية فيه غير كافية مقارنة بالفريق الذي يتميز بروح التعاون والمناخ الودي بين العاملين حيث تمكن هذا الفريق من زيادة مضاعفة في الانتاج.

كذلك الحال بالنسبة للنمط القيادي الديمقراطي الذي من اهم مبادئه الحفاظ على رفع مستوى أداء المرؤوسين من خلال بناء علاقة ودية معهم وتوفير المناخ النفسي والاجتماعي المناسب لزيادة إشباع حاجاتهم المختلفة مما يجعلهم يتقنون به وبقرارته وهذا ما يحقق التوازن النفسي عندهم ويزيد من تقبلهم له مما ينتج عنه تحقيق الهدف المشترك بين الرئيس المرؤوس.

وقد اثبتت الدراسة السابقة لهبال عبد المالك بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 2016، أن نجاح أي تغيير تنظيمي يتوقف على القيادة الإدارية وقدرتها على تحمل مسؤوليتها إيجابيا أو سلبيا، وذلك من خلال تاثير القائد و تشجيعه للإبداع والابتكار، كما اثبتت ان مشاركة المرؤوسين له فعالية مع تطوير البحث العلمي في الجامعة محل الدراسة، لقد اثبتت هذه الاخيرة الدور الي تلعبه العلاقات الطيبة بين القائد ومرؤسيه في انجاح هدف المؤسسة الجامعية وهو تطوير البحث العلمي.

وهذا ماينطبق على البنائية الوظيفية التي تعزز دائما كل ما يؤدي الى التوازن بين البنى والوظائف الاجتماعية من خلال اراء بارسونز حيث ينظر إلى أن المجتمع على انه نسفا اجتماعيا متماسكا من داخله، وكلّ جزء أو مكون من مكوناته يُنجز وظيفة محددة، وحدث أي خلل او صراع في احدى الوظائف يؤدي الى تغيير اجزاء النسق

و نتيجة الباحثين لا تعكس عدم وجود علاقات وديه بين القادة المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة بشكل مطلق، بل هناك نسبة لا باس بها من الباحثين تؤكد من وجودها، كذلك الحال بالنسبة لوجودها بشكل

غير كافي لاي يعني عدم تمكن القادة من تفعيلها بل قد يعكس مدى حزم القائد، وتحكمه في رعيته لكي لا يتهاونوا في اداء مهامهم، وتنتشر ثقافة التسبب في المؤسسة والتي لها اعراض وخيمة.

- تحليل العبارة التاسعة: "هل يقدم لكم قائدكم بعض النصائح والتوجيهات".

نتيجة هذه العبارة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي "1.825"، وانحرافها المعياري "0.4143" وهي بذلك تحتل المرتبة الخامسة من حيث الاهمية النسبية، و اجابة المبحوثين تلخص لنا مدى قابلية القيادة في مؤسسة سوناطراك لتوجيه المرؤوسين وارشادهم واسداء النصيحة لهم، وهذه الميزة من الصفات التي تميز القائد الناجح عن غيره حيث ينصح المرؤوسين بما ينفعهم و يعمل على مساعدتهم على النمو فالقادة الحقيقيون لا يسعون لتنمية انفسهم فقط بل يتبادلون الأفكار مع العاملين معهم في جو سليم وخالي من المشاحنات وهذا ما يؤدي إلى إنشاء فريق قوي.

وهذه الصفة تتماشى مع القيادة الاسلامية حيث تقوم على مبدا إسداء النصيحة للإتباع فالقائد المسلم ملزم بتقديم النصح والإرشاد لأتباعه، ويكون مثلاً حياً للمرونة والرؤية الإسلامية في حياته اليومية، ويُشجع على توجيه الأفراد نحو الخير وتحقيق الأهداف الفردية والجماعية كما يمكن للقائد أيضاً توفير الفرص للتدريب والتطوير لتمكين الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة، فالرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم أكد على هذا المبدأ حين قال: " ما من عبد استرعه الله رعيه فلم يحطها بنصيحة إلا لم يجد رائحة الجنة"، رواه البخاري

كما ان نظرية العلاقات الانسانية تناشد القادة على الالتزام بمبدا اسداء النصح للمرؤوسين وذلك بمساعدتهم على تجاوز الظروف الاجتماعية والنفسية التي تطرا عليهم وتؤدي الى ضعف كفاءتهم في الاداء، كما يقوم القائد الانساني على مبدا مفاده أن المرؤوسين بطبيعتهم طيبون، ودوره هو مساعدتهم في حل مشاكلهم، وقيادة هذا النمط يؤكدون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة هؤلاء الافراد.

وفيما يخص النمط القيادي الديمقراطي فهو بدوره يعمل على الجوانب الإنسانية و يهتم بمصالح المرؤوسين، ويعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة وتقديم النصح والارشاد للعاملين فيما يهمهم ويخدم مصالحهم مما يوفر المناخ النفسي والاجتماعي المناسب لزيادة وتحسين الإنتاج.

كذلك الحال بالنسبة لادارة التطوير التنظيمي فلها دور في تنمية وتطوير قدرات المرؤوسين من خلال العمليات التوجيهية و تنمية اهتمامات العاملين بالمؤسسة، وتأمين الاحتياجات المتنوعة لهم بالشكل الذي يجعلهم مرتبطين بالمنظمة ويتولد لديهم الالتزام الذاتي تجاه المؤسسة كما تعمل ادارة التطوير التنظيمي على تعزيز القدرة لدى المرؤوسين على مواجهة وطرح المشاكل على المنظمة بصراحة وبناء الحلول لها، بدلاً من إخفائها، وبهذا يزداد مستوى الصراحة والانفتاح وبناء الثقة بين مجموعات العمل، وتقديم النصح والارشاد الى

العاملين هو بمثابة عملية تعزيز الحافز الفردي والرغبة في تحقيق النجاح الشخصي، بالإضافة إلى زيادة الرغبة في تحمل المسؤولية الجماعية داخل المنظمة، وبالتالي كفاءة العامل وزيادة الانتاج وتحقيق التطوير المؤسسي المطلوب.

حصول هذا لأمؤشر على الرتبة الخامسة مقارنة بالمؤشرات الثمانية المتبقية، هي نتيجة لآباس بها من حيث ان عاملين وقادة مؤسسة سوناطراك ورغم كثرة مسؤولياتهم وحساسية مهامهم في مديرية الصيانة، الا انهم تمكنوا من اسداء النصيحة لمرؤوسيتهم، ومحاولة توجيههم لما ينفعهم ويخدم مصالحهم، وهذا ما يعكس الجو الانساني السائد في المؤسسة، الذي بدوره يبرر التطوير التنظيمي الذي تتميز به.

### 6/1/1 تقييم ترتيب المحور الثالث :

بالرجوع الى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث نجد أن بعد ( احترام العلاقات الإنسانية) جاء في الترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة. درجة ممارسة القادة الإداريين لبعض عبارات المحور الثالث، كانت فوق المتوسط، حيث سجلنا قيمة المتوسط الحسابي الأدنى(1.805) للعبارة (2)، "هل يهتم قائدكم عن سبب غياب أحد الموظفين"، ومنه نلاحظ أنه يوجد دور للممارسة القادة في تعزيز احترام العلاقات الإنسانية.

في حين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت (2.266) كانت للعبارة (6) "هل يمتاز قائدكم بالمرونة في التعامل مع أخطائكم الغير مقصودة"، حيث كانت نتيجة استجابة المرؤوسين للعبارة حسنة.

### 7/1/1 نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور(4) حول دور الممارسة القيادة في تفعيل الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي من المؤشرات الاساسية للتطوير التنظيمي، وذلك لما له من أهمية في زيادة كفاءة وفعالية الموظف، والاتصال يكون بعدة صفات فهناك ما هو الصاعد والنازل والافقي، اي من الرئيس نحو المرؤوسين اوالعكس، وقد يكون قائم على مستوى الموظفين انفسهم، وما يهمننا في هذه الدراسة هو الدور الذي تقوم به الممارسات القيادية لتفعيل الاتصال التنظيمي، وهذا ما تظمنه الجدول التالي الذي يحتوي على اجابات المبحوثين بمؤسسة سوناطراك حول هذا المؤشر، والموضح كما يلي :

جدول رقم (14) دور الممارسة القيادية في تفعيل الاتصال التنظيمي

مستوى المعنوية SIN	T	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة التحقق			التكرارات والنسب المئوية	رقم العيارة
					أبداً	أحياناً	دائماً		
0.000	11.42-	7	0.1136	1.013	-	2	152	التكرار	ما نوع الاتصال المستعمل في مؤسساتكم؟
					-	1.3	98.7	النسبة %	
		4	0.2226	1.948	-	146	8	التكرار	هل يهتم قائدكم بإبلاغكم ماهو جديد في المؤسسة في مجال عملكم؟
					-	94.8	5.2	النسبة %	
		1	0.1136	2.013	-	2	152	التكرار	هل يتقبل قائدكم اقتراحاتكم لتحسين مستوى الأداء؟
					-	1.3	98.7	النسبة %	
		2	0.1617	2.00	2	150	2	التكرار	هل يعطيكم قائدكم فرصة في المشاركة في اتخاذ القرار؟
					1.3	97.4	1.3	النسبة %	
		6	0.4023	1.799	-	123	31	التكرار	هل يقوم قائدكم بإيصال المعلومات لكم في وقتها المناسب؟
					-	79.9	20.1	النسبة %	
		5	0.3973	1.805	--	124	30	التكرار	هل ترى بان للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون فيما بينكم؟
					-	80.5	19.5	النسبة %	
		3	0.1778	1.968	-	149	5	التكرار	هل يستغل قائدكم الوسائل الاتصالية الحديثة لإيصال المعلومات؟
					-	96.8	3.2	النسبة %	
		2	0.2269	1.792	النتائج العامة للمحور الأول: حجم العينة: N= 154				

المصدر: من إعداد الباحثة

الملاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط العام للمحور الرابع هي (1.792) مع انحراف معياري (0.2269)، وبعد استخدام اختبار T ستودنت لفحص المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني ومقارنتها بالقيمة المفترضة (2) والتي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة، أشارت النتائج أن قيمة 'T' (-11.42)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوي (a=0.05)، هذه النتيجة تعني أن قيمة المتوسط الحسابي العام اقل من القيمة المفترضة (2)، وعليه فان نذكر لفرضية الرابعة 'الممارسة القيادية دور في تعزيز الاتصال التنظيمي'، وهذا ما يثبت صحتها.



- تحليل العبارة الأولى: "هل الاتصال التنظيمي مفعول في مؤسستكم بصفة كافية".

اجابة المبحوثين تجاه هذه العبارة تدل بان العملية الاتصالية غير كافية في المؤسسة محل الدراسة حيث احتلت هذه العبارة الرتبة السابعة من حيث الاهمية النسبية، بمتوسط حسابي "1.013"، وبانحراف معياري "0.1136"، وهذا ما يدل على ان القادة في المؤسسة محل الدراسة لا يولون اهتمام بالعملية الاتصالية بالشكل المطلوب رغم اهمية هذا المؤشر في التطوير التنظيمي.

ان من صفات القادة الناجحين نجاح عملية الاتصال وذلك من خلال التواصل الجيد مع الغير، وشرح ما يريد تنفيذه بشكل جيد لفريقهم مما يمكنهم من بناء فريق عمل جيد تربطهم به علاقات قائمة على الاحترام وتبادل المهارات، التواضع يتقبلون الآراء الأخرى بل ويتقبلوا النقد من غيرهم، دون مكابرة، كما يؤمنون بالتواصل الإنساني معمررؤوسهم، ويحافظون على صحتهم النفسية ليتمكنوا من أداء عملهم على أكمل وجه. كذلك التواصل بالمرؤوسين مهم بالنسبة للطرفيين حيث يعزز العطاء والعمل ويجعل المرؤوس يعمل يجد ليكون في محل ثقة القائد والعكس صحيح، وقد اكدت الدراسات السابقة على اهمية الاتصال في تحقيق التطوير التنظيمي، وتؤكد ذلك كل من الدراسة الاتية :

• **دراسة هبال عبدا لمالك:** بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاز التغيير التنظيمي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 2016، التي من نتائجها :

- ❖ يؤثر تشجيع الإبداع والابتكار وفعالية الاتصال على مقاومة المرؤوسين للتغيير بشكل إيجابي.
- ❖ وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد الإداري في الجامعات محل الدراسة، لدور فعالية الاتصال وتحسين العلاقة مع المحيط الاقتصادي المحلي.
- ❖ مشاركة المرؤوسين له فعالية مع تطوير البحث العلمي

• **دراسة سعود أمال:** بعنوان التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التعليم والعمل جامعة بسكرة 2021، ومن نتائجها :

- ❖ عمل الفريق والتفاعل الإيجابي يحقق التطوير التنظيمي.
- ❖ مستوى تحقيق التطوير التنظيمي مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية للموظف.

• **دراسة زواتيني عبد العزيز:** بعنوان استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2015 جامعة الجزائر، ومن نتائجها:

- ❖ حرية الاتصال مع القائد ترفع ثقة العاملين بانفسهم.

• **دراسة NALE LEHMANN وآخرون (2015)،** ومن نتائج هذه الدراسة :

❖ أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق.

❖ توصلت هذه العلاقة الإيجابية بين المتغيرين من خلال التواصل الذي تركز على حوله القادة.

❖ كشف التحليل المتسلسل أن أفكار القادة التحويليين وحلولهم أدت إلى إطلاق بيانات حلول لاحقة من قبل أعضاء الفريق.

❖ القيادة التحويلية تعزز من أداء الفريق بالاعتماد على خاصية الاتصال القوي بين القائد والأتباع.

وبهذا يمكن التأكيد من خلال هذه الدراسات السابقة على أهمية الاتصال التنظيمي بين القائد والمرؤسين وعلى تفعيله بصورة جيدة في مؤسسات الدراسات السابقة، كما ان النمط القيادي الديمقراطي يعزز من خاصية تفعيل الاتصال التنظيمي بين القادة ومرؤسيهم وأنه يبني الثقة المتبادلة بينهم ويهتم بمصالحهم، ويعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة.

كذلك الحال بالنسبة للإدارة التطوير التنظيمي فمن مبادئها زيادة مستوى الصراحة والانفتاح وبناء الثقة بين مجموعات العمل عند التواصل مع بعضها البعض، مع التأكيد على أهمية أن تتبادل الاتصالات بينهم في جميع الاتجاهات، مما يؤدي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تنتشر قيم التعاون وتقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤسين، بدلاً من السعي للتنافس والسيطرة الفردية.

رغم ان نتائج اجابة المبحوثين لم تكون كافية في تفعيل القادة بمؤسسة سوناطراك للاتصال التنظيمي الا ان لايعني انعدامه بشكل مطلق، بل ان هناك نسبة لا باس بها تؤكده وتعمل به، لانه العصب الاساسي الذي تقوم عليه القيادة والتطوير التنظيمي، وكل العمليات الادارية تتوقف عليه.

اما فيما يخص البنائية الوظيفية فننظر الى عملية الاتصال من خلال دراسة " دور كايم " للوظائف الاجتماعية والاجزاء المكونة للنسق الاجتماعي وعلاقة هذه الاجزاء ببعضها البعض، ومن ثم تأثيرها على المجتمع وتحقق التوازن المطلوب بينهم، وهذه العملية هي من يهتم باحداث الانسجام بين الوظائف والبنى الاجتماعية وبقيام كل فرد ما هو مطلوب منه.

ان من صفات القيادة الرشيدة والقائد الكفئ على وجه الخصوص، التواصل الجيد مع المرؤوسين، وحثهم المتواصل على القيام بالاعمال الموكلة اليهم بشتى انواع الاتصال، داخل المؤسسة، وهذا ما يخلق ذلك المناخ العملي الذي يساهم في بناء جسور الثقة بين اعضاء التنظيم، ويعمل تنمية العلاقات الرسمية والغير رسمية، باعتبار ان الاتصال يخدم العلاقتين معا.

- تحليل العبارة الثانية: " هل يهتم قائدكم بابلاغكم ما هو جديد في المؤسسة في مجال عملكم ".

هذه العبارة احتلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي "1.948"، وبانحراف معياري "0.2226"، وهي بذلك نتيجة متوسطة على العموم تعكس مدى التفاعل الاتصالي الموجود بين القادة والمقودين بمؤسسة سوناطراك، وتركز هذه العبارة بالخصوص على اعلام المرؤوسين وعدم احتكار المعلومات من طرف القادة وأهمية ذلك بالنسبة للطرفين.

والقيادة الناجحة تعي ذلك من خلال صفات القائد حيث يتبادل الأفكار مع العاملين في جو سليم وصحي يسوده التعاون والتكامل بينه وبين زملائه، حيث يمددهم بالمعلومات حول التطورات الحاصلة في مجال العمل، مستعينا بمصادر قوته في الحصول على المعلومة الصحيحة والمتمثلة في قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا، كما يستفيد القائد من احضار المعلومات عن طريق قوة الخبرة وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة، و التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف، والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة، وبذلك يتمكن القائد من الحصول على المعلومات، التي يقوم بمدها للمقودين للاستفادة منها في مسارههم المهني، ليتمكن هو بدوره من رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين، مثل الرواتب والترقيات والجوائز ...

القيادة الصحية هي من تقوم باعلام الموظفين بما بكل ما هو جديد لكي يتمكنوا من اداء مهامهم بكل اريحية، كما ان القيادة التبادلية في التنظيم تعتبر اعلام الموظفين وامدادهم بالمعلومات ضرورة لسيرورة العمل من حيث انها تقوم على مبدأالتبادل بين القائد والمرؤوسين، والتبادل يكون على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، كما تقوم على تمكين القبول الجماعي لكل ما هو جديد وعصري من قبل المعنيين في المنظمة، وتوعية المرؤوسين باتباع التكنولوجيا لتحسين من اداءهم.

اما النمط القيادي الديمقراطي فيعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية يعني دعوة القائد لهم والتفاعل معهم لمناقشة التحديات الإدارية التي يواجهونها، و يقوم القائد بتحليل هذه المشاكل والعمل سويًا على إيجاد الحلول المناسبة، مما يعزز الثقة لدى المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في وضع الحلول الملائمة لتلك المشكلات الإدارية.

وعلى عكس النمط الديمقراطي نجد القائد الاتوقراطي الذي لايعير اهتمام للتواصل مع المرؤوسين ولا ابلاغهم بما هو جديد في مؤسستهم، بل تجده يتعامل بتسلط معهم ولا يقوم باعلامهم بما ينفعهم بل يتواصل مع مرؤوسيه فقط عندما يكون لديه نماذج عمل يريد فرضها عليهم، دون الاهتمام بوضعهم واحتياجاتهم، وبالمقابل تعمل ادارة التطوير التنظيمي على التأكيد على المرؤوسين من مراقبة معايير الجودة من أجل تحسين الأداء، كما تعلم ادارة التطوير المرؤوسن بما يسمى التغذية الراجعة، حيث يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد، و تُعتبر هذه المعلومات مصدرًا قيمًا يمكن للأفراد الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات

مستنيرة في المستقبل، وتقوم ادارة التطوير كذلك على المشاركة في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات الضرورية لاتخاذ القرارات بصورة مستمرة وبدون تحريف أو تأخير في تقديم الحقائق والمفاهيم.

المهم من هذا التحليل هو الاعتراف باهمية خاصة ابلاغ واعلام المرؤسين بما هو جديد في مؤسستهم، وهي مسؤولية تتحملها القيادة الادارية للوصول الى التطوير التنظيمي، كما ان المقابلة المجرات مع رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تؤكد من تولي القائد مهمة اعلام الموظفين بالمعلومات و بما يجري في المؤسسة، وما يخدم مصالحهم دون الاحتكار للمعطيات في رفوف مكتبه لان هذا الاحتكار من شأنه ان يخلق الصراعات، داخل المؤسسة والتي يصعب ادرتها من طرف القادة، تلك الصراعات الناتجة عن المخالفات وعدم تكامل الوظائف مع البنى هي اطلق عليها 'بارسونز' ادارة التوتر"، وهي من اصعب العمل مشكلات لانها نابعة من ثقافة القيادة نفسها.

#### – تحليل العبارة الثالثة: "هل يتقبل قاءدكم اقتراحاتكم لتحسين مستوى اداءكم".

احتلت هذه العبارة المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية، بمتوسط حسابي "2.013"، وبانحرافمعياري "0.1136"، هذه النتيجة تدل على ان اصحاب المراكز القيادية بمؤسسة سوناطراك يعملون في جو منفتح يتقبلون اراء مرؤوسيهم دون تعقيد او فرض اراءهم دون نقاش، وهذا الجو يجعل المرؤوسين يتقنون بقدراتهم وقرارات قادتهم مما يزيدهم حافر لتحسين اداءهم، والقيادة الناجحة هي من تقوم على مبادئ، تقبل اراء الاخرين ومناقشة واقتراحاتهم واحترامها وتجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء فرصة للمرؤوسين لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

كما يعمل القائد على تشجيع مبداء المشاركة، حيث ان نموذج الإدارة التشاركية هو الطريقة المثلى في رفع إنتاجية المؤسسة وإقامة العلاقات الإنسانية الطيبة، بين القائد والعاملين واحتوائهم عاطفيا وإشعارهم بأهميتهم وموقعهم في المؤسسة، كما يجب اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية مشتركة وموحدة.

هذا وتقوم كذلك القيادة الاسلامية على خاصية حرية الفكر حيث كان الخليفة يوفر المناخ المناسب للنقد البناء، و يطالب به شخصا و كان للأعضاء حق التعبير الحر عن آراءهم، وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم، ولقد اعتبر الخلفاء الراشدون ذلك أمرا أساسيا في قيادتهم، فحينما قاطعت امرأة مسنة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو يلقي خطبة بالمسجد أقر بخطئه في الحال، وشكر الله سبحانه وتعالى إن كان هناك من يقوم خطاه.

فتقبل اراء الاخرين قوة وليس ضعف في القائد، كذلك الحال بالنسبة للقيادة في النمط الديمقراطي تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات وتساهم في تعزيز الاندماج في العمل

تجاههم، حيث يعتبر القائد الديموقراطي ان إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية يعني دعوة القائد لهم والتفاعل معهم لمناقشة التحديات الإدارية التي يواجهونها، و يقوم القائد بتحليل هذه المشاكل والعمل سوياً على إيجاد الحلول المناسبة، مما يعزز الثقة لدى المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في وضع الحلول و الخطط واتخاذ القرارات الملائمة لتلك المشكلات الإدارية، ويبحث فيما يُقدمونه من اقتراحات.

وبالمقابل نجد القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) منافية تماماً للاسلوب الديموقراطي حول خاصية تقبل القائد لآراء واقتراحات المرؤوسين، حيث ان هذا الأسلوب الذي يقوم فيه القادة بصنع القرار بأنفسهم دون الاستماع لآراء المرؤوسين يُعرف هذا بالديكتاتورية، يُطلق على هؤلاء القادة الدافعين، الذين يمتلكون القدرة على مكافأة ومعاقبة الأتباع، ويولي هذا الاسلوب للقائد صنع القرارات الهامة بنفسه، ولا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشة فيما قرر ويركز في ذلك على وجود السلطة في يديه ويتقرد في اتخاذ القرارات،.

وقد وجهت انتقادات عديدة للقائد الديكتاتوري على يعتمد على إصدار الأوامر دون الاستعانة بآراء المرؤوسين وهذا ما يؤدي الى تعشي ظواهر سلبية في المؤسسة مثل عدم الانضباط في العمل، وتأخر في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف الطارئة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات، هذا لأن عدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يمكن أن يؤدي إلى فقدان الالتزام والمسؤولية، وقد يؤثر ذلك على أدائهم وإنتاجيتهم.

وهذا ما ذهب اليه مدرسة العلاقات الانسانية، والمدارس السلوكية حيث اثبتت الدراسات بان تقبل اقتراحات المرؤوسين يؤدي من مضاعفة ادائهم، ويحسن من انتاجهم، وتجارب التون مايو خير دليل على ذلك، هذا ماكدته كذلك افكار ميشال كروزي الاستراتيجية من خلال تاكيد اشراك الفاعلين، حيث يرى بان كيفية بناء الأفعال الجماعية من السلوكيات الفردية، والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية.

#### - تحليل العبارة الرابعة : "هل يعطيكم قانكم فرصة في اتخاذ القرار "

جاءت اجابة المبحوثين تجاه هذه العبارة مرضية، حيث احتلت الرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية، بمتوسط حسابي "2.00"، وانحراف معياري "0.1617"، وهذا ان دل على شيء انما يدل على ان القادة في مؤسسة سوناطراك يشاركون مرؤوسيهم في اتخاذ بعض القرارات وهذا من شأنه ان يعزز العمل الجماعي لديهم في جو تسوده الثقة المتبادلة واحترام آراء الاخرين، وهذا يتفق مع الصفات الناجحة للقيادة.

حيث يكمن دور القائد في تفويض سلطاته لمرؤوسيه، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والمشاركة لديهم، ويفهم القائد أهمية تمكين فريقه ومنحهم الحق في اتخاذ القرارات في مجالات عملهم المختلفة، هذا التفويض

يساهم في تعزيز الفعالية والإبداع في مختلف مستويات المؤسسة، وبهذه الطريقة يقوم القائد بدور ديناميكي في تحفيز التغيير الإيجابي وتوجيه المؤسسة نحو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المستهدفة..

اما فيما يخص القيادة الاسلامية فهي تقوم على ميزة التفويض حيث تستند إلى مبدأ التفويض والثقة بين القائد والمرؤوسين و تظهر هذه الثقة في إعطاء القائد لبعض من مسؤولياته وسلطته للمرؤوسين والنواب، مما يتيح لهم اتخاذ القرارات بشكل مستقل في الأمور اليومية دون الحاجة إلى الرجوع الدائم إلى القائد الرئيسي. فالتفويض يعكس فهماً عميقاً للثقة والمسؤولية المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وهو أحد العناصر الرئيسية لتحقيق التفوق في الأداء وتعزيز التعاون داخل المجتمع، وقد كان سيدنا عمر بن الخطاب، يظهر كيف تم التفويض للقادة العسكريين وإعطاؤهم السلطة لاتخاذ القرارات المحلية دون الحاجة للرجوع إلى الخليفة في المدينة، وهذا المبدأ يساهم في تحفيز المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتنمية مهاراتهم القيادية، مما يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على التعاون والفهم المتبادل.

وفي نفس الصدد نجد ان القيادة نجد ان النظريات الحديثة في القيادة تؤمن بمبدأ تفويض السلطة في اتخاذ القرار للمرؤوسين، ومن ذلك نذكر القيادة الانسانية والتبديلية و التحويلية...، اما فيما يخص النمط الديمقراطي، فالقائد فيه يُشارك المرؤوسين في وضع الخطط واتخاذ القرارات، ويفوض بعض السلطات الإدارية الى المرؤوسين، مما يبني الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين...، وبالمقابل اختلفت الاراء في هذه النقطة الذات حيث قدم لنا بعض الباحثين في الادارة ان محاولة القائد تشجيع مرؤوسيه وبث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم عن طريق إشراكهم وتفويضهم السلطة، ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الأعمال، كل ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه، كما اعتبروا ان زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار صعبة، حيث قد يرى البعض أن المشاركة الواسعة تعتبر علامة على ضعف القائد، وقد يتسبب ذلك في فقدان بعض جوانب الدور القيادي، واكدو كذلك على ان زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين ويمكن أن يكون تنظيمها أمراً صعباً، خاصة في حالات الأزمات حيث يحتاج القائد إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

اما فيما يخص المقاربة البنائية الوظيفية فتؤكد اراء كونت ان المجتمع يتصف بالتوازن وليس بالصرعات لذا شبه الانساق الاجتماعية بالانساق العضوية البيولوجية يكمل كل عضو الاخر مما يخلق التوازن في المجتمع.

- تحليل العبارة لخامسة: " هل يقوم قائدكم بايصال المعلومات لكم في وقتها "

اجابة المبحوثين في هذه العبارة جاءت دون المتوسط حيث احتلت الرتبة السادسة من حيث الاهمية النسبية، بمتوسط حسابي "1.799"، وبانحراف معياري "0.4023"، وبهذه النتيجة يمكن القول بان اصحاب

المراكز القيادية بالمؤسسة محل الدراسة لا يولون لايصال المعلومات للموظفين اهتمام بشكل كافي، وبالرغم ان من مهام القائد الناجح التواصل الجيد مع المرؤوسين وابلاغهم بالمعطيات في حينها، الا ان مبحوثي المؤسسة لا يؤكدون ذلك.

في هذه الحالة يمكننا تحليل هذه النتيجة من خلال التطرق الى الاشكال الاتصالية التي لابد للقائد الاداري اتباعها لايصال المعلومات في وقتها، حيث نميز عدة انواع من اشكال الاتصال التي يتبعها القائد فهناك الاتصال الرسمي الذي يعتمد على العلاقات الرسمية بين القائد والمقودين والذي يقوم على الوظائف الادارية المعروفة 'التخطيط، التنسيق، الرقابة، صناعة القرار...، وهناك الاتصال الغير رسمي الذي يعتمد على جملة من مبادئ العلاقات الانسانية، كما يمكننا تميز الاتصال من حيث النرتيب الهرمي للمؤسسة فهناك العمودي والافقي والمستوي، اما من حيث التقنية فهناك الوسائل التقليدية والوسائل الحديثة...،

اجابة المبحوثين تقودنا الى ترجيح اراء النظرية الموقفية، في عدم تمكن القادة من توصيل المعلومات للمرؤوسين في وقتها المناسب، فالظروف والملابسات التي تعترض القائد هي من يحدد الشكل المناسب للتواصل، وهذا ما قد يؤثر سلبا اوايجابا على سرعة ايصال المعلومات للمرؤوسين. وفي نفس السياق اثبتت الدراسة السابقة لهبال عبد لمالك، بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 2016، ان تشجيع الإبداع والابتكار وفعالية الاتصال يؤثر على مقاومة المرؤوسين للتغيير بشكل إيجابي، كما اثبتت وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد الإداري في الجامعات محل الدراسة، لدور فعالية الاتصال وتحسين العلاقة مع المحيط الاقتصادي المحلي، ففعالية الاتصال في الجامعة محل الدراسة السابقة تؤكد من الاستغلال الجيد للوسيلة الاتصالية الامثل للقادة الاداريين. اما دراسة زواتيني عبد العزيز، بعنوان استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2015 جامعة الجزائر، فقد كان من بين نتائجها ان العمال بمؤسسة سونلغاز بمعسكر يجتهدون من اجل تحقيق أكبر حد من الإنتاج والمرونة والحوافر المادية، وساعدهم في ذلك حرية الاتصال مع القائد التي رفعت من مستوى ثقتهم بانفسهم.

اما ادارة التطوير التنظيمي فتقوم على ضرورة الرفع من مستوى الانفتاح وبناء الثقة بين مجموعات العمل عند التواصل مع بعضها البعض، مع التأكيد على أهمية أن تتبادل الاتصالات بينهم في جميع الاتجاهات، كما تؤكد على ضرورة المشاركة في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات الضرورية لاتخاذ القرارات بصورة مستمرة وبدون تحريف أو تأخير في تقديم الحقائق والمفاهيم، وتحليل العبارة المولية يكمل التحليل الحالي باعتبار ان السؤالين مشتركين في نفس المؤشر، ويكمل كل سؤال الاخر دون تكرار.

- تحليل العبارة السادسة: "هل ترى بان للاتصال دور في اشاعة روح الفريق والتعاون فيما بينهم " جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية، وذلك بمتوسط حسابي "1.929"، وبانحراف معياري "0.3635"، واجابة المبحوثين حسنة بالمقارنة مع باقي الاجابات، وهذا ما يعبر على ان قادة مؤسسة سوناطراك يتميزون باهتمامهم بالعملية الاتصالية، ودعمها من اجل اشاعة روح الفريق والتعاون فيما بين المرؤوسين وهي بذلك تتفق مع المقابلة التي اجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية حيث اكد على ان الاتصال مهم جدا بين المسؤول والموظفين، من حيث أن كل ما يخص العمل يعتمد على الاتصال فالإشراف والرقابة والتنسيق والتعاون، وتبادل المعلومات يتم بفضل الاتصال وحتى الاتصال المباشر في كثير من المواقف لان الشركة لا تتوقف عن العمل ابدأ وتعمل بنظام المناوبة، فالاتصال بكل أنواعه الحديث والقديم والمباشر والغير مباشر، الداخلي والخارجي المساعد والنازل والأفقي...، كل أنواع الاتصالات مهمة ونحتاج الى تفعيلها دون توقف. اما فيما يخص القائد الناجح ودوره في الاتصال فهو يولي اهتمامًا خاصًا لتأمين شبكة فعالة من الاتصالات، سواء كانت عمودية بين الأقسام المختلفة أو أفقية بين المستويات الإدارية، و يعتبر توفير هذه الشبكة من الاتصالات الفعالة أمرًا حيويًا لضمان نقل المعلومات والأفكار واتخاذ القرارات بفعالية، كما ينبغي كسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي تفرضه المؤسسة، وغير رسمي الذي ينبع من الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة للعاملين، بتحطيم هذا الحاجز، كما يتسنى للقائد إقامة تواصل فعال مع العاملين، وفهم تطلعاتهم واحتياجاتهم، مما يعزز الروح الفريقية ويبني بيئة عمل إيجابية، إلى جانب ذلك يساهم هذا النهج في تحقيق التوازن بين العمل الرسمي والعلاقات الشخصية في سبيل تعزيز التفاهم والثقة داخل المؤسسة.

وفي السياق نفسه تجدر الاشارة الى ان من اركان القيادة الادارية عنصرالتناسق والانسجام يعني أن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسقًا وانسجامًا بين أعضاء الجماعة، حتى يوجهوا جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، هذا الانسجام والتناسق اللقائم بين اعضاء الفريق راجع الى نجاعة العملية الاتصالية داخل التنظيم.

كما ان الدراسة السابقة ل: NALE LEHMANN وآخرون (2015): التي كانت اشكاليته حول كيفية

عمل القيادة التحويلية خلال تفاعلات الفريق، تحليل العملية السلوكية، اسفرت نتائجها على مايلي :

- أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق.
- توصلت هذه العلاقة الإيجابية بين المتغيرين من خلال التواصل الذي تركز على حوله القادة.



- كشف التحليل المتسلسل أن أفكار القادة التحويليين وحلولهم أدت إلى إطلاق بيانات حلول لاحقة من قبل أعضاء الفريق.
  - القيادة التحويلية تعزز من أداء الفريق بالاعتماد على خاصية الاتصال القوي بين القائد والأتباع.
- هذه الدراسة تبين كيف ان للاتصال اهمية في رفع همم روح الفريق، وإشاعة التعاون والتكامل بينهم، مما يعمل على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- وقد كان موقف النظرية التبادلية حول اهمية الاتصال في الرفع من روح الفريق مؤيدا له، حيث يُظهر هذا النمط القيادي تركيزه بشكل كبير على القائد ودوره الحيوي في تحقيق أهداف المنظمة، كما يمتاز بالاهتمام بالجوانب الأخلاقية وبناء الثقة، ويهدف إلى تحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، فالقائد التحويلي يعتبر ملهماً وقدوة للمرؤوسين، حيث يقود بروح الفريق ويُظهر القيم والأخلاقيات العالية في سلوكه، ويسعى القائد إلى بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام مع المرؤوسين، مما يعزز روح الفريق ويحفز التعاون بينهم.
- وللبنائية الوظيفية رؤية منطقية حول مبدا تاثير الاتصال على اشاعة روح الفريق والتعاون، وذلك من خلال دراسة دور كايم حول علاقة السبب الاجتماعي بالوظيفة الاجتماعية، وتوصل الى ان قيام كل نسق اوجزه من الاجزاء بما هو مطالب به هو السبب الحقيقي لتحقيق حاجيات المجتمع باكماله او في صوره المصغرة ومن ذلك نذكر تحقيق التعاون بين اعضاء الفريق داخل المنظمات بفضل التفعيل الجيد للعملية الاتصالية، وهذا ما يتفق مع اجابة المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة.

#### – تحليل العبارة السابعة: " هل يستعمل قائدكم الوسائل الاتصالية الحديثة لاىصال المعلومات "

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة "1.968" وانحرافها المعياري "0.1778" وهي بذلك تحتل الرتبة الثالثة، من حيث الاهمية النسبية، اجابة مبحوثي شركة سوناطراك تبين ان القيادة بالمؤسسة تستغل الوسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المرؤوسين، وهذا ما يحسن جودة العملية من حيث الوقت والجهد والمال، وذلك لما تمتاز به الوسائل الحديثة من خصائص تجعل منها الوسائل الانجع التي لا يمكن الاستغناء عنها في الادارة، بحيث اصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد في تسير شؤونها على ما يسمى بالادارة الالكترونية هذه الاخيرة التي تقوم على احدث الطرق والمناهج باستعمال الحاسوب الموصول بالشبكة العنكبوتية او الانترنت ومن اهم مميزاتها مايلي:

- المرونة السرعة والوضوح: وبالتالي تجاوز وتقليص العقبات البيروقراطية.

- عدم التقيد بالمكان والزمان: فموقع الإدارة متاح في أي وقت ويمكن الولوج له من اجل الاستفسار والاستعلام.
  - إدارة المعلومات: للاحتفاظ بها بمعنى ضمان وسائل الحفظ الأمنية وإمكانية الرجوع إليها في حالة الحاجة إليها.
  - الرقابة المباشرة الصادقة: وذلك من خلال متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها التي يتعامل معها الجمهور.
  - السرية والخصوصية: بحيث يمكن حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور لتنفيذ لتلك المعلومات.
- كما هناك اساليب اتصالية يقوم بها القائد مع المرؤسين والتي تتم على مستوى المؤسسة وتتمثل في الاجتماعات، والاشعارات، والتقارير والوواح الاستعلامات ودليل المؤسسة...، و القائد الاداري بدوره يخضع الى عملية التدريب على احدث التقنيات في الادارة، كما يجب عليه الاشراف على تدريب المرؤسين ليتمكنوا من تحسين مستواهم وتكوينهم في هذا المجال الواسع.
- بالنسبة لادارة التطوير التنظيمي فهي تسعى دائما الى تشجيع العاملين على تطبيق الوسائل الاتصالية الحديثة، وذلك من خلال استراتيجياته المختلفة التي تعمل على تطويره ومن اهمها "المنهج التكنوهيكلي" حيث يركز هذا المنهج على تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحديث الهياكل والطرق وتكنولوجيا و يتضمن ذلك تغييرات في تصميم الوظائف واستخدام التكنولوجيا مثل النظم الحاسوبية والروبوتات وأنظمة المعلومات، و يهدف هذا المنهج إلى تحسين الفعالية العملية ومعالجة النواحي الضعيفة في الهياكل التنظيمية، وذلك من خلال تغييرات في توزيع السلطة ونطاق الإشراف وتنظيم أنشطة العمل، ويسعى أيضًا لتعزيز التكامل والتميز والمركزية واللامركزية في الهياكل التنظيمية، بهدف جعل المنظمة أكثر تنافسية وفعالية في سوق العمل.
- كما ان من استراتيجيات ادارة التطوير الاعتماد على خاصية الجودة الشاملة، هذه الاخيرة التي تعتمد بدورها على احدث ما توصلت اليه التكنولوجيا في مجال الاتصالات من رقمنة الادارة الى التطبيقات المختلفة التي تحقق اقصر الطرق لتحقيق الهدف.
- كما افكار البنائية الوظيفية تؤيد التكنولوجيا حيث اطلق كايم مصطلح "التكيف" بمعنى مواكبه ماهو حاصل في المجتمع من تغييرات وعلى كافة الاصعدة ليتمكن من تحقيق التجانس و التكامل في النسق الاجتماعي، وفي هذا الصدد جاءت اجابة المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة مؤيدة جدا لاستعمال الوسائل الاتصالية الحديثة في مؤسسة سوناطراك، مديريةية الصيانة بسكرة.

### 8/1/1 تقيم ترتيب المحور الرابع :

بالرجوع الى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع نجد أن بعد ( دور الممارسة القيادية في تعزيز الاتصال التنظيمي) جاء في الترتيب (2)، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة. درجة ممارسة القادة الإداريين لمعظم عبارات المحور الرابع كانت فوق المتوسط، حيث سجلنا قيمة المتوسط الحسابي الأدنى (1.013) للعبارة (1) "حول تفعيل الاتصال التنظيمي في مؤسستكم"، من خلال الجدول نلاحظ أنه توجد ممارسة قيادية في تعزيز الاتصال التنظيمي بشكل مقبول.

في حين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت (2.013) كانت للعبارة (3) "هل يتقبل قائدكم اقتراحاتكم لتحسين مستوى الأداء"، وقد كانت ممارسة القادة لتعزيز الاتصال التنظيمي فوق المتوسط.

### 9/1/1 ترتيب قيم مؤشرات الدراسة وتسلسلها حسب الأهمية في مؤسسة سوناطراك:

حسب إجابات المبحوثين لموضوع الدراسة تم استخلاص اسبقية وألوية كل مؤشر عن الآخر في تحقيق التطوير للمؤسسة الاقتصادية سوناطراك، حيث هناك مؤشرات اتخذت نسبة تأكيد عالية في المؤسسة ونذكرها في الترتيب التالي:

بالرجوع الى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث نجد أن بعد ( احترام العلاقات الإنسانية) جاء في الترتيب (1) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، ونتأجه مقارنة بامحاور الأخرى.

بالرجوع الى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع نجد أن بعد ( دور القيادة في تعزيز الاتصال التنظيمي) جاء في الترتيب (2)، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، ونتأجه حسنة مقارنة بامحاور الأخرى.

بالرجوع الى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني نجد أن بعد (الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين) جاء في الترتيب (3) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، ونتأجه متوسطة مقارنة بالمحاور الأخرى

بالرجوع الى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول نجد أن البعد ( حل مشكلات العمل) جاء في الترتيب (4) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، ودرجة ممارسة القادة الإداريين لكل عبارات المحور الأول كانت دون المتوسط مقارنة بالمحاور الأخرى.

### 2/ تحليل المقابلة

لقد كان من المفترض اجراء مقابلات مع معظم اصحاب المناصب القيادية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة ببيسكرة، باقسامها ودوائرها الستة، الا انه تعذر ذلك بسبب رفض البعض منهم، وصعوبه الاجراءات

المتبعة لمقابلتهم، وبعد السعي المتكرر والحاح الباحث تم قبول اثنين منها الاولى مع السيد/رئيس قسم الإعلام الآلي، والثانية مع السيد/رئيس قسم الموارد البشرية، وقد تم ذلك بعد اعطاءهما للوثيقة الادارية حول تسهيلات الدراسة الميدانية الممنوحة من طرف ادارة الجامعة والتي عليها ختم مدير مديرية الصيانة بالمؤسسة محل الدراسة، ثم اعطاء تقديم شامل للمبجوثين يظم التعريف بالباحث من حيث الاسم والتخصص والجامعة، ثم الدخول في موضوع الدراسة، من خلال شرح عنوان الموضوع، والاشكالية والهدف من الدراسة، والمحاور التي سيطرق اليها الباحث اثناء المقابلة، وقد كانت هتان المقابلتان باشكل التالي:

### 1/2 تحليل المقابلة الاولى:

المقابلة الأولى مع السيد/رئيس قسم الإعلام الآلي، بتاريخ: 25-5-2023، على الساعة: 11:00 صباحا، حيث تمت بمكتب رئيس القسم، وتم فيها طرح مجموعة من الاسئلة على المبجوث ضمن محاور الدراسة بالطريقة التالية :

### 1/1/2 محور دور الممارسة القيادية في الرقابة لتحسين أداء العاملين

س 1/ هل تقومون بمراقبة الموظف اثناء اداء عمله واعلامه بالمعايير المطلوبة لتحقيق أداء مميز؟ وكيف ذلك؟

ج 1/ نعم، نقوم على توعية الموظفين بالمعايير التي نعمل بها في مؤسستنا، وذلك شفويا وكتابيا، لاننا نؤمن باهمية هذا المبداء في التحسين من ادائهم.

من خلال الإجابة على السؤال الأول والمتعلق بمحور دور القيادة في ممارسة الرقابة لتحسين أداء العاملين، والذي ركزنا فيه على أهمية اعلامهم وتوعيتهم بالمعايير لتحقيق أداء أحسن، كانت اجابة رئيس قسم الاعلام الآلي مؤيدة تماما لهذه العبارة، حيث تم تاكيدهم على ممارسته بطرق شفوية وكتابية، وهذا مايدل على ان اصحاب المراكز القيادية بالمؤسسة محل الدراسة يقومون بواجباتهم تجاه مرؤوسيهم من حيث اعلامهم ووارشادهم الى ما يجب القيام به لتحسين اداءهم.

وهذا ما يتفق مع اجابة المبجوثين في اسبيان الدراسة، حيث اكدوا ان قادتهم دائما يحاولون تطوير مهارتهم وزيادة كفاءتهم في اداء مهامهم، وفي هذا الصدد اكدت معايير الجودة بالمؤسسات الجزائرية على بعض المبادئ الرقابية التي لا بد للقائد الاداري الاستعانة بها لضمان اداء احسن لمرؤوسيه ومنها نذكر مايلي:

- رفض العيوب والأخطاء.
- ضرورة مراجعة أنظمة الإنتاج والعمل.
- التدريب في كل المراحل.
- خلق قيادة تهتم بالجودة.

• ضرورة التنسيق بين الوحدات.

وكتحصيل حاصل نقول بان تفعيل الرقابة حسب المعطيات المتوافق عليها سيؤدي الى تحقيق التطوير المطلوب، وبلغة البنائية الوظيفية قيام الاجزاء والوحدات التي تشكل البناء الاجتماعي بوظائفها الاجتماعية اللازمة، هي من يحقق التوازن والانسجام داخل النسق الاجتماعي، وهو ما اكدته اجابة المبحوث بالمؤسسة محل الدراسة.

س 2/ هل تقومون باقتراح طرق جديدة لإنجاز العمل على الموظف؟ وكيف ذلك؟

ج 2/ بالطبع نقوم باقتراح ذلك من خلال الاطلاع على آخر التطورات التكنولوجية للشركات المصنعة الكبرى، ومحاولة تطبيقها في مؤسستنا.

إجابة المبحوث تؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تتطلع دائما نحو الأفضل والأحسن، حيث تستغل أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستخدمها اكبر الشركات وتطبيقها على موظفيها، وهذا ما يدل على تدريبها للمورد البشري باستغلال التكنولوجيا، وتشجيعه على البحث والتكوين وصولا إلى التطوير والتقدم وهذا ما تتطلع إليه المؤسسة الجزائرية من خلال تشجيعها للإدارة الإلكترونية ورقمنتها لتحسين نوع الخدمة في اقصر وقت و بأقل تكلفة، وممارسة الإدارة الإلكترونية اكبر يميز المؤسسات الصناعية الكبرى المتطورة، وخلال شرح المبحوث للطرق الحديثة المتبعة لانجاز العمل، تم التدخل من طرف الباحثة حول خضوع الموظفين لتدريب على الوسائل الحديثة، وقد صرح لنا بان ادارة المؤسسة تعمل على اعادة تدريب الموظفين بصفة دورية وكل ما دعت الضرورة، حتى ان هناك من يقومون ببعثات خارج الوطن لرسكلتهم وزيادة كفاءتهم المهنية مما يعود عليهم وعلى المؤسسة بالربح المادي والمعنوي.

س 3/ هل تتقبلون آراء الموظفين واقتراحاتهم؟ وكيف ذلك؟

ج 3/ اكد نتقبل آراء موظفينا، ونأخذها بعين الاعتبار، بحيث يتم رفعها إلى المسؤولين بعد الاطلاع عليها، وتقوم بعدها الادارة العليا بالرد عليها بالموافقة او الرفض او التاجيل، ثم تجري اجتماعات وتناقش بكل شفافية. دائما وعبر محور "دور القيادة في تطبيق الرقابة لتحسين الأداء"، نلاحظ من خلال إجابة المبحوث بان قادة المؤسسة يمارسون احد بمؤشرات التطوير التنظيمي وهو مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وهذا ماكدته المقابلة مع رئيس قسم الاعلام الالي، وقد وضح كيفية القيام بذلك من خلال الاطلاع على المقترحات ومناقشتها مع الموظفين ثم رفعها الى السلطات العليا، وهذا ما يتماشى مع القيادة الاسلامية، حيث ان من خصائصها تطبيق مبدا الشورى لقوله صلى الله عليه وسلم " وأمركم شورى بينكم" وهذا ما يمنح الموظفين الثقة بأنفسهم، ويشجعهم ويدعم معنوياتهم ويرفع منها مما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة ولائهم لمؤسستهم والتزامهم بأداء مهامهم على أكمل وجه لتحقيق التطوير.

كذلك يقوم القائد الديمقراطي اعلى اشراك المرؤوسين في وضع الخطط واتخاذ القرارات، وتفويض بعض المهام على المرؤوسين، ويدل ذلك على تواضع القائد وذكائه الاجتماعي بحسن الإصغاء إلى مرؤوسيه والأخذ بأرائهم.

وهذه من صفات القائد الناجح التي تطرقنا إليها في الإطار النظري، كما ان افكار المقاربة البنائية الوظيفية تتوافق كثيرا مع مؤشر تقبل القيادة لاراء الاخرين واقتراحاتهم، من خلال دراسة دور كايم حول اشكال الوظيفة الاجتماعية حيث اوجد ما اسماه بالوظيفة الفردية وعبر عنها باعتبارها تلبية حاجات الفاعلين الاجتماعيين والبنى الاجتماعية.

بعبارة اخرى ان الفرد او الجزء يستطيع التأثير في الجماعة من خلال قيامه بالوظيفة الفردية المطالب بتقديمها والتي تخدم المجتمع والثقافة، فاقترحات الموظفين وقبولها من طرف اصحاب المراكز القيادية في المؤسسة محل الدراسة قد تحدث تغيرات على مستوى المنظمة وعلى المستوى الفردي، مما يحقق التوازن الترابط الوظيفي داخل الابنية الاجتماعية.

## 2/1/2 محور للممارسة القيادية دور في احترام العلاقة الإنسانية.

س1/ هل تسعون لتحقيق مناخ ملائم للعمل؟ وكيف ذلك؟

ج1/ نعم نحاول دائما خلق مناخ صحي في محيط المؤسسة، من خلال تقاسم المعلومات والمسؤوليات بين الموظفين، وحثهم الدائم و نعمل كذلك على دعمهم النفسي، والاجتماعي كل حسب متطلباته.

إجابة المبحوث تدل على أن محيط العمل في مؤسسة يمتاز باحترام وتعاون وتبادل المعلومات بين الموظفين وهذا ما يدل على تميز القائد بالعدالة بين الموظفين وإشاعة التعاون وروح الفريق مما يضمن سير حسن للمؤسسة وتحقيق التطوي والتنظيمي.

والقيادة في العصر الإسلامي تتادي بمبدأ المساواة والعدل، لقوله تعالى: "وإذا حكمتم بين الناس فاحكموا بالعدل" سورة النساء الآية 58 وقوله صلى الله عليه و سلم "الناس سواسية كأسنان المشط"، رواه مسلم فالقائد الناجح هو الذي يسعى جاهدا لتوزيع المهام بين الموظفين بعدالة لكي لا يكون هناك شحناء وغيره وصراع بين الموظفين، و هذا من شأنه أن يؤدي بالموظف إلى التعنت في اداء العمل ما يعود على كلاهما بالمضرة فالعدالة أساس النجاح.

وقد اتفقت اجابة المبحوثين في الاستبيان مع اجابة رئيس قسم الاعلام الالي في المقابلة، وهذا تعبير على تفعيل هذه الخاصية في المؤسسة محل الدراسة، وفي نفس السياق تمكن النمط القيادي الديمقراطي من تحقيق مناخ صحي،، انه يبحث فيما يُقدمه المرؤوسون من اقتراحات، ويفوض بعض السلطات الإدارية الى

المؤوسين كما يطبق اللوائح والأنظمة الإدارية بطريقه مرنة، هذه المميزات وغيرها توفر للمؤوسين بيئة صحية تعمل على رفع مستوى أداءهم.

س2/ هل تؤمنون بان احترام العلاقات الإنسانية يساهم في تطوير مؤسستهم؟ كيف ذلك؟

**ملاحظة:** المبحوث لم يفهم جيدا معنى العلاقات الإنسانية، وبدت ايماءات وجهه تطلب توضيح اكثر بالمقصودة، وتم اثر ذلك اعطاء شرح له من خلال طرح بعض الأمثلة حول مؤشرات العلاقات الانسانية ومبادئها، وبالاستعانة با لترجمة للغة الفرنسية بعدها ادلى بالجواب التالي:

ج2/ نعم بطبيعة الحال، نحن دائما نساعد الموظفين ونحسن معاملتهم ونحاول خلق مناخ للعمال، كما نراعي دائما الظروف المحيطة بالموظفين من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، والصحية ونقف معهم وقت الحاجة، وهذا بطبيعة الحال من شأنه أن يرفع الهمم و يحسن المردود المادي و المعنوي للمؤسسة، ولكن دون المبالغة في ذلك لكي لا تفقد القيادة هيبتها وحزمها.

صراحة فيما يخص هذا السؤال بالذات لم يتمكن رئيس قسم الاعلام الالي الاجابة عليه مباشرة من خلال ردة فعله وايماءاته حول هذا التساؤل، وبعد تقديم التوضيحات الازمة حول العلاقات الانسانية و أن هناك أبحاث تقوم لأجلها، ونظريات علمية تتادي بها، حيث قمنا بإعطائه شرح موجز حول تجربة الهوثرن "لاتون مايو" و تبين له بعد ذلك بأنه يقوم بممارستها دون معرفته بتسميتها، و كانت اجابته مؤيدة تماما للفكرة حيث وضح كيف يتعامل مع مؤوسيه ويحسن معاملتهم ويقوم على إشاعة روح التعاون و مساندهم من خلال المحافظة على محيط العمل، وهكذا كانت إجابة المبحوث مقبولة من الناحية العملية اي انه يتعامل مع ظروف الموظف في حدود العمل، لانه علق على أن المبالغة في التعاطف مع الموظف قد يجعله يتماذى في عدم الانضباط وقد يصاب بالتسيب مما يعرقله على أداء مهامه...

و في هذا السياق يمكن القول بان العلاقات الإنسانية لا تعني تساهل القائد و المسؤول عن الأغلاط و الإخفاقات التي يقوم بها الموظف، بل تعني التعامل في إطار الاحترام المتبادل و مراعاة ظروف العامل من حيث حالته الصحية و الاجتماعية في اطار مشروع دون تمييع و مماطلة من الطرفين، و الضمير المهني هو السيد و الفيصل بين الموظف و القائد.

وقد كان للمبحوثين في استمارة الاستبيان نفس الاجابة مع المبحوث في المقابلة حيث كانت اجابتهم في هذا المحور كافية من حيث مؤشرات العلاقات الانسانية، وقداحتل هذا المحور الرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية المعطات له من قبل المبحوثين، كما ان راي رئيس قسم الاعلام الالي يتفق مع العديد من الدراسات الحديثة مثل النظرية التبادلية، والنظرية التحويلية، ومع النمط القيادي الديموقراطي، كما توافق

صفات القائد الناجح، كذلك الحال بالنسبة للبنائية الوظيفية فهي تتوافق مع كل ما هو ثابت وإيجابي ويدعو للتوازن والتعاون والانسجام داخل البناء الاجتماعي، حفاظا على ترابط الانساق داخل المجتمع.

س3/ ما رأيكم في قضية التعاون بين الموظفين؟

ج3/ نحن نشجع هذا التوجه لأنه يقوي العلاقات فيما بينهم ويعزز روح الفريق بين العاملين، مما يخلق جو ودي يساعد على تنمية مهاراتهم وتبادل الخبرات فيما بينهم، وهو مبدأ إيجابي يساهم في تنمية الموظف ويعمل على تطوير المؤسسة، ومؤسسة سوناطراك معروفة بالعمل ضمن نظام فريق العمل مع قائد فريق العمل، ومبدأ التعاون ضروري جدا بين أعضاء الفريق لتسهيل عملهم من جهة ومن جهة ثانية التخفيف من الصراعات بينهم.

من خلال إجابة رئيس قسم الإعلام الآلي عن هذا السؤال يمكن القول بان قادة المؤسسة يمتازون بمميزات القيادة الإسلامية التي تشجع على التعاون والتآزر والتكامل بين الأفراد، مصداقا لقوله تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان". سورة المائدة الآية 02.

وبلغة الطرح البنائي نقول بان التوازن اجتماعي لا يحدث الا إذا تم التعاون داخل النسق بحيث ان كل فرد فيه يؤدي وظيفته الاجتماعية وبالتالي تحقيق النظام داخل المجتمع، رغم ان مؤشر التعاون ايجابي في كثير من الحالات، ويتمشى مع معظم الدراسات الحديثة في القيادة الادارية الا انه لا يتمشى مع النمط القيادي التسلطي، حيث يتسم هذا الأسلوب بالاستبداد والتحكم، و يتخذ القائد قراراته بمفرده دون السماح بمناقشتها من قبل أفراد المجموعة يظهر صرامة وصرامة في التفاعل مع مرؤوسيه، لا يولي أي انتباه لتلبية احتياجات المرؤوسين، ولا يحفز التعاون بين الموظفين، ويؤمن بالفردانية وان كل شخص مسؤول مسؤولية كاملة عن اداءه، باثواب او العقاب وبكل صرامة دون ان يولي اهتماما للأعباء الوظيفية على المرؤوسين، وهذا ما ادى الى ظهور الاتجاهات السلبية بين المرؤوسين، وسيادة روح العداوة، ومشاعر البغض بين القائد والمرؤوسين من جهة، والمرؤوسين وبعضهم البعض من جهة أخرى.

3/1/2 المحور الثالث: للممارسة القيادية الإدارية دور في حل مشكلات لعمال.

س1/ هل تتدخلون في حل النزاعات ومشكلات العمل المختلفة بين الموظفين؟

ج1/ نعم في معظم الأحيان نقوم بالتدخل في حل مشكلات العمل بين الموظفين في إطار العمل، بطريقة التراضي مع احترام صاحب الحق، عندما يتعلق العمل بتجاوز طرف على الآخر، أو تداخل في المهام، او حوادث العمل البسيطة، وفي حالة ما اذا كانت المشكلة صعبة ترفع الى الادارة العليا لتتولى حلها.



فيما يخص حل مشكلات العمل وحسب اجابة رئيس قسم الاعلام الالي تبين لنا هناك مشكلات عابرة بسيطة يمكن تجاوزها، تكون في هيئة صراع تنظيمي بين الموظفين كتأخرات عن العمل أو تداخل في المهام، أو عدم احترام قواعد اللياقة في التعاملات بين الموظفين...، هذه الخلافات يمكن تداركها وحلها بصورة ودية، حيث يتخذ القائد صفة المصلح بين طرفي النزاع، بالسماع الى طرفي النزاع ومعرفة الاسباب والبحث عن الحلول، في جو ودي يتسم بالعدالة، مع اعطاء كل ذي حق حقه.

وقد تكون المشكلة حول حادث عمل هنا يقوم القائد بتوعية المرؤوسين على الالتزام بقواعد السلامة اللازمة من اجراءات وقائية، و ارتداء البسة العمل الخاصة...

ومن ناحية أخرى اشار المبحوث الى ان هناك تجاوزات ومشكلات أكثر خطورة مما يطلق عليها الأزمة، وهنا يدخل القائد في إدارة الأزمة بحنكة وبطريقة مناسبة، مع اعلام الادارة العليا بذلك وتحسبا لما سيحدث من جراءها لان من خصائص الأزمة المفاجأة، التهديد، ضيق الوقت، نقص المعلومات، سيادة حالة الذعر والارتباك في المنظمة، وهذا يستدعي تظافر جهود الجميع و يتطلب قيادة رشيدة واعية قادرة على مجابتهها، والحد من خطورتها والخروج منها بأقل خسائر.

#### 4/1/2 المحور الرابع: للممارسة القيادية الإدارية دور تفعيل الاتصال التنظيمي.

س1/ هل هناك اتصال بينكم وبين الموظفين؟ وما نوع الاتصال؟

ج1/ بالتأكيد هناك الاتصال دائم بيننا عن طريق الاجتماعات والتقارير اليومية والشهرية، وعن طريق البريد الإلكتروني...، وكل ما يخص المؤسسة على المستوى الداخلي او الخارجي يتم عن طريق الاتصال.

فيما يخص عملية الاتصال في مؤسسة سوناطراك نقول بأنها أساسية فيما بين القادة و العمال وبفضله تتم كل الاعمال الادارية، فالتنسيق القائم بين الموظفين يقوم على اساس الاتصال، والعمليات الرقابية المختلفة تكمن بالاتصال، و حل مشكلات العمل و كل والعلاقات الغير رسمية والرسمية لن تأتي دون اتصال قيادي وهذا ما يتماشى مع معظم الدراسات سابقة، نذكر منها :

- دراسة هبال عبدا لمالك، بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 2016.
- دراسة زواتيني عبد العزيز، بعنوان استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2015 جامعة الجزائر.
- ومن الدراسات الأجنبية، نذكر دراسة NALE LEHMANN وآخرون (2015): كيف تعمل القيادة التحويلية خلال تفاعلات الفريق، تحليلا لعملية السلوكية،

فكل هذه الدراسات تؤكد أهمية الاتصال في المؤسسة، بمعنى أن هذه العملية هي العصب المحرك للتنظيم وطرقه كما أشار المبحوث ان هناك وسائل متنوعة هناك ما هو تقليدي مثل الاجتماعات، التقارير، وهناك ما هو حديث مثل استعمال وسائل التواصل الاجتماعي وعلى رأسها البريد الإلكتروني.

وهذا ما يدل كذلك على استغلال التكنولوجيا في عملية الاتصال مما يساهم في ربح الوقت والتكلفة في عملية الاتصال ووصول المعلومة بكل شفافية ووضوح ودقة، وهذه من مميزات الادارة الالكترونية، او ما يطلق عليها الان " رقمنة الادارة " .

وذلك ما يتفق مع افكار المقاربة البنائية الوظيفية فتظر الى عملية الاتصال من خلال دراسة " دور كايم " للوظائف الاجتماعية والاجزاء المكونة للنسق الاجتماعي وعلاقة هذه الاجزاء ببعضها البعض، ومن ثم تاثيرها على المجتمع وتحقيق التوازن المطلوب بينهم واحداث الانسجام بين الوظائف والبنى الاجتماعية باحداث كل فرد ما هو مطلوب منه، ولن يكمن هذا الا بالتواصل بين الوظائف والبنى.

س2/، هل تقومون بتمكين الموظف بأداء بعض المهام نيابة عنكم؟ وما نوع هذه المهام؟

ج2/ في هذا السؤال توقف المبحوث لبرهة من الوقت، وايماءات وجهه تدل على انه لم يفهم معنى التمكين ولحسن الحظ اننا نحمل نسخة من اسئلة المقابلة المترجمة بالفرنسية، باعتبار ان معظم موظفي المؤسسة دراستهم كانت بالفرنسية، خصوصا كبار السن من اصحاب المناصب القيادية، وللأمانة كانت ملاحظة الترجمة من اقتراح الوالد حفظه الله باعتبار انه متقاعد سابق من المؤسسة محل الدراسة ... المهم توقفنا لوقت قصير حتى تمكن المبحوث من فهم ماذا نريد بالسؤال حيث بدا له مفهوم التمكين غريب ويحمل في طياته تؤوليات...؟؟، لكن بعد الاستعانة بالترجمة وبعض الشروحات المقدمة من الباحث، اجاب بنعم هناك منابو أثناء غيابنا يتولى بعض المهام بالنيابة خاصة المهام الخاصة بتسيير شؤون العمل التقنية، او ردود عن بعض الایمیلات، او تحمل بعض المسؤوليات كتدريب الموظفين المبتدئين واتخاذ بعض القرارات البسيطة، او بعض الاعمال التي لا توجل في الشركة...، ليس اكثر من ذلك، لان المهام مدروسة وموزعة حسب كفاءة وتخصص كل موظف ولا يمكن المغامرة بالتمكين الا للضرورة القصوة كالمرض او السفر في مهمة عمل او الحج...، ولكن تتم العملية بحذر شديد، مع اختيار الشخص المناسب.

دائما في إطار أهمية الاتصال بين الموظف والقائد إجابة المبحوث على هذا السؤال بالذات اخذت بعض الوقت، بسبب عدم فهم معنى مصطلح التمكين في البداية، بعدها الاجابة كانت بدبلوماسية اكثر وبتحفظ من المبحوث، وهذا يدل على أن عملية التكليف في المؤسسة محل الدراسة تفعل بكل حذر من طرف اصحاب المناصب القيادية، باعتبار انها مسؤولية لا تمنح الا لذوي الكفاءات المهنية، وتمنح لاشخاص محل

ثقة، وفي حالات ضرورية ونادرة، كما اشار المبحوث الى ان الوظائف مكيفة حسب تخصص وكفاءة كل فرد في المؤسسة، لذا فان التمكين غير ضروري، الا في الحالات المذكورة.

اما جابة المبحوث فيما يخص المهام الممكنة فكانت ليست بالمهام الصعبة والتي على درجة عالية من المسؤولية، وقد ذكر بعض المهام البسيطة، وفي نفس السياق كانت هذه الخاصية بالذات حول اختيار الشخص المناسب للتمكين تتوافق مع النظرية التبادلية حيث انه لا يتم التعامل مع الموظفين معاملة واحدة من قبل القائد، فهناك أشخاص معينين يقيم معهم القائد علاقات ويضع ثقته فيهم، ويسند إليهم المهمات، دون غيرهم من الاشخاص.

اما الدراسات السابقة فدراسة سعود أمال بعنوان التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التعليم والعمل جامعة بسكرة 2021، كانت مؤيدة تماما للتمكين المؤسسي حيث اثبتت نتائج دراستها، ان هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، فكلما ارتفع مستوى التمكين الإداري عند الموظف زاد مستوى ولائه وأدائه، وروح المسؤولية، وأكدت بذلك على ان مستوى تحقيق التطوير التنظيمي مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية للموظف.

كما ان خاصية التمكين توافق صفات القائد الناجح باعتبارها تزيد من ثقة المرؤوسين بكفاءتهم وترفع من معنوياتهم، وتبقى النظرية الموقفية سيدة الموقف في مبدا التمكين، خصوصا في مؤسسة سوناطراك، فيتم تفعيل هذا الاخير حسب الظرف لان وظائفها حساسة والمسؤولية فيها تتطلب الكثير من الحذر.

## 2/2 المقابلة الثانية:

تمت المقابلة الثانية مع السيد/رئيس قسم الموارد البشرية، بتاريخ: 30-5-2023، الساعة: 10:30 صباحا حيث تمت بمكتب رئيس القسم، وتم فيها استجواب المبحوث ضمن محاور الدراسة بالطريقة التالية،

### 1/2/2 محور دور الممارسة القيادية في الرقابة لتحسين أداء العاملين.

س1/ هل تقومون بمراقبة الموظفين اثناء أداء عملهم واعلامهم بالمعايير المطلوبة لتحقيق اداء متميز؟ وكيف ذلك؟

ج1/ بالتأكيد نقوم بزيارات دورية في ميدان العمل، لمتابعة أداء الموظفين، وإعطاءهم الملاحظات المناسبة التي تتوافق مع عملهم من قوانين واجراءات، ونحثهم الالتزام بقواعد السلامة ن وتذكيرهم بالقانون الداخلي للمؤسسة...، ووكل ما يخص مهامهم، لتطويرهم وتكوينهم للقيام بواجبهم تجاه عملهم مما يحقق هدفهم وهدف مؤسستهم، وهناك عدة طرق تمارس اثناء الرقابة منها ما هو مباشر وجه لوجه او عن طريق التقارير والمذكرات، التي ترفع من عن طرف المسؤول المباشر للموظف، ومنها ما هو غير مباشر يكتشف من عائدات المؤسسة وارباحها..

لقد اقر رئيس قسم الموارد البشرية بوجود رقابة دورية على أداء الموظفين بشركة سوناتراك، وهذا ما يدل على أهمية المتابعة المستمرة للموظفين في تحسين الأداء، بحيث أن الزيارات الدورية التي يقوم بها قائد الفريق، هي التي تعدل سلوك الموظف وتحسن نمط قيامه بالعمل، بحيث يأخذ ملاحظات قائده بعين الاعتبار ويصلح ما يمك إصلاحه للوصول الى مستوى عمل يليق بمعايير الأداء المتفق عليها في المؤسسة و تحقيق الهدف المتبادل.

فتذكير الموظف بالقوانين واللوائح بصفة متكررة لاسيما فيما يخص القانون الداخلي وقواعد السلامة و...، من شأنه ان يرسخ ثقافة الانضباط لديه وتصبح عادة بالنسبة له تجعله يقوم بها تلقائيا، لكن هذا لايعني ان القائد لابد ان يتصف بالتشدد الرقابي على الموظف بل يتركه يمارس الرقابة الذاتية من حين الى اخر . ويتوافق هذا الراي مع صفات القائد الناجح من خلال خاصية الثقة بالآخرين، حيث ان عنصر الثقة بالمرؤوسين مهمة بالنسبة للطرفيين فهو يعزز العطاء والعمل ويجعل المرؤوس يعمل يجد ليكون في محل ثقة القائد والعكس صحيح أي اذا شدد القائد الرقابة عليه يتعنت اكثر ولا يعمل الا بوجوده.

وهذا ما ينطبق مع القائد الاتوقراطي حيث يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين ولا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشة فيما قرر، وهذا ماجعل نمطه يتميز بانخفاض في الروح المعنوية لدى المرؤوسين، الأمر الذي يظهر من خلال أدائهم في العمل، و يتجلى ذلك في انخفاض كفاءة العمل لديهم، ونقص في التعاون والولاء تجاه القائد، وتزايد في عدد الشكاوى والتظلمات بين المرؤوسين،.

كما ان الرقابة في الاسلام تترك مجال لرقابة الفرد لنفسه ومحاسبتها، وتولي اهمية للضمير الانساني، ورقابة الفرد لذاته، وهذا ما ذهبت اليه معظم الادارات الحديثة وعلى راسها الادارة اليابانية التي تعتمد على القيادة الابوية بحيث يعتبر الفرد الياباني مؤسسة العمل بيته ويراقب ادائه بنفسه.

ان الفلسفة اليابانية بعيدة كل البعد على الادارة الجزائرية، الا انه لابد من اتباع تعاليم الشريعة الاسلامية من خلال مبدا الوسطية والتوازن، فالقائد المسلم يجب أن يكون عادلاً ويتبع مفهوم الاستشارة والشورى في اتخاذ القرارات، مع احترام رأي الجماعة والتفاعل مع احتياجاتها، كما أن القائد يجب أن يتحلى بالحكمة واللفظ في التعامل مع الناس، دون الإفراط في التساهل أو التسلط.

س2/ هل تقومون باقتراح طرق جديدة لإنجاز العمل على الموظفين؟

ج2/ نعم نقوم بذلك من خلال استغلال الطرق الحديثة الرائجة في مجال العمل ومحاولة تدريبهم عليها والشروع في استغلالها.

اجابة المبحوث تنقسم الي شقين رئيسيين، الشق الأول يدل على المتابعة الفعالة لأداء الموظف ومحاولة تحسينها من حين لآخر، باقتراح طرق ومناهج جديدة تسهل العمل على العامل وتحسن نوعيته، كاستعمال

التكنولوجيا الحديثة كما جاء في إجابة المبحوث، والشق الثاني الذي لا يقل أهمية عن الأول هو تدريب الموظف على هذه التقنيات، وهذا ما بين حرص الشركة على تحسين أداء العاملين بشتى الطرق حفاظا على تطورها وازدهارها.

وفي هذه الحالة تجدر الإشارة الى الدراسة السابقة لزواتيني عبد العزيز بعنوان استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2015 جامعة الجزائر، حيث تؤكد كل العمال يسعون لتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم، وانهم خضعوا لعملية التكوين ويؤكدون بانها مفيدة لهم وان قيادتهم تسعى دائما لتكوينهم، هذه الدراسة تؤكد على ان اقتراح طرق جديدة لإنجاز العمل على الموظفين لوحدها ليست كافية بل لابد من تدريبهم على استخدامها، وهذا ما يقلل من عملية مقاومة التغيير في المؤسسات، كما ان القيادة التحويلية تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات، من خلال تطوير أداء الموظفين، وتحسين مهاراتهم وتدعم التغييرات الثقافية.

### س (3) هل تتقبلون آراء الموظفين واقتراحاتهم؟ وكيف ذلك؟

ج2/ اكد فحن نعمل في في مؤسسة واحدة، ولكل منا تخصصه وكل تخصص يكمل الاخر، وبالتالي نتبادل الاراء والاقتراحات ونناقشها مع بعض ونخرج معا بالنتيجة المرجوة.

صراحة مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية لم تستغرق طويلا، كما كان تجاوب المبحوث ايجابي وواضح ولا يبدي اي تحفظات تجاه الاسئلة، بل كان يجيب بكل ثقة وريحة وكل سؤال يعطيه حقه في الاجابة، وهذا راجع حسب تحليلي الى طبيعة منصبه الذي يتوافق مع موضوع الدراسة، وكانت اجابته حول تبادل وتقبل الاراء فيما بين المرؤوسين تتماشى مع صفات القائد الناجح من حيث تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء فرصة للمرؤوسين لإبراز مواهبهم وقدراتهم، الديمقراطية وتجنب الاستئثار بالرأي والسلطة، كما يتماشى ذلك مع النمط القيادي الديمقراطي.

- يشارك المرؤوسين في وضع الخطط واتخاذ القرارات.
- في شؤون العمل، يتناقش ويبحث فيما يقدمه المرؤوسون من اقتراحات.
- يفوض بعض السلطات الإدارية الى المرؤوسين.

### 2/2/2 المحور الثاني: أهمية الممارسة القيادية في احترام العلاقات الإنسانية:

س1/ هل تسعون لتحقيق مناخ ملائم للعمل؟ وكيف ذلك؟

ج2/ اكد، هذا مانسعى اليه دائما، نتولى توخي العدالة فيما بينهم، ومنحهم مساحة من الحرية، واحترام ظروفهم النفسية والاجتماعية، و المرونة في التعامل، كذلك التعامل مع الموظفين بالاحترام وتجنب اسلوب الامر والنهي...

اجاب المبحوث على هذا السؤال بابتسامة وهز الراس وكانت اجابته توحى بالثقة والتفاؤل، كما ان اجابته كانت مقنعة من خلال ذكره لاهم ما يميز المناخ الملائم للعمل والصفات التي تتوفر في القيادة الرشيدة، وهذا ما اثرى المقابلة وزادها متعة، واجابة رئيس قسم المورد البشرية تتفق مع نظرية العلاقات الانسانية وما اتى به "التون مايو" من حيث ان القائد الانساني يتسامح مع مرؤوسيه ويعتمد على نوع من التعامل بالذكاء العاطفي و اجتماعي كأساس للتحفيز.

اما القيادة الاسلامية فتعتمد بدورها على الاهتمام بإشباع الحاجات المادية والفكرية والروحية للأتباع، فالإنسان في الإسلام يُعتبر مخلوقاً خلقه الله من الطين، وهو مزيج من الجانب المادي والروحي، يتمثل البُعد المادي في جسمه و البعد الروحي في الروح التي نفخها الله فيه، ويتميز الإنسان عن غيره من المخلوقات، باعتباره مكلفاً بالعبادة والطاعة لله، وهو يسعى إلى إشباع جوانب حياته البدنية والروحية العبادة والاتجاه إلى الله بالطاعة وحسن الجوار وإشاعة التعاون والعدالة بين الناس تعتبر وسيلة لتحقيق التوازن بين البُعدين وتحقيق السعادة، وهذا ما يسعى الى تحقيقه القائد الاسلامي.

س2/ هل تؤمنون بان احترام العلاقات الإنسانية يحقق التطوير التنظيمي لمؤسستكم؟

ج1/ نحاول دائما مساعدة الموظفين في إيجاد حلول لمشاكلهم الاجتماعية والنفسية من خلال العمل بما أكد " مايو" على أن الشعور بالأمان والإحساس بالثقة لدى العامل، يكون مبعثه تفاعل الفرد مع جماعة العمل، وليس التعويض النقدي المادي، كما تقول الاتجاهات التقليدية في الإدارة، حيث فند ادعاءات المدرسة الكلاسيكية في ما يتعلق بنمط القيادة الاستبدادية، والتي تتمثل في الإكراه والإجبارولا ندخل مصالحننا الخاصة بكل مشكلة، وشركتنا كما لا يخفى عليكم مزودة بكل ما يخدم مصلحة الموظف في كل النواحي الاجتماعية والصحية والثقافية والترفيهية...، الموظف في الشركة مطالب بالعمل فقط وكل مطالبه مجابة.

في الحقيقة اعجبت كثيرا من إجابة رئيس قسم الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة فاءجابته تدل على انه مطلع على نظريات القيادة ولا سيما نظرية العلاقات الانسانية، حيث ابدى حرص القادة على تلبية رغبات واحتياجات الموظف بالشركة، ومحاولة توفير له الجو الملائم للعمل مع مراعات ظروفه الاجتماعية والنفسية والصحية...، وهذا ما أكد التطوير التنظيمي لشركة سوناپراك، فهو ليس وليد الصدفة بل هو نتيجة أبحاث واجتهادات لقادتها لتحقيق متطلبات الموظف المختلفة والاستثمار الجيد في المورد البشري ليقدم المؤسسة بكل إتقان وتفاني لتحقيق التطوير التنظيمي وفقا للمعايير المطلوبة.

### س3/ما رأيكم في التعاون بين الموظفين؟

ج3/التعاون ضروري في أي مؤسسة، ولا سيما في مؤسسة اقتصادية مثل سوناطراك، فتنوع الأقسام والدوائر وكبر حجم الشركة، وكثرة المسؤوليات على الموظفين يحتم ذلك، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تعاون الموظفين وتقاسم المهام فيما بينهم يشجعهم أكثر على العمل، ويزيد من حماسهم لإعطاء أفضل ما عندهم، خصوصا التعاون بين اعضاء الفريق.

إشادة رئيس قسم الموارد البشرية على أهمية التعاون بين الموظفين، لدليل كامل على عمل الشركة وفق مبدا التنسيق والتكامل وروح الفريق التي تميز موظفي الشركة، فقيادة الشركة تشجع هذا التعاون وتدعمه لتحقيق جو ملائم وصحي يتميز بالأبداع وبالتالي تحقيق التطوير التنظيمي الذي تطمح له.

كما أن طبيعة العمل في مؤسسة سوناطراك تركز على نظام الفريق، ورئيس الفريق، هذه الميزة في العمل تتطلب جهد وتكامل وتواصل دائم وإيجابي بين أعضاء الفريق ورئيسهم، مما يستلزم تعاونهم الدائم أثناء أداء مهامهم لنجاح مهمتهم وبالتالي نيل رضا وثقة قائد الفريق الذي يترتب عليه تحفيز معنوي من شكر وإطراء على مجهوداتهم وحافز مادي في شكل منح الأداء وعلاوات وترقيات، وهذا ما يشجعهم اكثر ويرفع همهم، مما يدعم جو العلاقات الإنسانية ويزيد من تفعيلها بين القائد والموظفين داخل المؤسسة، ودراسات دور كايم تؤيد التوازن الكائن بين الوظائف والبنى الاجتماعية وتعتبرها سبب في الانسجام وترابط بين الانساق في المجتمع.

### 3/2/2 المحور الثالث: للممارسة القيادة الإدارية دور في حل مشكلات العمل.

#### س1/ هل تتدخلون في حل النزاعات ومشكلات العمل المختلفة بين الموظفين؟

ج1/من الطبيعي أن تكون هناك بعض المشاكل والصراعات بين الموظفين، كالتنميمة والغيرة وحب البروز، والتنافس، والتأخرات عن موعد الأداء، المبالغة في النقد والمقارنات بين أداء الموظفين...، هذا فيما يخص المشكلات البسيطة، ونحن من يقوم بفضها بطرق سلمية دون اللجوء الى الاساليب العقابية المعقدة، ومن ناحية أخرى هناك مشكلات أكثر تعقيد وخطورة والتي تعرقل سير العمل في الشركة، مثل السرقة والاختلاس، تسريب أسرار العمل التخريب عدم الالتزام بالقانون العام، عدم احترام المسؤولين، الخطاء العمل العمدي في الأداء، المتكررة بدون مبرر، وهنا نحاول البحث في المشكلة من حيث الاسباب الاطرف والنتائج ونرفعها في شكل تقرير مفصل للمدير المسؤول عن النزاعات، وحسب إجابة المبحوث هناك نوعين من الأخطاء والمشكلات يقوم الموظف بارتكابها في عمله:

- مشكلات بسيطة.
- مشكلات خطيرة.

يبدو ان رؤساء أقسام لهم الحق في التدخل لفض النزعات والخلافات الخاصة بالموظف خصوصا البسيطة منها، التي لا تعرقل مسار العمل وتكون في اغلب الأحيان بالتراضي والإصلاح بين الطرفين للحفاظ على الجو الودي، او تحذير الموظف في شكل تنبيهات شفوية أو كتابية، وإذا كان الأمر أكثر خطورة فيحول صاحب المشكل الى التحقيق مع مدير المؤسسة أين يتم اخذ الأجراء الازم معه حسب المخالفة التي ارتكبتها.

الملاحظ في هذه المفارقة أن صاحب المركز القيادي هو من يفض النزاع في كلتا الحالتين، فتدخله في الأمر وعدم المماطلة في اتخاذ القرارات تجاه المشكل هو الحل في حد ذاته وهذا ما يدل على حرصه الشديد وتمكنه من إدارة مشكلات العمل مما يؤدي الى التدارك في اسرع وقت، فالتراخي والتماطل في حل مشكلات العمل بكل أنواعها البسيطة والخطيرة هو في حد ذاته مشكلة من جهة القائد نفسه، وتتفق اجابة رئيس قسم الموارد البشرية مع اجابة المبحوثين في استمارة الاستبيان تجاه مؤشر حل مشكلات العمل، كما تتفق مع اساليب القيادة الرشيدة والقائد الناجح الذي يسعى الى دائما الى القدرة على اكتشاف الأخطاء، وتجنب الاندفاع في حل المشكلات، وسعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة الموقف الصعبة، كذلك العدالة في الحكم على اطراف النزاع، او الحيادية أي تجنب الميل لطرف دون الآخر، لان هذا السلوك سيؤدي الى تفاقم المشكل اكثر.

وهذا ماكدته القيادة الاسلامية حيث يقوم القائد بفض النزاعات القائمة بين المسلمين، وذلك ما يطلق عليه بالاصلاح ذات البين، ويقوم بذلك بنوع العدل والإنصاف، بالاستماع الى الطرفين والحكم بينهم بحيادية وموضوعية دون تمييز احدهما على الآخر، والقران الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم لقوله تعالى: 'إِنَّ اللَّهَ بِأَمْرِكُمْ أَنْ تَوْذُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ' سورة النساء الآية 58

#### 4/2/2 المحور الرابع: للممارسة القيادة دور في تفعيل الاتصال التنظيمي.

س1/ هل هناك اتصال قائم بينكم وبين الموظفين؟ وما هو نوعه؟

ج1/ نعم هناك اتصال دائم ومستمر فيما بيننا، ونستعمل في اغلب الأحيان التقارير والاجتماعات، كما نستعمل بعض الوسائل الحديثة كالإيميل فالاتصال مهم جدا بين المسؤول والموظفين، من حيث أن جل ما يخص العمل يعتمد على الاتصال ويتم بفضل الاتصال وحتى الاتصال المباشر في كثير من المواقف، حتى ان اسم الشركة يوحي بذلك Sonatrach هي اختصار لـ:



## La Société National pour la recherche, la production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation Des Hydrocarbur

ليس بالغريب على مؤسسة مثل سوناطراك استغلال اهم عصب في المؤسسة وهو الاتصال التنظيمي، لزيادة تفعيل العمليات الإدارية المتعارف عليها، ولا من الغريب أيضا استغلال الوسائط الحديثة للاتصال، حيث أن طبيعة العمل الحساسة تفرض على الموظف أن يكون متواجد 24/24 في المؤسسة، الأمر الذي يتطلب تفعيل كل قنوات الاتصال لاسيما الحديثة لريح الوقت والجهد وبأقل تكلفة.

اجابة المبحوث حول تفعيل الاتصال كانت شاملة في محتواها من حيث اهمية الاتصال والوسائل المتنوعة المستخدمة فيه ويتفق هذا مع اجابة رئيس قسم الاعلام الالي و يتفق كذلك مع اجابات المبحوثين في استمارة الاستبيان، وهذا ان دل على شيء انما يدل على ان العملية الاتصالية مفعلة بشكل كافي في المؤسسة محل الدراسة، مع استخدام الوسائل الحديثة واهمها الايميل وهو الاكثر استخداما حسب اجابة المبحوثين بالاجماع، و تكمن أهمية الاتصال في شركة سوناطراك، في انه هو عملية الإنتاج نفسها، فبدون اتصال لا يوجد إنتاج وتفقد الشركة معناها، فكل العمليات الداخلية والخارجية يدعمها الاتصال.

وما هو اهم الآن هو الاستعمال الأمثل له من حيث استغلال الوسائل المتطورة والحديثة وتدريب الموظفين عليها لضمان السير الحسن لعملية الاتصال نفسها خدمة لهدف المؤسسة للوصول الى التطوير التنظيمي، وهذا ما تسعى إليه الدولة الجزائرية من خلال ما أسمته بالإدارة الإلكترونية

س2/ هل تقومون بتمكين الموظف بأداء بعض المهام نيابة عنكم؟ وما نوع هذه المهام؟

ج2/ نعم نسعى دائما لاعطاء فرصة للمرؤوسين و مساعدتهم على النمو حيث نتبادل معهم الأفكار في جو سليم وصحيح، ونعمل على إنشاء فريق قوي، يتميز بالثقة المتبادلة فيما بيننا فالتواضع هو السائد فيما بيننا وذلك بتقبل آراءهم انتقاداتهم، ونفوض لهم بعض الوظائف التي نرى بانهم متمكنين منها، بحيث تكون مناسبة لكفائهم وتخصصهم، كما نمكنهم من اتخاذ بعض القرارات باعتبار ان عنصر الثقة بالمرؤوسين مهم بالنسبة للطرفيين حيث يعزز العطاء والعمل ويجعل المرؤوس يعمل يجد ليكون في محل ثقة القائد والعكس صحيح.

اراد رئيس الموارد البشرية من تاكيده على ممارسة تمكين الموظف اداء بعض المهام والوظائف، ان يبين اهمية الثقة بالمرؤوسين ودعمهم على تنمية مهاراتهم وزيادة خبراتهم من خلال اعطاءهم الفرصة في اتخاذ بعض القرارات، وهذا من شأنه تحديد المهارات وأنواع الشخصيات المطلوبة لبناء فريق قوي، كما ينمي فيهم روح المسؤولية والقيادة، وانهم قادرين على ممارسات اضافية والعمل عليها باتقان.

كما كانت اجابة المبحوث بان تمكين المرؤوس تزيد من مستوى الابداع فى الاداء لكسب ثقة القائد، وهذا مايتفق مع صفات القائد الناجح الي يعمل على تنمية مرؤوسيه وزيادة قدراتهم، ويعمل على التعاون والتكامل بينه وبين زملائه، بكل ديمقراطية وتجنب الاستنثار بالرأي والسلطة، مما يقوم على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل،.

**ملاحظة:** لم يبدي رئيس قسم الموارد البشرية أي تحفظ فيما يخص تمكين الموظف، بل على العكس كان مشجع لهذا المبدأ، ويؤمن باهميته على المستوى الشخصي للموظف وعلى دوره في سير العمل، عكس رئيس قسم الاعلام الالي الذي اجاب بدبلوماسية اكثر واثار نوع من عدم التقبل للتمكين الا نادرا.

### 3/ نتائج الدراسة

بناء على ما تم التوصل إليه في مرحلة تفرغ البيانات والتعليق عليها نصل الى مرحلة صياغة نتائج الدراسة والتي يتحرى من خلالها الباحث الموضوعية والمصدقية لبحثه، وتأتي هذه المرحلة بعد نزول الباحث الى الميدان وتطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع البحث بغرض تشخيص واقع متغير القيادة الادارية مع مؤشرات التطوير التنظيمي علاقة تشابكية، حيث تم رصد حقيقة هذه العلاقة وفق النظرية البنائية الوظيفية والتي تتفق وهذا الطرح.

### 1/3 اختبار الفرضيات:

إن اختبار الفرضيات هو عملية إجرائية إحصائية منظمة، تهدف الى تحقق من إمكانية قبولها أو رفضها، فالفرضيات تعتبر مرفوضة، إذا لم يستطيع الباحث أن يجد دليلا واقعا وملموسا يتفق مع جميع ما ترتب عليها، وإذا تمكن الباحث من إيجاد عدد من الأدلة التي تؤيد الفرضية، فالفرضية تعتبر مقبولة، فالفرضيات لا تثبت على أنها حقائق، ولكن وجود الأدلة يشير الى أن لها درجة عالية من الاحتمال، وتزداد درجة الاحتمال كلما زادت درجات الإثبات عبر الدراسات المختلفة.

وفي النظام الإحصائي فرضيتان للاختبار، الفرضية الصفرية والفرضية البديلة أو فرضية البحث.

– **الفرضية البديلة:** وهي عبارة تصف ما يتصوره الباحث حول الموضوع قيد البحث، فقد يعتقد أن هناك

علاقة بين متغيرات الدراسة، أو بشكل عام هناك شيئا ما يحدث

– **الفرضية الصفرية:** هي عبارة تصف عكس ما يتصوره الباحث تماما، حيث يقوم الباحث باختيار

الفرضية الصفرية، فإذا كانت النتائج دالة إحصائيا يتم رفض الفرضية الصفرية وبالتالي قبول فرضية البحث،

ويتم الاختبار الإحصائي على مستوى دلالة محددة، ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام والقبول في الدراسات

الاجتماعية هو 0.05، كما تختلف قراءة الدلالات بالاختلاف نوع الاختبار والطريقة المعتمدة، يدوية أو

برمجية، وبما أن الدراسة تتمحور حول درجة الارتباط السببي بين القيادة والتطوير التنظيمي، أو بالأحرى ما

درجة الارتباط بين المتغيرين أوأبعادهما، ولذا فإن أفضل اختبار بيرسون لأنه يبحث في الاستقلالية من عدمها، علما بأن قيمة الدلالة عندما تكون أكبر من 0.05 فإنه يتم قبول الفرض الصفري.

### 1/1/3 اختبار فرضيات الدراسة الحالية:

#### 1/1/1/3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: للممارسة القيادية دور في حل مشكلات العمل

• **H0** : ليس للممارسة القيادية دور في حل مشكلات العمل.

• **H1** : للممارسة القيادية دور في حل مشكلات العمل.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية، وتم التوصل للنتائج التالية:

#### جدول رقم (15) اختبار دور الممارسة القيادية في حل مشكلات العمل

H1	القيم المتحصل عليها	الفرضية الأولى
قبول	0,392--	معامل الارتباط بيرسون لدور الممارسة القيادية في حل مشكلات العمل
	0,000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة

يلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة كانت 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية

القائلة: للممارسة القيادية دور في حل مشكلات العمل

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفرضية تحقق بنسبة مقبول، وهذا ما يتفق مع آراء المبحوثين بشكل مقبول ومع العرض الوصفي للدراسة، يمكننا اعتبار هذا الاتجاه قوي قد يبرز أن العينة تتميز بالتحيز لمؤسساتها بحيث تعطينا انطباع بأن الحالة المسيطرة في المؤسسة تتسم بالإيجابية والتوافق بين القائد والمقودين، وان الأوضاع على أحسن حال، وهذا لا ينفي من وجود دور لممارسة القيادة لحل مشكلات العمل، بل يمكن اعتبار النتيجة قوية في الحدود الدنيا به، وهذا ما يفسر ضرورة تحلي القائد بالرزنة والعقلانية، ليتمكن من فض النزاعات التنظيمية وبلوغ الهدف الرئيسي للمؤسسة، حيث أن مشكلات العمل تعرقل المسار الصحيح، والموضوعي للتنظيم وتؤدي الى ملامح سلبية تؤثر في الثقافة التنظيمية مثل انتشار الظواهر المرضية للإدارة التالية:

- النميمة والفتنة بين الموظفين
- اللامباليات بمعايير الجودة
- الغيابات المتكررة والتأخيرات عندما لانضباط لمواعيد العمل
- تصعيد الصراع من داخلي الى خارجي
- اتساع الفجوة السلبية بين الموظفين والقادة.

- الشكاوى المستمرة بين إدارة المؤسسة والجهات الوضعية.
- العقوبات الإدارية المستمرة للموظفين والقادة التي قد تؤدي الى الفصل والتوقيف عن العمل.
- ضعف المردود والإنتاج للمؤسسة وغلقها بسبب كثرة القرارات والمشاكل.

يمكن القول فيها ما يخص دور ممارسة القيادة في حل مشكلات العمل بأنها ضرورية جدا لأنها تحدد استمرارية المورد البشري في تنظيم وبالتالي ولأته والتزامه بالقيام بالعمل على اكمل وجه، وتمشيا مع الخطوات التي تؤدي الى التطوير التنظيمي وهو ما يقر إلى أن القادة في مؤسسة سوناطراك يدركون أهمية إدماج واشتراك الموظفين في حل النزاعات الداخلية والمشكلات العابرة داخل المحيط العمل وبالتراضي مع اطراف النزاع في اطار المحافظة على العلاقات وعدم تصعيدها الى جهات الوضعية خارج التنظيم، من جهة أخرى وفي حالة تصعيد النزاع و تصبح الإشكالية أزمة.

هنا تتدخل إدارة الأزمات مستعينة بمبادئها وإستراتيجيتها في تقليص من حجم الأزمة، ومحاولة الخروج بأقل الخسائر سواء البشرية أو على مستوى التنظيم، وهذا كله يتطلب بالتأكيد قيادة رشيدة وقائد ناجح لقي المؤسسة من الإفلاس ويذهب بها الى ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وبالتالي تعد الفرضية الأولى محققة للممارسة القيادة دور في حل المشكلات.

### 2/1/1/3 اختبار الفرضية الثانية: لممارسة القيادة الإدارية دور في الرقابة لتحسين أداء العاملين.

- **H1** : للقيادة الإدارية دور في الرقابة لتحسين أداء العاملين.
- **H0** : ليس للقيادة الإدارية دور في الرقابة لتحسين أداء العاملين.

لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام معامل بيرسون، وتم التوصل للنتائج التالية:

### جدول رقم: (16) اختبار دور الممارسة القيادة الإدارية في الرقابة لتحسين أداء العاملين

H1	القيم المتحصل عليها	الفرضية الثانية
قبول	0,194-	معامل الارتباط بيرسون لدور: الممارسة القيادة في الرقابة لتحسين أداء العاملين
	0,016	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة

يلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة كانت 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة: للقيادة الإدارية دور في الرقابة لتحسين أداء العاملين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية في الجدول أعلاه يبين بان الفرضية الفرعية الثانية تحققت وهذا ما يتفق مع الدراسة الوصفية، تعتبر دور القائد في الرقابة الإدارية لتحسين أداء العاملين السمة الأفضل لقياس وتصحيح

الأداء، وهذا ما ذهب إليه (بريش إيفل) "حيث اعتبرها التحقق من الأداء الحالي مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا والواردة في الخطة الموضوعة لهدف ضمان تقدم كاف وأداء مرض" كما تعتبر الرقابة الإدارية مجهودا منهجيا من جانب إدارة الأعمال لمقارنة الأداء بالمعايير أو الخطط أو الأهداف المحددة مسبقا من اجل تحديد ما إذا كان الأداء يتماشى مع هذه المعايير وذلك من اجل اتخاذ أي إجراء تصحيحي ضروري لرؤية ذلك الإنسان، بالإضافة إلى أنها تستخدم موارد الشركات الأخرى بأكثر الطرق فعالية وكفاءة في تحقيق أهداف الشركة. مما سبق ذكره في مفاهيم الرقابة نقوم باستنتاج مجموعة من الأهداف التي ترمي إلى الرقابة خدمة للمؤسسة، بحيث أنها تعمل على إنشاء التفاعل بين الوظائف الإدارية المعروفة التي حددها القانون في الإدارة مثل التنظيم والتخطيط والاتصال واتخاذ القرار..

وحسب إجابة العينة التي وقعت عليها الدراسة الميدانية فمعظم إجابات تؤكد صحة الفرضية وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة ودورها في الرقابة من اجل تحسين الأداء.

### 3/1/1/3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: للممارسة القيادية دور في احترام العلاقات الإنسانية

• H0 : ليس للممارسة القيادية دور في احترام العلاقات الإنسانية.

• H1 : للممارسة القيادية دور في احترام العلاقات الإنسانية.

- تم استخدام كاي سكوير لاختبار الفرضية، وتم التوصل للنتائج التالية:

#### جدول رقم: (17) اختبار دور الممارسة القيادية في احترام العلاقات الإنسانية

H1	القيم المتحصل عليها	الفرضية الثالثة
قبول	0,107	معامل الارتباط بيرسون لدور الممارسة القيادية في احترام العلاقات الإنسانية.
	0,018	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة

يلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة كانت 0.185 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل

الفرضية القائلة: للممارسة القيادية دور في احترام العلاقات الإنسانية.

من خلال نتائج معامل الارتباط بيرسون حول هذه الفرضية تبين تحقق هذه الأخيرة وقبولها بقيم مرتفعة، وهذا ما يدل احترام مؤشر العلاقات الإنسانية ضروري في مؤسسة سوناطراك، باعتباره يخدم الأفراد العاملين، ويهتم بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والموظفين، بحيث تتحول المؤسسة من مجرد مصدر للربح المادي وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج الي بيئة إنسانية، تقوم على اعتبار حاجات العاملين وميولهم

ورغبتهم وراحتهم المعنوية، وهذا ما يجعل منهم أفراد فاعلين داخل النسق الاجتماعي للمنظمة، وفق ترابط وتكامل في النظم الاجتماعية التي تسود المؤسسة.

ومؤسسة سوناطراك كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الكبرى عالميا الرائجة التي تسعى دائما الى التطوير والتميز في مجال عملها، لذا نجد أصحاب المراكز القيادية فيها يسعون دائما الى تقديم أحسن الخدمات وأجودها للعاملين بيها، ويسهرون على راحتهم واستقرارهم، كما يعملون على خلق جو من الثقة والاحترام والتعاون فيما بينهم، بهدف رفع الروح المعنوية لعاملها، وبالتالي زيادة الإنتاج.

والملاحظ فيما يخص الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية لتحقيق الاستقرار الإنساني للعاملين أن صح التعبير دور وكبير جدا في تحديد اتجاهات الأفراد تجاه المؤسسة، كما أن اتباع الأسلوب الديمقراطي والعمل على إرضاء الموظف، وإشراكه في اتخاذ بعض القرارات من شأنه أن يؤدي الى رفع إنتاجهم، لذلك يحتاج القائد الى مهارات اجتماعية أهمها التواضع والحكمة، والذكاء الاجتماعي و...، لكسب موظفيه وحسن تسييرهم، والتأثير عليهم ليقدموا فضل ما لديهم من طاقات وإمكانيات لتطوير المؤسسة.

### 4/1/1/3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: للممارسة القيادية دور في تفعيل الاتصال التنظيمي

• H0 : ليس للممارسة القيادية دور في تعزيز الاتصال التنظيمي

• H1 : للممارسة القيادية دور في تعزيز الاتصال التنظيمي.

تم استخدام معامل بيرسون الفرضية، وتم التوصل للنتائج التالية:

### جدول رقم: (18) اختبار دور الممارسة القيادية في تفعيل الاتصال التنظيمي

H1	القيم المتحصل عليها	الفرضية الرابعة
قبول	0,628--	معامل الارتباط بيرسون لدور الممارسة القيادية في تفعيل الاتصال التنظيمي
	0,000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة

يلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة كانت 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي نقبل

الفرضية الفائلة:

- للممارسة القيادية دور في تعزيز الاتصال التنظيمي.

حسب قراءة الجدول أعلاه لهذه الفرضية تبين بان للقيادة الإدارية دور في عملية تفعيل الاتصال التنظيمي، واعتباره مبدا فعال في المنظمة، ومؤشر لا يستهان بقيمته في تحقيق التطوير المؤسسي، وهذا ما أكدته الدراسة الوصفية والنتائج الإحصائية المتحصل عليها.

لقد أكدت دراسات والأبحاث في مضمار القيادة الى وجود علاقة وثيقة بين الاتصال بأنواعه وأنماطه المختلفة مع القيادة، من حيث توفره أولاً وفاعليته في المؤسسة ثانياً، وأشكال الاتصال المختلفة من مباشر وغير مباشر وتقليدي وحديث، وصاعد ونازل، وداخلي وخارجي،...كلها تؤدي الى نفس الغرض في المؤسسة لاسيما المؤسسة الحالية سوناطراك، حيث تتبع كل الأساليب وتفتح كل قنوات الاتصال التنظيمي للوصول الى افضل النتائج.

وحسب إجابات المبحوثين في شركة سوناطراك فاستعمال التكنولوجيا والوسائل الحديثة له تأثير على سرعة وصول المعلومة وجودتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى بينت الدراسة إن إتقان القائد للغة التواصل مع مرؤوسيه بصورة لائقة يسودها الاحترام والتقدير تمنحهم شحنة من الثقة بأنفسهم مما يجعلهم قادرين على السيطرة والتحكم في اصعب الأمور ومعالجتها، كما تبث فيهم روح التعاون بأعلى درجاته من خلال التنسيق الكائن بفضل نجاح العملية الاتصالية، مما يؤدي الى فهم العلاقة الحقيقية بين القائد والموظف وبالتالي نجاعة الرسالة الاتصالية.

وتأسيساً على ما سبق لا بد من الإشادة على ضرورة استغلال التكنولوجيا والاتصالات الإلكترونية، بالاعتماد على الرقمنة على اعتبار انها النمط السائد في العصر الحالي، حيث باتت الإدارة الإلكترونية من الأولويات التي ركزت عليها الدول المتقدمة لما أحدثته هذه التكنولوجيا من تحولات كثيرة وجوهية في أساليب التواصل، وقد أتاح عصر الشبكة العنكبوتية ثورة هائلة في مجال العولمة واقتصاد المعرفة، وأصبحت المؤتمرات والاجتماعات تدار عن بعد صوت وصورة وبتقنيات عالية وناجحة، الأمر الذي ساهم في توفير الوقت والجهد والتكلفة المادية، لأعضاء المنظمة.

ومن ناحية أخرى تجري المؤسسة علاقات خارجية مع ذوي المصالح من المؤسسات الأخرى بحيث يتم تبادل المعلومات والمنتجات المختلفة، ويقومون علاقات في إطار التعاون والتبادل مع الهيئات والبنوك والمنظمات الدولية، فالاتصال في الوقت الحالي همزة وصل بين كل هؤلاء، المؤسسة مع المؤسسة، الأفراد مع الأفراد، المؤسسات ومؤسسات أخرى، لذا فإن إتقان العملية الاتصالية هو من يقع على عاتق القيادة الإدارية بالدرجة الأولى لتحقيق التطوير التنظيمي.

يبدو أن الاتصالات الرقمية قد لا تكون متوفرة وناجحة بصفة كبيرة في بعض المؤسسات، ولا يمكن استغلالها بشكل واسع، وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- ضعف التكوين للمورد البشري في مجال الاتصالات الرقمية.
- مكافحة التطوير والتغيير لبعض الموظفين والهلع والخوف منه مما يسبب ضعف قدراتهم.
- عدم توفير البنية التحتية للشبكة العنكبوتية بشكل لائق مما يسبب الانقطاع الدائم والمستمر لها.

- تعطل خدمات العملاء بسبب ضعف الشبكة في كثير من الأحيان.

#### 4/ استخلاص نتائج الدراسة

#### 1/4 استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات:

#### 1/1/4 الفرضية لأولى: للممارسة القيادية دور في حل مشكلات العمل.

لقد تحققت الفرضية الأولى بقيمة مقبولة، حيث احتلت العبارة "07"، حول قدرة القائد على التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها "2,00"، وهذا ما يدل على أن الأزمة أو المشكلة في مؤسسة سوناپراك متحكم فيها من طرف القيادة، الأمر الذي يؤكد على اعتماد التخطيط المسبق والاستراتيجي البعيد المدى في المؤسسة لتفادي الأزمات، وباعتبار أن مشكلات العمل تنقسم إلى نوعين رئيسيين:

- بسيطة: يمكن تداركها والتحكم فيها وحلها في اغلب الأحيان ويكون حلها غير مكلف وودي.
- معقدة: أو ما يطلق عليها بالأزمة حيث يصعب التحكم فيها ويصعب حلها فيلجا للجهات المخولة والسلطة المركزية وتسقط الزامية القائد لتداركها، ويكتفي أصحاب المناصب القيادية بالتنسيق وجمع المعلومات حول المشكلة، وبعث تقرير مفصل حولها للمديرية المركزية لقضاء عليها.

والتراث النظري للإدارة مشكلات العمل والأزمات يتحدث عن خصائص الأزمة، بحيث تمتاز بانها مفاجئة وغير متوقعة وتنتشر الذعر والقلق في محيط العمل لذلك لا بد على القائد التحلي بالحنكة وحسن التصرف والذكاء العاطفي لتدارك الوضع، ومن خلال نتائج الدراسة حول هذا المؤشر تم التوصل إلى النتيجة التالية: هنالك دلالة إحصائية ذات علاقة بين دور القيادة الإدارية وحل مشكلات العمل في مؤسسة سوناپراك

#### 2/1/4 الفرضية الثانية: للقيادة الإدارية دور في الرقابة لتحسين أداء العاملين.

نتيجة الفرضية الثانية تثبت أن للقيادة الدور فعال في ممارسة الرقابة الإدارية لتحسين أداء العاملين حيث أكد السؤال الرابع تحقق هذه الفرضية، وهذا ماكدته العبارة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.006)، بان القائد يحرص على عدم مغادرة مكان العمل قبل الموظفين . ويتدرج هذا النموذج في إطار الرقابة الصارمة للانضباط الموظفين في الشركة وحرص القائد الإداري على تحقيقها مما يحفظ إتمام أداء الموظف لعمله قبل مغادرة المقر، وتأكد القائد من ذلك، وفي هذا الصدد بان تم التوصل بان:

"هنالك دلالة إحصائية بوجود علاقة بين دور القيادة الإدارية والرقابة لتحسين أداء العاملين في شركة

سوناپراك".



### 3/1/4 الفرضية الثالثة: للممارسة القيادية دور في احترام العلاقات الإنسانية.

توصلت نتائج الدراسة بان الفرضية الثالثة التي تقول بان للممارسة القيادية دور في احترام العلاقات الإنسانية محققة بنسبة إحصائية كبيرة، في العبارة التي تصرح بان القائد يتصرف بمرونة في التعامل مع أخطاء الموظفين، حيث بلغ متوسطها الحسابي ( 2.266)، وهذا ما يدل على القائد في مؤسسة محل الدراسة يولي اهتمامه الكبير بظروف الموظفين الاجتماعية والاقتصادية مما يجعلهم يحسون بالأمان الوظيفي، وانه لا يتخلى عنهم تحتأي ضغط أوظروف مما يزيد من التزامهم وولائهم لعملهم ولمؤسستهم، وبالتالي يزيدوا من أدائهم وتحقيق مردود وإنتاجية مضاعفة، وهذا ما يؤكد الالتزام الأقصى للمناصب القيادية في مؤسسة سوناطراك واحترامهم للموظفين والتعامل معهم برفق وعقلانية دون تجريح أو مبالغة أثناء ارتكاب الأخطاء الغير مقصودة مما يثبتهم اكبر ويحفزهم على مواصلة العمل بالشركة بكل كفاءه لتحقيق الجودة والتطوير بالمؤسسة، وهذا ما يقودنا في التأكيد بان :

"هناك دلالة إحصائية بوجود علاقة بين دور البين الممارسة القيادية واحترام العلاقات الإنسانية في

مؤسسة سوناطراك"

### 4/1/4 الفرضية الرابعة: للممارسة القيادية دور في تفعيل الاتصال التنظيمي.

احتلت العبارة الثالثة(3) "المركز الأول بمتوسط حسابي (2.013). "هل يتقبل قائدكم اقتراحاتكم لتحسين مستوى الأداء، حيث تؤكد الأخيرة على احترام الاتصال وتفعيله داخل الشركة محل الدراسة من طرف أصحاب المراكز القيادية مما يعزز العمل وفق روح الفريق ونشر التعاون فيما بين الموظفين والقيادة، حيثأن تفعيل آراء واقتراحات الموظفين يساعد بشكل كبير الوصول الى الحلول بأسرع وقت معارضاء كل الأطراف،ناهيك عن تعزيز الثقة المتبادلة بين الطرفين، وكذلك كسب الموظف الثقة في نفسه وفي أفكاره نتيجة الأخذ القيادة باقتراحاته مما يمكنه من تحسين أدائه وزيادة ولاءه لمؤسسته، وهذا ما يزيد من تحقيق التطوير والتقدم لشركة سوناطراك ومن هذا المنطلق تم التوصل بان:

"هناك دلالة إحصائية بوجود علاقة بين دورالممارسة القيادية وتفعيل الاتصال التنظيمي في مؤسسة

سوناطراك"

### 2/4 استخلاص النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

حسب إجابة موظفي شركة سوناطراك وما جاء فيها من معطيات، وبالمقارنة بينها وبين الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، الملاحظ أن النتائج المتحصل عليها تتفق الى حد ما مع بعضها في جل محاور الدراسة ونذكر من ذلك ما يلي:

### 1/2/4 المحور الأول: للممارسة القيادية دور في حل مشكلات العمل

لقد أكدت دراسة هبال عبد المالك "حول دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي" على أن نجاح أي تغيير تنظيمي يتوقف على القيادة الإدارية وقدرتها على تحمل المسؤولية إيجابا وسلبا، وهذا يتوافق مع هذه الفرضية، بحيث أن نتائج الدراسة الحالية بمؤسسة سوناطراك تدلي بأهمية التدخل في حل الصرعات والمشكلات بين موظفين ويتحمل القائد مسؤولية ذلك ويعطي كل هذه حق حقه سواء بالإيجاب أو بالسلب، كما اتفق نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة NALE LEHMANN، حيث أكدت هذه الأخيرة على أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق.

### 2/2/4 المحور الثاني: للممارسة القيادية دور في الرقابة لتحسين أداء العاملين

بالنسبة للمحور الرقابة في تحسين الأداء، والدور القيادي فيه الملاحظ انه يتفق مع عدة دراسات منها دراسة "زواتيني عبد الحق" حول استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري"، حيث أكدت النتائج المتحصل عليها في هذه الأخيرة على أن غالبية العمال يؤكدون احترام القيادة لكفاءاتهم العملية وهذا ما يتوافق مع دور الرقابة في اختيار الكفاءات وحسن استغلالها وتمكينها من الوظائف المناسبة لهم لضمان حسن وجودة الأداء، وبالتالي الوصول للتطوير والتغيير.

كما تتفق دراستنا في هذا المحور مع دراسة CLAUDIA M. VANDR وآخرون 2015، حول قابلية

التوظيف والابتكار الاجتماعي وأهمية التفاعل بين القيادة التحويلية والشخصية توصلت الدراسة إلى أن

- القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بتصنيفات الموظف والمشرف على قابلية التوظيف.
- أن القيادة التحويلية تعزز قابلية التوظيف في بعض المواقف، مما يدل على الاختلافات بين فئات العمال.

- هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتقييمات المشرف على قابلية التوظيف بالنسبة للعمال الذين

ليس لديهم وظيفة إدارية، وهذا ما أكدته نتائج دراستنا الحالية من حيث الدور الذي يقوم به القائد في رقابة أداء الموظف وتقييمه حسب المعايير المطلوبة في المؤسسة.

### 3/2/4 المحور الثالث: دور ممارسة القيادة في احترام العلاقات الإنسانية

هذا المحور بالذات يتوافق مع عديد الدراسات السابقة فدراسة EDINA DOCI، حول تعقيد المهام في القيادة التحويلية، أكدت على أن هناك صعوبة في تقييمات الأداء المعقدة لعدم الاستغلال والكشف عن الموارد النفسية للموظف مما يجعلهم يتصرفون بطرق اقل تحولا.

كذلك تتفق مع دراسة زواتيني عبد العزيز حول استراتيجيه القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري من حيث النتائج المتوصل اليها، حيث أن اغلبها يؤكد أن العمال جعلوا من علاقتهم

ببعضهم علاقة عمل وصداقة وتنافس، كما أن العمال يعملون من أجل تحقيق أكبر حد من الإنتاج، هذا الجو الإنساني جعل الموظفين يسعون دائماً الى تحقيق الأفضل لمؤسستهم، وهذا ما أكدته الدراستين السابقتين.

#### 4/2/4 المحور الرابع: للممارسة القيادية دور في تفعيل الاتصال التنظيمي:

المعروف أن الاتصال التنظيمي هو الوتر الحساس الذي تركز عليه المؤسسة المعاصرة، وخاصة شركة سوناطراك وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة الأتية:

- دراسة NALE LEHMANN، وآخرون 2015 حول كيف تعمل القيادة التحويلية خلال تفاعلات الفريق، حيث أكدت نتائج هذه الأخيرة على أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال التنظيمي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق، كما أكدت على أن القيادة التحويلية تعزز من أداء الفريق بالاعتماد على خاصية الاتصال القوي بين القائد والاتباع، كما أكدت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين بمختلف أبعادهما (الطلاقة، المرونة، الاتصال...).

- كذلك تتفق مع الدراسة الحالية مع دراسة نوح التجاني حول سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الإبداع التنظيمي، أما فيما يخص دراسة زواتيني عبد العزيز حول استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، فإنها تؤكد على أن حرية الاتصال مع الموظفين والقائد ترفع من ثقتهم بأنفسهم، كما أن الاتصال يشمل جل العمليات الإدارية ويعززها بما فيها التنظيم، والتنسيق، الرقابة والتمكين. وهذا ما أكدته نتائج الدراسة السابقة سعود امال، حول التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، حيث أثبتت هذه الأخيرة وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين فكلما ارتفع مستوى التمكين ارتفع مستوى ولاء الموظفين، وأدائهم ورفع روح المسؤولية، وان عمل الفريق الإيجابي يحقق التطوير التنظيمي.

- كذلك الحال فيما يخص دراسة هبال عبد المالك حول دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، حيث أثبتت دراسته حول محور الاتصال التنظيمي أن فعاليته تؤثر على مقاومة المرؤوسين للتغيير بشكل إيجابي، وان هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد الإداري بالجامعات محل الدراسة لدور فعالية الاتصال وتحسين العلاقة مع المحيط الاقتصادي المحلي.

خلاصة:

فصل تحليل وتفسير نتائج الدراسة هو الفصل العملي الأكثر بالنسبة للباحث، حيث تم فيه تحليل المعلومات والمعطيات التي تحصل عليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية المجرىة بمؤسسة سوناطراك مديريةة الصيانة ببسكرة، وقد تم من خلال هذا الفصل إيجاد تفسير لكل نتيجة من نتائج البحث وذلك بالتحليل المنطقي والواقعي، من خلال الاستناد الى نتائج الدراسات السابقة، ونظريات القيادة، وأنماطها، واستراتيجيات التطوير التنظيمي وأهدافه، وقد توصل الباحث من خلال تحليل نتائج الدراسة الى تسليط الضوء على كل ما يميز القيادة والتطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما تم التمكن من الإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية للبحث، والتأكد من صحة الفرضيات، ليتمكن الباحث في الأخير من وضع حوصلة عامة عن موضوعه والخروج بنتائج يمكن تعميمها في الواقع المؤسسي.

الاستنتاج العام للدراسة:

- لقدأكدت الفرضيات الفرعية الأربعة حقيقة الفرضية العامة والتي مفادها ان: " للممارسة القيادية دور في تحقيق التطوير التنظيمي ".
- اثبتت الشواهد الكمية ونتائج دراستنا أن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة والثقة المتبادلة في اتخاذ القرار تؤدي الى تطوير وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة، حيث تقوم القيادة الادارية باعطاء الموظف الامكانية في اكتساب المعلومة والمعارف التي تعمل على تنميته وايمانه بافكاره وبقدراته الفكرية، مما يخلق الجو المناسب للعملية الرقابية دون سيطرة وتسلط.
- احترام العلاقات الانسانية، وتبني الاسلوب الديموقراطي، واعطاء العاملين الفرصة للعمل بحرية اكثر، مؤشرات ضرورية تترك انطبعا ايجابيا للفرد، وتجعله على استعداد كامل للانجاز، مما يزيد من تمكنه من اداء وظيفته على اكمل وجه.
- كما توصلنا من خلال النتائج الكمية للدراسة بان اهتمام القيادة لادارية بالجانب الاجتماعي والنفسي للموظف له دورف يتحسين وتعديل السلوكات والثقافات التنظيمية السلبية كالتغيب واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية هذا ما يؤدي الي القضاء على نقاط الضعف والابقاء على نقاط القوة عند الموظف، وتدعيم مبداء التعاون والعمل الجماعي، وتوطيد العلاقة القائمة بين القائد وتعزيزها مما يحقق التطويرالتنظيمي.
- التكامل والعمل بروح الفريق له اهمية كبيرة في تحسين اداء الموظف وعكس ذلك من انعدام التنسيق بين القادة والمقودين له تأثيرسلبي على الإدارة في تحقيق التطوير التنظيمي.
- حل مشكلات العمل لها دور فعال في تحسين علاقات العمال فيما بينهم تجعلهم يسيعون لتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم وبذل مجهودات مضاعفة لتحسين وتطوير مؤسستهم.
- تعمل القيادة بشركة سوناطراك على حسن استغلال المورد البشري من اجل تحقيق أكبر قدر من الإنتاج وذلك بالتشجيع الدائم والحوافر المادية والمعنوية.
- حرية اتصال العاملين مع القائد ترفع ثقتهم بانفسهم وتزيد من أداءهم كما ونوعا، مما يؤدي الى ولائهم للمؤسسة، وحرصهم على تطويرها بشتى الطرق.
- فعالية الاتصال، تعمل على تشجع الإبداع والابتكار، وذلك بالتعامل الجيد مع الموظف لضمان أداء نوعي.
- وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة لدور فعالية الاتصال وتحسين العلاقة مع الموظفين في كل المستويات.

- القادة أنفسهم هم محركين لجهود التطوير في المؤسسة وان دورهم الشخصي والمهني يتمثل في ضرورة إحداث تغيير ملموس في مؤسساتهم من خلال ما يمتازون به من صفات تؤهلهم لأن يكونوا قادة ناجحين يتقنون فن القيادة الرشيدة.
- هناك مجموعة من القيم التنظيمية التي توجه سلوك قادة التطوير وممارستهم، إذ تتضمن ثقافة المؤسسة السائدة معظم القيم التي تحترم طاقات الأفراد العاملين معهم، بحيث تجعلهم يثقون في قدراتهم ويسعون دائما لتمكينهم من إنجاز عملهم وتطويره بإتقان وتميز.
- قادة التطوير يتميزون بالتزامهم بالتعلم والتكوين المستدام مما ينعكس إيجابيا على اتجاههم وسلوكياتهم وأنماطهم القيادية ويتمتعون بالقدرات والمهارات الفنية التي تساعدهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات في كل الظروف ومهما كانت معقدة.
- هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يقوم بها القائد لمساعدة الموظفين على بناء ثقافة مهنية تعاونية والمحافظة عليها ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر: مشاركة أعضاء المؤسسة في وضع الأهداف وإيجاد الوقت اللازم للتخطيط التشاركي، والتمكين الإداري وحسن المعاملة مع الموظفين...، ويرجع الفضل في تطبيق هذه المبادئ الى القيادة الرشيدة للمؤسسة.
- تعزيز النمو المهني لموظفي شركة سوناطراك تزداد دافعيته عندما يتبنوا مجموعة من الأهداف الذاتية للنمو المهني ويلتزموا بمتابعتها ويمكن تسهيل هذه العملية عندما يشارك في صياغة مهمة المؤسسة ووظيفتها ويشعرون بالتزام قوي اتجاهها، هذا ما يطلق عليه العمل وفق روح الفريق وهو ما تسعى له دائما المؤسسة محل الدراسة.
- تمكن القيادة من تحسين أساليب حل المشكلات العمل في المؤسسة محل الدراسة، حيث أسهمت الدراسات في كيفية قيام قادة التطوير في حل المشكلات من خلال المتابعة الجيدة لحثثيات القضية ثم تعرض كل وجهات النظر لإيجاد حل للمشكلة المطروحة بالعدل وبصفة ودية، ان كانت المشكلة عابرة، وترفع للقيادة العليا ان كانت معقدة وخطيرة.
- يقوم قادة التطوير بدعم النقاشات الهادفة للبحث عن الحلول البديلة والحفاظ على النقاش المفتوح والابتعاد عن الحلول المعدة سلفا، إذ يحرصون على الاستماع الفاعل أثناء الاجتماعات للآراء المختلفة للموظفين دون استثناء، وبالتالي تبني القرارات الصائبة والمرنة، وهذا ما يعزز ثقتهم بأنفسهمومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- أظهرت نتائج الدراسة على ضرورة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على موظفي الشركة محل الدراسة من طرف أصحاب المراكز القيادية، لتحقيق أداء متميز يتوافق مع المعايير المطلوبة.

- الرقابة لإدارية تمارس من خلال إقامة الاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات المختلفة عبر الوسائل المستخدمة بين الموظفين، وكذلك التوجيهات المباشرة للموظفين وتعريفهم باللوائح واطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة.
- اعتمدت مؤسسة سوناطراك في تطبيق برنامج التطوير التنظيمي من خلال الزيادة في مستوى أداء العاملين و كفاءة، والعمل على تدريبه وتطوير مهارته.
- اولت المؤسسة محل الدراسة اهمية كبيرة للاتصال التنظيمي عن طريق تشجيع القنوات الاتصالية الحديثة والرقمنة تبعا لبرنامج الإدارة الإلكترونية..
- معظم موظفي المؤسسة يؤكدون على اهمية تطبيق التكنولوجيا الرقمية في مجال العمل ولاسيما الاتصال لما لها من دور في اختصار الجهد والوقت، والتكلفة
- تساهم ادارة التطوير على تشجيع الموظفين للعملية التفاعل الايجابي فيما بينهم، مع محاولة خلق جو من العلاقات الانسانية، وهذا ما تسعى له قيادة المؤسسة بصفة مستمرة وتعمل على دعمه.
- معظم النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية تفسر بان فرضيات الدراسة تحققت بنسب قوية ومتفاوتة فيما بينها من حيث الاهمية، وجاءت كلها ايجابية ومؤيدة للدور الذي يمارسه القائد لتحقيق التطوير التنظيمي.
- تدل النجاحات والتطورات التي تمتاز بها مؤسسة سوناطراك الى أن مصدر هذه التطورات وسببها الأول هو المورد البشري من قادة وموظفين حيث انهم المسؤولون عن الأداء الأمثل لوظائفهم وابتكاراتهم لأحدث الأساليب وتميزهم بطاقات جبارة تمكنه من الوصول لأعلى المراتب.
- تؤكد الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك على انها تمتلك قيادة رشيدة تجمع بين الصرامة والحزم تارة وبين المرونة والإنسانية تارة أخرى، كما اعتمدت على استراتيجية تقبل الآراء والاقتراحات والانفتاح على توجهات المرؤوسين.
- أجمعت معظم آراء المبحوثين على حسن تسيير القيادة في المؤسسة محل الدراسة، و تميزها بالموضوعية والشفافية، في كثير من الأحيان الأمر الذي جعل من المؤسسة بيئة عمل متطورة وناجحة بامتياز .
- لقد أدى حسن التسيير والأشراف القيادي على المقودين بالمؤسسة محل الدراسة الى نتائج توحى بمستقبل زاهر خصوصا في ظل التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والثورة المعلوماتية ورقمنة الإدارة، مما يشجع الشفافية والنزاهة والابتعاد عن الكولسة وما يسمى بما تحت الأدرج.
- كما يجدر الإشارة الى أهمية الرقابة الإدارية التي تمارسها قيادة المؤسسة لتحسين أداء العاملين وتصحيح أخطائهم وفض نزاعهم قبل تفاقمها والمحاولة الخروج من الأزمات الطارئة بأقل خسائر.

- تجدر الإشارة الى أن النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين حول احترام العلاقات الإنسانية أن المؤسسة في الوقت الحالي أصبحت تولي اهتمام كبير الى احترام الظروف الاجتماعية والاقتصادية وحتى النفسية للموظف، بعد أن كان ينظر إليهم كآلة وظيفته الأساسية والوحيدة الإنتاج ومضاعفته، باتت الدراسات تشجع من احترام العنصر البشري وتوفير الجو الملائم للعمل وتمنحه بيئة نظيفة وصحية تشجعه على الأبداع والتميز للوصول الى التطوير التنظيمي.
- الترابط الاجتماعي الذي ينادي به (ميرتون) يكون تحصيل حاصل بين القيام بالوظيفة الاجتماعية واحترامها للنظم داخل النسق الاجتماعي وبالتالي يسود التطور الوظيفي داخل المجتمع البحثي، وهذا ما تحقق بالفعل في هذه الدراسة.
- القيادة الإدارية بحد ذاتها محفز قوي وبناء للمورد البشري، بحيث تحسبهم بذواتهم وأهميتهم داخل التنظيم، وان لهم مشرف وقائد يسهر على حمايتهم والحفاظ على حقوقهم وهمزة وصل بينهم وبين الجهات الوصية، ويخلق دائما جو من التحفيز والنشاط مما يجعلهم يحققون الانتماء التنظيمي بكل معانيه والرقبأهدافالمؤسسة.
- أسفرت نتائج الدراسة أن تفعيل القيادة لإدارة الأزمات هذا من شأنه أن يحدث فارقا في تحقيق الهدف العام للمؤسسة بل واستمراريتها مرهون بمجابهة الأزمات التي قد تطرا عليها و هذا يتطلب قيادة رشيدة تطبق استراتيجية حكيمة و مرنة في التعامل مع حل المشكلات والأزمات، لان الأزمة من خصائصها المباغته و المفاجأة و تتميز بإشاعة الارتباك و الهلع بين العاملين وفي محيط العمل ككل، خصوصا في مؤسسة كبيرة كسوناطراك، فهذا يتطلب التحلي بالدقة وتفعيل قنوات الاتصال المختلفة لكي يتسنى للقيادة مكافحة الأزمة والتقليل من أخطارها.
- حسب إجابة المبحوثين فان رؤساء الأقسام وأصحاب المراكز القيادية في المؤسسة محل دراسة يمتازون بحسن التخطيط المحكم لسيطرة على الوضع خصوصا فيما يتعلق بالتنبؤ للآزمة قبل وقوعها وهذا أن دل على شيء إنما يدل على التخطيط الاستراتيجي للنظام الاجتماعي السائد بالمؤسسة وسيرها وفق نسق يسوده الترابط والتكامل الوظيفي بين أعضاء المنظمة مما يسير بها قدما نحو التطور.
- هناك جزيئة لا تقل عن أهمية عن سابقتها من الممارسات القيادية الناحية وهي حماية الموظف من اخطار العمل ولاسيما في مؤسسة بمديرية الصيانة بسكرة، فهي محفوفة ومحاطة بالمخاطر من كل جانب، وتعاني كثيرا من حوادث العمل، لذا للقيادة المسؤولية المطلقة في حماية الموظف من هذه الحوادث وذلك بإلزامهم بتباع الخطوات التالية :
- ارتداء بدلات خاصة بالعمل من احذية وقبعاتوقفازات ونظارات...



- استعمال مضادات الاشتعال ومراقبة صلاحيتها بصفة دورية.
- التدريب على استعمال وسائل الوقاية من حوادث العمل
- التحسيس والمتابعة المستمرة ومراقبة التزام الموظف بقواعد الوقاية
- تزويد المؤسسة بمخارج إضافية لنجدة الموظفين إثر حدوث الحوادث لاشتعال مثلا
- تفعيل قنوات الاتصال وضمان اشتغالها الدائم (مثل أجهزة الهاتف وكوابل الإنترنت..). هذه الالتزامات تحافظ على سلامة الموظف وتحميه من أخطار العمل خصوصا في الشركة محل الدراسة سوناطراوتعتبر وقاية، وأول خطوة لحل مشكلات العمل لان الوقاية خير من العلاج، كما يقول المثل الشهير.
- فيما يخص الحوافز فمؤسسة سوناطراك معروفة ومتميزة في هذا المجال، وتعتبر تحفيز الموظف حق من حقوقه، إذ تمنح حوافز مادية معتبرة لموظفيها اثر نجاح أي صفقة وكذلك في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية وإقامة مهرجانات وحفلات في ذكرى تأميم المحروقات، 24 فيفري من كل سنة وتوزيع جوائز، وهدايا معتبرة لأبناء العمال اثر نجاحهم في المسابقات أو على مستوى دراستهم، فقيادة المؤسسة تسهر على عملية التحفيز دعما للموظف لكسب ولائه والتزامه للمؤسسة، إضافة الى الحوافر المعنوية من كلمات الشكر والتقدير والامتنان وبطاقات التهئة و الشهادات التقديرية و الأوسمة التي تمنح للعمال المتميزين و المتقنين في عملهم، وهذا ما يدل على الذكاء الاجتماعي للقيادة وحسن تعاملها مع الموظف لإرضاءه للوصول الى هدفها المنشود.
- مؤسسة سوناطراك تولي اهتمام كبير لتكوين ورسكلة الموظف وزيادة خبراته وذلك على المستوى الداخلي من خلال المراقبة والإشراف على أعماله وتصحيحها وتقويمها داخل محيط العمل، وعلى مستوى الخارجي بإرساله لبعثات تكوينية خارج الولاية بل حتى خارج الوطن، مما يكسبه تطوير لخبراته وتبادل المعلومات والمعارف واكتساب طرق جديدة تتناسب معالتطور الحاصل في تسيير المؤسسة من ناحية الإدارية والتقنية، مما يجعله يبتكر ويبدع ويتميز وبالتالي تحقيق تطور مؤسسي فائق.
- تقسيم العمل له دور كبير في تحقيق العدالة بين الموظفين من جهة، ومن جهة أخرى يضمن التقسيم العادل التمكن في الأداء، فالحكمة الشهيرة تقول بان الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يقود المؤسسة الى تسيير الحسن حيث تعمل قيادة المؤسسة على توزيع المهام على الموظفين بعدالة كل حسب تخصصه وهذا ما يفسره الأقسام والفروع التي تتواجد بمديرية الصيانة بسكرة، حيث نجدها تتوفر على ستة أقسام ودوائر، وكل فرع يظم مجموعة من الموظفين بتخصصات مختلفة موزعة حسب المؤهل العلمي والتخصص التكويني الذي خضع له الموظف حسب السلم الهرمي للعاملين من اعلى

مناصب الى أدناه فاعمل التخصص مطلوب بقوة في المؤسسة محل الدراسة باعتبار طبيعة عملها الحساسة والمحاطة بالمخاطر وهذا ما تسهر عليه قيادة المؤسسة وهو حسن انتقاء الموظفين ووضعهم في مكانهم المناسب.

• العمل وفق روح الفريق هو ما تسهر عليه القيادة الإدارية بمؤسسة سوناطراك، حيث تكون فرق عمل مناسبة من حيث التخصص وتقوم بتوزيع المهام عليهم، بحيث يسودهم التعاون والألفة والتنسيق فيما بينهم وكل فريق عمل له قائد فريق يتولى مهمة الإشراف والرقابة لأداء العاملين، مما يسهل عليهم متابعة سيرورة ووظائفهم الموكلة اليهم ويتفقدون على توقيت مناسب للقيام بالمدامومة الدورية، فهناك فرق تعمل في الفترة الصباحية وهناك فرق تعمل في الفترة الليلية، لان المؤسسة كما هو معروفلا تتوقف عن العمل، تعمل بنظام 24/24 وطيلة ايام الاسبوع،حتى في المناسبات والأعياد هناك فريق مداوم.

• بالنسبة لتفويض السلطة في اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة، فهو ممكن في الكثير من الأحيان، على اعتبار أن المؤسسة نظام اجتماعي يتسم بالاتساق والتكامل في الوظيفة الاجتماعية، من اجل تحقيق مطامح المؤسسة وأهدافها، كان لزاما على مؤسسة مثل سوناطراك أن تتخذ من تفويض السلطة السبيل الأمثل الذي يسير أهدافه، فإعطاء العاملين الفرصة في اتخاذ القرار من شأنه أن يعزز ثقتهم في قادتهم وفي أنفسهم، الأمر الذي يؤدي الى مضاعفة الشعور بالانتماء والولاء الوظيفي وللمؤسسة على وجه الخصوص، مع الحذر في اختيار الشخص المناسب الذي توكل اليه المهمة.

• ويبقى الاستثمار في المورد البشري داخل التنظيم عموما وفي مؤسسة سوناطراك على وجه الخصوص هو الملاذ والسبيل الأمثل الذي يجب أن يكون، والقيادة هي من تتحمل هذه المسؤولية العظيمة، التي من شأنها أن تحدث التغيير الكبير والتطوير الأمثل الذي تصبو اليه معظم المنظمات ومؤسسات الدولة لتحقيق النمو الاقتصادي الحقيقي.

## الخاتمة:

من كل ما سبق عرضه في الإطارين النظري والميداني، وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، نصل إلى الإجابة على التساؤل المطروح في الإشكالية حول دور الممارسات القيادية في التطوير التنظيمي، نقول بأن للقيادة دور كبير وملحوظ في تقدم وازدهار المؤسسة وهذا ما لاحظناه من خلال الثقافة القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، والذي تعززته إستراتيجية القائد الإدارية التي تعتمد بشكل أساسي على شخصية القائد وقدرته على التميز والإبداع، وبسط كل إمكانيته في التأثير على المرؤوسين والاتباع، واستخراج كل ما هو إيجابي فيهم وتشجيعه على حسن الأداء، وإتباع المعايير و المقاييس التي تنادي بها الجودة الشاملة للمؤسسة، فالمؤسسة التي تتميز بقيادة متمكنة من ممارسة ووظائفها وحدها القادرة الى الوصول نحو الهدف المنشود وهو التطوير التنظيمي، بكل مقاييسه ومؤشرات، من حل لمشكلات العمل، الى تحقيق الرقابة الإدارية لتحسين الأداء، وكذا احترام العلاقات الإنسانية، وتفعيل الاتصال التنظيمي داخل وخارج المؤسسة، وهذا ما توصلت اليه نتائج الدراسة في مؤسسة 'سوناطراك'، حيث التمسنا أن القيادة التي تتمتع بها الشركة تمارس بشكل ناجح وفعال، ولها دور كبير جدا في تحقيق هذا التطوير، وهي تسير على خطى ومناهج الشركات الاقتصادية الكبرى على المستوى العالمي، بحيث تولي اهتمام كبير وواسع بالعنصر البشري الذي يعتبر عصب المؤسسة وعمودها الفقري، لان التعامل معه يتطلب حنكة ومرونة وإستراتيجية فعالة وصحية ومناخ ملائم لتسييره، وهذا بطبيعة الحال يستوجب أن تتوفر في المؤسسة قيادة رشيدة وفعالة تمارس أدوارها بدقة وحذر وتمكن اكثر، تضمن تحقيق ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وهذا ما أكد عليه دور كايم في الدراسات البنائية الوظيفية من حيث ان التوازن بين الوظائف والبنى الاجتماعية هو من يحقق الانسجام بين الانساق وهو ما يحقق تطور المجتمع.

وعلى غرار اي بحث علمي تعترض الباحث مجموعة من العقبات والصعوبات التي تعمل على عرقلة مساره والتي كانت بمثابة نقاط سوداء مما حدد منقدراته وكانت حاجزا عليه وهي كالتالي:

- عملية توزيع الاستبيان فكانت صعبة، من حيث الإجراءات المطبقة في لمؤسسة سوناطراك وكانت صارمة نوعا ما، وهذا رغم منحنا لوثيقة التسهيلات من طرف ادارة الجامعة، كذلك جمع الاستبيان فقد استغرق قرابة الشهر، بسبب اختلاف في توقيت العمل بالمؤسسة ونظام المناوبة، الليلية وحالات غياب الموظفين بسبب تكليفهم بمهمة خارج الولاية.
- تعذر بعض الموظفين عن الإجابة وعدم ملئ استمارة الاستبيان، مما أدى الى انخفاض طفيف في نسبة العينة، حيث تم جمع 150 استبيان من مجموع 220 استمارة موزعة، مما أدى الى تغيير نوع

- العينة من المسح الشامل الى العينة العرضية وقد استغرقنا مدة زمنية معتبرة حتى تحصلنا على عينة مقبولة للدراسة بسبب العوامل السالفة الذكر، والخاصة بنظام العمل في المؤسسة..
- المقابلات مع أصحاب المناصب القيادية اتسمت بنوع من الإحراج، في إيجاد وقت للمقابلة، مع رفض البعض منهم اجراء المقابلة.
  - انعدام الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث ( القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي) في رفوف مكتبة الجامعة وحتى عبر محركات البحث العنكبوتية مما جعلنا نلجاء الى الاستعانة بدارسات المشابهة بالغتتين العربية والاجنبية.
  - وبطبيعة الحال الوباء العالمي كورونا الذي كان له نصيب الأسد في صعوبات الدراسة، سواء من حيث جمع مصادر المعلومات أو الزيارات الميدانية، والإشراف عن بعد، وناهيك عن حالات الخوف والذعر وتدهور الجانب النفسي والمزاجي الذي كان مسيطر على قلوب الجميع في تلك الآونة.
- ومن خلال هذه الرحلة البحثية الشيقة، وما قمنا به من طروحات في الجانب النظري والميداني للدراسة تم التوصل الى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات فيما يخص مجريات هذا البحث ومتطلباته، خصوصا في إطار الاستشراف الدائم للبحث العلمي واستمراره ونذكر بعض التوصيات في النقاط التالية:
- 1) التخفيف من اجراءت الدراسات الميدانية واعادة صياغتها وتهيئتها لتكون أكثر مرونة لتطبيقها في الوسط المؤسسي للشركة محل الدراسة، ليتمكن الباحث من اجراء دراسته دون عناء.
  - 2) الاهتمام بالطاقات القيادية اكثر من طرف ادارة المؤسسات، واعطاءها الفرصة لابراز مواهبها القيادية، والعمل على تدريبها وتكوينها بصفة دورية.
  - 3) دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدوالأخرى في إنشاء ادارة التطوير الإداري والتنظيمي بكل مؤشرات وتطبيقه على مؤسسات الوطن.
  - 4) ضرورة إنشاء إطار مركزي معين يكون كخزان للمعلومات على شكل بنك للمعلومات يعمل على تجميع وتوفير أهم البيانات والمعلومات التي يمكن إتاحتها للباحث العلمي حول مجتمع البحث وأنشطته، مما يسهل للدارسين والباحثين الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بالدقة والصحة، ومن ثم استفادة الفرد من هذه الدراسات والأبحاث.
  - 5) ضرورة دعم إستراتيجيات ملائمة على مستوى وظيفة الموارد البشرية التوظيف، التكوين والتدريب، التحفيز...، بآليات تحافظ من خلالها على نوعية وكفاءة الموظف ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في مؤسسة سوناطراك، وإضفاء شفافية أكثر في الترقية وتقليد المناصب.

6) هناك مقترحات تساهم تطوير الرقابة الإدارية مثل: الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ودوائر المؤسسة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

7) إعطاء أهمية قصوى لعملية التكوين والتدريب على المستويين القائد والمقودين، خاصة في ظل التطورات الرقمية، والتكنولوجيا التي غزت المؤسسات، والتي أصبحت تدعو إلى منافسة شرسة في السوق، وبالتحديد في مؤسسة سوناطراك، باعتبارها مدخل اقتصادي هام يجب المحافظة عليه من الإفلاس، ويكون ذلك بطبيعة الحال بالمحافظة على المورد البشري وحسن الاستثمار فيه، لتحقيق التطوير التنظيمي المرغوب.

## الملخص باللغة العربية:

هذه الورقة البحثية التي نحن بصدد كتابتها تتمحور إلى معرفة دور القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي، وقد تم اختيار مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة ببسكرة كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية فيها وقد تكونت الدراسة من متغير مستقل القيادة الإدارية ومتغير تابع التطوير التنظيمي، حيث تم التعرّيج على كل متغير بإبعاده لا سيما مؤشرات التطوير التنظيمي الأربعة الرقابة الإدارية، و حل المشكلات العمل و العلاقات الإنسانية و الاتصال التنظيمي، حيث تم التركيز عليها واعتبارها اهم ما يحقق النمو المؤسساتي، وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة وكل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي وكذا الدور الفعال للقائد المؤدي الى هذا التطوير، ومن هذا المنطلق كان التساؤل الرئيسي هل للممارسة القيادية دور في تحقيق التطوير التنظيمي .

## اولا: الاشكالية:

هل للممارسة القيادية دور في تحقيق التطوير التنظيمي.

## ثانيا: التساؤلات الفرعية:

- هل للممارسة القيادية دور في حل مشكلات العمل.
- هل للممارسة القيادية دور في الرقابة لتحسين أداء العاملين.
- هل للممارسة القيادية دور في احترام العلاقات الإنسانية.
- هل للممارسة القيادية دور في تفعيل الاتصال التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استمارة استبيان لجمع المعلومات والمعطيات التي تم توزيعها على عينة البحث والمتمثلة في جميع موظفي مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة ببسكرة، حيث بلغ عددهم 150 مجووث بالاعتماد على العينة العرضية، كما تم استعمال المقابلة مع أصحاب المناصب القيادية، كأدوات لجمع المعلومات، وتم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات، وكان تقسيم المذكرة إلى اربعة فصول أساسية:

- الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة.
- الفصل لثاني مدخل القيادة الإدارية.
- الفصل الثالث الادبيات السسيولوجية للتطوير التنظيمي
- الفصل الرابع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وقد تم الاعتماد في تحليل معطيات الدراسة الميدانية بطريقة إحصائية، معتمدين على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20.

اما فيما يخص ادوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد كل من الاستبيان بصورة رئيسية، ثم المقابلة مع اصحاب المناصب القيادية بمؤسسة سوناتراك مديرية الصيانة ببسكرة، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي واستخدم في الجانب المتعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة وذلك من خلال عرض المفاهيم النظرية التي تمس كل من القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور فعال للقيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي بكل أبعاده، وبالتالي قبول الفرضية العامة للدراسة وتحققها.

### Abstract :

This research paper we are about to write revolves around understanding the role of administrative leadership in organizational development. The Sonatrach Maintenance Directorate in Biskra was chosen as a model for conducting the field study. The study consisted of an independent variable, administrative leadership, and a dependent variable, organizational development. Each variable was examined in terms of its dimensions, particularly the four indicators of organizational development: administrative control, problem-solving, human relations, and organizational communication. These were emphasized and considered the most important factors for achieving institutional growth. The study aimed to clarify the relationship between leadership and each dimension of organizational development, as well as the effective role of the leader in achieving this development. From this standpoint, the main question was whether leadership practice plays a role in achieving organizational development.

#### First: The problem:

Does leadership practice play a role in achieving organizational development?

Secondly:

#### Sub-questions:

- Does leadership practice play a role in solving work problems?
- Does leadership practice play a role in supervision to improve employee performance?
- Does leadership practice play a role in respecting human relationships?
- Does leadership practice play a role in enhancing organizational communication?

To achieve the study's objectives, a questionnaire was constructed to collect information and data, which was distributed to the research sample consisting of all employees of Sonatrach's Maintenance Directorate in Biskra, totaling 150 respondents based on a convenience sample. Additionally, interviews with key leadership positions were used as tools for data collection, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was employed for data analysis and processing. The thesis was divided into four main chapters:

- **Chapter One:** The Methodological Framework of the Study.
- **Chapter Two:** An Introduction to Administrative Leadership.
- **Chapter Three:** Sociological Literature on Organizational Development

- **Chapter Four:** Analysis and Discussion of Study Results

The analysis of the field study data was conducted statistically, relying on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 20.

The analysis of the field study data was conducted statistically, relying on the SPSS20 statistical package for social sciences.

As for the data collection tools, the primary reliance was on the questionnaire, followed by interviews with the leadership positions at Sonatrach's Maintenance Directorate in Biskra.

-The study methodology was descriptive, and it was used in the theoretical literature and previous studies by presenting the theoretical concepts related to both administrative leadership and organizational development.

The study concluded that there is an effective role for administrative leadership in achieving organizational development in all its dimensions, and thus the general hypothesis of the study was accepted and realized



1. إبراهيم, خ. م. (2010). الإدارة الإلكترونية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
2. ابن منظور, أ. (1992). لسان العرب. بيروت، لبنان: دار صادر.
3. ابن منظور. (1992). لسان العرب. بيروت: دارصادر.
4. اسماعيلي, ي., & خير الدين, ب. (2007). الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية، ب ط. عمان: دار اليازوري.
5. الأشعري, أ. (2000). مقدمة في الإدارة الإسلامية. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
6. أنجرس, م. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. (ب. صحراوي, & آخرون, Trads). الجزائر: دار القصة للنشر.
7. بن شويخة, ب. (2018). أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوناتراك حاسي مسعود-. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.
8. بن عنتر, ع. (2002). مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها. مجلة العلوم الإنسانية، 2ع، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
9. بوضياف, ع. (2010). التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
10. التجاني, ن. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة جامعة غرداية-. أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات. جامعة غرداية، غرداية.
11. التكريتي, س., & العلاق, ب. (2002). الأعمال الإلكترونية. عمان: دار المناهج.
12. الجارودي. (2011). قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
13. الجبوري, ع. ن. (2016). إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق. عمان: دار الرياح للنشر والتوزيع.
14. الجيوسي, م., & جاد الله, ج. (2008). الإدارة علم وتطبيق، ط3. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
15. حاروش, ن. (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة.

16. حسونة, ف. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
17. حسين, ع. ج. (2022). الفرق بين القيادة والزعامة. مجلة صوت العراق.
18. الحكاك, ح. (1975). نظرية المنمة. بيروت، لبنان: دار اغلنضة العربية للطباعة والنشر.
19. حلاق, ب. (د س). القيادة الإدارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
20. حليبي, ع., & آخرون. (2022). نظرية علم الاجتماع الوارد. الأزاريطة، مصر: دار المعرفة الجامعية.
21. الحملي, س. (2013). الإصلاح الإداري. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر.
22. حمودي, ص. (2001). المنجد في اللغة العربية، ط2. بيروت، لبنان: دار المشرق.
23. حنفي, ع. ا. (1998). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
24. خريش, ع. ا. (2007). التحليل الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سعد دحلب، البليدة.
25. الخطيب, أ. (2006). الإدارة الجامعية دراسات حديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث.
26. خليفة, م. ا. (2001). المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
27. الذهبي, ج. (2001). التطوير الإداري: مدخل ونظريات وعمليات واستراتيجيات. بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر.
28. رشوان, ح. ع. (1997). العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس-علم الاجتماع-علم الإدارة- الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
29. الرماني, ز. (2004). منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الصمعي للنشر والتوزيع.
30. زواتيني, ر. (2003). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. قسنطينة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
31. زواتيني, ع. ا. (2015). استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع وكفاءة وفعالية المورد البشري-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر-. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل. جامعة الجزائر، الجزائر.
32. زين, ع. ا., & التkali, ك. (2022). دور أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية. مجلة آفاق علمية وتربوية.

33. السالمي, م., & عبد الرزاق, ع. (2005). نظم دعم القرارات. عمان: دار وائل للنشر.
34. سعود, آ. (2021). التمكين الإداري والتطوير التنظيمي-دراسة حالة بمؤسسة الكوابل بسكرة. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل. جامعة بسكرة.
35. السكارنة, خ. ب. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان، الأردن: كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، دار الميسرة.
36. سلاطينية, ب. (2004). العلاقات الإنسانية بالمؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
37. شلبي, م. (2007). المنهجية في التحليل السياسي-المفاهيم، المناهج، الافتراءات والأدوات-ط5. الجزائر: دار هومة.
38. الشنوافي, ص. (1990, مؤسسة شباب مصر). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة شباب مصر. Récupéré sur 1990.
39. الصانع, ن. ذ. (2011). الإدارة -مبادئ وأساسيات-. عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
40. الصباح, ع. (1996). مبادئ الرقابة الادارية، عمان، الأردن: دار الزهران للنشر والتوزيع.
41. صبحي حمودي. (2001). المنجد في اللغة العربية، ط2. بيروت، لبنان: دار المشرق.
42. الصيرفي, م. (2007). السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. الإسكندرية، مصر: دار الوفاء.
43. الضجم, ع. (2009). التطوير التنظيمي -المفاهيم-المناهج-الاستراتيجيات-، ط5. جدة: دار حامد للنشر.
44. طالب, ه. (2022). مفهوم القيادة في الإسلام. مجلة النجاح.
45. الطاهر, ن. إ. (2011). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
46. طراونة, ع. ا. (2009). أثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات اتخاذ القرارات لدى الطلبة القياديين. أطروحة دكتوراه في علوم التربية. جامعة الأردن، الأردن.
47. الطيب, ر. (1996). الإدارة عملية ونظام. بيروت، لبنان: مجموعة النشر.
48. الطيب, م. ر. (1996). الإدارة العلمية ونظام بيروت. مجموعة النشر.
49. العامري, ص., & الغالبي, ط. (2008). الإدارة والأعمال، ط2. عمان: دار وائل للنشر.
50. عباس, ا. ع. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار الميسرة.
51. عباس, س., & علي, ح. (1999). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل.

52. عباس, ع. (2001). الرقابة الإدارية على المال والأعمال. الأردن: مكتبة الرائد للنشر.
53. عبد الباقي, ص. (2002). مبادئ السلوك التنظيمي. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
54. عبد الباقي, ص. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
55. عبد العزيز, م., & التكاللي, ك. (2022). دور أهمية العلاقات الانسانية في المؤسسات التعليمية. مجلة آفاق علمية وتربوية.
56. عبد المجيد لطفي. (1916). علم الاجتماع، الطبعة السابعة. القاهرة: دار المعارف.
57. العبسي, أ. (2019, مارس 16). مجلة أجياب.
58. عبودي, ز. م. (2007). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البلدية.
59. العتبي, أ., & آخرون. (2007). العلمية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن. عمان: دار اليازوري.
60. العتوم, ع., & قاسم, ك. (2011). القيادة التغير الطريق نحو النجاح. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
61. العجمي, م. ح. (2008). القيادة الإدارية تنمية بشرية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
62. العدلوني, م. أ. (2001). العمل المؤسسي. لبنان: دار الحزم للنشر والطباعة والتوزيع.
63. العديلي, ن. (1995). الرضا الوظيفي. الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.
64. عصفور, أ. م. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.
65. العطروري, م. (1960). العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
66. العطية, م. (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة. عمان، الأردن: دار الشروق.
67. العلاق, ب. (2010). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
68. العلاق, ب. ع. (2023). دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الإلكتروني. الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحدث، قطر يومي 06-08 أكتوبر.
69. عليوة, ا. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة، مصر: دار السماح.
70. العمایرة, م. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار الميسرة.

71. عوابدي, ع. (1996). علاقة التنمية الإدارية بالتنمية. مجلة الإدارة، ع6، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر.
72. عياصرة, م. م. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
73. الغالبي, ط., & صالح, أ. (2010). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
74. غربي, م., & قلواز, إ. (2019). النظرية البنائية الوظيفية رؤية جديدة. مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 03.
75. فايز, ح. (2009). سيكولوجيا الإدارة العامة، ط1. الأردن: أسامة للنشر والتوزيع.
76. فرطاس, ف. (2017). عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين. مجلة الاقتصاد الجديد، م2، ع11.
77. فهمي, س. م. (1996). الإدارة في المؤسسات الاجتماعية. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
78. القحطاني, س. ب. (د س). القيادة الإدارية-التحول نحو نموذج قيادي عالمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
79. القذافي, ر. (1984). العلوم الإدارية. لبنان: دار الكتاب المصري واللبناني.
80. القزويني, م. م. ا. (2009). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
81. القزويني, م. م. ق. (2001). الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دلائل للنشر والتوزيع.
82. القماش, ع. ح. (2020). القيادة واتخاذ القرار. مجلة كلية علوم التربية، جامعة اسويط، م96، ع12.
83. قوراية, أ. (2002). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
84. الكبيسي, ع. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا نعاصرة. الدوحة، قطر: دار الشروق للنشر والطباعة والتوزيع.
85. كعنان, ن. س. (2006). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار الثقافة.
86. كلادة, ظ. م. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

87. لطفي, إ. ط. (د س). الزيات النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. القاهرة، مصر: دار غريب.
88. لوشن, ن. (2008). مباحث في علم اللغة ومناهج البحث اللغوي. المكتب الجامعي الجديد.
89. محمد, ش. (2009). تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة. القاهرة: نهضة مصر للنشر.
90. محمود, م. خ. (2002). السلوك التنظيمي. عمان؟، الأردن: دار صفاء.
91. مرسي, م. م. (2001). الإدارة التعليمية-أصولها وتطبيقاتها. القاهرة، مصر: دار الكتاب للنشر والتوزيع.
92. مشري, س. (2022). التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل. جامعة محمد خيضر: بسكرة.
93. المصري, س. م. (1999). التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
94. المصري, م. س. (د س). التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
95. مصطفى, إ. , & آخرون. (1889). المعجم الوسيط. إسطنبول، تركيا: دار الدعوة.
96. المعاني, أ. , & آخرون. (2011). قضايا إدارية معاصرة، ط4. عمان: دار وائل للنشر.
97. منير, ع. ز. (2007). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البلدية.
98. هبال, ع. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف, سطيف.

## ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Angers, m. (1997). initialisation pratique a la methode des scienc es humaines. –edcasbah.universite alger.
2. Boudon, R. (1985). Les méthodes en sociologie, 4 edition. Paris, France: EdPuf.
3. Conger, M. (2002). Leadership: learning to shar the vision, Vol 19 isswe 38. organizational dynamics, winter.
4. Conger, M. (2022). Leadership: learning to shar the vision, Vol 19 isswe 38. organizational dynamics, winter.

5. Eric, N. (1984). Becoming an organizational development-practioner-prentice hall englewood cliffs .
6. Flumer, M. R. (1989). the new managment, 4 edition. NewYork: Macmillan,Publishing Company.
7. Hamon, C., & Al. (2004). managment de l'équipe commerciale. Dunod, Paris.
8. Li, J., & Hou, J. (2013.). Towardes Frane Word Of Quality Managment.
9. Livian, Y. F. (2005). Organisation yheories et partiques, 3ed. Dunod, Paris.
10. Mentri, M. (1988). l'administration en question'reflexion sur les relations administration-administres,opu,alger.
11. Roberts, Harold Selig. (1994). he labor problem.".. Roberts' Dictionary of Industrial Relations.
12. Stogdil, R. (1959). Leadership membreship and organizaztion. Intestate Publishers

### ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. أسماء مختار. (2021). رؤية شاملة حول النظرية الوظيفية في علم الاجتماع. Consulté le 9 6, 2022, sur [www.sanadkk.com](http://www.sanadkk.com) :سندك
2. أشرف الملاي. (2010). مبادئ الإدارة والقيادة الإدارية في العصور القديمة. Consulté le 4 5, 2021, sur [www.startimes.com](http://www.startimes.com) : منتديات ستار تايمز
3. أنماط القيادة الادارية. (2014). Consulté le 8 9, 2022, sur [www.starshams.com](http://www.starshams.com).
4. آيات قيبها. (2023). النظرية البنائية الوظيفية عند بارسونز. Consulté le 9 8, 2022, sur [mawdoo3.com](http://mawdoo3.com) :موضوع
5. خطوات فعالة لحل المشكلات في مكان العمل. (2018). Consulté le 8 12, 2023, sur [www.sayidaty.net](http://www.sayidaty.net)
6. د . طلق عوض الله السواط. (2021). القيادة والقوة ( القوة Power وفعالية استخدامها The Effective use of Power). Consulté le 8 9, 2021, sur [www.almerja.net](http://www.almerja.net).

7. دراسة الجدوى التنظيمية والإدارية. (2022). Consulté le 6 8, 2022, sur [business4lions.com](http://business4lions.com)
8. ريم الأنصاري. (2023). حدود البحث الزمانية والمكانية والموضوعية. Consulté le 5 9, 2023, sur [drasah.com](http://drasah.com): دراسة
9. طرق حل المشكلات في العمل. (2019). Consulté le 8 8, 2023, sur [pearllullu.com](http://pearllullu.com).
10. الفريد للدراسات الأكاديمية. (2022). ماهي الاساليب الاحصائية في البحث العلمي. Consulté le 8 9, 2022, sur [www.alfaread.com](http://www.alfaread.com)
11. كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد. (د.س.). Récupéré sur [coadec.uobaghdad.edu.iq](http://coadec.uobaghdad.edu.iq).
12. مبعث للدراسات والإستشارات . (د.س.). حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري . Récupéré sur [www.mobt3ath.com](http://www.mobt3ath.com): مبعث
13. مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة. (2012). Consulté le 6 4, 2022, sur [omarelfaroukels.forumegypt.net](http://omarelfaroukels.forumegypt.net): مدرسة عمر الفاروق
14. مهند سيف. (2024). ما الفرق بين الزعامة والإدارة والقيادة؟. Consulté le 8 4, 2021, sur [jawak.com](http://jawak.com): جواك
15. وكيبيديا. (د.س.). تنمية المنظمات. Consulté le 6 6, 2023, sur [ar.wikipedia.org](http://ar.wikipedia.org)
16. ياسمين قلاتي. (2021). ماذا يعني النظام الاجتماعي في علم الاجتماع؟. Consulté le 9 8, 2023, sur [atharah.net](http://atharah.net): أثارة
17. يحيي سعد. (2021). مدرسة العلاقات الإنسانية نظرية التون مايو. Consulté le 6 4, 2022, sur [drasah.com](http://drasah.com): دراسة



# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر "بسكرة"  
قسم علم الاجتماع



استبيان بحث حول:

# دور الممارسة القيادية في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمقر مؤسسة سونا طراك

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم اجتماع ادارة وعمل

تحت إشراف الدكتورة:

جميدة شاوش خوانا

من إعداد الطالبة:

ممي نبيلة

## ملاحظة:

تستعمل معلومات هذه الاستمارة في أغراض البحث العلمي لذا يرجى وضع علامة x في المكان المناسب والتعلي بالمصادقية والجدية ونشكر لكم تعاونكم وإمدادنا بالمعلومات اللازمة.

السنة الجامعية: 2023/2022

## بيانات عامة:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. الوظيفة: ماهو تصنيف منصبك؟ إطار تقني  مهني

### المحور الاول: للممارسة القيادية دور في حل مشكلات العمل.

- (1) هل يتدخل القائد إثر وقوع صراع بين العاملين؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (2) هل لقائدكم القدرة في التعامل مع الازمات الطارئة؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (3) هل يتعامل القائد بحزم مع عدم انضباط العاملين؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (4) هل للقائد القدرة على حماية الموظف من أخطار العمل؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (5) هل يتدخل القائد في حالة حدوث نزاع بين العامل والزيون؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (6) هل يساهم القائد بتقويم السلوك الذي ادى الى حدوث صراع داخل المؤسسة؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (7) هل لقائدكم القدرة على التنبؤ بحدوث المشكلة قبل وقوعها؟ دائماً  أحياناً  ابداً

### المحور الثاني: للممارسة القيادية دور في تحسين اداء العاملين.

- (1) هل يحرص القائد علمتابعة الحضور اليومي للعاملين؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (2) هل هناك مراقبة لأداءكم تحت اشراف القائد؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (3) هل قائدكم يقوم بمراقبة اداءكم وفق معايير المطلوبة؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (4) هل يحرص القائد على عدم مغادرة المؤسسة اثناء وجودكم في العمل؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (5) هل يقوم القائد بتكوينكم لتحسين أداءكم؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (6) هل يمنح القائد حوافز للموظفين من اجل تحسين أداءهم؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (7) في حالة الاجابة بـ: "نعم" ما نوع هذه الحوافز؟ مادية  معنوية
- (8) هل يقوم القائد بتقسيم العمل على الموظفين بطريقة مناسبة من اجل تحسين أداءكم؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- (9) هل يقوم قائدكم بإعلامكم لمعايير منحة المرودية لتحسين الاداء؟ دائماً  أحياناً  ابداً

### المحور الثالث: الممارسة القيادية دور في احترام العلاقات الانسانية.

- 1) هل يشجع القائد التعاون بينالموظفين ؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 2) هل يهتم قائدكم عن سبب غيابأحد الموظفين ؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 3) هل يتصرف القائد بعدالة مع الموظفين ؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 4) هل يقوم قائدكم بإجراءخصم من الراتبإثر تأخر الموظف عن العمل دون مراعاة ظروف تأخره؟  
دائماً  أحياناً  ابداً
- 5) هل يهتم قائدكم بظروفكم الاجتماعية ومدى وملاءمتها مع عملكم ؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 6) هل يمتاز قائدكم بالمرونة في التعامل مع اخطاءكمالغير مقصودة؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 7) هل يعمل القائد على دعم روح الفريق لتحسين انتاجيةالعامل ؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 8) هل هناك علاقات ودية بينكم وبين قائدكم؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 9) هل يقدم لكم قائدكم بعض النصائح والتوجهات ؟ دائماً  أحياناً  ابداً

### المحور الرابع: الممارسة القيادية ودورها في تعزيز الاتصال التنظيمي

- 1) هل الاتصال التنظيمي مفعّل في مؤسساتكم ؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 2) هل يهتم قائدكم بإبلاغكم ما هو جديد في المؤسسة في مجال عملكم ؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 3) هل يتقبل قائدكم اقتراحاتكم لتحسين مستوى الأداء؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 4) هل يعطيكم قائدكم فرصة في المشاركة في اتخاذ القرار؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 5) هل يقوم قائدكم بإيصال المعلومات لكم في وقتها المناسب ؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 6) هل ترى بان للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون فيما بينكم ؟ دائماً  أحياناً  ابداً
- 7) هل يستغل قائدكم الوسائل الاتصالية الحديثة لإيصال المعلومات ؟ دائماً  أحياناً  ابداً

شكراً على تعاونكم معنا

## دليل المقابلة:

التاريخ:..... الساعة:.....

### أسئلة المقابلة:

1/ هل تقومون بتحفيز الموظفين لتحقيق أداء مميز؟.....

كيف ذلك؟.....

2/ هل تقومون باقتراح طرق جديدة لإنجاز العمل للموظفين؟.....

كيف ذلك؟.....

3/ هل تتقبلون آراء الموظفين واقتراحهم لتحسين مستوى أداء العمل؟.....

كيف ذلك؟.....

4/ هل تسعون لتحقيق مناخ ملائم للعمل؟.....

كيف ذلك؟.....

5/ هل تؤمنون بأن احترام العلاقات الإنسانية يساهم في تطوير مؤسستكم؟.....

كيف ذلك؟.....

6/ ما رأيكم في قضية التعاون بين الموظفين؟.....

7/ هل هناك اتصال بينكم وبين الموظفين؟.....

ما نوع هذا الاتصال؟.....

8/ هل تقومون بتمكين الموظف بأداء بعض المهام نيابة عنكم؟.....

ما نوع هذه المهام؟.....

9/ هل تؤمنون بأهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ بعض القرارات لتحقيق التطوير التنظيمي؟.....

10/ هل تتدخلون في حل النزاعات ومشكلات العمل المختلفة؟.....

كيف يكون التدخل؟.....

شكرا على تعاونكم معنا

Monsieur : ..... Fonction

: .....

Date : ..... Heure

: .....

**Questions d'entretien :**

1/ Motivez-vous les employés à atteindre des performances exceptionnelles ?

Comment ? .....

2/ Proposez-vous de nouvelles façons de faire le travail pour les employés ?

Comment ? .....

3/ Acceptez-vous les avis et suggestions des salariés pour améliorer le niveau de performance au travail ?

Comment ? .....

4/ Cherchez-vous à créer un environnement de travail adapté ?

Comment ? .....

5/ Pensez-vous que le respect des relations humaines contribue au développement de votre organisation ?

Comment ? .....

6/ Que pensez-vous de la question de la coopération entre salariés ?

7/ Y a-t-il une communication entre vous et les employés ?

De quel genre s'agit-il ? .....

8/ Permettez-vous à l'employé d'effectuer certaines tâches à votre place ?

Quel genre de tâches ? .....

9/ Croyez-vous en l'importance de la participation des employés dans la prise de certaines décisions pour réaliser le développement organisationnel ?

10/ Vous interférez-vous dans la résolution de conflits et de divers problèmes de travail ?

Comment ? .....

Merci pour votre coopération.



الى السيد المحترم : مدير مؤسسة سونطراك  
مديرية الصيانة بسكرة  
ولاية بسكرة

## تقديم تسهيلات

سيدي ...

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب (ة):

الإسم : نبيلة اللقب ميمي

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة الدكتوراه ل.م.د في :  
قسم العلوم الاجتماعية الشعبة علم الاجتماع التخصص: علم الاجتماع الادارة والعمل

الموسومة ب: دور الممارسة القيادية في التطوير التنظيمي

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني(ة) للإدلاء بها في حدود مايسمح به القانون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 05-02-2023

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

رأي مؤسسة الاستقبال

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

د/ عصمان بوبكر



اولا :لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة:

-التعريف بالمؤسسة الأم:

تعد الشركة الوطنية سوناطراك أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني والدولي، وشركة سوناطراك أو Sonatrach هي اختصار لـ:

La Société National pour la recherche, la production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation Des Hydrocarbures

هذا فيما يرتبط بأصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه المؤسسة فهي: "الشركة الوطنية للبحث، الإنتاج، النقل، تحويل وتسويق المحروقات ذات أسهم"، ولقد أسست شركة سوناطراك بموجب الأمر 63-491

الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بتاريخ 31 ديسمبر 1963، لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال، ولكن مع تطور الظروف سرعان ما أعيد النظر في هذا الدور، حيث تم توسيع نشاط الشركة بعد تعديل المرسوم السابق بمرسوم رقم 296/66 في 22 فيفري 1966، ليمس المجالات الأخرى من النشاط البترولي كالبحث والإنتاج والتحويل. وبتاريخ 24 فيفري 1971 وفي عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، حدثت ثورة في مجال المحروقات، حيث أمت هذه الأخيرة حتى تتمكن البلاد من استرجاع كل سيادتها على مواردها الوطنية، وحتى تتمكن من فرض نفسها في صرح الأمم وحتى تمتلك الجزائر من جديد ثرواتها الطبيعية وتنتزعاها من الاستعمال التعسفي والجائر للشركات الأجنبية. وفي الثمانينات سحبت شركة سوناطراك من نشاطات الخدمات البترولية والبتروكيمياء والتكرير والتوزيع ليقصر نشاطها على ميادين البحث والإنتاج والنقل بالإضافة إلى ميداني معالجة الغاز وتسويق المحروقات. وهي اليوم تحتل المرتبة 11 في العالم، وهي أول مؤسسة في حوض المتوسط وتحتل المرتبة 4 عالميا في تصدير الغاز الطبيعي.

ثالثا: مهام مؤسسة سوناطراك الأم:

إن المهمة الأساسية التي أسندت لسوناطراك عند تأسيسها، تمثلت في التكفل بنقل وتسويق المحروقات، وإيماننا من القائمين عليها بضرورة تطوير هذا المسعى، اتسعت مهامها لتشمل قطاعات أخرى كالبحث والإنتاج والتكرير.

وتتعدد مهام سوناطراك بتعدد المراسيم التي صاحبت ونظمت المؤسسة ومن بين هذه المهام نذكر:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- استغلال المنشآت والمعدات وذلك لزيادة القيمة الحقيقية للمحروقات.
- العمل على تحقيق السياسة البترولية بغية تطوير الاقتصاد.
- إنشاء جميع الطرق والوسائل لنقل المحروقات عن طريق البحر والبر.
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجة تقويم المحروقات الغازية.



- تسويق المحروقات ومشتقاتها داخل الوطن وخارجه.
- تموين البلاد بالمحروقات على المدى القريب والبعيد.
- رفع إمكانية تصدير الغاز والبتروال المميع.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها وترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، وذلك باستغلال كل الوسائل الإمكانات المتاحة.
- وتقوم المؤسسة الوطنية سوناطراك بعدة أنشطة تتمثل في:
  - نشاط الإنتاج.
  - نشاط التوزيع.
  - نشاط النقل بالأنابيب.

ويتضمن نشاط النقل بالأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبتروال والغاز على امتداد 1600 كم، وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات متطورة، وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تتضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار، ومكلف بها حاليا قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة، وقسم الاستغلال للعمليات العادية البسيطة.

#### رابعاً: مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة (محل الدراسة)

##### 1/ التعريف بمديرية الصيانة:

وتقع هذه المديرية بالمنطقة الصناعية بسكرة، على مساحة إجمالية قدرها 8793م<sup>2</sup>، في شكل مباني موزعة كما يلي: ورشات تقنية، مخزن، مبنى إداري، مبنى إداري تقني، مبنى للحماية، مستودع. وقد مرت مديرية الصيانة في تطورها بالمراحل التالية:

1- أنشأت سنة 1977، حيث بدأ بناؤها في أكتوبر 1977 وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980 وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة المكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.

2- من 1979-1989: تم إنشاء قسم صيانة ببسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية سكيكدة، وكذا التمويل بقطع الغيار.

3- سنة 1989: تم إنشاء مديرية الصيانة الأغواط (DMN)، والتي تقوم بتسيير ثلاث قواعد هي: قاعدة الأغواط، قاعدة حوض الحمراء، قاعدة بسكرة.

4- من 1990-2002: قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة (DMN) على مستوى محطات الضخ ومحطات الضغط للجهة الشرقية للوطن، ومع اتساع مجال تدخلها أصبحت المؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة بالأغواط، وذلك بقرار رقم DG206/، مرجع A-589 المؤرخ في 2002/06/12.

قد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004، وتحصلت عليها في جويلية 2005. وتعتمد المديرية في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في تسيير الصيانة

(GMAO) وبرنامج متخصص في تسيير الموارد البشرية (RESHUM).

ج/النشاط الأساسي لمديرية الصيانة:

يتمثل النشاط الأساسي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة في صيانة هياكل وتجهيزات نقل المحروقات التالية:

✓ GK1/GK2/40 حاسي الرمل/ سكيكدة.

✓ OK1/34 حوض الحمراء/ سكيكدة.

✓ GO1/GO2/48 حاسي الرمل/ واد الصفصاف/ تبسة نحو إيطاليا.

وهذا ما يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية، تدخلات ميدانية، تصليح

الأجهزة والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالية:

✓ نشاط النقل بالأنابيب.

✓ أنشطة المحروقات (إنتاج، توزيع)

كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:

✓ تشخيص وصيانة قطع الغيار، تجديد الهياكل الأساسية للآلات.

✓ صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.

✓ المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.

إعداد ووضع حيز التنفيذ وإجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط

وفيما يلي شرح لوظائف المدير والدوائر الموجودة بالمؤسسة:

• مدير الصيانة: وهو المشرف على مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة والمسؤول على:

✓ إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.

✓ التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.

✓ توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة

✓ وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة.

✓ تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

- **الأمانة:** تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بمدير الصيانة، كما تهتم بالصادر والوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمديرية..
- **دائرة التموين والنقل:** وهي المسؤولة عن:
  - ✓ تموين المؤسسة بالمواد الأولية، قطع الغيار، الآلات والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت.
  - ✓ تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.
  - ✓ تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات...
  - ✓ خدمات النقل الضرورية تكون في كل هياكل المؤسسة.
  - ✓ ضمان سرية عمليات التموين.
- **دائرة الإدارة والاتصال:** تعتبر دائرة الإدارة والاتصال القلب النابض لمديرية الصيانة، وهي المسؤولة عن:
  - ✓ تقييم احتياجات المؤسسة للعمال وإعداد خطط لتعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة.
  - ✓ تسيير ملفات العمال في المؤسسة.
  - ✓ تضمن الخدمات الاجتماعية، طب العمل، التنشيط الاجتماعي والرياضي...
  - ✓ تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بالفندقة، الإطعام وصيانة التجهيزات...
  - ✓ التكفل بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة وإجراءات الاتصال بالمؤسسة.
  - ✓ تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.
  - ✓ تطبيق سياسة الإجراءات العقابية فيما يتعلق بمعالجة مشاكل العمل.
- **دائرة المالية والشؤون القانونية:** وهي المسؤولة عن:
  - ✓ التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنات المعتمدة.
  - ✓ إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها.
  - ✓ تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين، إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة وإعداد العقود والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
  - ✓ تسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة.
  - ✓ متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنفذة على مستوى المؤسسة.
- **دائرة الكهرباء والآلية:** وهي المسؤولة عن:
  - ✓ القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.
  - ✓ الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.
  - ✓ المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.

- ✓ القيام بأعمال حول نظام الحماية.
- ✓ القيام بأعمال الكهرباء الصناعية والإلكتروني.
- ✓ المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.
- ✓ تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.
- **دائرة المنهجية والإعداد:** وهي المسؤولة عن:
  - ✓ إعداد المخطط السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديريات الجهوية بسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.
  - ✓ استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.
  - ✓ تسيير وتحديث برنامج وإجراءات الصيانة.
  - ✓ تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية الصيانة.
  - ✓ إعداد وتحليل تكاليف الصيانة.
  - ✓ إجراء دراسات خاصة على الصيانة.
  - ✓ تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية.
  - ✓ تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن.
  - ✓ قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.
- **دائرة الميكانيك الصناعي:** وهي المسؤولة عن:
  - ✓ القيام والإشراف على عمليات الآلات الدوارة.
  - ✓ الصيانة في الورشات للآلات الضاغطة (المضخات، المحركات).
  - ✓ المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
  - ✓ صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
  - ✓ تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
  - ✓ مراقبة ومطابقة القطع الثمينة.
  - ✓ تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.
- **مركز الإعلام الآلي:** وهو المسؤول عن:
  - ✓ تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.
  - ✓ الصيانة القبلية والبعديّة لأنظمة الإعلام الآلي.
  - ✓ تسيير وإدارة واستغلال قواعد معطيات البرامج.
  - ✓ تسيير وإدارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.
  - ✓ تسيير وإدارة واستغلال شبكة الإعلام الآلي.

- ✓ الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام على مستوى المؤسسة.
- ✓ تحسين عمليات سير أنظمة الإعلام الآلي.
- **مصلحة النظافة، الأمن والمحيط:** وهي المسؤولة عن:
  - ✓ تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجموعة سوناتراك.
  - ✓ توضيح وظيفة الحماية والمحيط والمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين.
  - ✓ حماية الممتلكات المادية والبشرية من خلال برامج وقاية.
  - ✓ الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية

#### رابعاً: أهداف ومهام مديرية الصيانة سوناتراك بسكرة:

تسعى مديرية الصيانة سوناتراك بسكرة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقليص تكاليف الصيانة.
  - تحقيق خطة الصيانة.
  - الحصول على قطع الغيار في حينها.
  - تحسين نوعية الخدمات والصيانة ومعدات النشاط الفنية.
  - احترام الأجال المتفق عليها في الإنجاز.
  - التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة.
- تتكفل هذه المديرية بما يلي:
- ✓ إعادة تأهيل وتطوير المحركات الكهربائية ومحولات الضغط المنخفض والمتوسط.
  - ✓ تصنيع قطع الغيار للاحتياجات التشغيلية.
  - ✓ فحص وترميم القطع وتجديد القطع الأساسية للألات والمحركات القوية.

سوناتراک



sonatrach

# CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

## **SONATRACH-TRC Direction Maintenance Biskra - MNB**

Site principal : BP 138, Zone Industrielle , Biskra, Algérie.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

### **ISO 9001:2015**

Le Système de Management est applicable à :

Maintenance des machines tournantes destinées à l'industrie pétrolière et gazière (turbines à gaz, compresseurs, pompes centrifuges et machines électriques).

Certificat n° :

0121275

Date de certification initiale :

18 janvier 2022

Date de certification :

18 janvier 2022

Date d'émission du certificat :

19 janvier 2022

Date d'expiration :

17 janvier 2025



**Calin Moldovean**

Président, Business Assurance

Intertek Certification France  
Tour P85, 1 Avenue du Général De Gaulle  
92800 Putaux - France



## Effectifs

[DataSet1]

## Tableau de fréquences

a1

هذه الأرقام تشير الى نوع الإجابة (دائما أحيانا أبدا) حسب الترميز المتبع من طرفكم عند تفرغ الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	1,9	1,9	1,9
Valide 2,00	151	98,1	98,1	100,0
Total	154	100,0	100,0	

a2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	34	22,1	22,1	22,1
Valide 2,00	120	77,9	77,9	100,0
Total	154	100,0	100,0	

a3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	139	90,3	90,3	90,3
Valide 2,00	15	9,7	9,7	100,0
Total	154	100,0	100,0	



**a4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	120	77,9	77,9	77,9
Valide 2,00	34	22,1	22,1	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**a5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	99	64,3	64,3	64,3
Valide 2,00	55	35,7	35,7	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**a6**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	16	10,4	10,4	10,4
Valide 2,00	133	86,4	86,4	96,8
3,00	5	3,2	3,2	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**a7**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,3	1,3	1,3
Valide 2,00	150	97,4	97,4	98,7
3,00	2	1,3	1,3	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**b1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	78	50,6	50,6	50,6
Valide 2,00	76	49,4	49,4	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**b2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	88	57,1	57,1	57,1
Valide 2,00	66	42,9	42,9	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**b3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	80	51,9	51,9	51,9
Valide 2,00	74	48,1	48,1	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**b4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	12	7,8	7,8	7,8
Valide 2,00	129	83,8	83,8	91,6
3,00	13	8,4	8,4	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**b5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	27	17,5	17,5	17,5
2,00	125	81,2	81,2	98,7
3,00	2	1,3	1,3	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**b6**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	11	7,1	7,1	7,1
2,00	142	92,2	92,2	99,4
3,00	1	,6	,6	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**b7**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	120	77,9	77,9	77,9
2,00	34	22,1	22,1	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**b8**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	3,2	3,2	3,2
2,00	148	96,1	96,1	99,4
3,00	1	,6	,6	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**b9**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	3,2	3,2	3,2
Valide 2,00	147	95,5	95,5	98,7
3,00	2	1,3	1,3	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**c1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	32	20,8	20,8	20,8
Valide 2,00	122	79,2	79,2	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**c2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	30	19,5	19,5	19,5
Valide 2,00	124	80,5	80,5	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**c3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	29	18,8	18,8	18,8
Valide 2,00	123	79,9	79,9	98,7
3,00	2	1,3	1,3	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**c4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	14	9,1	9,1	9,1
2,00	117	76,0	76,0	85,1
3,00	23	14,9	14,9	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**c5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	4,5	4,5	4,5
2,00	144	93,5	93,5	98,1
3,00	3	1,9	1,9	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**c6**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	28	18,2	18,2	18,2
2,00	57	37,0	37,0	55,2
3,00	69	44,8	44,8	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**c7**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	29	18,8	18,8	18,8
2,00	123	79,9	79,9	98,7
3,00	2	1,3	1,3	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**c8**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	28	18,2	18,2	18,2
Valide 2,00	126	81,8	81,8	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**c9**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	29	18,8	18,8	18,8
Valide 2,00	123	79,9	79,9	98,7
3,00	2	1,3	1,3	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**d1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	152	98,7	98,7	98,7
Valide 2,00	2	1,3	1,3	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**d2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	5,2	5,2	5,2
Valide 2,00	146	94,8	94,8	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**d3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	152	98,7	98,7	98,7
Valide 3,00	2	1,3	1,3	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**d4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,3	1,3	1,3
Valide 2,00	150	97,4	97,4	98,7
3,00	2	1,3	1,3	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**d5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	31	20,1	20,1	20,1
Valide 2,00	123	79,9	79,9	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**d6**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	30	19,5	19,5	19,5
Valide 2,00	124	80,5	80,5	100,0
Total	154	100,0	100,0	

d7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	3,2	3,2	3,2
2,00	149	96,8	96,8	100,0
Total	154	100,0	100,0	
Valide				



