

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tibirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أوحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

القيادة الإدارية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت بسور الغزلان

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

اشراف الأستاذ:

- د. بولداوي علي .

من اعداد الطالبات:

بوشيبة هناء .

ساعد هاجر .

بانوح ليليا .

السنة الجامعية 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative floral illustration in the top left corner, featuring a central flower with multiple petals and several smaller buds on a stem with leaves.

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف الأنبياء و المرسلين و سيدنا
و حبيبنا محمد اله و صحبه اجمعين اما بعد:

يقول الله تعالى في قوله الكريم : "لئن شكرتم لازيدنكم " (سورة إبراهيم اية 7)

و انطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه و سلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله "
(رواه الترمذي)

نحمد الله عزوجل حمد الشاكرين، و نحمده على توفيقه لنا، و الذي مدنا
بالقوة و العزم و الصحة و العافية لاتمام هذا العمل المتواضع .

فالحمد لله حمدا كثيرا .

نتقدم بأخص الشكر و الامتتان و التقدير الى الدكتور المشرف " بولبداوي علي "،
و الذي تواضع مشكورا واشرف على هذا العمل، وعلى كل ما قدمه لنا من
توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في اثناء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة .

و لايوفتنا ان نتقدم بفائق التقدير و جميل العرفان لكل أساتذة قسم علم النفس

العمل و التنظيم .

و أخيرا نتقدم بالشكر الى كل من قدم لنا يد العون من قريب او من بعيد

دفعتنا الى طريق المعرفة. ..

إِهْدَاء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى أما بعد.

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وادامهما نورا لدربي.

والى اخي الكبير سندي في هذه الحياة ضياء الدين حفظه الله.

والى اختي دعاء وفقها الله انشاء الله في مسيرتها الدراسية.

والى جدتي العزيزة عائشة اطال الله عمرها.

والى عبد الرؤوف بريش.

ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني، الى رفيقات المشوار اللاتي

قاسمتني لحظات رعاهم الله ووفقهم: ليلىا وهاجر.

الى كل من كان لهم أثر في حياتي والى كل من أحبهم قلبي.

هنا

إِهْدَاء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانتك .

انه لا يسعنا في هذا المقام الا ان نهدي ثمرة جهدنا الى من قال فيهما الله عزوجل **"وبالوالدين احسانا اية الاسراء 23"**

الى لب الحنان و العطف و الامان ... الى اول من راتها عيناى الى امي حبيبة قلبي وقرّة عيني، حفظها الله واطال في عمرها .

والى والدي العزيز الذي سهر على تدريسي و تعليمي و الشمعة التي تضيء دربي، وكان له الفضل في نجاحي حفظه الله الى كل اسرتي الطيبة.

الى كل اخواتي : احلام و وفاء و زوجها نبيل .

والى اخي : سامي .

الى جدي اكلي و الى جدتي ملخير رحمهما الله اللذان فارق الحياة ولم اراهم ولا لمرّة .

والى جدي بعنون رحمه الله .

والى زميلاتي اللتان قمت معهما هذا العمل " هناء و هاجر " .

الى كل من قرا هذه الاسطر .

ليليا

إِهْدَاء

الى احدى هدية في الحياة الى معنى الحب و الحنان الى بسمة الحياة وسر
الوجود وانقى انسان على وجه الأرض بحر الإطمئنان وسريان الأمان ، ألى
من كان دعائها سر نجاحي... "أمي. "

إلى مالكي في الحياة من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من
كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الشواك عن دربي ليمهد لي
طريق العلم إلى القلب الكبير"... أبي. "

كلمتان ما أتقاهما حفظهما هلا وجعل لي في كل يوم تقواهما وأين ما كنت
في مقامي أبغي رضاها.

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني إخوتي : يعقوب وإسماعيل
... أهدي هذا العمل.

إلى قريبتى من ساندت ظهري وقت الحاجة ودعمت إيماني وقت الضياع
.... " أسماء "

إلى من سعدت برفقتهم وبتميزهم بالوفاء والعطاء والجهد والعمل ، إلى
زملاء الدراسة...

"هناء " و " ليليا . "

إلى كل من أحب أهدي هذا

هاجر

الصفحة	فهرس المحتويات	الرقم
أ	شكر	01
ب	اهداء01	02
ج	اهداء02	03
د	اهداء03	04
هـ	فهرس المحتويات	05
و	فهرس الجداول	06
ز	فهرس الاشكال	07
1	مقدمة	08
الجانب النظري		
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة		
06	الإشكالية	11
08	اهمية الدراسة	12
09	اسباب اختيار الموضوع(ذاتية-موضوعية)	13
09	اهداف الدراسة	14
10	تحديد المفاهيم الاجرائية	15
10	الدراسات السابقة	16
18	تعقيب على الدراسات السابقة	17
الفصل الثاني: القيادة الادارية		
20	تمهيد	19
21	ماهية القيادة الادارية	20
21	تعريفات القيادة الادارية	21

24	اهمية القيادة الادارية	22
26	وظائف القيادة الادارية	23
27	نظريات القيادة الادارية	24
34	انماط القيادة الادارية	25
41	صفات القائد الاداري	26
43	القيادة وتصنيف القادة الاداريين	27
44	العوامل المؤثرة على القيادة الادارية	28
46	مهارات القيادة الادارية	29
47	معوقات القيادة الادارية	30
48	نماذج أنماط القيادة الإدارية	31
60	خلاصة	32
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية		
62	تمهيد	33
63	ماهية الفعالية التنظيمية	34
63	تعريفات الفعالية التنظيمية	35
66	اهمية الفعالية التنظيمية	36
67	خصائص الفعالية التنظيمية	37
68	اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية	38
70	مؤشرات الفعالية التنظيمية	39
74	معايير الفعالية التنظيمية	40
77	عوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية	41
79	قياس الفعالية التنظيمية	42

80	صعوبات الفعالية التنظيمية	43
82	ابعاد الفعالية التنظيمية	44
90	طرق ومداخل قياس الفعالية التنظيمية	45
98	الخلاصة	46
الجانب التطبيقي		
الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية		
101	تمهيد	47
101	الدراسة الاستطلاعية	48
101	منهج الدراسة	49
101	حدود الدراسة	50
102	عينة الدراسة	51
102	ادوات جمع البيانات	52
103	اساليب المعالجة الاحصائية	53
104	خلاصة	54
105	خاتمة	55
106	قائمة المراجع	56
	الملاحق	57

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
38	جدول رقم (01) يوضح خصائص اساليب القيادة الادارية	01
39	جدول رقم (02) يوضح مزايا وعيوب الانماط القيادة الادارية	02
96	جدول رقم (03) يوضح المقارنة بين المداخل المختلفة لدراسة الفعالية التنظيمية	03

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
23	الشكل رقم (01) يوضح تعريف القيادة الادارية	01
35	الشكل رقم (02) يوضح انماط القيادة الادارية	03
49	الشكل رقم (03) الانماط القيادية لنموذج (تنباوم) و (شميدت)	04
51	الشكل رقم (04) نموذج ليكرت في القيادة الإدارية	05
53	الشكل رقم (05) بليك وموتون في القيادة الإدارية	06
70	الشكل رقم (06) مؤشرات الفعالية التنظيمية	07
86	الشكل رقم (07) يوضح منظور العلاقات الانتاجية للفعالية التنظيمية	08
89	الشكل رقم (08) يوضح علاقة الفعالية التنظيمية بنظرية (Z)	09
95	الشكل رقم (09) يوضح مدخل القيم المتنافسة	10

مقدمة:

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين والدارسين، بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ اقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، و هذا راجع الى دور القيادة و اثرها على حركية الجماعة و نشاط المنظمة، و كذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم في تحقيق اهداف الفرد و المنظمة .

وتعتبر القيادة الادارية من اكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها الانسان في ميدان الادارة واكثرها اثارة للجدل، فهي تمثل احدى وظائف المدير وهي التي تميز المدير الفعال عن غيره فالمعروف ان وظيفة المديرين هي صنع قرارات فعالة، كما ان اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار سيزيد من فعالية القرارات.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة و ضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في قطاع العام و القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز و النجاح .

فالعملية الادارية هي اساس توجيه و تخطيط و تنظيم وتنسيق و رقابة وصنع قرار باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية و المعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية وغايات فردية كانت او جماعية ومن ثمة يمكن القول ان القيادة تمتد جذورها الى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الافراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

وعليه فالقيادة الناجحة و الفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم و التطور و تجربة الناجحة و الممارسة السليمة الى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة و مواهبها و لذلك يقال "كن قائدا و ليس مديرا " انما يستمد صلاحيته من التنظيم أي السلطة الرسمية، و يكون مفروضا على الجماعة، فالقائد الفعال هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيدا و يعمل على معالجتها، و يتطلع بدور كبير لخلق روح التعاون و اشباع حاجاتهم النفسية و

الاجتماعية و جعلهم كفريق عمل متكامل، كما يرى بمشاركة رؤوسيه في اتخاذ القرار و يستمع الى شكاويهم و ظلماتهم و التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية .

فتعتبر القيادة عن السلوك الذي يتبناه القائد في علاقته مع الافراد العاملين معه للتأثير فيهم، فالقيادة لها انماط عديدة حيث يمارس القائد النمط المناسب الذي يتوافق مع احتياجات و توجهات جماعته، لتحفيزهم و دفعهم الى العمل و تنسيق جهودهم وحل المشاكل التي تلم بهم، حيث انه ليس كل قائد قادر على حلها او يحقق الفعالية، و عليه وجب على القادة تنمية قدراتهم الفكرية و المهارات القيادية اللازمة، للقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل و بسط الاحترام بين فريق العمل و التعاون فيما بينهم، وكذلك توجيههم الى طريق الصحيح حيث تؤثر القيادة في كل المؤسسة لتحقيق أهدافها و زيادة فعاليتها.

ويعد موضوع الفعالية من المواضيع الغامضة التي نالت الاهتمام و البحث من مختلف التخصصات و الفروع العلمية من قبل الباحثين و العلماء، وقد تعددت الكتابات و المساهمات التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية بالبحث و الدراسة .

فالفعالية التنظيمية هي نقطة ارتكاز أساسية في نظرية التنظيم، كما تنشأ أهمية دراستها من جانب كل من المجتمع و الإدارة ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة حيث يحرص كل منهم لتعرف على مستوى أداء المؤسسة . فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في مؤسسات المشاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة الى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستجابة و فهم و التنفيذ القرار و توفير المعلومات المناسبة للموظفين بهدف العمل على رفع مستوى التسيير و التخطيط بإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة بالإضافة الى تحقيق الرضى الوظيفي، في حين ان الموظفين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها و اشباع حاجاتهم متطلباتهم و رغباتهم و للانتماء اليها.

وسنركز في هذه الدراسة على موضوع القيادة الإدارية و علاقتها بالفعالية التنظيمية، و تكمن اهمية دراستنا الحالية في كونها تكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية، من خلال معرفة دور القيادة الإدارية في رفع مستوى الفعالية التنظيمية، وكذا

الحصول على معطيات و معلومات حول هذين المتغيرين، وكون هذا الموضوع حيوي يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين في شتى المجالات .

وعليه قمنا بتقسيم الدراسة الى جانبين جانب نظري و جانب تطبيقي جانب نظري يحتوي على ثلاث فصول مقسمة كالتالي :

الفصل الأول:يتعلق بالاطار العام للدراسة حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة، مع طرح تساؤل العام مع ذكر فعالية عامة وكذا أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، اهداف الدراسة، مع عرض الدراسات السابقة وتعقيب عليها.

الفصل الثاني: يتعلق بالقيادة الإدارية حيث تطرقنا فيه الى ماهية القيادة الإدارية وتعريفات القيادة وكذا أهميتها ووظائفها بالإضافة الى نظريات القيادة الإدارية و انماطها و صفات القائد الإداري و اختيار القادة الاداريين و اكتشافهم و العوامل المؤثرة في القيادة و معوقاتها و اهم نماذج القيادة الإدارية.

الفصل الثالث : يتعلق بالفعالية التنظيمية حيث تناولنا فيه ماهية الفعالية التنظيمية وكذا أهميتها و خصائص المنظمة الفعالة و بالإضافة الى طرق ومداخل الفعالية التنظيمية و اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية و مؤشراتنا و العوامل المؤثرة فيها وقياس الفعالية التنظيمية و صعوبات قياسها وكذا ابعاد الفعالية التنظيمية .

الفصل الرابع: المتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، حدود الدراسة الزمانية و المكانية، مجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات و كذا أساليب المعالجة الإحصائية .

الجانب النظري

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الاشكالية

الفرضية العامة

اهمية الدراسة

اسباب اختيار الموضوع (ذاتية-موضوعية)

اهداف الدراسة

تحديد المفاهيم الاجرائية

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الإشكالية:

تسعى المنظمات الحديثة الى احداث تحولات كبيرة في مجال التسيير الاداري من خلال اهتمامها بالعنصر البشري في المؤسسة، وذلك لكونه عاملا حاسما في تطوير لتنمية المؤسسة ، و الذي يساهم في نجاحها او فشلها، و تعد سامسونغ(Samsung) من الشركات العالمية الناجحة في مجال الالكترونيات ، و هذا لاستثمارها في مواردها البشرية .

ويعتبر المورد البشري المؤهل من اهم دعائم العملية الادارية من خلال تبني القيادة الادارية ناجحة، التي يقوم بها فرد معين بقرار رسمي او عن طريق الانتخاب حيث تحتاج المنظمات الى قيادات فعالة تساهم في تحقيق اهداف المسطرة و انجاز اعمالها و كفاءة، من خلال بتدريبهم على الاداء الجيد للعمل و اثار دافعيتهم بالحوافز المادية و المعنوية ، مع مشاركتهم في اتخاذ القرارات وقد توصل الشعراوي(2019) الى "ان المنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الادارية للأفراد العاملين فكلما كانت القيادة كفؤ و جيدة ينعكس ذلك بشكل ايجابي و تستطيع ان تحقق اهدافها ."

حيث تعتبر القيادة الادارية من اهم المحاور التي تركز عليها مختلف المنظمات فهي عبارة عن الانشطة التي يمارسها المسؤول الاداري على الافراد العاملين لتنظيم معين و التي تتمثل في اصدار الاوامر و تأثير عليها لتحفيزهم على العمل هذا بالإضافة الى توجيههم نحو تحقيق الاهداف المرجوة، و من هنا ما توصل اليه ال ناجي (2016) "بانها العملية الادارية التي يمارسها شخص معين لتأثير على مجموعة لتحقيق هدف معين بوسيلة الاقناع او باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف ."

وعليه فان مؤسساتنا اليوم بحاجة اكثر من اي وقت مضى الى انماط قيادية فعالة تتناسب مع الوضع الحالي و تسعى الى تعزيز الابداع و تنميته حتى تتمكن من تحقيق الريادة التفوق من اجل تحقيق اهدافها المشتركة ، وعليه فان مؤسسة صيدال " SAIDAL لصناعة الادوية هي احدى تلك المؤسسات التي تحتاج اكثر من غيرها الى قيادة التي تسمح بإتاحة الفرصة لطرح الافكار الابداعية و التحديث المستمر لدواء الذي يعتمد على البحث العلمي الدقيق و المتواصل، و عليه

دور القيادات الادارية هو ايجاد الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالعمل في بيئة امنة نفسيا تمكنهم من تفجير طاقاتهم و كفاءتهم الابداعية و البحث الدائم عن جديد لمواكبة المستجدات و تطوير الصناعة الصيدلانية ناجعة في محيط يشهد منافسة قوية و منفتح تكنولوجيات الحديثة و الابتكارات.

فالقيادة الإدارية هي من الضروريات الحتمية في عالم تسوده التنظيمات فهي جوهر العملية الإدارية و انها مفتاح الإدارة و ان أهمية مكانتها نابع كونها هي الأساس في عملية التوجيه، تنظيم و تنسيق جهود الأفراد او الجماعات في سبيل تحقيق اهداف و غايات معينة فردية او كانت جماعية ومن ثم يمكن القول ان القيادة تمتد جذورها الى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعية و توزيع العمل بين الافراد و الجماعات في تنظيمات و نظم اجتماعية متعددة .

فان تقدم المجتمعات و الدول ما هو الا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادات الإدارية الواعية و المسؤولة في تحسين و رفع مستوى الفعالية التنظيمية وعلى هذا الجانب تعتبر الفعالية التنظيمية هي قياس قدرات المنظمات في تحقيق اهدافها و باستغلال الأمتل للبيئة في الحصول على الموارد الحيوية و تقديم قيمة اكبر للعملاء اكثر من منافسيها و استخدام الموارد بكفاءة عالية دون اهدار و بأدنى حد ممكن من الاتفاق من مواردها متعلقا امرها بمحاذاة و مشاركة افرادها أصحاب المصالح، و قد أصبحت الفعالية التنظيمية من اهم المؤشرات التي يقاس من خلالها أداء المنظمات و انعكاس حقيقي لصحة المنظمة . فالأهمية التي تكتسبها الفعالية التنظيمية جراء ما يحققه كل تنظيم فعال جعل الإداريين و رؤساء المنظمات يبحثون عن افضل الطرق و الأساليب التي يستطيعون من خلالها تحقيقها، خاصة و انها تعتبر الميزة الأساسية لتنظيم الحركي المتجدد و المحقق لأهدافه، و على هذا فان موضوع الفعالية التنظيمية قد اصبح محل اهتمام العديد من العلماء و المفكرين الذين قدموا دراستهم و آرائهم حول الموضوع بهدف إيجاد الأسلوب الأمتل للوصول اليها .

فالفعالية تعد من اهم العوامل التي تحدد كفاءة المنظمة التي تعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال انجاز الافراد لمهامهم في وقت المحدد و بذلك تفرض الالتزام و الانضباط،

و على هذا فإنها تعرف من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية للمنظمة كسهولة اداء الوظائف الداخلية ومدى الاستفادة من طاقات الأفراد ولجماعات وتدفق المعلومات داخل المنظمة و درجة التكامل بين اهداف المنظمة والافراد فذلك سيساهم في نجاح المنظمة . كما أشار إليها بوطي، الازهر (2020) " الفعالية التنظيمية بانها صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل و القوى المؤثرة في بيئته و الاستفادة من طاقات افراده لتحقيق اهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقائه و تطوره و رضا بيئته عما ينتجه من سلع و خدمات".

كما يجب على القائد الاداري ان يملك امكانيات التحليل وادراك العلاقات التفاعلية وتأثير النظم الفرعية والنظم الشاملة على عملية اتخاذ القرار وعلى الاداري ان يدرك عملية اتخاذ القرار اداة للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثير في سلوك الافراد و الجماعات وتوجيههم، من اجل مصالح العامة وتحقيق الاهداف فاتخاذ القرار امر اساسي للقائد الإداري و قد استلزم هذا القصور القاء الضوء على موضوع القيادة الإدارية و علاقتها بالفعالية التنظيمية و عليه يمكننا طرح التساؤل العام التالي :

- هل للقيادة الادارية علاقة ارتباطية بالفعالية التنظيمية ؟

الفرضية العامة:

- للقيادة الادارية علاقة ارتباطية بالفعالية التنظيمية .

اهمية الدراسة:

تتمثل اهمية الموضوع فيما يلي:

- ضرورة وجود القيادة في المجتمع التنظيمي لانها هي العمود الفقري التي تسير به المؤسسات.
- غياب الرؤية الاستراتيجية للمدراء في التسيير المؤسسي.
- معالجة اهمية الفعالية أنشطة التصور.

- كون هذا الموضوع حيوي يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين في شتى المجالات.

اسباب اختيار الموضوع:

اسباب ذاتية:

- رغبتنا في التعرف على الظاهرة محل الدراسة من جوانبها المختلفة.
- ميولنا لمثل هذه المواضيع كوننا طلبة في مجال علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية.
- حداثة الموضوع.
- محاولة معرفة واقع القيادة الادارية ومدى درجة تفعيل مبدا الفعالية التنظيمية داخل المنظمات.

اسباب الموضوعية:

- نقص التجديد في معالجة موضوع القيادة في حدود اطلاعنا.
- اهمية موضوع القيادة الادارية وتحكمه في المجال التعليمي.
- اعطاء نظرة علمية حول موضوع القيادة الادارية وتأثيره على الفعالية وانعكاس ذلك على المؤسسة.
- محاولة ابراز التأثيرات التي تفرزها القيادة الادارية على فعالية المؤسسة.

اهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الادارية والفعالية التنظيمية في المؤسسات.

- الكشف في دور القيادة الادارية ومدى تأثيرها على اداء الواجب للعاملين في المؤسسة.
- كشف المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة.
- التعرف على مدى تأثير القيادة الادارية على درجة الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة.

تحديد المفاهيم الاجرائية:

المفهوم الاجرائي للقيادة الادارية:

هي قيادة توجيهية للأفراد داخل مصنع الاسمنت بسور الغزلان من خلال الاشراف عليهم وتنظيم وتخطيط الموارد البشرية نوجههم ومراقبة ادائهم داخل المصنع ويتم قياسه من خلال استبيان معد من طرفنا.

المفهوم الاجرائي للفعالية التنظيمية:

هي مدى نجاح عمال وموظفي الاسمنت بسور الغزلان في تحقيق الأهداف المسطرة في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق النمو للمؤسسة ويتم قياس ذلك بالرجوع الى استبيان (لقياس الفعالية) الى استبيان المعد من طرف الباحث علي عبد الوهاب لقياس الفعالية التنظيمية.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الاساسية التي يقوم عليها البحث، وقد حاولنا اظهار مجموعة من الدراسات السابقة محلية واخرى اجنبية منها تناولت موضوع القيادة الادارية واخرى الفعالية التنظيمية او العلاقة بينهما.

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة:

المحلية:

1_ دراسة حامدي معمر النور و بن حفاف علي: (2017/2018) رسالة ماجستير: تحت عنوان (اثر القيادة الإدارية على اداء العاملين). دراسة حالة ثانويات الجلفة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة التركيز على دراسة نمط القيادة و التحفيز، و معرفة الوسائل التي تمكن القائد الإداري من رفع مستوى اداء العاملين لديه لتحقيق اهداف المؤسسة، و محاولة التعرف على النمط القيادي الاحسن للتسيير، محاولة فهم العلاقة الارتباطية الموجودة بين نمط القيادة و تحسين اداء العاملين. وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعمالها اداة لجمع الدراسة و المعلومات المتمثلة في الاستبيان. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها 70 عاملا ومن أهم النتائج ما يلي: للقيادة الإدارية التشاركية(الديمقراطية) دور فعال في الرفع من الأداء اعتمادا على التحفيز المعنوي، في وجود القيادة تشاركية يبرز الحوار كوسيلة لتحسين الأداء وتظهر الآراء كاقتراحات وحتى الافكار الخلاقة و الابتكارية التي تساهم في رفع الأداء إلى مستويات أعلى، وعليه فالقيادة الادارية الفعالة تساهم في الرفع من مستوى الأداء على اعتبار أن الفعالية تتحدد من خلال الاستخدام الأمثل لأنماط القيادة كتعبئة الافراد من خلا التحفيز المعنوي لاجل تحقيق الاهداف التنظيمية وتحسين الأداء.

2_ دراسة نوردين بوراس: (2013/2014) رسالة ماجستير: تحت عنوان (دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين). وذلك بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، وقد هدفت هذه الدراسة الى محاولة معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية، و كذلك محاولة معرفة أهمية العلاقة بين العمال و القادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية، _ التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال استعمال جملة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات المتمثلة في: المقابلة، الملاحظة، الوثائق و السجلات. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 100 عامل، ومن أهم النتائج ما يلي: القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة

و متزنة و متسلسلة و متواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم، ان القيادة الناجحة هي التي تستميل العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة دون مشاكل او معوقات القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دور رقابة و ممارسة الضغوطات على العاملين ، ان القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب و التكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري و يحترمونه و يتفانون في عملهم، تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية و العاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم، كلما عملت القيادة الإدارية على زيادة مكانة الافراد داخل التنظيم كلما زادت جاذبيته الجماعية لأفراد و بالتالي زادت قيمتهم و حبهم للحفاظ على كيان المؤسسة.

العربية :

1_دراسة ناصر محمد إبراهيم مجعي 2004 تحت عنوان أنماط القيادة الإدارية في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في مملكة العربية السعودية، وقد هدفت الدراسة الى : فهم الدور الذي تلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها، و الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية و العوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم و قد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تمثلت في (311) وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استعماله الاستبانة كأداة للدراسة عاملا و كان من ابرز نتائجها : توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين درجات النمو المهني و نمط القيادة الديمقراطية في المؤسسات الصناعية الخاصة، توجد اثر للتفاعل متغيري الخبرة و نوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة، تمارس أنماط القيادة الثلاثة الاوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلّي لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

2_دراسة دويكات (2000) تحت عنوان : نمط القيادة ة تفويض السلطة عند مدرّاء المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين : هدفت هذه الدراسة لمعرفة نمط القيادة و التفويض السلطة عند مدرّاء المدارس الثانوية الحكومية . و اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعمال الاستبانة كأداة للدراسة، و تكونت عينة الدراسة من (326) معلما

و معلمة، و تم اختيارها بطريقة عشوائية و من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي :

ظهور الأنماط القيادية التالية : الديمقراطية الدبلوماسية، و السلبي اما الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط القيادية السائدة . ظهور مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية و درجة الطلبة للتفويض فقد كان مستوى التفويض منها قليلا .

الاجنبية :

1_دراسة شطاب نادية، ايت عيسى لويزة اين عيسى سهام السنة 2012/2013

تحت عنوان : (تأثير القيادة وأسلوب القيادة على تماسك المجموعة (Sonatrach RTS) في بجاية، وقد هدفت الدراسة إلي: _ التعرف على أسلوب الإدارة الذي اعتمده قادة شركة SONATRACH وأثره على تماسك المجموعة. تشجيع المديرين على أن يكونوا على دراية بالظواهر البشرية في الشركة.

فهم احتياجات وسلوكيات الإنسان في سياقها. من العمل، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال استعمال جملة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات المتمثلة في المسح المسبق و الاستبيان ، وقد اجريت هذه الدراسة على عينة تمثلت في 376 عاملا وكان من أبرز نتائجها :

يؤدي الأسلوب الديمقراطي الى اقصى قدر من الكفاءة و اظهار رضا المجموعة، و يمكنه تلبية احتياجات الموظفين فيما يتعلق بالمشاركة في صنع القرار انه يعزز العمل الجماعي، و قبل كل شيء يسمح بتماسك المجموعة .

أسلوب القيادة الاستبدادي المطبق داخل الشركة تثبت سوناتراخ عدم فاعليتها في ممارسة السلطة، لأنه بالرغم من ذلك ميزة استراتيجية الاتصال التي ترتبط الافراد مع بعضهم البعض، و على الرغم من حقيقة انه يساعد على تطوير معرفة العامل . الأسلوب الموثوق يناسب المواقف حيث الأعضاء جدد عديمي الخبرة الذين يحتاجون اليها الكثير من المساعدة و التوجيه و التشجيع للقيام بعملهم .

الدراسات المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية :

الدراسات المحلية :

1_دراسة بن علي عبد الوهاب السنة 2014 / 2015 تحت عنوان ، (مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم) وذلك بشركة الجزائرية للزجاج بوهران وقد هدفت الدراسة إلي : التعرف على اتجاهات العاملين و مواقفهم من مختلف المشاريع ، التعرف على مدى ادراك و مساهمة العاملين في مؤسستهم في تطويرها من خلال الأهداف المسطرة، محاولة استنتاج النقاط و العناصر التي تشكل اساسيات و اليات تنفيذ مشاريع التغيير و التي تكفل المؤسسة تحقيق الفعالية المطلوبة، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعمال جملة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات بعض الدراسات و الأبحاث السابقة و الاستبيان، وقد اجريت هذه الدراسة على عينة تمثلت 571 عاملا وكان من أبرز نتائجها : يجب ان تكون اهداف التنظيم معقولة وواضحة و قابلة للإنجاز، ضرورة فتح قنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات التنظيم من اجل تنسيق و تطبيق مشروع التغيير، الحرص على خلق مناخ تنظيمي مناسب يتحیی عناصر المقاومة لدى افراد التنظيم و كذا تعزيز كل عوامل النجاح لديه .

2_دراسة حاجي أبو بكر الصديق 2015/2016 تحت عنوان ، (الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و انعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري) وذلك بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة وقد هدفت الدراسة إلي : محاولة معرفة العلاقة بين الفعالية التنظيمية و عملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري، استعراض الأساليب و المداخل لدراسة الفعالية التنظيمية و مدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار، الفرق بين القائد الإداري الذي يتبنى معيار الفعالية التنظيمية في إدارة شؤونه الإدارية و اتخاذ القرارات من القائد الذي لا يدرج معيار الفعالية التنظيمية في عمله الإداري، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال استعمال جملة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات المتمثلة في استمارة الاستبيان، وقد اجريت هذه الدراسة على عينة تمثلت 20 عاملا وكان من أبرز نتائجها :

تستطير الأهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا إيجابيا في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري كما ان وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى.

الدراسات العربية :

1_دراسة حسين عبد الله خلف (2020) تحت عنوان :اثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية و ذلك : بكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط -العراق و قد هدفت الدراسة الى: محاولة معرفة بيان واقع الفعالية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل أصحاب الصحة، مدخل القيم المتنافسة) في كليات الاهلية في بغداد وواسط -العراق، بيان اثر ذو دلالة للصحة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بأبعادها (القيادات، القدرات، الابداع، التكيف و الاتصال) و قد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستعمالها الاستبانة كأداة للدراسة، و قد أجريت هذه الدراسة على عينة تمثلت في (225) عاملا و كان من ابرز نتائجها : بينت الدراسة و جود تأثير إيجابي للصحة النظمية، في تحسين مداخل الفعالية التنظيمية مما يشير الى أهمية توفير و بناء منظمة صحية تعليمية تتوافر فيها عناصر الازمة لتحسين الفعالية التنظيمية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد . بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية في مدخل تحقيق الأهداف و تشير نتائج التحليل الى و جود تأثير دال احصائيا لكل من الابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، التكيف التنظيمي، الاتصال)في مدخل تحقيق الأهداف و لم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيا لأبعاد (القدرات، الابداع) مما يشير الى و جود اثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، القدرات، الاتصال) على مدخل تحقيق الهدف في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط -العراق .

2_دراسة ماهر صالح بنات (2002) تحت عنوان : الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية : للجامعة الإسلامية بغزة -دراسة حالة و قد هدفت هذه الدراسة الى : محاولة معرفة مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة من خلال الكشف عن مدى تحقق الفعالية التنظيمية للجامعة

على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي، و على كل البعد من ابعاده، و محاولة بيان ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين احصائية في تقدير افراد الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير : الوظيفة (اكاديمي ، اداري)، وسنوات الخبرة في الجامعة، تقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة، التي يؤمل منها ان تساهم في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية . و قد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعمال جملة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات المتمثلة في الاستبانة الملاحظة المقابلة الاختبارات بأنواعها، المقاييس بأنواعها، الى غاية ذلك من الأدوات وقد أجريت هذه الدراسة على عينة تمثلت في 223 كان من ابرز نتائجها : ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وعلى كل بعد من ابعاده العشرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05) بين تقديرات افراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (اكاديميين، اداريين)، وذلك لصالح الإداريين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات افراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (1-3سنوات ، 2-4 سنوات ، 8-9 سنوات، 10 سنوات فما فوق).

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرين القيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية :

الدراسات المحلية :

1_دراسة سايح بوقطيط السنة 2017/2018 تحت عنوان ، (دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية) وذلك بمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه حجيرة ورقلة وقد هدفت الدراسة إلي : محاولة معرفة كيف تساهم العلاقات الإنسانية في تنمية و تطوير اليد العاملة، و محاولة معرفة كيف تساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في استمرارية المؤسسة ، الكشف عن مهارات القيادة وكيف يكون لها دور فعال في بناء فرق عمل داخل المؤسسة و علاقته باستقرار العمال، و معرفة دور القيادة الإدارية و مدي فعاليتها في تحقيق الفعالية التنظيمية، و

التأكد من اسهام المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات و علاقته باستمرارية المؤسسة، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال استعمال جملة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات المتمثلة الاستمارة و الملاحظة، وقد اجريت هذه الدراسة على عينة تمثلت في 48 عاملا وكان من أبرز نتائجها : الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة يؤدي الى نشر الالفة و المحبة و التفاهم، بين المرؤوسين هذا يسهم في تنمية و تطوير اليد العاملة، ومعاملة القائد الحسنة و الطيبة تؤدي الى نشر روح المرح و الدعابة وتحقيق الكفاءة و الفعالية، ولها دور كبير في تنمية و تطوير اليد العاملة، تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من خلال ابداء اراءهم و اقتراحاتهم و اكتساب الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه يساهم في استمرارية المؤسسة و تحقيق فعاليتها .

3_دراسة عزاز إبراهيم و قرين بلال السنة 2015/2014 تحت عنوان ، (الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة الإدارية و ذلك ب شركة الاسمنت بسور الغزلان، وقد هدفت الدراسة إلي : تحليل و تفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية و مدى قدرتها على زيادة الفعالية التنظيمية، التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة محل الدراسة، توعية مستوى المؤسسة الاقتصادية بتطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها في تحديد وضعية المؤسسة، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعمال جملة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات المتمثلة الملاحظة المقابلات، وقد اجريت هذه الدراسة على عينة تمثلت في 48 عاملا وكان من أبرز نتائجها : تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور، و هذا ما يؤكد الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها، كما انها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى ان الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال اخر. رغم تعدد صور الفعالية التنظيمية الا انها في غالب الأحيان تفسر على أساس درجة في تحقق فيها المؤسسة أهدافها . تعتبر الفعالية التنظيمية مبررا لوجود التنظيم و استمراره و تطوره، كما تمثل معيار للحك على نجاحه .

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق في دراسات القيادة الإدارية:

تناولت الدراسات السابقة في مجملها موضوع القيادة الادارية.

تمثلت العينة في مجموعة عشوائية من العاملين .

كما استخدمت الدراسات المنهج الوصفي بما مختلف انواعه، المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الوصفي الارتباطي.

استخدمت الدراسات الاستبانة، الملاحظة، المقابلة، الاختبارات، المقاييس، الاستمارة، الاستبيان، الوثائق و السجلات كأداة لجمع المعلومات .

أوجه الاختلاف الدراسات القيادة الإدارية:

اختلفت من حيث عناوين الدراسة .

واختلفت من حيث العينة المتمثلة في المعلمين .

و اختلفت في الاهداف والنتائج التي توصلت اليها .

أوجه الاتفاق في دراسات الفعالية التنظيمية:

تناولت الدراسات السابقة في مجملها الفعالية التنظيمية

تمثلت العينة في مجموعة عشوائية من العاملين.

كما استخدمت الدراسات المنهج الوصفي و المنهج الوصفي التحليلي.

استخدمت الدراسات الاستبانة، الملاحظة، المقابلة، الاختبارات، المقاييس، الاستمارة، الاستبيان، الوثائق و السجلات كأداة لجمع المعلومات .

أوجه الاستفادة من دراسات السابقة:

الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات و أدوات جمع البيانات و أساليب التي طبقتها .

التعرف على اهداف كل دراسة واه النتائج التي توصلت اليها .

تحديد المفاهيم بالنسبة للقيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية .

استفدنا من دراسة حاجي ابوبكر الصديق في بناء الاشكالية

واستفدنا من دراسة عزاز ابراهيم و قرين بلال، بتزويدنا بمعلومات عن دراستنا التصويرية في مصنع الاسمنت بسور الغزلان

استفدنا من دراسة علي عبد الوهاب في اثراء الجانب التطبيقي بالاعتماد على الاستبيان المعد من طرفهم .

استفدنا من دراسة سايح بوقطيط في اختيار موضوعنا .

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال و القيادة و اتخاذ القرارات و اصدار الاوامر و التحفيز، و عليه كلما كانت القيادة الادارية ناجحة او كان المدير قائدا اداريا كان العمل افضل و النتائج احسن ، و الاداء اكثر فعالية . فالقيادة الادارية تقود الافراد الى العمل بروح معنوية عالية و تخلق بينهم التعاون و العمل بروح الفريق من اجل انجاز اهداف المنظمة.

سنتناول في هذا الفصل ماهية القيادة الإدارية و تعريفها مع التطرق الى أهمية القيادة ووظائفها ثم نذكر أنماط القيادة الإدارية و نتطرق الى صفات القائد الإداري و كذا اختيار القادة الإداريين و اكتشافهم وصولا الى العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية و معوقات و بعض النماذج القيادة الإدارية .

ماهية القيادة الادارية:

القيادة الادارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار اصدار القرار، و اصدار الاوامر و الاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية، و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين و القيادة الادارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الاخرين و استمالتهم للتعاون، لتحقيق الهدف . (القطارنة، 2006، ص27)

تعريفات القيادة الادارية:

تعرف معظم القواميس كلمة (ادارة) بانها : وضع شخص ما في منصب يكون فيه مسؤولا عن مهام معينة، او متحكما فيها، او متوليا تصريف امور معينة جوهريا ، فانك تعتبر مديرا اذا كنت تتمتع بقدر من التحكم في اي من الامور الاتية :

1- الوقت

2- معدلات العمل

3- القرارات

4- التكنولوجيا

5- المعدات

6- المال

7- المقاييس

8- الاجتماعات

9- اشخاص اخرون

اما الاشراف في اللغة فهو يعني المراقبة، حيث تتركز وظيفة المشرف على الاشراف على واحدة او اكثر من الامور الواردة سلفا ، اي فحصها و مراقبتها .

ويتميز المديرون بان مجالات اختصاصهم اوسع من المشرفين، فمهام وظيفتهم لا تقتصر فقط على فحص و مراقبة الامور، و انما يعتبر جزءا اساسيا من وظيفتهم، توقع النتائج ووضع الخطط مقدما وتقرير كيفية تغير الاشياء وتطورها .

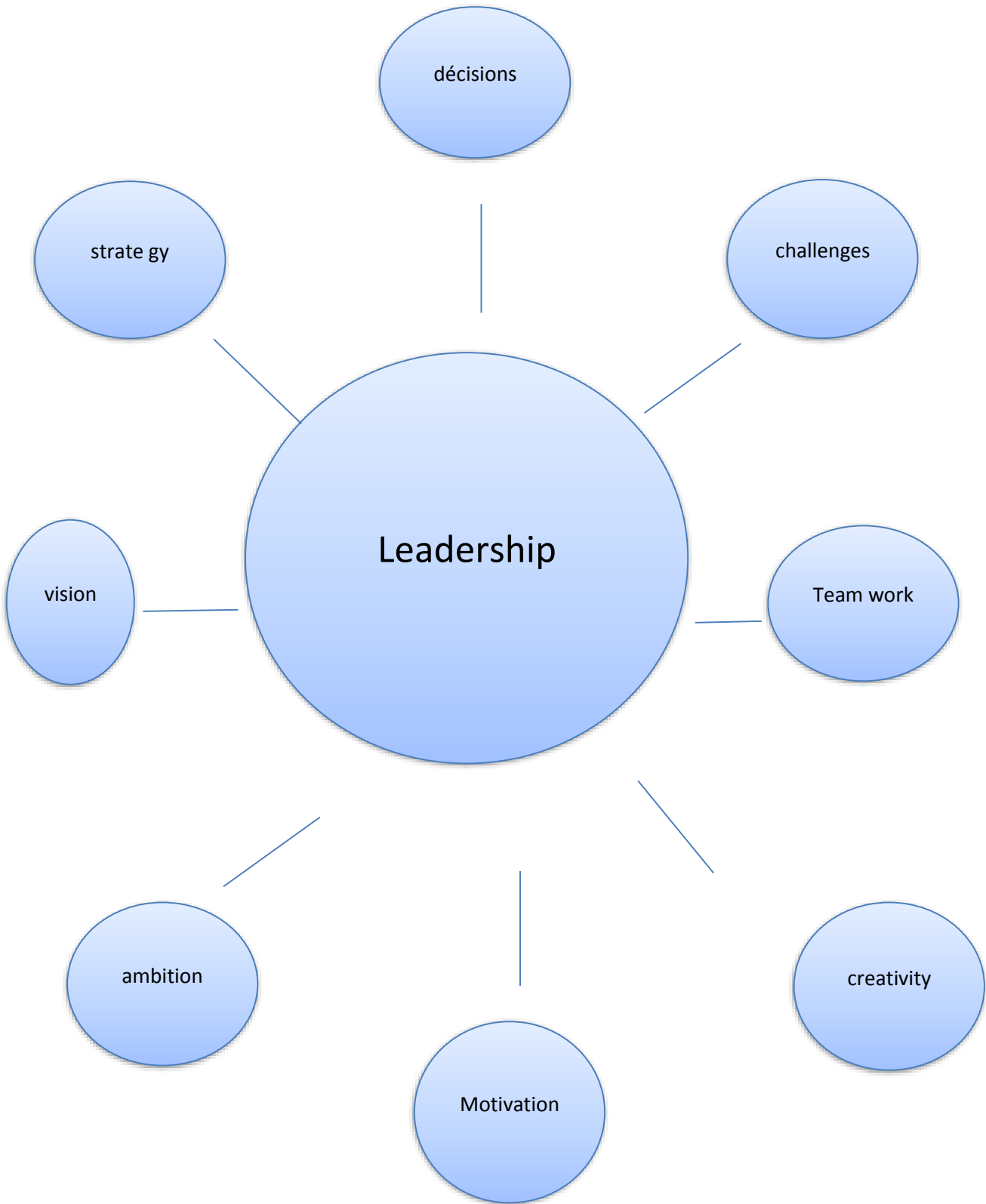
كذلك فان المدير يلقي نظرة عامة على الماضي عند قيامه بوضع الخطط المستقبلية.

وبالتالي، يمكن الاختلاف بين مصطلحي الاشراف و الادارة ، في وجهة نظر من يتولى هذين المنصبين، فالمشرف ينصب اهتمامه على الحاضر . اما المدير، فان الماضي و الحاضر و المستقبل يدخل في دائرة اهتمامه .

على ذلك يمكن تعريف القيادة الادارية بانها: النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار و اصداره، و اصدار الاوامر و الاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية ، و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين . وبهذا المفهوم تجمع القيادة الادارية بين استخدام السلطة الرسمية، و بين تأثير على سلوك الاخرين و استمالتهم لتحقيق الهدف.

وتتعدد خصائص القيادة الادارية على اساس مطالب التأهيل لشغل وظيفة معينة او موقف محدد ، فالقائد الاداري قد يصلح في ظروف معينة او موقف معين ، و تنتهي قيادته للأخرين بمجرد انتهاء هذا الموقف او تغييره ، و القائد الاداري الناجح هو الذي يتفاعل مع متطلبات الموقف، بمعنى ان يتفاعل مع متطلبات الموقف و الظروف المحيطة تفاعلا كاملا، حتى تكون قيادته فعالة ومؤثرة. (ابو بكر ، 2001 ، ص335)

تعريف القيادة :



شكل رقم (01) تعريف القيادة الإدارية، (فارس، 2017 ، ص11)

نرى ان القيادة بطبيعتها خاصة فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين افراد المجموعة التي يقودها و بالتالي فهناك اركان اساسية في العملية القيادية هي :

- جماعة من الافراد.
- قادة بارزون .
- تابعون او رؤوسون .
- عملية اتصال بينهم .
- هدف يراد تحقيقه.

و هذا الامر نراه في جميع الكائنات الحية مثل عالم النمل و عالم الاسماك و علم النحل و الطيور و الحيوان كما هو في عالم الانسان.

و لكن الانسان افضل هذه الكائنات الحية جميعها ، غير ان هناك شخصيات بطبيعتها تتميز بتوافر عنصر القيادة و اخرون بطبيعتهم لا يميلون الا ان يكونوا قادة و يحتاجون الى اخرين لكي يقودونهم و يوجهونهم و يؤثرون فيهم حتى تتحقق اهداف المنظمة:

و لقد عرف اوردرى تيد O.tead القيادة بانها: " ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، و جعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الاهداف التي يرغبون في تحقيقها." (هليل فارس، 2017، ص11.12)

نستنتج من خلال التعريفات السابقة ان القيادة هي فن القدرة و المهارة لتأثير على شعور المرؤوسين الانجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس و اخلاص فالقيادة هي ايضا حث و تحفيز الافراد على انجزما ترغب المنظمة في تحقيق الاهداف المرجوة، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على تأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال اقناع و اتباع الأساليب التحفيزية تساهم في تحقيق اهداف المشتركة التي اجتمع من اجلها الجميع .

اهمية القيادة الادارية:

هي جوهر العملية الادارية و ان اهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور اساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية، فتجعل الادارة اكثر ديناميكية وفعالية، و تعمل كأداة محركة لها لتحقيق اهدافها، وقد اصبحت القيادة الادارية المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم اداري، (السكارنة، 2010، ص115)

وكما ان اهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الانساني للادارة، من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الانسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه و بين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة و اشعار كل منهم بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس و رضا لتقديم اقصى طاقاتهم في العمل، و اشباع حاجات المرؤوسين و متطلباتهم. (كنعان، 2009، ص111-112).

و تبدو اهمية القيادة في الاتي:

- العمل على نشر روح الاخاء و الانسجام بين اعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- العمل على تماسك اعضاء هذه الجماعات و تكتيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- مساعدة اعضاء الجماعات على ادراك احتياجاتها ومشكلاتها و العمل على تحديدها ووضع الاولوية لها تبعا لأهميتها .
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع ، و استمرارها، وازالة أي خوف او قلق يسيطر على اعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- توجه القيادة الادارية العناصر الانتاجية بفعالية نحو تحقيق الاهداف .
- بدون القيادة يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرها في تحقيق اهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- ان تصرفات القائد الاداري و سلوكه هي التي تحفز الافراد و تدفعهم الى تحقيق اهداف المشروع. (حسانين ، ص 440-441)
- تزايد اهتمام منظمات الاعمال بالعنصر البشري في الوقت الحاضر نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها و فاعليتها ومن ثم بقاؤها .
- فوجود العنصر البشري يستلزم بالضرورة وجود قيادة له، بغض النظر عن نمط او اسلوب القائد ولذلك لجعل العاملين يشعرون و يدركون بأنهم يحققون اهداف المنظمة كما لو كانت اهدافهم الشخصية، و هي بذلك تضمن كسب رضاهم و استجابتهم من جهة و تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من جهة اخرى.
- و يمكن ايجاز اهمية القيادة بالأمور الاتية، (الصائغ، 2011):

1. نشر المناخ الصحي الايجابي و الحج من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي و توظيفه ايجابيا الاستفادة منه، فأفراد يتخذون من القائد رمزا للعمل الايجابي الذي يخدم المنظمة :
2. تنمية الافراد العاملين و رعايتهم باعتبارهم اهم مورد للمنظمة وذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارة التوظيف او استثمار الموارد البشرية .
3. القيادة الادارية حلقة وصل بين المنظمة و رؤيتها و اهدافها من جهة و الافراد العاملين فيها من جهة اخرى. (مساعد، 2018، ص267، 268)

وظائف القيادة الادارية:

- ان القيادة كعملية ووظيفة ادارية مبنية على جملة من الاعتبارات التي تحدد مسارها و طرق التي تسير و تحدد دريها و الوظائف التي تحدد مساراتها، و اهم هذه الوظائف نذكرها فيما يلي :
- وظيفة التخطيط : ان وظيفة التخطيط، هي الوظيفة الاولى لانها تشمل تحديد الاهداف التي تتخذ بدورها جملة من السياسات، و طرق عمل تتخللها الاعمال و الانشطة الواجبة التنفيذ
- 2-وظيفة التنظيم : يشير التنظيم، الى تلك العملية التي تتم من خلالها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولا الى اهداف مشتركة، و التنظيم كعملية يحدد في الهيكل التنظيمي الذي يحدد الاطار العام لمختلف الوظائف من خلال توزيع الادوار، و المسؤوليات، و السلطات، بين افراد التنظيم.
- و يكون دور القائد بوضع اسس تقسيم العمل، و يحدد وظائف الادارات، و الاقسام المختلفة للمنظمة ، و يوزع العاملين توزيعا يراعي في تخصصاتهم و قدراتهم و كفاءاتهم. (حسن، 2004، ص100)
- 3-وظيفة التنسيق : ان وظيفة التنسيق، هي مهمة من المهام الرئيسية من خلال خلق الاتساق بين جميع نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة، حتى تؤدي المنظمة وظيفتها بأعلى مستوى من الكفاءات و الفاعلية، و يعمل القائد هنا دور مهما من خلال القضاء على المعوقات، و الصعوبات التي تحول دون اتمام النشاطات، و اتمام عملية التنسيق بينم الفروع، و اقسام المنظمة من خلال العمل الجماعي الذي يؤدي الي تحقيق الاهداف المسطرة.
- 4-وظيفة التوجيه: و تكمن هذه الوظيفة، في توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق اهداف المنظمة، وذلك من خلال معرفة قدرات و دوافع المرؤوسين من اجل الفهم الصحيح لاهمية ضرورة تنمية قدراتهم لتكون وظيفة التوجيه احد العمليات التي تحدد سبل تنمية العاملين من خلال البرامج التدريبية المناسبة لهم لذلك يكون للقائد دور الموجه، و الشرف في عملية المنظمة ، و مزجه من اجل ايجاد السبل للوصول الى هدف المنظمة .

5- **وظيفة الرقابة** : و هي وظيفة تقييمية، تنطوي على ضرورة تقييم الاداء في المنظمة، وذلك من خلال اتباع خطوات، وهي وضع معايير الرقابة، ثم مقارنة النتائج المحققة من خلال هذه المعايير، ثم تأتي بعد ذلك خطوة اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة. (العجمي ، 2015 ، ص47)

6- **وظيفة الاتصالات** : ان شبكة الاتصالات ، بين فروع و اقسام المنظمة تجعل القائد يقوم بدور مهم في اداء مهامه، و ذلك من خلال سير العمل و يسره و سهولة انسياب القرارات المستخدمة، و العراقيل التي تقابل تنفيذ المهام ، وبها تكون الاتصالات تسير للقائد اشياء جديدة، و افكار تشاركية تؤدي الى اكتشاف المهارات بين العاملين ، وبالتالي فنجاح عملية الاتصالات تؤدي الى نجاح المنظمة، و هذا النجاح بدوره يؤدي الى تحقيق الاهداف المرسومة .

7- **وظيفة التحفيز** : ان القائد الجيد ، هو الذي يكون لديه القدرة على تحريك دوافع مرؤوسيه، لذا يجب عليه ان يتصرف على اساس مجهودات كل شخص على حدا من خلال المدح و الثناء على كل عامل ذو الاداء الجيد و المتميز وخاصة اثناء اداء العمل في ثنايا المجموعة من اجل استفزاز دوافعهم في السكة الايجابية التي تخدم المنظمة و الهدف المنشود.

وظيفة اتخاذ القرار : ان وظيفة اتخاذ القرار ، لا تأتي هكذا اعتباطا، و انما في جملة من المراحل تكون بدايتها بصنع القرار من جملة من البدائل المتاحة ، و اختيار البديل الافضل

نظريات القيادة:

ان تحديد من هو القائد و كيف و لماذا يصبح قائدا من بين مدموعة الافراد، يتطلب الرجوع الى نظريات القيادة، وقد قدم الكثير من الباحثين سواء في جانب الادارة او السياسة او الاجتماع، العديد من النظريات حول موضوع القيادة، ورغم اختلاف افكار و مفاهيم القيادة الادارية عن القيادة العسكرية او الساسية، الا اننا سنحاول استعراض مختلف النظريات وصولا الى تلك التي تتعامل مع المفاهيم المرتبطة بالقيادة الادارية . و فيما ياتي بعض نظريات القيادة :

1. نظريات السمات الشخصية :

تقوم هذه النظرية على الافتراض بان هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم، تتراوح هذه الصفات، ما بين اصفات و مظاهر جسمية فيزيولوجية ، تتمثل بشكل، و نبرة الصوت، و الحجم و الوسامة...الخ، و صفات نفسية

: كالحماس، و الثقة بالنفس، و القدرة على المبادرة ، و النضج الاجتماعي ، و قوة الشعور بالحاجة للانجاز و الخلق الجيد، و صفات اخرى ذهنية كالذكاء ، و القدرة على التفكير و التحليل، و الشجاعة ، و ما الى ذلك. و يلاحظ ان هناك خلافا في المنهجية المتبعة للوصول الى هذه النظرية لانها على ما يبدو تبدا بالشخصيات التي تعتبر قيادية و من ثم تجميع الصفات التي تتوافر في هذه الشخصيات، وهي تنطلق من فرضية صريحة او ضمنية بان القائد يولد و لا يصنع وان القيادة موهبة، وهو امر قد يعني ان على الادارة ان تنتظر مجيء القادة العظام، و لا تعطي لنفسها أي دور في تنمية و تطوير مثل هؤلاء الاشخاص عن طريق التدريب، و المشكلة الاخرى في هذه النظرية هو انها لا تستطيع ان تحدد عمليا و بشكل كلي المواصفات او السمات التي تفسر حقيقة القيادة ، ذلك ان هناك عرفوا بانهم قادة مع انهم لم يتمتعوا بهذه السمات كافة ، و الذين ان توافرت لدى بعضهم سمة من السمات ، فأنها قد لا تتوافر في البعض الاخر منهم، (كنعان، 2009).

نظرية الرجل العظيم :

تعتبر اول و ابسط نظرية حاولت ان تفسر ظاهرة القيادة، و ترى هذه النظرية ان من يمتلك بعض الخصائص مثل : بعد النظر، الشخصية القوية، الكفاءة او القدرة العظيمة، هذه الخصائص تمكنه من الصعود الى الوظائف البارزة (عمار الطيب كشرود، 1995)، و مؤدى هذه النظرية ان هناك رجالا عظاما يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب و خصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة ايا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها (محمد شفيق : دس) ومن بين هذه الصفات ودود الدافع، الصدق، و الاستقامة، الحفز الى

القيادة ، الثقة بالنفس، القدرة العقلية، المعرفة بإدارة الاعمال، الابتكار و الابداع، المرونة . (سلطان ، 2002 ، ص133)

الاكيد ان هناك رجال عظام عبر التاريخ كانوا قادة في مختلف المجالات ، لكنهم هؤلاء القادة يبقون الاستثناء ، كما اننا لو تتبعنا هؤلاء لوجدنا ان هناك ظروف و عوامل ساهمت في بروزهم كقادة في العالم، لذا لا يمكننا ان نقول ان هناك افراد يولدون لكي يكونوا عظاما ، لان هناك عدة عوامل تساهم في صقلهم و جعلهم قادة و من بينها المواقف و البيئة الخارجية.

النظرية السلوكية:

ان عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن ان تميز بين القائد الفعال و القائد غير الفعال ادى الى انتقال التركيز في الدراسات الى سلوك القائد وقد ركزت هذه الدراسات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الادارية ومن اهم النظريات هي :

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة:

قدم الباحثان تاننبوم و شميدت (Tannenbaum and Schmidt) مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد و فق تأثره بخصائص المرؤوسين و خصائص الموقف بالإضافة الى خصائصه بوصفه مديرا او قائدا، تمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار و مقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار و يأتي هذا استنادا الى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك كما يظهر في شكل: وضمن خصائص القائد، شعوره بالامان اما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجاتهم الى الاستقلالية و استعدادهم للقبول و تحمل المسؤولية ، و قدرتهم على العمل في ظل الغموض و عدم الوضوح، و اهتمامهم بالمشكلة المطروحة، و خبرتهم و توقعاتهم و غيرها، اما ابرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم و فعالية مجموعات العمل و طبيعة المشكلة او المشكلات المطروحة و ضغط الزمن و غيرها (العامري و الغالي، 2008)

نظرية ليكرت في القيادة : (Liekert Theory Of Leadership)

لقد استطاع ليكرت و زملاءه نتيجة الابحاث التي قامو بها في موضوع القيادة من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الانتاجية العالية و المجموعات ذات الانتاجية المنخفضة ، و قد وجد ليكرت بان المشرفين ذوي الانتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، كما انهم كانوا مهتمين اكثر بالافراد و كانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، كما انهم يسمحون بحرية اكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات و اختيار طرق العمل المناسبة و كذلك كان اشرافهم على مرؤوسيهم اقل بكثير من اشراف المشرفين في المجموعات ذات الانتاجية المنخفضة، و استنتج ليكرت بشكل عام ان القيادة الديمقراطية تعطي نتائج افضل من القيادة الاتوقراطية، (العجمي، 2010).

استطاع ليكرت Likert التمييز بين اربعة انظمة للقيادة وهي ، (السكرانية ، 2010):

- النظام التسلطي الاستغلالي (Exploitative Authoritative): و يتصف القادة هنا بأنهما مركزيون بدرجة عالية و تقتهم بمروسيهم قليلة و يحفزونهم عن طريق الخوف و الاكراه.
- النظام المركزي النفعي (Benevolent Authoritative): و هو يشبه النظام السابق الا انه اقل مركزية و يسمح في بعض الاحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و لكن تحت رقيبته .
- النظام الاستشاري (Consultative): و يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم و بين مرؤوسيه و يستفيدون من افكار مرؤوسيههم و آرائهم.
- النظام الجماعي المشارك (Participative-Group) : و يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بأفكار مرؤوسيه فيستفيد منها باستمرار ، وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد و مرؤوسيه . وقد وجد بان المديرين الذين يستخدمون النظام الثالث و الرابع تكون انتاجية مجموعاتهم مرتفعة ، وهو افضل نظام في نظر ليكرت (مساعد، 2016-2018، ص271--274).

نظرية الموقفية: (Situational Theory) :

تعتبر هذه النظرية ان القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناسفي مواقف معينة و ليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما ، وتقوم على افتراض اساسي مؤاده ان أي قائد لا يمكن ان يظهر كقائد الا اذ تهيات في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته و تحقيق تطلعاته، و لا يوجد بالنمط القياد الذي يصلح للاستخدام في كافة المواقف ، لذا فانه على كل قائد ان يبحث بنفسه عن النمط القيادي الملائم و الفعال وفقا لطبيعة الافراد الذين يتولى قيادتهم، ووفقا لبيعة الموقف الذي يوجد فيه، و يقرر وليمجنز (William &jenkins) ان العامل المشتركين القيادة ليس هو سمات معينة و لكنه مقدرة على اظهار معرفة افضل او كفاءة اكثر من غيرهم في مواقف معينة أي القيادة الموقفية، فالموقف هو الذي يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف و الشخص الذي تتطابق عليه تلك المعايير اكثر من غيره ، وتبعاً لذلك يصبح هو القائد.(الجارودي ، 2011، ص142)

لقد اكدت نظرية الموقف على اهمية الوقف في حصول القيادة ، اذ افترضت ان المواقف التي يتعرض لها الافراد هي التي تصنع منهم قادة او لا، و الاكيد ان الكثير من المواقف قد تساهم في صنع القادة ليس لدى جميع الافراد ، اذ لا بد ان تتوفر مجموعة من الشروط و العوامل في الافراد ليكونوا قادة وهذا ما يجعل المواقف مجرد عوامل مساعدة و فقط، لذا فإننا يمكن ان نقول ان النظرية الموقفية قد اصابت في تحليل العوامل الموقفية التي تساعد في ظهور القيادة ، لكنها لم تصب حينما اعتبرتها الوحيدة النافية بذلك خصائص

الفرد و ميزاته التي تجعله ايضا قائد ، فالقائد يكون عن طريق الصقل بين مختلف العوامل .(صابر، 2019 ، ص143.142)

الاتجاهات الحديثة في القيادة: (New Trends in Leadership)

1. القيادة الكاريزمية:

ان القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على اداة يتجاوز او يتفوق على ما هو متوقع، و القائد من هذا النمط لديه قدرة على الايحاء و الالهام للعاملين بحيث يستخدمون اقصى طاقة لديهم و يلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة و مضحين من اجل صالح المنظمة .

من المفيد اجمال الصفات الكاريزمية الت اجمع عليها الباحثون، كالاتي : (السكرانة، 2010)

أ. ثقة عالية بالنفس.

ب. رؤية مستقبلية.

ج. قدرة على تفصيل الرؤية و جعلها مفهومة من قبل الاخرين .

د. قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها .

هـ. سلوك غير معتاد و خارق .

و. يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير و يعمل من اجله باستمرار .

ز. حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من احداث.

2. القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع و المصالح بين القائد و اتباعه من اجل الوصول الى الاهداف المتفق عليها، حيث يتم حشد جهودهم بشكل ايجابي من خلال المهام و المكافآت و نظام الحوافز و الهيكل، و بالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين و متطلبات المهام الموكلة اليهم و يضع الهيكل و الملائم و نظام التحفيز المطلوب و كذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين

كونه مدخلا لتحسين الانتاجية بمعنى انها تتفوق في الوظائف الادارية فهي مثابرة و متسامحة و متفهمة و ذات عقلية عادلة وسطية .

وقد وصف كيزر و ايكل (Kezar & Eckel)، (2008) القيادة التبادلية بانها القائد و التابعين حيث يعدهم القائد بمكافئات و حوافز بعد تقيق الأهداف الموضوعه .

و بناء عليه فالقيادة التبادلية مبنية اساسا على قدرة القائد على ارضاء التابعين كونه مدخلا لتحسين الاداء، اضافة الى تعزيز الالتزام بالعرف و بالقيم المنظمة. (دوره و جودة، 2011)

3. القيادة التحويلية (Transformation Leadership):

ان القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة على الياحاء و التواصل مع المرؤوسين و حثهم على القيام بأفضل الجهود للارتقاء بالأداء، اذ تتميز عن القيادة الكاريزمية بانها ذات قدرات خاصة لأحداث التغيير الجذري في رسالة المنظمة، و ثقافتها، و استراتيجيتها، و هيكلها، و تحقيق الابداع من خلال تنظيم حاجات المرؤوسين و اهتماماتهم و مساعداتهم على استخدام طرق جديدة في حل مشكلاتهم. (الخفاجي و منصور، 2010).

يتصف سلوك القائد التحويلي بمميزات اساسية اهمها، (السكرانة، 2010):

ا. القدرة على الياحاء لمرؤوسيه برؤية ملهمة عن مستقبل المنظمة .

ب. الاهتمام بالمرؤوسين و احترام الاخرين .

ج. العمل على تنمية و تطوير الاخرين .

د. بناء الثقة المتبادلة مع الاخرين .

هـ. ان يكون قدوة امام الاخرين بالالتزام و الاخلاق و العدالة،

كما يتمتع القائد التحويلي بخصائص القائد الكاريزمية لجذب افراد جماعته و العمل على استشارة

دافعيتهم و تحفيزهم لبذل طاقاتهم نحو تحقيق اهداف الجماعة .

هناك بلا شك فروقات بين سلوك القائد التبادلي و سلوك القائد التحويلي ، فسلوك القائد التبادلي يتضمن حشد الجهود و تحسين الاداء من خلال مساعدة المرؤوسين في تحقيق اهداف المنظمة و استلام المكافآت مقابل ذلك، بينما سلوك القائد التحويلي يركز على ايجاد تغيرات في قيم المرؤوسين و ادراكهم و حاجاتهم **vasilin & (2012 ، feinziner)** و بالتالي فالقيادة التحويلية تتضمن ايجاد رؤية جديدة و تغيير ثقافة المنظمة لتستوعب هذا التغيير الجديد. (مساعد، 2018، ص280-281)

نظرية الشبكة الادارية: (The Managerial Grid Theory)

من اشهر النظريات المعروفة في مجال القيادة نظرية الشبكة الادارية و التي لا يزال العديد من الباحثين يجرون دراساتهم عليها .

يوضح شكل الشبكة الادارية التي قام بتطويرها بليك و ماوتون (Blake & Mouton) و تعتمد على بعدين اساسيين من سلوك القائد : الاهتمام بالافراد (المحور الصادي) و يقسم الى تسع درجات من الاهتمام القليل الى الاهتمام العالي، و الاهتمام بالعمل (المحور السيني) و قسم الى تسع درجات ايضا.

يتبين من شكل اعلاه ان هناك خمسة انماط قيادية اساسية هي (blake & mouton ، 1989) :

- **القائد الضعيف (Impovrished Leader) (1.1)** : ان هذا النمط القيادي يعطي اهتماما منخفضا بالافراد و كذلك الانتاج و لذا فان محصلة هذا النمط انتاجية متدنية و روح معنوية منخفضة لدى العاملين، و يسود المنظمة بصورة عامة اجواء تنظيمية غير سليمة .
- **القائد المتشدد (Task Leader) (9.1)** : ان هذا النمط يعطي اهتماما كبيرا بالانتاج و اهتماما متدنيا بالافراد و العلاقات الانسانية ، و يعبر هذا النمط عن الروح التسلطية او الدكتاتورية، حيث ان القائد يهتم بالانتاج على حساب العاملين، ولذا فان الانتاجية ترتفع لكن اجواء العمل يسودها عدم الرضا، و انخفاض المعنوية، و بروز روح العدائية ، و عدم الثقة، و الاجواء التنظيمية غير سليمة.
- **القائد الاجتماعي (Sociable Club) (1.9)** : يولي القائد الاجتماعي الاهتمام الاكبر لاحتياجات المرؤوسين و توفير جو ودي بين العاملين، اما اهتمامه بالعمل فيكون ضعيفا، ولذلك سمي هذا النمط برئيس النادي الاجتماعي .
- **القائد المعتدل (Mid Road Mnager) (5.5)** : ان هذا النمط القيادي يعبر عن اهتمام متوسط بكلي طرفي الشبكة، اهتمام متوسط بالعاملين و تعزيز العلاقات الانسانية و اهتمام متوسط بالانتاج او المهام

التي تقوم بها المنظمة، ولذا فان المحصلة النهائية لهذا النمط القيادي نتائج و سطحية في الانتاج و اهتمام متوسط بالعلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة.

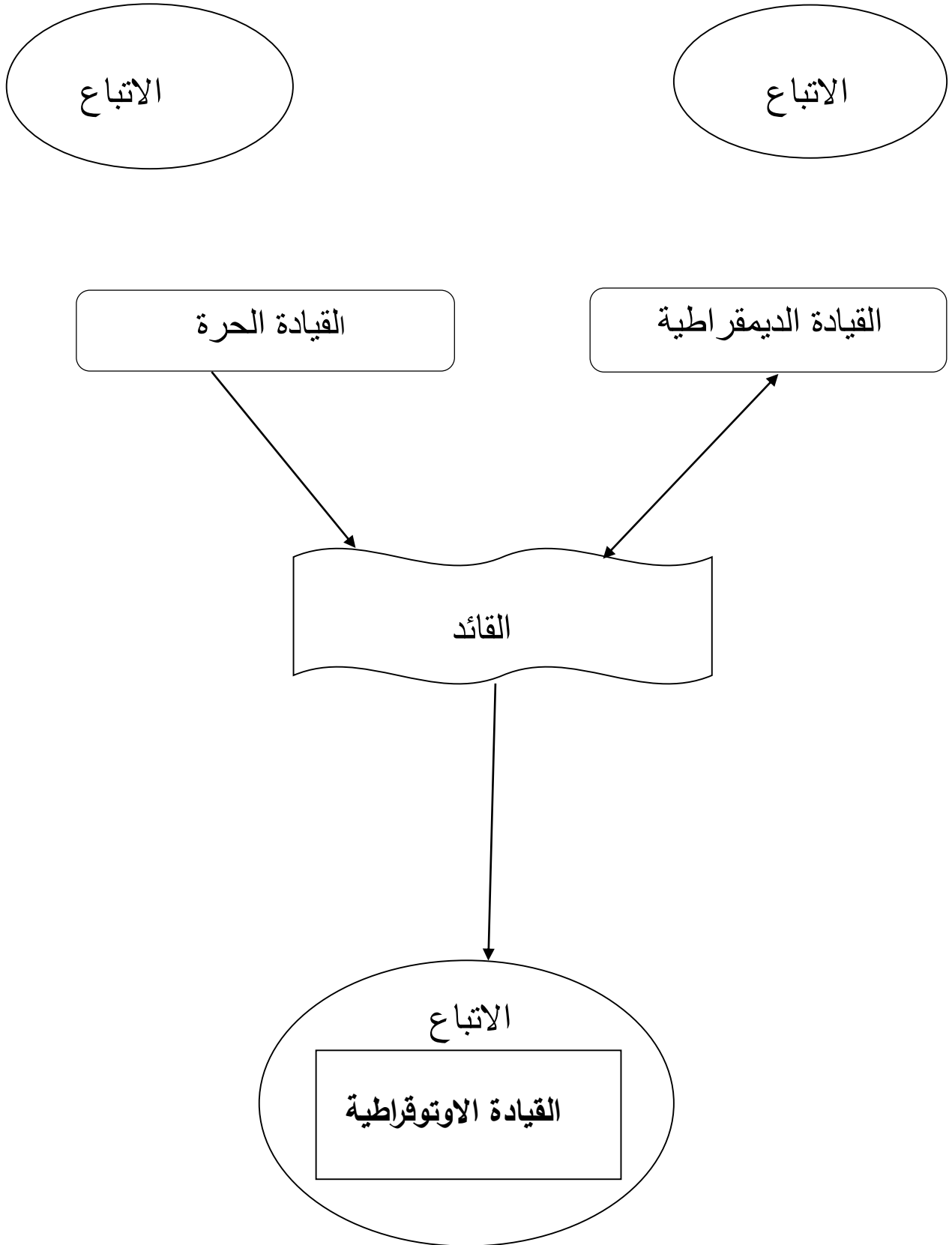
• **قائد الفريق (Team Leader) (9.9):** يتميز نمط قائد الفريق بالاهتمام العالي بالأفراد و كذلك الاهتمام العالي بالعمل في الوقت نفسه، و يقود هذا النمط الى درجة عالية من الثقة و العلاقات الجيدة بين الرئيس و المرؤوسين و كذلك الى مستوى اداء فاعل.

و قد توصل الباحثان بليك و ماوتون (Blak & Mouton) الى ان افضل انماط القيادة هو قيادة الفريق (9.9) حيث الاهتمام عال سواء بالأفراد او بالعمل . (مساعدته، 2018، ص277.278)

انماط القيادة:

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في اداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير منظمات الاعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد و الجودة مطالبون بالبحث عن القيادة اولا، وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة . ففعالية القيادة تؤدي الى فعالية المنظمة و العكس صحيح.

والقيادة الناجحة هي التي تتضمن مجالا واسعا من الثقافات و الممارسات، بحيث تتوفر الانماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف . وهناك العديد من الانماط القيادية التي يترتب عليها سيادة مناخ اجتماعي معين، وتتضح هذه الانماط في شكل التالي:



الشكل رقم (02) يوضح نمط القيادة (السكرانه، 2010، 178)

و يتضح من شكل السابق ما يلي :

- ان نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد و الاتباع قائم على التفاعل فيما بينهما وذلك كما تشير الاسهم.
 - ان نمط الاتصال في القيادة الاوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد للاتباع فقط كما يشير السهم.
 - اما النمط الثالث فيصف القيادة الحرة وبها تكون حرية الاتباع قائمة على المسؤولية و المحاسبة على الانجاز و ليست حرية مطلقة، ويكون التفاعل قائم بين القائد و الاتباع على هذا الاساس كما يتضح من السهم المتقطع .
- وفيما يلي شرح اكثر استفاضة لأنماط الثلاثة السابق ذكرها:

اولا: القيادة الديكتاتورية او الاوتوقراطية: (Autocratique leadership)

وتأخذ هذه القيادة اتجاها استبداديا، وارغاميا وتسلطيا ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد و الاتباع والمناخ الاجتماعي السائد، وذلك كما يلي:

القائد: يحدد بنفسه سياسة العمل كليا ويملي خطواته وواجه النشاط، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويعطي اوامر كثيرة تعرض رغبة الجماعة و يهتم بضمان طاعة الاعضاء حتى انه قد يعمل على انقسام المؤسسة أي يأخذ بمبدأ (فرق تسد)، ويقلل من الاتصال بين اعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية.

الافراد: ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة ،

ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل، واذا ترك القائد مكانه او تنحى حدثت ازمة شديدة قد تؤدي الى انحلال الجماعة، او انخفاض روحهم المعنوية .

السلوك الاجتماعي: يتميز المناخ الاجتماعي بما يلي:

1. سيادة روح العدوان و التحزب، كثرة المنافسة، الخنوع، السلبية، و اللامبالاة .
2. شعور الافراد بالقصور و العجز، ويزداد اعتمادهم على القائد.
3. انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض، و بينهم و بين القائد.
4. يسود التملق للقائد مع كرهه.

5. انخفاض روح المعنوية و الشعور بالاحباط وحدة الطبع و كثرة المشاحنات .

ثانيا: القيادة الديمقراطية: (Démocratique leadership)

وفيها نجد ان القائد يشجع الافراد على المنافسة و التعاون، يشاركهم الراي و المشورة فيما يجب عمله، ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين اعضائها ويكون موضوعيا في مدحه ونقده للأفراد. الافراد: يشعر الافراد بأهمية مساهمتهم الايجابية في التفاعل الاجتماعي، ويختارون رفاق العمل و الاعمال التي يرغبون فيها طبقا لقدراتهم وميولهم ويكونوا اكثر تماسكا و ترابطا، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، و اذا ترك القائد مكانه استمر العمل و النشاط دون ان يحدث له خلل.

ويظهر هذا النمط في بعض المجالات داخل المدارس و الجامعات مثلما يحدث عند تشكيل انتخابات اتحاد العاملين بالمدرسة، و الجامعة حيث تعقد الانتخابات اولا على مستوى (الفصول. الكليات) لاختيار رئيس الاتحاد ونائبه واعضاؤه، وعد هذه خطوة مبدئية لتعويد العاملين على حرية الراي و الاختيار و تنمية الفكر الديمقراطي لديهم.

كما يربي الفكر الديمقراطي لدى شباب الجامعة من خلال الاشتراك في المعسكرات الخاصة بإعداد القادة و أنشطة الجواله، و أنشطة التربية العسكرية، و الأنشطة الرياضية، و المسابقات الثقافية و الرياضية .

ثالثا : القيادة الحرة: (Libre leadership)

وتتميز بما يلي:

القائد : محايد لا يشارك الا بالحد الأدنى من المشاركة. ويتحرى الحرية للأفراد و الجماعة.

المناخ و السلوك الاجتماعي : حرية مطلقة وكاملة للقائد و الافراد في اطار انجاز الاهداف، العلاقة بين افراد الجماعة يسودها الود و الثقة المتبادلة.

و يعد تعرفنا على هذه الانماط و تقييمنا لوضع مؤسساتنا سنجد بشكل جلي اهم الانماط السائدة في معظم المؤسسات هي النمط الاوتوقراطي، بينما يغيب عنها كل من النمط الديمقراطي و الحر. يعيق ظهور هذا النوع من القيادة نظام العمل التقليدي القائم على المركزية، و من قبله نمط التنشئة الاجتماعية التي يستخدمها الاباء في تربية ابنائهم و التي تقوم على التسلط، و القسوة، التفرقة في المعاملين الابناء و الرعاية الزائدة، و الاستهانة بآراء الابناء وعدم ترك مساحة لهم للتعبير عن الراي و حرية اتخاذ القرار.

و تقوم القيادة الادارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، و تعكس اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تباينا في في اساليب القيادة وانماطها . وهناك معيار رئيسي في تصنيف اساليب القيادة وهو: يقوم على تصنيف القيادة من حيث اسلوب القائد و طريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه و تصنف القيادة الادارية وفق هذا المعيار الى ثلاث اساليب لها فوائد وعناصر احباط، كما يبرزها الجدول التالي : خصائص اساليب القيادة.

جدول رقم (01) يوضح أساليب القيادة (السكرانة، 2010 ، ص 177 - 181)

الاسلوب	الخصائص	عناصر الإحباط	العناصر المفيدة
الاسلوب الديمقراطي	يعتمد على العلاقات الانسانية، المشاركة وتفويض السلطة .	يسبب احباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع، و يعتبرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم.	يشجع الجميع للمساهمة بمهارته ومواهبهم للحصول على مزيد من العمل و بنوعية افضل.
الاسلوب الأوتوقراطي (الاستبدادي)	يتخذ فيه القادة من سلطتهم الرسمية اداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لاجبارهم على انجاز العمل.	يسبب الاحباط لبعض المرؤوسين الذين يرغبون في النقاش و المحاوره، و المساهمة في تقديم الافكار و المعلومات.	يوفر سرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت. واحيانا يستفيد الموظفون من الاوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله.
الاسلوب المتسامح (الحر)	يمنح حرية اكبر للمرؤوسين . تفويض واسع للسلطة اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات .	يجبر المدير المرؤوسين على قبول الكسل بسبب النقص في التعليمات والتوجيه .	أسلوب افضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات ابداعية ابتكارية و يتجاوبون جيدا مع جو الحرية . مفيد عندما لا يكون التنسيق القوي بين افراد المجموعة مطلوباً.

الرقم	انماط القيادة	مزايا	عيوب
01	القيادة الديمقراطية	<p>يشجع على التجديد والابداع والابتكار .</p> <p>الاحترام المتبادل بين القائد و المجموعة .</p> <p>المشاركة في التخطيط وصنع القرار ,</p> <p>مراعاة المشاعر والجوانب الانسانية .</p> <p>يقوي اواصر الانتماء و التماسك للمؤسسة .</p> <p>ينمي روح الصداقة و التعاون وروح الفريق .</p> <p>توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الانتاجية و التحسين .</p>	<p>تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية .</p> <p>قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل و لا يحب تحمل المسؤولية .</p> <p>يستلزم كثيرا من الوقت و الجهد و التنظيم .</p>
02	القيادة الاوتوقراطية	<p>قد يكون ناجحا خلال الازمات او الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم و الشدة .</p> <p>قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذي لايجدي معهم النمط الديمقراطي .</p>	<p>انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين .</p> <p>يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين .</p> <p>يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم و العمل .</p> <p>يحدث فراغا و فوضى في العمل .</p>

<p>التسلط و الاكراه في تسيير الامور و شؤون العمل. حب التكم و السيطرة في جميع الامور الادارية.</p>		
<p>تفكك الفريق و فقدان ميزة التعاون و التفاعل بين الجميع، مما يجعل كل موظف يعمل و ينجز مهامه بشكل فردي. وجود الفوضى في المؤسسة مع قلة مستوى الانتاجية المهنية. عدم القدرة على تقييم الموظفين و تقييمهم من حيث الأداء المهني و اسلوبهم في العمل ، مما يؤدي الى الفوضى و اتخاذ القرارات المهنية الخاطئة.</p>	<p>الموظفين يكونون على مستوى كبير من الاختصاص والخبرة و المعرفة المهنية بسبب القيادة المهنية الجيدة ، و تكون لديهم الكفاءة المهنية العالية ، بحيث يؤمن عليهم القائد المهني و ينقل السلطة لهم ، بحيث يتحملون جميع المسؤولية دون تدخل القائد بهم هذا يؤدي الى اداء مهني مريح و لا يوجد به توتر او قلق. يناسب هذا الاسلوب من القيادة من هم متخصصون وملتزمون بجميع القواعد و القوانين المهنية وكل مهمهم هو تحقيق الاهداف التي تخص الفريق و المؤسسة.</p>	<p>03 القيادة الحرة</p>

جدول رقم (02) يوضح مزايا و عيوب انماط القيادة من اعداد الطالبات : بانوح ليليا بوشيبية هناء

صفات القائد الإداري:

قام كلا من داني كوكس (Danny cox) وجون هوفر (John hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة الى عشر صفات هي :

(كوكس و هوفر، 1998 ، ص 71-107)

1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية :

بحيث لا يستطيع القائد الفعال ان يعيش اخلاقيات مزدوجة احداها في حياته العامة (الشخصية) و الاخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد ان تتطابق مع الاخلاقيات المهنية.

1. النشاط العالي:

بحيث يرتفع القائد عن توافه الامور و ينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه . بانها مهمة و مثيرة.

2. الانجاز:

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الاولويات، غير ان هناك فرقا ما بين اعداد الاولويات و انجازها.

3. امتلاك الشجاعة:

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجا الى المشي على الحافة بهدف انجاز الاعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة، في حين ان الشخص المسالم ذا الحركة

البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى اطراف الاصابع بهدف الوصول الى الموت بسلام .

4. العمل بدافع الابداع:

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للأبداع و الشعور بالضجر من الاشياء التي لا تحدي نفعها اما الافراد الذين يتمتعون بالحماس و الاقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار زنين الهاتف لأمن اجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل ان يبدا بطلب المغفرة على طلب الاذن.

5. العمل الجاد بتفان والتزام:

فالقادة الفاعلين يقوموا بإنجاز اعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الاعمال .

6. تحديد الاهداف :

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الاهداف الخاصة بهم و التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

7. استمرار الحماس :

ان اغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ ابدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد و تطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما و اذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه اذا الا اعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات .

8 مساعدة الاخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، و عندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الافكار بحرية مما يؤدي الى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام. وحدد عليه الصفات الشخصية و القيادية كما يلي: (عليوة، 2001، ص523)

اولا: الصفات الشخصية:

1. السمعة الطيبة والامانة والاخلاق الحسنة.
2. الهدوء ولا تتران في معالجة الامور والرزانة و التعقل عند اتجاز القرارات.
3. القوة البدنية والسلامة الصحية.
4. المرونة وسعة الافق.
5. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
6. المظهر الحسن.
7. احترام نفسه واحترام الغير.
8. الايجابية في العمل.
9. القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
10. ان تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه بالكمال و التعاون.

ثانيا: الصفات القيادية: كالمهارات و القدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب و اهمها ما يلي:

1. الالمام الكامل بالعلاقات الانسانية و علاقات العمل
2. الالمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل

3. القدرة على اكتشاف الاخطاء و تقبل النقد البناء
 4. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد
 5. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه و اكتساب ثقة الغير
 6. الديمقراطية في القيادة و تجنب الاستئثار بالرأي او السلطة
 7. القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل
- المواظبة و الانتظام حتى يكون قدرة حسنة لمرووسيه (السكارنه ، 2010 ، ص 29-33)

اختيار القادة الاداريين و اكتشافهم :

يتعذر في الكثير من المنظمات رسم او تصور صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية، بسبب الخلل في الاجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز ، فعملية اختيار القادة الاداريين غاية في الدقة و تتطلب عناية بالغة، يمكننا وضع اطار يتم الاختيار عبره ، وذلك على النحو الاتي:

- 1- توفر الصفات المطلوبة في القائد الاداري وفق طبيعة المنظمة و بيئتها.
- 2- عند الترشيح او الاختيار ، يجب ان تشمل المعايير الكفاءة في العمل والقدرة على الانتاج.
- 3- ان تجرى للمرشحين دورات تدريبية يتم في ختامها اختيار الأكفأ، بناء على الصفات الشخصية و القيادية السابق ذكرها، و ان تجري الاختيارات او الترشيحات قبل الحاجة للتثبيت في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة، تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في اجراء عملية الاختيار.
- 4- ان تتوفر في المنظمة البرامج من وقت لآخر، لأجراء دورات تدريبية لأعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، و يتم تقييم المرشحين خلال فترة زمنية معقولة نتيجة لتقييم الدائم للإنجاز و الكفاءة. و يتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن اهمها:

- 1.حجم المنظمة ونوعها.
- 2.موقع المنظمة الجغرافي، ودورها في مجتمعها المحلي و الاقليمي.
3. البيئة المناسبة لظهور القادة.

(لهلوب، الصرايرة ، 2012، ص 55-56)

العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية :

لا شك إن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً. ومن أهم هذه العوامل:

عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

إن من الأمور التي يأخذها بنظر الاعتبار أي قائد هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف .

إن ذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مشاركة المرؤوسين مثلاً) .

(لعويسات، 2003، ص 36) .

عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم، وميولهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها. وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه التغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوباً معيناً وتتجذب إليه نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تتجذب إليه .

ومن المتغيرات ذات العلاقة بالمرؤوسين أو الجماعة: حجم الجماعة ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها ومدى تعاونها... الخ التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب.

عوامل تتعلق بالموقف :

ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وتعدد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات والضغط التي يفرضها على القائد.

و بالنسبة لطبيعة المشكلة فهي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب وعلى المدير أن يراعي ما إذا كانت الجماعة على اطلاع بالمشكلة. وما إذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها.

ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف : عامل الوقت فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحاح والاستعجال لحلها.، وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة.(حسن حريم، 2004، ص 219)

عوامل تتعلق بظروف البيئة:

ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين. (لعويسات، سنة 2003، ص36)

ومن أهم هذه المتغيرات : الثقافة السائدة في المجتمع والثقافات الفرعية، والجماعات التي ينتمي إليها، والاضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقررها المجتمع .

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات سابقة الذكر وغيرها مما لم يرد ذكره تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد.

عوامل تتعلق بالمنظمة :

إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أم لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام، وهذه جميعها تملئ بعض القيود على سلوك المدير، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة وحجمها، وعدد أفراد الجماعة والتوزيع الجغرافي للمنظمة ومدى سرية السياسات والخطط، والوضع الصحي للمنظمة (هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية) .

وفعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة، وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة وغيرها.

(حريم، 2004، ص 219)

لذلك نجد أن القيادة الادارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية الشخصية والخبرة العلمية والعملية، مقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرته القائد على التأثير.

مهارات القيادة الادارية :

القيادة كما ذكرنا سابقا القدرة على التأثير على سلوك العاملين الظروف و المواقف المحيطة لتحقيق الأهداف المرغوبة :

وحتى يستطيع القائد أن يحقق هذه الأهداف عن طريق التأثير على سلوك التابعين له في ظل الظروف و المواقف المحيطة، فلا بد من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد على ذلك وهنا اتفقت الدراسات الحديثة على أن اهم مهارات القائد الإداري ما يلي :

المهارات الفنية: وهي قيام القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة و الإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل .

المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارات تمكنه من القدرة على التعامل معهم واشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل .

المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين او نقدهم او اقتراحاتهم، كذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات .

المهارات التنظيمية: وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة المنظمة والعمل على أساس أنها متكامل و مفتوح وتفهم أهدافها وانظمتها وخططها وكذلك فهم البيئة المحيطة وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وانها تؤثر فيه وتتأثر بها كذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع لمهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.

إن أهمية مهارات القائد الإداري تكمن في بلوغ وتحقيق أهداف العمل، ورفع الإنتاجية والأداء وتحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة .

معوقات القيادة الادارية :

هناك معوقات أبرزها :

1 - أن المشاكل التي تحيط بالقائد الإداري قد تنبأت من النظام الإداري والسياسي فوجود المصادر المتعددة للتعين وازدواج منابع المسؤولية يعملان في كثير من الأحيان على شل عمل القائد الإداري فكثيرا ما يجري تعيين شخص أو أشخاص لدائرة أو دوائر دون علم القائد الإداري وقد يحدث العكس في بعض الأحيان، كما يؤدي تعدد مصادر المسؤولية أو ثنائيتها إلى ضعف حدة أمر و توجيه القائد الإداري على أتباعه، وهي أمور لا يمكن نكران تأثيرها في كفاية الأداء وفي عملية النمو والتغيير .

أن توقعات الجماهير وأولي الأمر من القائد الإداري في الشعوب المختلفة تفوق كثيرا ما يجابهه نظيره من الشعوب المتقدمة، هذا الى جانب النقص الواضح في التقنية والجهل المطبق، ووجود جماعات ضاغطة متعددة وقيم رائجة مختلفة تحاول ان تؤثر تأثيرا سلبيا في أنظمة الإدارة، كل هذه الامور تجعل القائد الإداري في هذه الشعوب يحارب بيد واحدة وهو محاط من جميع الجهات بجماهير فاغرة أفواها منتظرة سقوطه لتحت عليه التراب.

وجود الشبكة المتوترة داخل الدائرة الواحدة او الدوائر المتعددة العامة والمشدودة بين من يريد أن يعمل ويغير، وبين من يود المحافظة على الوضع القائم و هناك عوامل تساعد على وجود بيئة مشحونة وتوتر يستنزف معظم وقت القائد الإداري إلى أن يجعله لا يتمكن من إنجاز أعماله التي جاء من أجلها بغية تنفيذ السياسة العامة على الوجه الأكمل الامر الذي يتسبب في تصديق سمعته حتى ولو كان ذا مزايا عالية .

إن كل هذه المعوقات تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القيادة الادارية والتزاماتها وهوية انتمائها وعلى قواها الذهنية والمادية، وبناء على ذلك فإن هناك بعض الأطر التي تساعد على حماية القائد الإداري وتأهيله وتنشيطه فضلا عما ذكرناه من مقومات، والتي يمكن ذكرها على سبيل المثال لا الحصر :

التشريع لحماية الاجتهاد القيادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب حجية الشيء المحكوم فيه، وقبول أولي الأمر لها حين اتخاذها .

أن تعتمد عملية الاختيار للمناصب الإدارية للعليا والمتوسطة اعتمادا كليا على المؤهلات الإدارية والقابليات العملية و الصفات الخلفية، وعلى التفهم العميق لمقتضيات المرحلة التي يمر بها المجتمع.

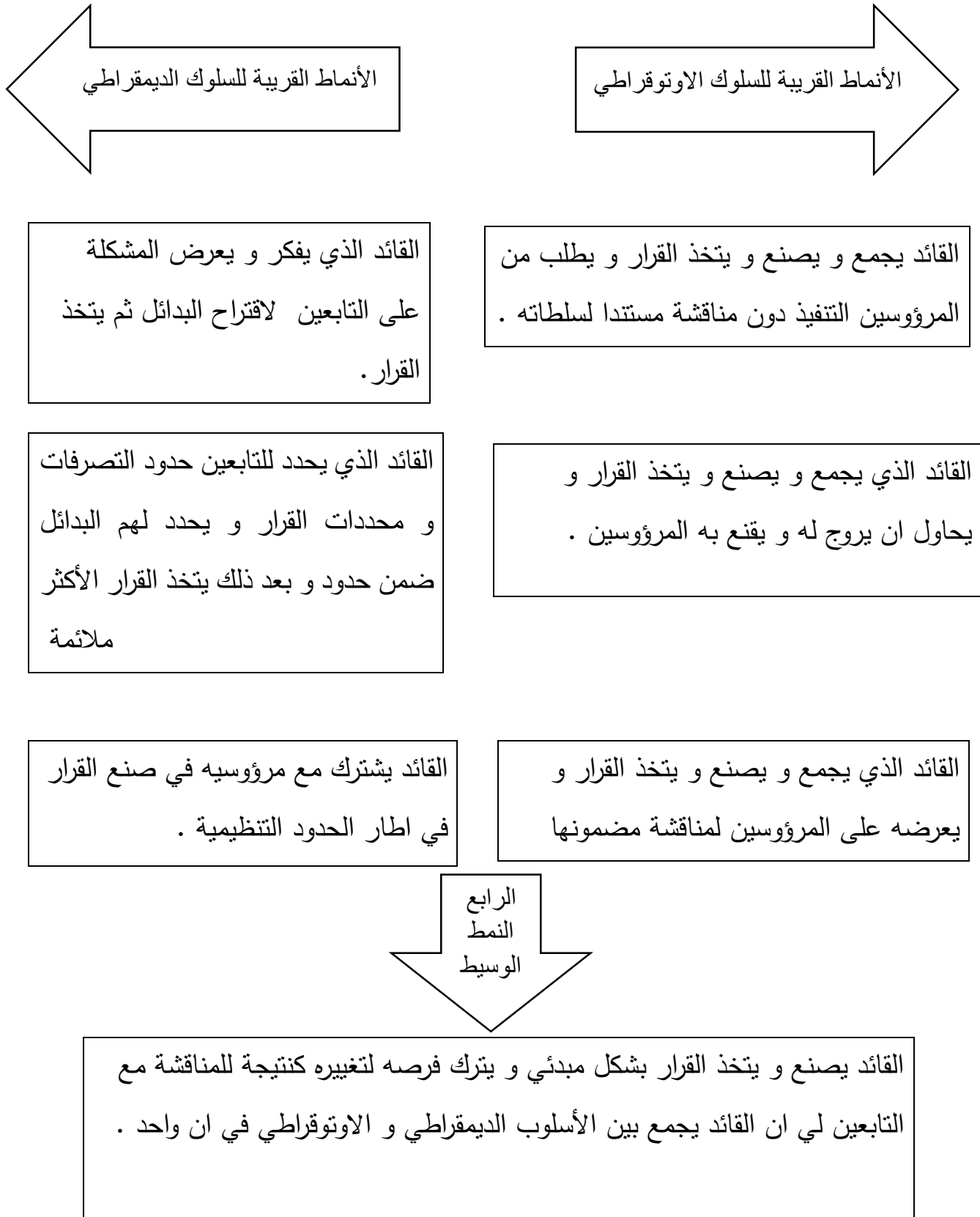
يجب أن تكون هناك طرق مدروسة وفعالة لتنشيط القائد الإداري وتأهيله لتساعده على الوقوف بوجه التغيرات المفاجئة ، وتساعده أيضا على توسيع الرؤيا في مجال عمله واستشراف المستقبل.

أن يمنح للقيادة الإدارية في الشعوب النامية حضانة ضد التقلبات السريعة والذبذبة المفاجئة في تغيير القادة فلا يتم إبعادهم عن مراكزهم إلا لضرورة قصوى .

التوسع النسبي في إدخال نظام الدوائر الاستشارية الإدارية والفنية، وربطها بالقائد الإداري، وتدعيمها بنوعية من المستشارين المتميزين .

نماذج تحليل أنماط القيادة :

أ) _نموذج (تينباوم) و (شميدت) عام 1958 م فإن هناك سبعة أنماط قيادية تحرك خلالها القائد الإداري، لكن هذه الانماط القيادية تتأثر ببعض العوامل : مثل العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة، والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي (سالم بن سعيد القحطاني ، سنة 2001، ص8-9) .



شكل رقم(03) يوضح الأنماط القيادية لنموذج (تتنباوم)(شميدت)(الشركي، 2015 ص 71)

ومن خلال النموذج نجده قد تراوح بين أعلى درجة من درجات الأتوقراطية (تسلط والاعتزال والاعتداد بالنفس) في إصدار القرارات متمثلاً ذلك في الفقرة (الأولى) في النموذج وبأدنى حدودها متمثلاً بالفقرة (الثالثة) إما بالنسبة للنمط الديمقراطي فيمثل النمط (السابع) ارقى مستويات الديمقراطية وأعلاها، وعند المستوى (الخامس) يكون أدناها لأن المستوى (السابع) يعطي الحق للمرؤوسين بمناقشة القرارات وتغييرها حسب مقتضيات المشكلة أن تطلب الامر وعلى المدير أن ينظر أي أسلوب من تلك الأساليب يوفي متطلبات المرحلة التي تمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين، نوع النظام الداخلي، حركة السوق، حجم الموارد الطبيعية والمادية المتوفرة وما إلى ذلك .

(ب) _ نموذج ليكرت في القيادة **Lekert continuum** :

وقد اعتمد ليكرت على الاسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم و الطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والاحساس بالمسؤولية . (هاشم، ص 2)

أوتوقراطي ، ديكتاتوري ، رسمي ، قراراته فردية ، ثقته بمرؤوسيه قليلة ، يحفز العاملين عن طريق التهديد و العقوبة ، اتصالاته من الأعلى الى الأسفل أي طريقة القناة الواحدة



ثقته بمرؤوسيه الأعلى ، يستخدم أسلوب الترغيب و الترهيب لتحفيز العاملين ، يسمح ببعض الاتصالات من الأسفل الى الأعلى ، يسمح بإبداء الرأي ، يفوض بعض السلطات ولكن بمراقبه كثيفة و دقيقة .



للقائد ثقته بمرؤوسيه و لكن ليست مطلقة (حذره) ، يحاول الاستفادة من اراء المرؤوسين ، إيجابي في تحفيز مرؤوسيه ، يسمح بالاتصال بكلا الاتجاهين ، القرارات المهمة بيده ، و ما دونها يخول جزء منها لمرؤوسيه مع المتابعة



يثق القائد بمرؤوسيه كثيرا ، يتبع اراء مرؤوسيه و أفكارهم ، يمنح المكافآت لمرؤوسيه ، قراراته تأخذ بصورة مشتركة ، الاتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات ، يؤمن بعمل الفريق الواحد



الشكل رقم (04) يوضح نموذج (ليكرت) في القيادة (الشكري ، 2015 ، 73)

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط الرابع (الديمقراطي بالمشاركة) هو أفضل النماذج في القيادة بناء على دراستهم في جامعة (ميشيجان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية :

(1) أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.

(2) انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة

(3) المساهمة في زيادة كفاءات المنظمة وفعاليتها.

(4) يحقق أقصى حالات النجاح للقيادة الإداريين.

(ج) _ نموذج بليك وموتون : ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد .
(محسن ، 2000 ، ص24) .

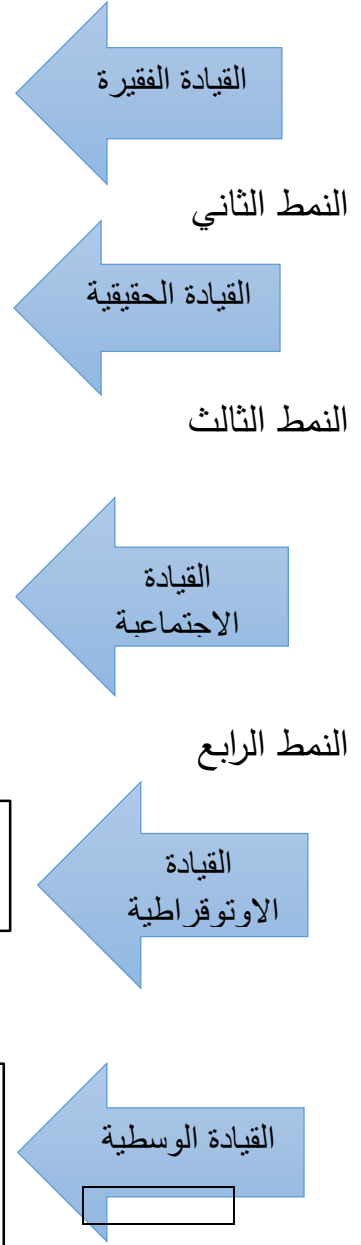
ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العاملين في سنة 1985 ويقوم على افتراض هو امكانية الجميع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة و كيفية تطويره الوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما :

أ_ اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد .

ب_ اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج .

أي من ممارسة البيروقراطية المتسلطة بأعلى درجاتها إلى ممارسة الديمقراطية بأعلى مراتبها ويمكن توضيح الانماط الخمسة المذكورة في هذا الجدول :

النمط الأول.



اهتمامات القيادة ضعيفي بالأفراد، و الإنتاج، لا يتعدى كونه حلقة من حلقات الاتصال، يحاول اخلاء مسؤولياته للحفاظ على كرسيه

اهتمام القائد بالإنتاج و الافراد بشكل كبير ، يمزج بين اهداف المنظمة و اهداف الافراد العاملين ، يسعى الى تحقيق افضل النتائج

يهتم القائد بخلق علاقة طيبة مع الافراد ، و يقل اهتماماته بالنسبة للإنتاج يحاول ان يخلق ظروفه مريحة في المنظمة و إيقاع العمل .

هم القائد الوحيد الإنتاج ، يهتم بعناصر الإنتاج كثيرا التخطيط ، التوجه ، الرقابة ... الاخ ، لا يهتم بالعاملين ، يتشدد باستخدام سلطاته الإدارية.

و النمط مشتق من التسمية ففيه يسعى القائد للموازنة باهتماماته بين الإنتاج و الافراد ، يسعى الى تحقيق إنتاجية معقولة ، يخلق شعور ولو نسبي لدى العاملين ، لا يتوقع من ان يحقق مستويات إنتاجية عالية.

شكل رقم (05) يوضح بليك و موتون في القيادة (الشركي، 2015، ص 75)

(د) _ نموذج ريدن William j. Redding :

لقد أكد ريدن في نمودجه معتمدا على نتائج دراسات جامعة أوهايو على وجهات نظرة مغايرة (لشبكة بليك وموتون) فأن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لان القائد يوجه أقصى إهتماماته الى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح الإداري أو عدمه .

كما أكد ريدن على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وان فعاليتها ستختلف من نمط الى آخر لقد حدد ريدن الانماط الاساسية الاربعة للقيادة في مايلي:

(أ) القائد المتفاني (Dedicated manager) ويهتم كثيرا بعمله .

(ب) القائد المرتبط (Related manager) و يهتم بعلاقاته مع الناس.

(ج) القائد المتكامل في آن واحد. (Integrated manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس

(د) القائد المنفصل (Separated manager) لا يهتم كثيرا بعمله او بعلاقاته بالآخرين .

أما الانماط الأكثر فاعليه أو الأقل فاعليه فقد صنفها ريدن الى ثمانية أصناف هي :

أ_ القائد الإنسحابي :

(1)_ غير مهتم بالعمل والعلاقات الانسانية

2_ غيرفعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة

(3) _ يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين .

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

(5) _ يقلل من واجباته بالتهرب والتقائها على الآخرين .

ب_ القائد المجامل (المبشر العاطفي) :

(1) يضع العلاقات الانسانية فوق كل اعتبار

(2) تغيب عنه الفعالية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين .

(3) كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه

ج_ القائد الإنتاجي (أتوقراطي):

(1) يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار

(2) ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الانسانية

(3) يعمل معه الأفراد تحت الضغط فقط .

د_ القائد الوسطي (الموقف) :

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

(2) الحل الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وإن

وجد حل أفضل .

(3) تركيزه موجه على الضغوط الآتية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو

سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

(4) يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح .

هـ_ القائد الروتيني (البيروقراطي)

(1) لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد

(2) يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح

(3) تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين

(4) يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات

و_ القائد التطويري (المنمي) :

- 1) يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم
- 2) ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- 3) فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الافراد به وبالعمل
- 4) ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الاهداف.

ي_ القائد الأتوقراطي العادل :

- 1) يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- 2) تتركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.
- 3) يثق في نفسه وفي طريقة أداءه

ح_ القائد الإداري (المتكامل) :

- 1) يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد
- 2) يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج
- 3) يحقق أهدافا عالية
- 4) يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس
- 5) تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين
- 6) إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت
- 7) يهدف إلى تحقيق نتائج طيبه من خلال التنسيق واعتماد الرقابة الذاتية لدى

الأفراد. (أحمد بن عبد المحسن العساف، ص10) .

هـ_ نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم.. (سالم بن سعيد القحطاني ص8)

هذه النظرية تنظر إلى خصائص المرؤوسين والبيئة التي يعملون بها وتعتبرها متغيرات احتمالية تؤثر في سلوك القائد وكذلك في إنتاجية وسلوك العاملين في المنظمة تستند هذه النظرية إلى أن العاملين في المنظمة إذا كانوا راضين عن عملهم فإن ذلك سيجعلهم مندفعين إلى بذل أقصى الجهود لإنجاز الاعمال والواجبات الموكلة إليهم وخاصة إذا كانوا يعتقدون بأن إنجاز الاهداف الموكلة إليهم بفاعلية سوف يرجع ويعود عليهم بقيمة وفائدة عالية مثل (حوافز مادية، زيادة رواتب، مكافآت، الحافز معنوي كالترقيات، أوسمة الشرف) .

لذا فإن على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الإيجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهم أنماطا من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على تحقيق توقعاتهم واهدافهم بشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف. (باشيوه لحسن ص1)

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في :

1) الاهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها وعليه الاهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وان يشكل الانماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادرا على تحقيق حاجات العاملين.

2) زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.

3) تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

4) وضوح الاهداف المرتبطة بالمسار للعاملين.

5) زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج

6) مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك :

أ_ يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين.

ب_ يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين

وُلقد حدد هاوس أربعة أنماط من القادة هي :

1) **القائد الموجه:** توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير

2) **القائد الإنساني:** يهتم بالفرد ولاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع

التبرير ولكن دون المشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرارات.

3 **القائد المشارك:** يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وأخذت أربع مسارات

وهي:

قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها._

قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وتنفيذها في الأمور الروتينية._

-قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.

-قائد يهتم بالمشاركة في وضع الاهداف واتخاذ القرارات لتنفيذها وهي الأفضل ونتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

القائد المهتم بالإنجاز: تحديد الأهداف وتوضيح الأهداف للمرؤوسين ويتوقع منهم الوصول إلى هذه

الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات وهذا هو الأفضل (المنصور ، سنة 2008، ص 6)

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن الانماط القيادية المتبعة في إدارة الأعمال تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد دون غيره فقد يتأرجح بين عدة أنماط ومن الضروري القول بـمكان أنه إذا كانت الشخصية القيادية تتكون من عنصرين أساسيين أحدهما مكتسب كصفات شخصية للقائد نفسه والآخر عن طريق التعليم كالدراسة والخبرة العملية والتجارب المعيشة لاحتكاك بالآخرين... فإن الاطلاع على الانماط القيادية قد لا يكون أكثر من مرآة عاكسة يمكن أن يرى القائد الإداري نفسه فيها فأين يمكن أن يكون وما هي المسارات المتبعة من قبله في العملية الادارية والقيادية وقد تكون هذه النظريات والأنماط

القيادية بمثابة ضرب من ضروب التحليل النفسي فالقائد يعتمد على تحليل شخصيته أو يمكن أن تساعد في تعديل مساره أو تمكنه من اتباع انجع الأساليب وأضمنها في إدارة المنظمة... وهنا يمكن القول أن ما يتعلمه المرء خلال تجاربه الشخصية أو التعليم أو غيرها بلا شك سيكون نافع في إدارة أعماله ولكن إذا أفقد المرء لأي مكتسب شخصي آخر (كالثقة بالنفس، قوة الشخصية، الصدق، الأمانة... الخ) لا يمكن للمرء أن يتعلمها بالخبرة والتجربة أن لم تكن متوفرة في شخصيته أساساً.

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

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل عن القيادة الإدارية حيث تعتبر روح المنظمة التي تتوقف عليها فاعليتها و استمرار وجودها ، وهي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح اي تنظيم ، فالقائد الناجح و الفعال هو الذي يستطيع ان يسير بالمنظمة رغم كل الصعاب ، وعليه ان يتسم بكم من المهارات الفنية و الشخصية و الادارية لتكون له العون الكافي في مواجهة كل المشكلات و العقبات التي تواجهه و تواجه المنظمة ، و تساعده على احداث التغيير الذي تحتاجه المنظمة لتستجيب للحاجات الفردية و الاجتماعية المتغيرة.

ان القيادات التي تملك الرؤية الواضحة يمكن ان تخلق المناخ المناسب و تهيئ الظروف المساعدة على تطبيق الادارة الالكترونية من خلال اتخاذ القرارات الداعمة و توفير المتطلبات اللازمة للتطبيق.

تمهيد

ماهية الفعالية التنظيمية

أهمية الفعالية التنظيمية

خصائص المنظمات الفعالة

مداخل وطرق قياس الفعالية التنظيمية

اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

مؤشرات الفعالية التنظيمية

معايير الفعالية التنظيمية

العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية .

القياس الفعالية التنظيمية

صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

ابعاد الفعالية التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية امرا في غاية الأهمية لأنه معيار تحديد فشل او نجاح المنظمة، وعلى الرغم من أهمية تحديد هذا المفهوم فان هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح و مقبول له اذ ان اول مشكلة تواجه الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية هي مشكلة التعريف. فموضوع الفعالية التنظيمية موضوع معقد، وهذا ما أدى الى اختلاف الدارسون و الباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية للمنظمات او المؤشرات الدالة على المنظمة الفعالة و الغير الفعالة، و قد يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بالفعالية التنظيمية و تعدد المداخل دراستها لان كل باحث يميل الى تعريفها حسب المنظور الذي ينظر من خلاله. ورغم هذا الاشكال الذي يمثل تحديا امام الباحثين الا ان هناك محاولات جادة للوصول الى المفاهيم خاصة بالفعالية.

و سنتناول في هذا الفصل ماهية الفعالية التنظيمية و تعريفها و سنتطرق الى أهمية الفعالية التنظيمية و خصائص المنظمات الفعالة مع التطرق الى مداخل الفعالية التنظيمية و نذكر اهم متطلبات الفعالية التنظيمية و كذا مؤشراتها ومعايير الفعالية التنظيمية ونذكر العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ثم قياس الفعالية وصولا الى صعوبات قياسها واهم ابعاد الفعالية التنظيمية.

ماهية الفعالية التنظيمية :

مفهوم الفعالية التنظيمية:

ان مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، و يقسم احمد (2011) وسويسي (2009) التعريفات التي تناولت مفهوم الفعالية التنظيمية الى ثلاث مجموعات هي مجموعة التعريفات التقليدية، و مجموعة التعريفات التنظيمية، و مجموعة التعريفات المعاصرة .

اول من عرف الفعالية التنظيمية نجد شستر برنارد (chester bernard) الذي عرفها على انها: تحقيق الاهداف الرسمية المحدد للمنظمة . (العنزي واخرون : 2009، ص 22)

تعريف ميتاي اترزيوني (Etzioni Imity)

هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

تعريف دونيلي (Donnelly):

.هي درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.

تعريف برايس (price) :

فهي درجة النجاح في تحقيق الأهداف المتعددة.

تعريف (Hannan و freeman) :

على انها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة. (عون الله 1987 ص9)

و يعرفها (yuchthman & seachore)على أنها العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الابداع .

يرى كاتز وكان (KATZ و KHAN) و أن الفعالية التنظيمية تتمثل في مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية ، و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم.

كما يعرفها كل من كاست وروسنبرغ (Rosenzweig et Kast) بانها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية، و رضا الزبائن، و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.

أما ستيرز وماهوني (Mahoney et Steers) فيعرفها على أنها : الإنتاجية المرتفعة و المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع. (طارق عطية ، 2018، ص 82)

يعرفها كل من غودمان وبينينغ (Penning et Goodman) ، بانها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها و إذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة .

يعرفها (miles): القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لرغبات و تطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم الافراد الجماعات المصالح ، الملاك ، الزبائن ..الاخ. (عون الله، 1987، ص 9)

يعرفها (pennings) : على انها حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة . بمعنى حالة التوافق بين بين عملية التغير التنظيمي و أنواع البيئة (مستقرة، متضخمة ، غير مستقرة ... مضافا اليها شكل الداخلي و الخارجي.

(أبو قحف، 1993، ص 93)

يعرفها (alvar) : بأنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. (الشماع ، 2000، ص 327)

و يعرفها القريوتي (2000) الفعالية التنظيمية بانها القدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعينة بالتقييم و مرحلة النمو او التطور التي تمر بها المنظمة .

و عرفها روبنز (robbins 1999 p 49) الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد المختلفة و استثمارها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف، و كذلك قدرتها على التوازن و الاستقرار

و يشير سونج (song 2016) الى ان هناك اتفاقا بين معظم الباحثين في الإدارة العامة على ان مفهوم الفعالية التنظيمية هو انجاز الأهداف التنظيمية، غير ان التعريف العملي يختلف وفقا لاهداف البحث و اهداف قياس الفعالية .

(طارق عطية، 2018، 83-84)

و من خلال التعاريف السابقة التي تم تناولها يمكن القول ان الفعالية التنظيمية هي مدى تحقيق المنظمة الى هدفها المسطرة وفق ما تملكه من موارد ، مع مراعاة عوامل التكيف مع محيطها الخارجي، و يمكن الحكم على المنظمة انها قد حققت فعالية اذا استطاعت ان تحقق أهدافها، و بانها اقل فعالية اذا حققت جزء من أهدافها . فالمنظمة تكون فعالة بدرجة تحقيق أهدافها، فالفعالية اذن هي نسبية تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها .

فمن خلال عرض مجموعة من المفاهيم حول الفعالية التنظيمية، يمكن القول انه لا يوجد تعارض بين المفاهيم، بل هي مكملة لبعضها البعض، لان تحقيق اهداف المنظمة لا يتم بالفعالية المطلوبة الا اذا اخذت الظروف المحيطة بالمنظمة في الاعتبار، و تحقيق الأهداف ضمن الوسائل المتاحة من خلال فترة زمنية معينة .

مما تقدم يمكن القول بانه من خلال استخدامنا لمصطلح الفعالية في دراستنا هذه فأنا نقصد به الوصول الى النتائج المرغوبة . (مازري ، 2018، 179-180)

أهمية الفعالية التنظيمية:

ان المنظمات تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة وهذا ما جعل الفعالية

التنظيمية تكتسب أهمية بارزة في المنظمة:

-تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد عن تحقيقها، إذ تكمن أهمية الفعالية التنظيمية في تحقيق أهداف الأفراد من خلال مساعي التطوير التي تديرها المؤسسة في سبيل إشباع رغبات الأفراد.

- 2ضمان بقاء المجتمعات ودوامها واستمرارها من خلال إعطاء أداء فعال وذلك من خلال تقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية تسهم في إشباع حاجات المجتمع وضمان عوائد وأرباح تمكنها من الاستمرار.

- 3 تبني حركة التنمية وبناء التحدي، وذلك من خلال أنها تعمل على دفع المنظمة للتطوير من أجل تحقيق ميزة المنافسة.

- 4 تعتبر مبررا لوجود التنظيم وأساسا لتطوره ونموه ومعيار الحكم على نجاحه .حيث تعكس الفعالية التنظيمية الحركية والديناميكية السائدة في المنظمة والتي يعتمد عليها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

-5 قدرة المؤسسة على الصمود والتعامل مع المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية .

اذ أن المؤسسة الفعالة هي القادرة على مواجهة الصعوبات والتغيرات البيئية والتعامل معها لتسخيرها في مصالحه .

-6 تأدية رسالة معينة، وهو الهدف الأول من إنشائها حيث تملك كل منظمة رؤية معينة تعكس سبب وجودها ورسالة خاصة تعمل على التكيف مع مختلف المراحل التطويرية للمؤسسة.

-7 القيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع، فهي أداة في يد المجتمعات لتحقيق النمو والاستقرار الاجتماعي.

(المصري ، 2004 ، ص 201)

خصائص المنظمات الفعالة :

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرق مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية. وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة، وبالطبع بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة. فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد، وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي تنتشدها. كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم يلفها الغموض في التفاصيل والجزئيات، إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية. وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والنسبية. بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية.

_صالح بن نوار، أن إشراك جميع فعاليات التنظيم - إداريون وفنيون وعمال- في وضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الأمرة أو جهة التصور، إضافة إلى توفير جميع آليات العمل، من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة- كما أن الاعتماد فقط على اجتهادات التكنوقراطيين وإهمال تأثير الجماعات غير الرسمية على إنجاز العمل، لا يمكن أن يضمن استمرار المنظمة كقوة منافسة لغيرها في ظل الانفتاح على العالم وإلغاء الحواجز المختلفة الأنواع والأشكال على تدفق المؤسسات والشركات العالمية. (صالح بن نوار، 2005، ص 296-297)

ومما سبق يمكن عرض ثمان خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من روبرت وترمان وتوم بيترز وهي:

_التأكيد على الإنجاز.

_الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم .

_درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.

_زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

_ تفهم العاملين أهداف التنظيم والتفاعل معها.

_ وجود عالقات جيدة مع المنظمات المشابهة.

_ بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف .

(احمد ماهر ، 2005 ، 34/ بوطي و ضيف ، 2020 ، ص197)

أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

1. التفويض اللامركزية:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم: فهما الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم مثال مهما تفرضان الإدارة ب الأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين ي ارجعون المدير كي ال يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2. العمل توسيع:

رواده هما شركتي أي.بي.أم وديترويت فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية .

3. تقييم الأداء:

إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والرقابة بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري¹، ما يعني أن برامج تقييم الأداء الحديثة من شأنها أن تعمل كمحفز يدفع بالفرد إلى العمل وبذل جهد أكبر حيث يشعر وكأنه مالك أو شريك في المنظمة وليس

عضو عامل فيها فقط وذلك من خلال منحه حرية في وضع أهداف خاصة يعمل على تحقيقها في إطار تنظيمي رسمي.

4. الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر هذه الإدارة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه

جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ما يعني أن الإدارة بالمشاركة توفر للأفراد الشعور بالانتماء وأنهم جزء مهم في المنظمة مما يحفزهم

5. زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

-إنشاء قنوات إضافية على بذل جهد أكبر في سبيل تحقيق أهدافها إلا أن ذلك ال يعني فتح المجال أمام جميع العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات بل يجب توفر عامل الخبرة والمعرفة من أجل ضمان اتخاذ قرارات صائب .

لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

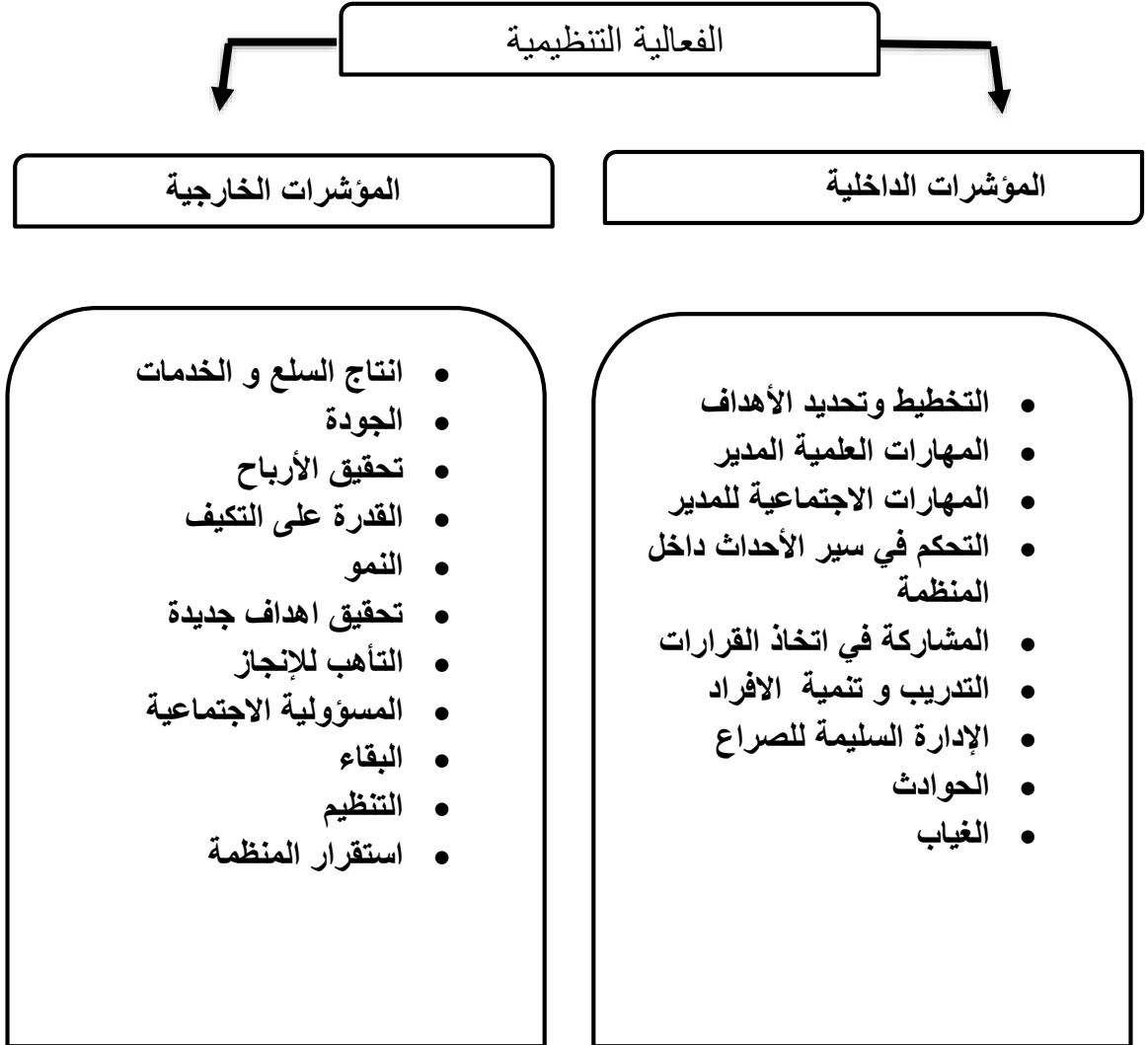
-إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها .³

_تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بأنشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، العمل على فهمها والاستجابة لها ما أمك

(بلقاسم سلاطنية و اخرون، 2013، ص 40-42)

مؤشرات الفعالية التنظيمية :

عرفت مؤشرات الفعالية التنظيمية عدة تصنيفات في ضل تحديات متعلقة بمشاكل القياس و المتطلبات



شكل رقم (06) يوضح مؤشرات الفعالية التنظيمية من اعداد الطالبات (بوشيبة،

ساعد ، بانوح)

أولاً : المؤشرات الداخلية:

ترتبط أساساً بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية ويمكن إنجازها فيما يلي :¹

- _ **التخطيط وتحديد الأهداف** : ترتبط الفعالية بمدى تحقيق المنظمة أهدافها وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة ما هو قدرتها على تحديد أهدافها وقدرتها على تخطيط المسار الذي يتم من خلاله تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات العلمية المدير** : حتى تتحقق الفعالية البدئ ان يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير** : حيث يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهة التغيرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الافراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق الأهداف.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة** : هذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات .
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة** : أي ضرورة السيطرة على سلوك الافراد داخل المؤسسة وضرورة توزيع السلطة على عدد من الافراد بدال من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات** : يرى كثير من الباحثين وحتى المديرين ان مشاركة العالمين في اتخاذ القرارات يؤثر مباشرة في أعمالهم وهذا ما يؤدي الى تدعيم الفعالية.
- التدريب والتنمية** : هو مؤشر يؤكد على اهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الافراد هذا ما يعود بالنفع على المنظمة.

الإدارة السليمة للصراع : إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد

أو بين الأقسام) والتخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة

الغياب : ان ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة

والعكس صحيح.

الدافعية لدى العالمين : بمعنى مدى مساهمة الأفراد وأقبالهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وال

يأتي ذلك إلا من خلال موظفين وعمال يملكون دافعية كبيرة.

الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين هدف أساسي داخل أي مؤسسة فهو مؤشر هام لتحديد مستوى

فعالية الاداء لدى الافراد، أي أن العامل الذي يكون راضيا يكون أكثر إنتاجية من غيره وبالتالي

هذا يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة ويسهم بشكل كبير في فعاليتها

الولاء التنظيمي: فإذا كان الأفراد يتمتعون بولاء تنظيمي مرتفع فإنهم يفخرون بمؤسستهم ويمثلونها

أحسن تمثيل وبالتالي على المؤسسات العمل من أجل تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي ال

تفشل في تحقيق أهدافها.

الهيكل التنظيمي المرن: هذا المؤشر يحدث تكامل وتفاعل بين العناصر الأساسية للمؤسسة (إدارة،

أقسام متخصصة، أجهزة، معدات وقوى بشرية) وهو يؤدي إلى نجاح المنظمة في أداء واجباتها

وتحقيق كل الاهداف الاستراتيجية والتطوير كما يسمح للمنظمة كذلك باستثمار الطاقات المتاحة

وبالتالي تحقيق العدالة.

ثقافة المنظمة: لها القدرة على تحقيق أداء متميز تؤثر على فعالية العمل الإداري، تحقق نوع من

الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الأبداع و الابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم كما تقضي

على الملل والروتين. (بوشارب و عقون ، 2021، ص 104-105)

ثانيا: المؤشرات الخارجية:

ترتبط أساسا بالمخرجات وعالقة المنظمة بالبيئة الخارجية وتتمثل في :

إنتاج السلع والخدمات: إن المنظمات التي تزود بيئتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرفع عليها الطلب تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع الذي ظهرت فيه.

الجودة : ان ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة يعد مؤشر على فعاليتها.

تحقيق الأرباح : كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على تحقيق الأرباح قد يؤدي الى بعض التصرفات غير المستحبة مثل : طرد العمالة أو تحميل العاملين أعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة...الخ.

القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر كاف من المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتقلبات البيئية فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها عضوية أي جزء ال يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها وكلما حصلت على المعلومات في الوقت المناسب كلما كانت على مقدره كبيرة من التكيف وهذا مؤشر دال على فعاليتها.

النمو : يعتقد الكثير أن توقف المنظمة عن النمو من عالمات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل حجم القوى الفاعلة، طاقة المصانع، المبيعات، الأرباح، الحصة السوقية...

تحقيق أهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و عامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب مثال يكون انشاء مراكز لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام وتحقيقه يدل على فعالية المنظمة.

التأهب للإنجاز : هو استعداد المنظمة النجاز المهام الخاصة فورا، وهذا ما يدل على فعاليتها

المسؤولية الاجتماعية : أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الاخيرة ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.

البقاء : عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن ذلك يعني أن منتجاتها تتلاءم مع متطلبات البيئة التي تعيش فيها، وان كانت هناك دلالة على شيء فهي فعالية المنظمة .

ومن بين التقسيمات الأخرى لمؤشرات الفعالية التنظيمية يوجد التقسيم التالي :

المؤشرات الموضوعية : تتعلق ب:

الأفراد : تشمل انخفاض نسبة التسرب الوظيفي والغياب، زيادة الإنتاجية، الاهتمام بمراقبة الجودة...إلخ.

التنظيم : تشمل القدرة الفائقة على توفير الموارد اللازمة للتنظيم والأنظمة الفرعية، وجود نسبة مقبولة من تحويل المدخلات إلى مخرجات، ارتفاع درجة التنسيق بين الأنظمة الفرعية ... الخ.

المؤشرات الذاتية : تتعلق ب :

الأفراد : ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العالمين، زيادة الدافعية للعمل، زيادة النمو الشخصي للعالمين .. الخ.

التنظيم : تشمل الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي، زيادة الثقة، الاهتمام بالاتصال المفتوح،

المشاركة في اتخاذ القرار ... الخ . (بوشارب عقون ، 2021، ص 105-106)

استقرار المنظمة : و هذا يعني قبول المجتمع لها و اقراره لسياستها و رغبته في منتجاتها (بن نوار، 2006، ص 216).

معايير الفعالية التنظيمية: .

توصل الباحث p.Campbell من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية.

إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية : وهذه المعايير هي:

الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على عالقة بالمؤسسة.

الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على مستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط الربحية: هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

الجودة: ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

حوادث العمل: تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية .

النمو: تقاس عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.

معدل التغيب : الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

دوران العمل: يشير إلى عدد الأفراد التي تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

الرضا الوظيفي: يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

التحفيز والدافعية: تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الاهداف المسطرة

الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.

الرقابة: التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الاهداف المسطرة.

تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية إستعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

-درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

-الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

-تمنع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.

-التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء...إلخ.

المهارات العلمية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

-المهارات العلمية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.

-إدارة المعلومات و الاتصالات والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

-الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.

الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله عالقة بالفعالية التنظيمية.

التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.

تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل مايقومون به من أعمال. مدى مشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية إتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات عالقة مباشرة.

برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف . كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها . كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة ال تشير إليها بشكل مباشر وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية. (صلاح الدين عون الله 1987 ، ص11)

العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على قدرة التنظيم في زيادة فعاليته وأهمها:

1العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني، والمعدات، المكينات، والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، واستراتيجية الادارة العامة، والسلوك التنظيمي وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعية عامة) بالظروف، والمتطلبات الفنية، والتكنولوجية

للتنظيم، وسبل تحقيق أدائه الفني بوجه عام، وهذه العوامل من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، من خلال تحقيق أهداف تخص التنظيم والمجتمع في آن واحد.

2العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، الصراع وبيئة العمل، وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل إضافة إلى عالقات العمل الغير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي وتوازن التنظيم.) (حنان تيغزة 2013، ص 164)

3العوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم:

وتتضمن ردود الفعل منعكسة بشأن التنظيم من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامه، أو قدرته على توفير سبل إشباع في الوقت و المكان المناسبين وبالسعر الملائم.

تعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين التنظيم وبيئته وتوفير مستلزمات تحقيق الاهداف فيه.

4العوامل المتعلقة بالبيئة:

وتتضمن الزبائن والموردين، المنافسين البنوك والنقابات ... الخ والعوامل التي لها تأثير على التنظيم، ويعتقد بعض المفكرين أن الفعالية التنظيمية هي مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة.

كما يعتبرون أن النموذج الذي يأخذ به التنظيم المثل حدودا فاصلة بمعنى الوجود لهيكله ميكانيكية بحتة، والتي تتميز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف وانخفاض درجة التخصص والمركزية، وعليه فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكله التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها (حنان تيغزة 2013، ص 165).

قياس الفعالية التنظيمية :

و لكي يصلو الى اعتماد الفعالية وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها و تكيفها البيئي و نموها و تطورها، فانه لا بد من الاعتماد مجموعة من المؤشرات، او الوسائل القياس التي أهمها ما يأتي :

أ_ تحديد نوع الأهداف و قياس تحققها :

هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فعالية المنظمة، أولها الأهداف (الرسمية) ال تي يمكن معرفتها و الاطلاع عليها منى خلال الوثائق الرسمية للمنظمة، مثل شهادة (عقد) تأسيسها، و نظامها الداخلي، و المستندات التي تعتمدها ادارتها العليا في هذا الخصوص . اما الثاني فيمثل الأهداف العملية (او الفعلية) التي تتمثل بمؤشرات الإنتاج ن الإنتاجية، و كمية و نوعية و حجم المخرجات السلعية او الخدمية التي تقدمها، و ذلك من خلال مدة زمنية معينة و يمكن ان تعطى هذه المؤشرات بنوعيتها، و بخاصة بعد اخضاع ها للتحليل ، صورة حقيقية عن مبدا تحقيق المنظمة لأهدافها، سواء ما يتعلق منها بالمؤشرات المثبتة في الوثائق الرسمية للمنظمة، او ما افرزته في ميدان ممارستها العملية .لذلك فان درجة الفعالية المتحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمارها (استخدام) الطاقات المتاحة لديها، و كذلك القدرة على التكيف البيئي من خلال معالجة المشكلات او الظواهر الإدارية و الفنية التي تواجهها في مضمار تحقيق الأهداف، فكلما استطاعت المنظمة تحقيق التفاعل الحركي (الديناميكي) الهادف و التوازن التحرك القادر على الاستثمار (استخدام) تلك الموارد، كلما مانت اكثر فعالية .

ب_ قياس القدرة التكيف :

أشار موت (mott، 1972، 19) الى ان التكيف مؤشر مهم في قياس الفاعلية، و هو يعني "درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية الخارجية التي ستواجهها في المستقبل و إيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان ". اذ ان ذلك يؤكد حقيقة أساسية تلازم نشاط المنظمة في تحقيقها للأهداف، و قدرتها على تحقيق رضا الافراد، و توفير الروح المعنوية العالية لهم .

و ترتبط كل هذه النواحي بقدرة المنظمة على تكيف . فالتكيف للبيئة الخارجية، حسب المفهوم أعلاه، يعني ان المنظمة تواجه، في اطار سعيها لتحقيق الأهداف، متغيرات بيئية كثيرة تستدعي منها اتخاذ القرارات الموضوعية لخلق التوازن المطلوب و تحقيق الاستقرار النسبي و الاستمرار، و لا بد ان تعمل المنظمة على اعتماد أسلوب التنبؤ او التوقع لما يصادقها من تغيير بيئي غير منظور، و تعالجه على وفق الأسلوب الذي من شأنه الحد من إمكانية الخسارة الناجمة عن عدم التكيف . هذا إضافة الى ان مفهومي الفاعلية (أي مفهوم تحقيق الأهداف و مفهوم تكيف) هما غير متعارضين، و انما يتكاملان في قياس إمكانية المنظمة في الاستمرار و الاستقرار في ظل المتغيرات البيئية غير المستقرة . فواقع التباين البيئية التي تنتمي لها المنظمة و اختلاف طبيعية الأهداف يؤكدان على قياس الفاعلية حسب المؤشر الذي يعزز إمكانية المنظمة في تحقيق الأهداف و النمو و التطور باستمرار . (الشماع و حمود، 2000 ص 328-329)

صعوبات قياس الفاعلية التنظيمية:

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفاعلية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

(عبد السالم أبو قحف 1993، ص 94)

_ ان اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفاعلية ، والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفاعلية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن ارجاع هذا القصور الى العوامل التالية:

_ الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

_ تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها السواق. فتوجه المؤسسة الى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الخيرة ليست مؤشر فاعلية وانما نتيجة لوضعية احتكارية .

إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفاعلية من خال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل انتاج الثروة والتفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، ال تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفاعلية.

وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة ال تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

إن معالجة الجزئية السلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية على العمل ومداخل نيو كلاسيكية تركز على العامل.

ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل الى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية .

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي الى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية وبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة. لكن الأفراط والتعميم لهذا المدخل أدى الى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق وذلك من اعتبار ان الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا. وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفة في عملية قياس الفعالية التنظيمية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق للإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

1. عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال : اعتبار ان الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الاهداف، نجد فيها تعميم كبير، اذا يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة ، فيمكن ان تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال ، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الاهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الاهداف الرسمية المعلنة او غير رسمية.

2_ مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية .

3_ مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، الى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع أحكام

شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترحيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى. (دريدي فاطمة، 2014 ، ص 72)

وبناء على ما سبق يمكن القول ان نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية.

ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو: صعوبة ايجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها والذي يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظرا للظروف والاهداف التي تنشأ من أجلها واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة أنه ما يتطبق على هذه المنظمة قد ال يصلح الأخرى .

ان هذه الصعوبات تؤدي حتما الى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها في:

انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي إلى كثرة المشاكل منها سوء العالقات الاجتماعية، صراعات العمل، ارتفاع مستوى التغيب، ارتفاع نسب حوادث العمل.

انخفاض وسوء مستوى الإنتاج الذي يؤدي الى سوء النوعية الإنتاج وارتفاع التكاليف، مدى رواج السلعة المنتجة، الربح والخسارة وعدم قدرة المؤسسة على المنافسة.

ان تعدد المشاكل الاجتماعية والإنتاجية داخل التنظيمات هو دليل سوء فعاليتها، وهو ما يدفع الى الاجتهاد في الكشف على اسبابها

الحقيقية من اجل البحث عن الحلول المناسبة لها وكل هذه الاسباب تؤدي الى ضرورة البحث في خصائص وفعالية التنظيمات. (بوفلجة غيات ، 2015، ص 108 ، 109)

ابعاد الفعالية التنظيمية :

1_4 البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية:

يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من وجهة نظر المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة اكبر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها،

والتي تتمحور حول تحس ين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة حيث تعتمد في ذلك على بعض المؤشرات الإنتاجية والتسويقية... الخ. وقد تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم تايلور (F.Taylor) و فايول (H.Fayoul) و ماكس ويبر (M.weber)

وقد طبق "تايلور" الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما :

مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:

- تنمية علم حقيقي من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعاً للإداريين يسترشدون به عند الحاجة .

- الاختبار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص.

- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الإدارة والسلوك.

- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.

ومن خلال الدراسة التي قام بها "تايلور" يمكن إعطاء مفهوم للفعالية التنظيمية حسب البعد الاقتصادي كما يلي :

- إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين. (سويسبي ، 2009، ص 23)

- تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.

- ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلباً في ذلك الوقت، لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية)

كما يلاحظ أيضاً أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى "تايلور" ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة "على مستوى كل الورشات" وتتحقق من خلال:

-الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.

-تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف .

الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف.

-استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري، أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفية تصل خارج حدود إدارته (الهاشمي، -2010، ص 30)

ابعاد الفعالية التنظيمية :

2-4 البعد النظامي لفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تفسير وتصور شامل لمتغيرات والتي تتحكم في الفعالية التنظيمية، وذلك راجع إلى عدم ثبات واستقرار الظاهرة التنظيمية وفي هذا السياق برز الاتجاه النظامي والتوفيق لمحاولة تفسير الفعالية التنظيمية ومحاولة تجاوز الفعالية المثالية مما يجب أن يكوف إلى وضعية حقيقية ما هو موجود فعلا ومنه تسعى الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية لمؤسسة في علاقتها مع البيئة كما تؤكد أن مؤشرات الفعالية التنظيمية التي يمكن تعميمها لارتباطها ومكان الظاهرة موضوع الدراسة. ويشير إلى أن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور يتمثل في: (سيفون ، 2015 ، ص 55-56)

_القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

_المتغيرات الهيكلية وتأثيرها على التصميم الهيكلي التنظيمي.

_البحث عن التوازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.

-استمرارية النقاط الذي تقوم به المؤسسة بحيث تشكل دورة كاملة تغذي نفسها من خلال جصولها على مدخلات وتحويلها في شكل مخرجات، هذه العملية تشكل أساس الاستمرار النقاط.

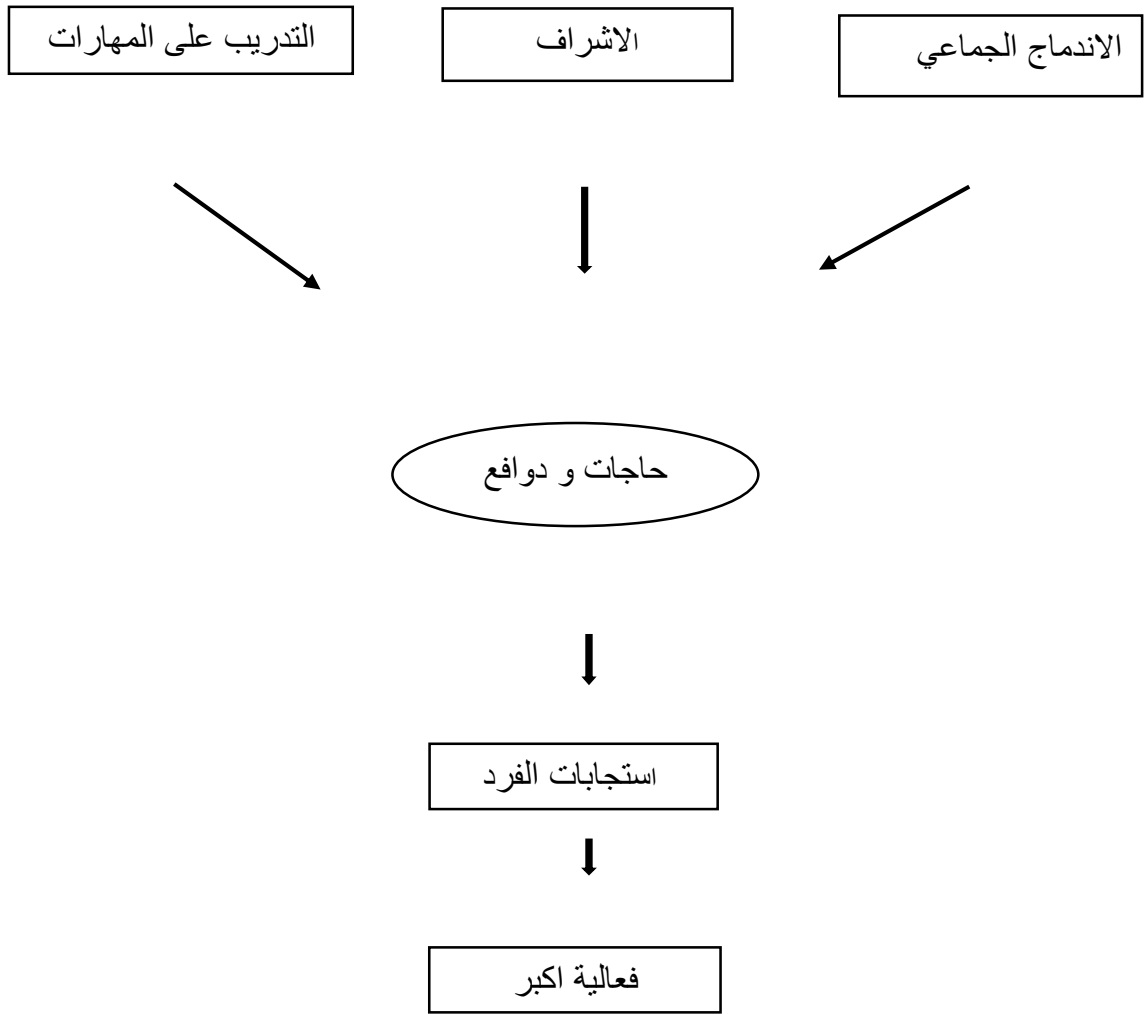
_القدرة على تنويع الأنشطة واستحداث التغيرات التنظيمية الملائمة بمواجهة البيئة .

_طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة ومدى الاستقرار تشكل أساس التغيير والتطوير المستمرين في المؤسسة.

3_4 البعد الاجتماعي:

بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم الحلول الجدية الكفيلة لمعالجة بعض أزمات المؤسسة وخاصة في مجال المشكلات العمالية وانخفاض كفاءة الأداء، تغيرت النظرة للأجراء في المؤسسة من كونهم كيانات ميكانيكية أو قطع غيار يمكن استبدالها، إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالة، حيث دخل على الخط علماء النفس والاجتماع وركزوا اهتماماتهم على متغيرات جديدة للفعالية التنظيمية كطبيعة اشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة ومادياً ومعنوياً) والرضا الوظيفي ... وهذا ما أعطى البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية والتي تبناه الاتجاه النيوكلاسيكي من خلال الدراسات التي قام بها رواد ومفكرو هذا التيار مثل: إلتون مايو "و" إبراهيم ماسلو" وغيرهم، حيث اعتمدوا على مداخل العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة لدافعية للعمل والتي تفر بأن للعوامل النفسية تأثيراً في ارتفاع إنتاجية المؤسسة.

وقد اعتبر "إلتون مايو" أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد بالاعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة، وتهتم بتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل، وأيضاً تهتم بالاتصال والتوجيه، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة (الهاشمي، 2010، ص36)



شكل رقم (07): منظور العلاقات الإنتاجية للفعالية التنظيمية (الهاشمي ، 2010 ، 37).

4_4 البعد الثقافي:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال الأيدي العاملة المتعددة الجنسيات، ثورة المعلومات، وظهور التكتلات... الخ أصبح هناك أبعاد أخرى للفعالية التنظيمية كالبعد الثقافي، حيث وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف معها لكي تكفل بالنجاح والاستمرارية، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت كل أبعاد الفعالية التنظيمية، وخير دليل على هذا الكلام هو نجاح المؤسسات اليابانية والألمانية، والمرتبطة باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية مما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والإبداع بالإضافة إلى القيادة والاتصال، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة. بعاج الهاشمي، 2010، ص 44 وهي بين رواد البعد الثقافي للفعالية التنظيمية نجد الياباني "ويليام أوشي" الذي فسّر الفعالية التنظيمية من خلال نظرية (Z) في الإدارة التي تعتمد في تغييرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها على الثقة، المصلحة العامة العدالة، الألفة والمودة كما يلي :

الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

المصلحة العامة: إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد توضيحات في سبيل تحقيق المصالح العام.

العدالة: العدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أوساط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد.

الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش في أمان من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة

كما قام "ويليام أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة في اليابان هي:

_ الوظيفة مدى الحياة : إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، وهذا ما ينمي لديها أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

_ **التقويم والترقية:** إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد

_ **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات، ولكن ضمن مؤسسة واحدة، فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول، إنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الفنية فحسب وإنما شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم. الوظيفية فيها، وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم .

_ **عملية المراقبة الضمنية:** إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الأهمية والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، لدرجة تبدو للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في الحقيقة موجودة وبأكثر فعالية من الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

نما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة .

_ **اتخاذ القرارات:** القرار في المؤسسة اليابانية ليس مسؤولية فردية، والتي اتخذته مسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام، وهذا ما يؤدي إلى المشاركة التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار .

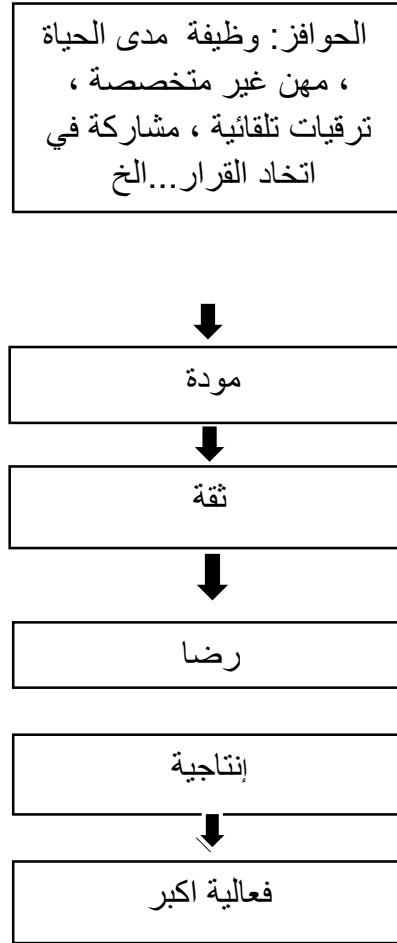
_ **القيم المشتركة:** من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص شعور الفرد الياباني بالمسؤولية.

_ **النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:** تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين.

-**الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها:** حيث تعتمد الإدارة اليابانية على

"حلقات الجودة بالفعالية. (بوخونة و خنوف 2016 ص104-105)

"ويلخص شكل الموالي أهم ما ورد في هذه النظرية وعلاقة بالفعالية التنظيمية:



شكل رقم(08): يوضح علاقة الفعالية التنظيمية بنظرية (Z) : (بوخونة و خنوف، 2016، 106)

طرق و مداخل دراسة قياس الفعالية التنظيمية :

أشار كامبيرون (cameron، 1981، p 25-27) الى أربعة مداخل رئيسية تستخدم في تعريف و تقديم الفعالية التنظيمية هي مدخل الاهداف، و مدخل موارد الجهاز، و مدخل العمليات الداخلية ن و مدخل اطراف التعامل .كما تذكر خوين (2009) ان ابرز مداخل دراسة الفعالية التنظيمية هي مدخل الأهداف، و مدخل الموارد، و مدخل العمليات الإدارية، و مدخل المنتفعين الاستراتيجيين، و مدخل القيم المتنافسة، و مدخل إدارة الجودة الشاملة، و مدخل التطوير التنظيمي . في حين أشار (ashraf &kadir 2012) الى أربعة مداخل لدراسة الفعالية التنظيمية هي مدخل الهدف، و مدخل موارد النظام ، و مدخل العمليات، و مدخل اطراف التعامل الاستراتيجيين . و فيما يلي عرض لاهم مداخل و طرق دراسة الفعالية التنظيمية . (طارق عطية ، 2018، ص88)

أولا : المداخل التقليدية لدراسة و قياس الفعالية التنظيمية :

أ_ مدخل الهدف Goel model : و يعد اول المداخل و اكثرها استخداما في تقدير الفعالية التنظيمية، و تعرف الفعالية طبقا لهذه المدخل على انها "درجة تحقيق المنظمة لاهدافها او درجة التقدم في تحقيق هذه الاهداف " وتنقسم اهداف المنظمة الى نوعين : اهداف رسمية (officiel) (و اهداف عملية (operative) و تمثل الأهداف الرسمية اغراضا عامة للمنظمة تحتويها البيانات الرسمية، و التصريحات العامة من جانب المديرين . اما الأهداف العملية فتتبلور من خلال ما تنتجه المنظمة بالفعل بصرف النظر عما تعلنه أهدافها الرسمية و استخدام هذا المدخل في قياس فعالية المنظمة يتوقف على إمكانية دراسة كل منظمة على حدة، و على تحديد الواضح للأهداف الفعلية لها، و كذلك على وضع هذه الأهداف بشكل يمكن من تحديد أهميتها المسببة، و يمكن من قياسها في وقت نفسه على الرغم من هذا المدخل يبدو انه طريقة منطقية لتقدير الفعالية فانه له مجموعة من المجددات او العيوب منها :

يركز مدخل الأهداف على الأهداف الرسمية مع عدم الاهتمام بالاهداف الضمنية او غير المعلنة، بالإضافة الى انه في بعض الأحيان قد تتعارض الأهداف الرسمية مع الأهداف العملية الإجرائية (الفقيه 2006، 133)

يرى بعض الباحثين ان تحقيق الهدف معيار غير حقيقي للفعالية لان الاهداف حالات مثالية و لذلك يوجد تناقض فيما بينها لا يمكن تجنبه، كما ان المنظمات عادة ما يكون لها اهداف أخرى (hamon 2003. P13)

ب_ مدخل العمليات التنظيمية الداخلية : يعرف هذا المدخل المنظمات الفعالة على انها تلك المنظمات التي لا يوجد بها توتر داخلي، و ان أعضاؤها على درجة عالية من التكامل مع الجهاز، و تتدفق فيها المعلومات بسهولة و يسر افقيا و رأسيا . و المنظمات تكون اكثر فاعلية اذ كانت تملك درجة عالية من هذه الخصائص التنظيمية الداخلة و العكس صحيح (cameron 1980 p 67). ويشير الفقيه (2006 : 150) الى انه يتم تقييم الفعالية التنظيمية في هذا المدخل من خلال قدرة المنظمة على الاداء الكفئ للوظائف الإدارية مثل اتخاذ القرارات، و التخطيط، و الموازنة . و توجه لهذا المدخل مجموعة من الانتقادات، حيث يشير المسلم (2002: 182) الى انه على الرغم من ان مدخل العمليات الداخلية يتميز باهتمامه بالموارد البشرية فانه يتجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الافراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية .

ج_ مدخل النظم و الانساق : يفترض هذا المدخل ان المنظمات هي تجمعات اجتماعية social collectivities تشمل المشاركين مختلفين يتابعون اهتمامات و مصالح متعددة بدلا من كونها وسائل لتحقيق اهداف محددة . و لذلك فإن الافتراض النظري الرئيسي لهذا المدخل هو ان المنظمة كائن له مدخلات و مخرجات و وظائف او عمليات كنظام بدلا من كونها مجرد اهداف (Lee 2004 p 16) و يذكر الهبلوي (1998: 65) انه يمكن تحديد اتجاهين داخل هذا المدخل احدهما يركز على العلاقة الجزئية بين البيئة و المنظمة و يطلق عليه مدخل موارد النظام، و اخر ينظر للعلاقة بين البيئة و المنظمة بصورة كلية و يطلق عليه المدخل الجهازي . و طبقا لمدخل موارد النظام تعر الفعالية على انها " مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتوفرة في بيئتها لاكتساب الموارد النادرة . أي ان هذا المدخل يربط الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على الحصول على المدخلات و يهمل تماما أهمية توجيه مخرجات المنظمة الى البيئة و اشباعها لحجات العملاء، كما انه يهمل مدى و جود علاقة وجود علاقة بين الموارد و الأهداف المنظمة و كيفية تحويلها الى مخرجات و منتجات لازمة، مع الحفاظ على استمرارية المنظمة .

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لكل من مدخل موارد النظام و المدخل الجهازي، حيث يشير (hamon 2003 p13-14) مدخا الموارد النظام لم يأخذ في الاعتبار ان الحصول على الموارد لا يكون له أهمية اذا لم تستعمل بشكل صحيح، كما نه توجد صعوبة في تحديد الموارد النادرة ذات القيمة للمنظمة الإجرائيا . كما ذكر miles (كما ورد الهلباوي22، 1998) ان المدخل الجهازي ركز على وسائل بقاء المنظمة اكثر كفاءتها على الرغم من ان البقاء في حد ذاته لا يعبرعن الفعالية، فهناك منظمات كثيرة مستمرة رغم انها غير فعالة، و ان هذا المدخل اهتم بوجود موارد احتياطية اكثر من اهتمامه بالكفاءة الإنتاجية .

ويرى الباحث ان كلا من المداخل الثلاثة التي تقدم ذكرها قد ركز على جانب واحد من المنظمة، فمدخل تحقيق الهدف يركز على المخرجات .ومدخل موارد النظام يركز على المدخلات، و مدخل العملية الداخلية يركز على العمليات و النشاطات الداخلية، في حين ان هناك مداخل أخرى للفعالية منها مدخل أصحاب المصلحة الاستراتيجيين و مدخل قيم المتنافسة تسعى الى توحيد هذه المداخل في مدخ واحد.

ثانيا : المداخل المعاصرة لدراسة و قياس الفعالية التنظيمية :

أ_ مدخل أطراف التعامل **strategic constituencies**: يشير (cameron.1980.p267) الى ان الفعالة التنظيمية طبقا لهذا المدخل هي الدرجة التي تستطيع بها تحقيق الحد الأدنى من الاحتياجات و توقعات الأطراف التعامل معها و ارضائهم، و اطراف التعامل مع المنظمة هم أي جماعة من الافراد الذين يسهمون في المنظمة و يهتمون بنواتج المنظمة و لهم مصلحة في بقائها و استمرارها مثل الموردين، و المالكين، و الديرين، و المستهلكين، و العمال، الحوكمة /و المجمع بصفة عامة .و في هذا المدخل فان الفاعلية المنظمة تعتمد على كيفية استجابتها لمطالب و توقعات اطراف التعامل الاستراتيجيين لها .

ب_ مدخل عدم الفعالية **ineffectiveness approach**: و يذكر هنري (henri .2004.p98) ان نموذج عدم الفعالية لدراسة الفعالية التنظيمية يركز العوامل التي تمنع او تعيق نجاح المنظمة الأداء ، حيث انه ينظر الى المنظمة على انها مجموعة من المشاكل و عيوب fault المنظمات

(عدم الفعالية) أكثر من تحديد معايير الكفاءة و الجدارة (الفعالية)، و تعرف الفعالية طبقا لهذا المدخل على انها " غياب عوامل عدم الفعالية "

ج_ مدخل القيم المتنافسة competing valus approach:

يطلق عليه أيضا مدخل التوفيق بين القيم و المساومة او التنافس حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم ة اهداف كي توضح على شكل أولويات . و قدم هذا المدخل كوين و رورباخ (Quinn&Rohrbaug 1981.1983) اللذان اعتبرا الفعالية التنظيمية تمثل مشكلة ادراكية تسبب في وجودها اختلاف المنظرين في ادراكهم لمفهوم الفعالية . و افترض الباحثان و جود عدد كبير من القيم المتنافسة يتحيز لها اطراف التعامل او أصحاب المصالح مع المنظمة كل حسب اهتماماته و التي تنعكس بدورها على ادراكه لمفهوم الفعالية التنظيمية .

(كما ورد الفقيه 150:2006) ان الفكرة الأساسية لمدخل القيم المتنافسة تتمثل في ان المنظمات عبارة عن كيانات محملة بالتناقضات بطبيعتها و بالتالي فان معاييرالفعالية التنظيمية تكوم متعارضة و متناقضة بطبيعتها و يمكن ان تكون مستقلة عن بعضها تماما، فبينما يتوقع من المنظمات ان تحافظ على استقرارها و تماسكها بتركيز الاهتمام على الأنشطة و الإجراءات الداخلية لها، و يتوقع منها أيضا ان تكون مستجيبة و متكيفة للضغوط القادمة من البيئة الخارجية، و هكذا يبرز هذا التجاه حقيقة ان المنظمات تعمل تحت ضغط التوقعات متناقضة و متنافسة و متعارضة .

و يعتمد مدخل القيم المتنافسة على ثلاثة ابعاد مهمة تضمنتها معايير الفعالية التنظيمية و توصل اليها الباحثان (Quinn& rohrbaugh p 131-135) من خلال دراستهما :

البعد الأول يرتبط بالتوجه التنظيمي (الفرد في مقابل المنظمة ككل) .

و البعد الثاني يرتبط بالبناء التنظيمي (الجمود في مقابل المرونة).

اما البعد الثالث و الأخير يرتبط بالوسائل و الغايات التنظيمية (النظام في مقابل الأهداف).

وبناء على هذه القيم المتنافسة حدد الباحثان أربعة نماذج و ثمانية ابعاد للفعالية التنظيمية كما يوضح شكل رقم (2_1).

(1) نموذج العلاقات الانسانية : يهتم هذا النموذج بالعنصر البشري في المنظمة، و يركز على المرونة و التوجه الداخلي. و تتمثل وسائله في التماسك و الروح المعنوية، اما غاياته فهي تنمية و تطوير الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية وفقا لهذا النموذج تتمثل في قدرة المنظمة على استغلالها و توظيف المواهب و قدرات العاملين بها و مدى توافر التدريب و المهارات و القدرات اللازمة للموظفين للقيام باعمالهم و انجازهم

(Quinn & Rohrbaugh 1983 p371)

(2) نموذج النظام المفتوح : يركز هذا النموذج على المرونة، و التوجه الخارجي . و تتمثل وسائله في المرونة و التكيف، اما غاياته فهي النمو و تحصيل الموارد. و المرونة تعني قدرة المنظمة على اجراء التغييرات في أنظمتها الداخلية بما يتناسب مع متطلبات بيئتها الخارجية . ووفقا لهذا النموذج فالمنظمة الفعالة هي التي تتكيف بسرعة مع التغييرات في البيئة الخارجية . مما يؤدي الى حدوث درجة كبيرة من النمو و تحصيل الموارد (Quinn

&Rohrbaugh 1983 p 371



شكل رقم (09) :مدخل القيم المتنافسة (عطية ، 2018، ص92).

نموذج العمليات الداخلية : يركز هذا النموذج على الرقابة و السيطرة و لتوجه لداخلي للمنظمة . و تتمثل وسائله في الاتصال و إدارة المعلومات اما غايته فهي الاستقرار و الرقابة. ووفقا لهذا النموذج فان المنظمة الفعالة هي التي توفر المعلومات بتسهيل الاتصال و تدفق المعلومات حول العوامل المختلفة التي تاتر عاى انجاز الموظفين لاعمالهم.

نموذج الأهداف الرشيدة (الهدف العقلاني): يركز هذا النموذج على السيطرة و التوجه الخارجي. و تتمثل وسائله في التخطيط و تحديد الأهداف، اما غايته فهي الإنتاجية و الكفاءة. فالمنظمة الفعالة هي التي تكون اهدافها واضحة و مفهومة لموظفيها و المتعاملين معها، مما يجعل حجم العمل المنجز كبيرا و نسبة المخرجات الى المدخلات عالية (Quinn&Rohrbaugh).

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

يفضل المدخل عندما ...	(الفعالية هي) او المنظمة تكون فعالة عندما	التصور الفكري او النظري للمنظمة	نماذج دراسة الفعالية التنظيمية
تكون الأهداف واضحة و مرتبطة بوقت محدد، و قابلة للقياس	تحقق أهدافها الرسمية 'الغايات'	المنظمات هي الكيانات او ترتيبات عقلانية موجّهة نحو تحقيق الأهداف	نموذج الهدف Goel model
تكون العمليات الداخلية و الأداء مرتبطة بوضوح	تؤدي وظائفها و لا يوجد توتر داخلي	المنظمة هي نظام مغلق	نموذج العمليات Internal process model
عندما تكون العلاقات و الارتباطات الواضحة بين المدخلات، و المخرجات و العمليات الداخلية التي تتم داخل المنظمة	الحصول و اكتساب الموارد من البيئة المحيطة. تستطيع المنظمة تحقيق متطلبات البقاء الأساسية (التكيف، و التعامل، تحقيق الأهداف، الصيانة)	المنظمة هي نظام مفتوح له مدخلات و عمليات تحويلية و مخرجات	مدخل النظم System model ويشمل -مدخل موارد النظام -المدخل الجهازي
عندما يكون لأطراف التعامل قوة و نفوذ داخل المنظمة، و يمكن تحديدهم بوضوح	تستطيع تحقيق الحد الأدنى من لاحتياجات و توقعات اطراف التعامل المختلفين و ارضائهم	تحالفات لإشباع احتياجات و مطالب اطراف التعامل مع المنظمة	مدخل اطراف التعامل Strtigin constitencies

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

<p>لا يكون هناك وضوح في اهتمامات المنظمة، او تغيير المعايير عبر الزمن يكون مأخوذاً في الاعتبار</p>	<p>تهتم المنظمة بثلاث ابعاد أساسية للقيم المتنافسة التوجه الداخلي مقابل الخارجي التحكم مقابل المرونة الغايات مقابل الوسائل</p>	<p>المنظمة مجموعة من القيم المتنافسة التي تنتج أهدافها المتعارضة والمتنافسة</p>	<p>القيم المتنافسة</p>
<p>معايير غير واضحة يكون هناك اهتمام بالاستراتيجيات التحسين التنظيمي</p>	<p>عند غياب خصائص وعوامل عدم الفعالية</p>	<p>المنظمة مجموعة من المشكلات</p>	<p>نموذج عدم الفعالية</p>

جدول رقم (03) يوضح مقارنة بين المداخل المختلفة لدراسة الفعالية التنظيمية (عطية 2018ص

(87

خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل الفعالية التنظيمية، خاصة من حيث تعدد التعاريف، و مداخلها ..الخ المتعلقة بدراسة هذه التنظيمات ن الكل يصب في اهتمام واحد و هو تحقيق الأهداف و الميزة التنافسية و بقاء المؤسسة في جميع الاتجاهات، فالمؤسسة تهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية لعمالها في نفس الوقت ودون المساس بالأهداف التي وجدت من اجلها .

الجانب التطبيقي

تمهيد

- 1- تمهيد
- 2- الدراسات الاستطلاعية
- 3- منهج الدراسة
- 4- حدود الدراسة
- 5- مجتمع الدراسة
- 6- عينة البحث
- 7- أدوات الدراسة
- 8- أساليب المعالجة الإحصائية

تمهيد :

بعد انهاء الجانب النظري من البحث لكل من القيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية سنقوم في هذا الفصل بعرض الجانب التطبيقي الذي يمثل مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي، و سنتناول في هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية، حيث سنتطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، ثم منهج الدراسة، و حدود الدراسة الزمنية و المكانية، و ذكر مجتمع الدراسة و العينة، و عرض أدوات الدراسة و الوسائل الإحصائية المستعملة، كل هذه الإجراءات تساعد للوصول إلى نتائج ذات منهجية علمية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب، و تساعده كذلك على ضبط و بناء الأدوات و التقنيات الملائمة لإجراء الدراسة، و الكشف عن خصائص مجتمع الدراسة، و ضبط نوع العينة و طريقة إختيارها. والهدف من خلال إجرائنا للدراسة الاستطلاعية، إلى التعرف على ميدان الدراسة لتحديد المنهج المتبع، و أدوات جمع المعلومات حيث قمنا بدراسة استطلاعية (تصور مقترح) بشركة الاسمنت بسور الغزلان بولاية البويرة قصد الحصول على المعلومات و الوثائق التي تخدم موضوع الدراسة.

2- منهج الدراسة:

بما أننا في هذه الدراسة بصدد وصف ظاهرة، و السعي إلى فهم ظاهرة القيادة الإدارية، و علاقتها بالفعالية التنظيمية داخل شركة الاسمنت بسور الغزلان بولاية البويرة، و حتى نتمكن من دراسة هذه الظاهرة و تحليلها، نقوم بإتباع المنهج الوصفي الارتباطي الذي يسعى إلى الوصف الدقيق، و يهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

3- حدود الدراسة : (تصور مقترح)

- الحد المكاني : شركة الاسمنت لسور الغزلان بولاية البويرة.

- الحد الزمني : قمنا بإجراء الدراسة خلال 30 يوما.

تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان :

تعتبر احدى الشركات الجزائرية التي تمتاز بأدائها المقبول و تساير تطورات المحيط، حيث انها توجد ضمن المؤسسة الجهوية للإنتاج الاسمنت الوسط التابعة لمجمع الوطني لإنتاج الاسمنت " GICA ."

تم انشاء هذه المؤسسة بموجب عقد عمل تم امضاه بين المؤسسة الوطنية لمواد البناء و شركة ف. سميث F.SMIDTH الدانماركية بتاريخ 1979/10/26 .

4- مجتمع الدراسة:

يعتبر تحديد مجتمع البحث خطوة رئيسية يجب القيام بها قبل تحديد نوع العينة لذلك يجب على الباحث تحديد المجمع الذي ستؤخذ منه العينة تعريفا دقيقا و معرفة الوحدات المكونة له و يتمثل مجتمع بحثنا في (491) عامل موزعين على مصالح عدة بشركة الاسمنت بسور الغزلان بولاية البويرة .

5- عينة البحث:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث و ممثلة في عناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله و عمل استدلالات حول معالم المجتمع (د.محمد عبد مطشر اللامي 2020، ص01) و تتمثل في عمال و عاملات شركة الاسمنت سور الغزلان بولاية البويرة و التي بلغ عددها (57).

6- أدوات الدراسة:

هي الطرق التي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالبحث ، و التي تساعد في الدراسة و تحليل مشكلة البحث و بعد ذلك التوصل الى نتائج.

6.1- الإستبيان : و هو أداة من أدوات الدراسة في البحث العلمي ، تتمثل في الاستفسارات أو الأسئلة التي ترتبط مع بعضها البعض، لتُشكّل الهدف الذي يتطلّع إليه الباحث، من خلال طرح مشكلة البحث.

6.2- المقابلة : و هي الوسيلة لجمع المعلومات من خلال حوار يدور بين الباحث و المبحوث بحيث

يبدأ الباحث بخلق جو ودي بينه و بين المبحوث لضمان الاستجابة ثم يبدأ بطرح الأسئلة المحددة عليه.

7-أساليب المعالجة الإحصائية:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية لذا استعملنا معامل الارتباط *personne* لمعالجة البيانات حيث يقيس هذا المعامل العلاقة الإحصائية و الارتباط بن متغيران و يعطي معلومات حول حجم الارتباط و اتجاه العلاقة و ذلك بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss24 .

خلاصة:

لقد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من دراستنا، وكان هدف منه تطبيق ما توصلنا له في الجانب النظري، واختبار مدى تطبقة مع الواقع العملي ولكن للأسف ونظرا لانتشار الحالة الوبائية بسبب covid19 ، لم يحلفنا الحظ لممارسة التريص.

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة توصلنا الى ان القيادة الإدارية تلعب دورا مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ويبرز تأثير القيادة في تنظيم طاقات العاملين و جهودهم و لتصب في اطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية و يضمن نجاحها. وفعاليتها و ضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة و التغيير الدائم في بيئة العمل و كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد و المجتمعات، و التقليل من السلوك السلبي.

وكما يركز القائد الناجح على بناء علاقات إنسانية سليمة مع مرؤوسيه على تفهمهم و العمل على حل مشاكلهم و اشباع حاجتهم النفسية و الاجتماعية و منح الفرصة على مشاركة و التشاور في اتخاذ القرارات و مساعدتهم في التطور و النمو في مناصبهم وهذا يؤدي الى إقامة فريق عمل متكامل فيما بينهم، مما يساهم في تأثير على فعالية المنظمات .

حيث أصبحت الفعالية التنظيمية محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية و وظيفية و إدارية وما تأثر فيها من متغيرات داخلية و خارجية، تهدف الى تحقيق التكامل بين الطموحات الافراد و تطلعات الاستراتيجية للمؤسسة التي ترتبط و تتعامل مع كل القادة الإداريين الذي يشتركون في رؤية واحدة لتحقيق الأهداف .

قائمة المراجع :

مراجع العربية:

- أ. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم (2007): نظرية المنظمة عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط3.
- أحمد بن عبد المحسن العساف، (2015) ، (مهارات القيادة وصفات القائد، مصدر سابق / عصام الشكرجي، القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية .
- احمد جابر حسنين علي، طابور الخامس(2013)، أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه ط1 القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- امجاهدي الطاهر، (محاضرات في القيادة الادارية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، د س.
- بحري صابر، (2018)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال القيادة -الدافعية -التغير التنظيمي، ط1 عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- بخونة خديجة وخنوف فاطمة، (2016)، الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية بمؤسسة العياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير -جيجل رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
- بعاج الهاشمي، (2010)، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة واعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- بلال خلف السكارنة، (2019)، القيادة الإدارية الفعالة، دار النشر، عمان، ط3.
- بلقاسم سلاطنية واخرون، (2013)، الفعالية التنظيمية في مؤسسة مدخل سوسولوجي، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع الجزائر .
- بن نوار صالح، (2006)، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
- بنات ماهر صالح، (2002)، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: دراسة حالة للجامعات الإسلامية بغزة غزة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة غزة فلسبن.

- بوفلجة غيات، (2015)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، / مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عالقات عامة دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، إعداد الطالبتان بوسعدي أمينة _ حمدي حميدة.
- جمال محمد عبد الله، (2014)، (ادارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعتر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- جولي ان موسى، (2004)، مهارات الإدارة الحديثة، مدير لأول مرة (القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- حسن، ماهر محمد صالح، (2004)، القيادات اساسيات ونظريات ومفاهيم. ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسين عبد الحميد احمد رشوان، (2010)، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي دار النشر مؤسسة شباب الجامعة.
- حنان تغزه، (2013)، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر (رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل
- خالد بوشارب وبولداني عبد الوهاب عقون، (2021)، الفعالية التنظيمية المؤشرات والنماذج النظرية الفسرة مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية المجلد (1) العدد (1) جانفي 2021 خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود2000، نظرية المنظمة عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخفاجي نعمة عباس ومنصور، طاهر محسن، (2010)، نظرية المنظمة، مدخل العمليات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- د. اعتصام الشكرجي،(2015)، القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ ادارة الأعمال (القيادة)، الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج السعودية.
- د. طارق عطية عبد الرحمن (2018)، نموذج بنائي لدور راس المال الاجتماعي التنظيمي، مركز البحوث.
- د. ناريمان لهلوب و د. ماجدة الصرايرة، (2012)، مهارات القيادة الإدارية، ط1، دار الخليج عمان، الأردن يختار طبيعة الهيكله التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها.
- درة، عبد الباربي، وجودة محفوظ، (2011)، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

ديدي فاطمة، (2014)، تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة / مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة) دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى، حيجل 2015 _ 2016، إعداد الطالبتان بوسعدي أمينة _ حمدي حميدة.

سالم بن سعيد القحطاني، (2001)، القيادة الادارية التحول نحو النموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية/ عصام الشرجي 2015، (القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية.

سامر جلدة، (2009)، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة، عمان، الأردن، ط1 / زواتيني عبد العزيز 2020، (تنمية المورد البشري في التنظيم.

سعد العنزي واخرون، (2009)، فاعلية المنظمة في الفلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق المجلد 15 العدد 53.

سعيد محمد المصري، (2004)، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

صالح بن نوار، (2005)، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين أطروحة دكتوراه، جامعة منوري قسنطينة.

الصائغ، نبيل ذنون، (2011)، الإدارة مبادئ واساسيات، اريد، عالم الكتب الحديث.

صباح هليل فارس وسمراء هليل فارس، (2017)، القيادة علم وفن، الطبعة الأولى لندن، دار الشركة البريطانية مسجلة بإنجلترا.

صلاح الدين عون الله، (2020)، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جولية 1987/. داودي أحمد) الفعالية التنظيمية.

عبد السالم أبو قحف، (2020)، اقتصاديات الأعمال، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993 / د. داودي أحمد الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي.

العجمي محمد، (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسانين، (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط3 دار المسيرة للنشر والتوزيع. الاردن.

عمار، الطيب كشرود، (1995)، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: دار الكتب الوطنية بن غازي.

- فريال سيفون (2015)، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، العدد 06، ديسمبر.
- كنعان نواف، (2009)، القيادة الإدارية الفعالة، دار النشر، عمان، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن.
- كوتر، جون، (1993)، قوة. للتعبير، الفرق بين القيادة والإدارة، خلاصات كتاب المدير ورجل الاعمال القاهرة.
- كوكس وهوفر (1998)، القيادة في الازمات، هاني خلجة وريم سرطاوي، الطبعة الاولى، بيت الأفكار الدولية، نيويورك.
- لعامري صالح مهدي محسن و العالبي، طاهر محسن منصور (2008)، الإدارة و الاعمال، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.
- ماجد عبد المهدي محمد مساعده، (2018)، السلوك التنظيمي، (2015)، ط2، 2018، دار النشر عمان.
- ماجدة بنت إبراهيم الجارودية، (2011)، قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى النظريات القيادة وبرنامج تدريبي، ط1 قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مازري منير، (2018)، إثر التكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات، جامعة بسكرة.
- ماهر احمد، (2005)، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع / محمود بوطي و د. الازهر ضيف (2020)، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- محسن لطفي أحمد، (2000)، أضواء نفسية على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية، دراسة في كلية الأدب، جامعة عين الشمس، القاهرة. / عصام الشكرجي 2015، القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية.
- محمد سعيد سلطان، (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة وللنشر، الإسكندرية مصر.
- مسلم علي عبد الهادي، (2002)، تحليل وتصميم المنظمات الإسكندرية الدار الجامعية.
- مصطفى محمود بويكر، (2001)، دليل المدير المعاصر (الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات) الدار الجامعية الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الهلباوي، هشام عبد الرزاق (1998)، دور المنظمات غير حكومية في التنمية الريفية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، مصر.

مراجع الأجنبية:

Analyses. Management science ،29(3)

Ashraf ،giti ،and shuhaida bet AbdeKadar (2012), the Relationship Be tween social capital ،organizational city Zen ship behaviors ،and individual performance: an empirical study from banking industry in Indonésie. Journal of management research ، vole 4 ،no .2

Cameron Kim s. (1980), critical question ،s in assessing organizational effectiveness organizations dynamics ،vole .9 issue 2 ،

Haman ،Tt (2003), organizational effectiveness as explained by social structure in A faith based biasness network organization Ph. D .dissertation ،school of leaderships studies ،regent university

Henri ،JEAN-francois (2004), performance measurement and organizational effectiveness *bridging the gap .management finance; vol .30 ،30 ،no .6 ،

Lee ،D (2004,)، competing models of effectiveness in research center and institutes in the Florida state university system– A data envelope mentanalysis ،ph. D. Dissertation college of social science ، journal ،the Florida state university.

QUINN ،R ،& H .Rohrbaugh (1983), A spatial model of effectiveness criteria* towards a competing values approach to organizational analysis. Management science ،29(3)

QUINN ،R ،& H. Rohrbaugh (1981), A competing values approach to organizational EFFECTIVNESS.PUBLIC productivity review ،5 ،122–140/

Robbins ،s (1999), organization theory ،stricture ،design and application s .3rd. Englewood cliffs * prentice hall ،Inc.

Song ،k.h. (2016), the effect of social capital on organizational Performa ،co. in different cultures .A cross national comparison 2619 .http // digital commons .flu .Edu /etd/26313

الوابوغرافيا:

باشيوه لحسن، (نظرية المسار الهادف في القيادة التربوية، منتديات(2) المعهد العربي للبحوث والدراسات الاستراتيجية، www.airssforum.com الانترنت

علاوي عبد الفتاح، (التطوير التنظيمي ودورها في أحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة جامعة محمد بوضياف، الجزائر، www.ulum.nl الانترنت.

كاسر ناصر المنصور، (القيادة، كلية الاقتصاد والادارة، سنة 2008، (3) ، الانترنت www.econimics.kau.edu.sa

ليلي هاشم (نظريات في القيادة الادارية www.faculty.ksu.edu.sa الأترنت،

الملاحق

ملحق رقم (01) متعلق بمقياس القيادة الإدارية.

وزارة التعليم العالي والبحث العالي.
جامعة اكلي محند اولحاج.
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
قسم علم النفس وعلوم التربية.
تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

مقياس القيادة الإدارية:

سيدي المحترم:

في إطار انجاز مذكرة تخرج ليسانس في علم النفس العمل والتنظيم، حول موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية على عينة مستخدمين مصنع الاسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، نضع امامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار نرجو من سيادتكم تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع. وذلك بصفتكم الشخص المؤهل للإجابة على تساؤلاتنا في هذه الاستمارة. ونعدكم ان اجابتم تبقى سرية ولن تستعمل الا لأغراض علمية بحتة. مع خالص الشكر لكم.

ملاحظة:

_لا ضرورة لذكر الاسم.

الطالبات:

بوشيبية هناء.

ليليا بانوح

ساعد هاجر.

ضع علامة (x) في خانة المقابلة لإجابتم.

البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1_ الجنس: ذكر انثى
- 2_ العمر: من 20_30 من 31_40 من 40_49
- 3_ المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماستر ماجستير فما فوق
- 4_ النمط الوظيفي اداري تقني عامل

السنة الجامعية 2022/2021

استبيان القيادة الإدارية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشجعني رئيسي على روح المبادرة					
2	يراعي مسؤولي المباشر					
3	يراقبني على مهامي					
4	رئيسي لديه القدرة على حل الصعوبات التقنية					
5	مديري يتيح لي الفرصة لمناقشة المسائل الصعبة					
6	استعمال القيادة الإدارية صلاحيتها من اجل التهديد في حالة التقصير في المهمة					
7	يوضح لي رئيسي وجوب اتباع للأوامر في اطار النظام الداخلي					
8	مديري لديه ثقافة السمع					
9	رئيسي يحاول رفع الرضى عن العمل بالمصنع					
10	رئيسي يعمل على تنمية روح الفريق					
12	رئيسي يتابع الحقوق المتعلقة بالمرؤوسين					

					رئيسي يمتلك القدرة على اتخاذ القرار السليم ويتحمل نتائج قراراته	13
					رئيسي ملتزم بالأنظمة و اللوائح المصنع و تعليمات رؤسائه	14
					رئيسي حريص على ممتلكات المصنع	15
					رئيسي لديه القدرة على العمل معنا كفريق	16
					رئيسي يحفزنا ويدفعنا للعمل	17
					رئيسي قدوة لنا و للأخرين في أقواله وافعاله	18

_استبيان الفعالية التنظيمية :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	زادت قدرة العاملين في أداء أعمالهم بدقة و سرعة و اكثر فاعلية					
2	زيادة قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل					
3	هناك ارتفاع في المستوى الفني للأفراد					
4	تقلصت معدلات غياب العمال وارتفاع درجة الالتزام العمال بأوقات الدوام الرسمي					
5	زيادة قدرة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة					
6	ارتفعت قدرة العاملين على أداء أعمالهم بدقة وسرعة					
7	يتم انجاز الاعمال باقل تكلفة و بأكبر جودة و اتقان					

					ارتفاع الروح المعنوية للعمال بشكل واضح	8
					أصبحت البيئة التنظيمية مشجعة و محفزة للعاملين	9
					انخفاض نسبة الشعور بالممل والروتين اثناء تأدية العمل	10
					تزايد استعداد العاملين للمشاركة في عملية التطوير	11
					صار هناك تقارب وتكامل بين اهداف العامة للمؤسسة والأهداف الشخصية لأفرادها	12
					مستويات الإنتاج و الجودته في ارتفاع ملحوظ	13
					زادت قدرة العاملين على تحمل المسؤولية	14

					ارتفعت الروح المعنوية للعمال بشكل واضح	15
					انت راض عن محيط العمل عموما	16
					عملك يحقق لك حاجاتك المختلفة	17