

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم : علوم سياسية وعلاقات دولية التخصص : إدارة عامة

عنوان المذكرة :

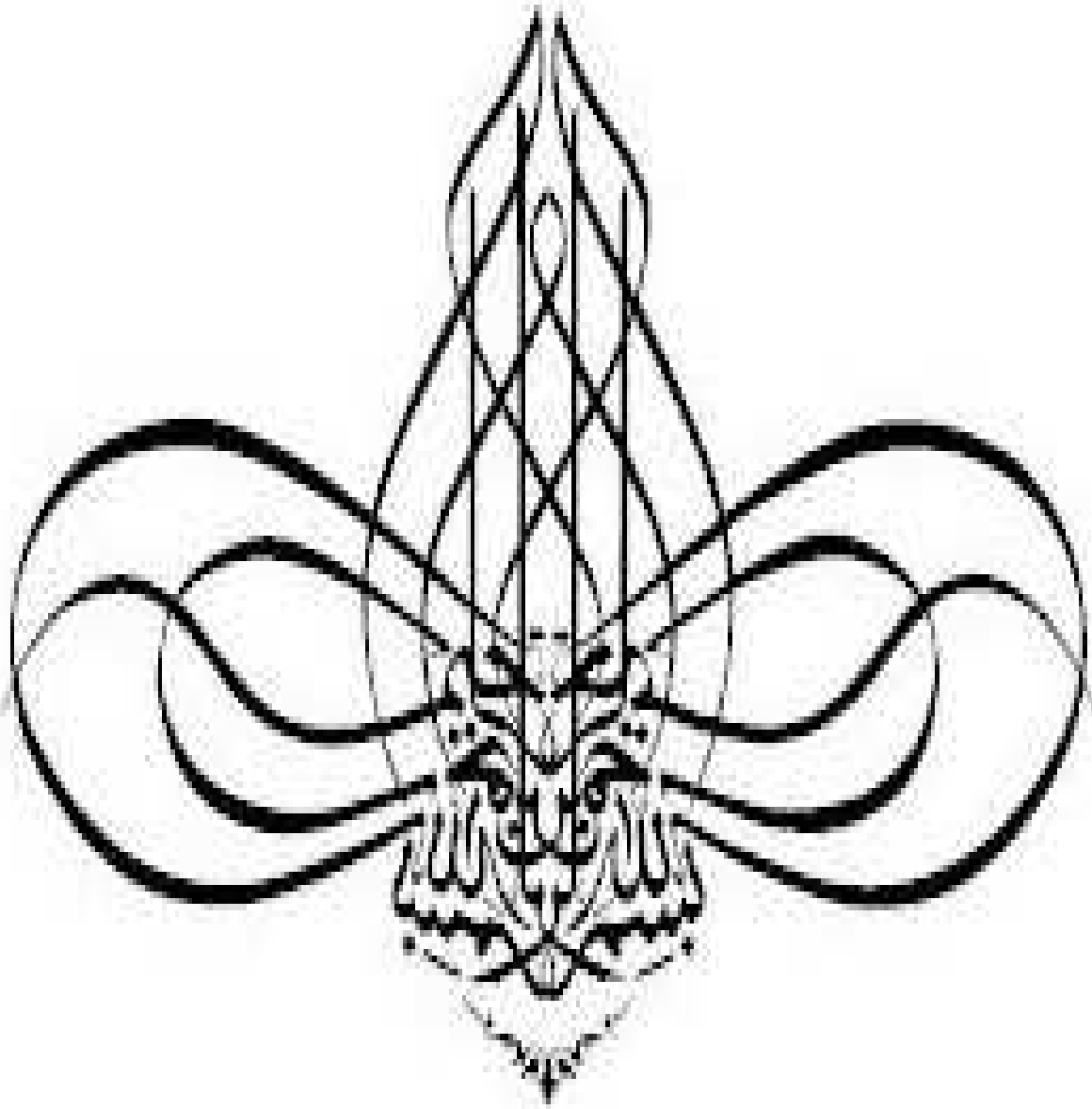
القيادة الإدارية

دراسة حالة ثانوية بوعناني الجليلي

تحت إشراف الأستاذة :
نواري أحلام

إعداد الطلبة:
ويس مليكة
أسد صليحة

2013/2012 السنة الدراسية



دعاء

اللهم إليك مددت يدي، وفيما عندك

عظمت رغبتي واقبل توبتي، وارحم

ضعف قوتي، اغفر خطيئتي واقبل

معذرتي واجعل لي من كل خير سبيلا

برحمتك يا أرحم الراحمين

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء
هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل ، فالواجب يحتم
علينا أن نذكر أهل الفضل في ذلك فلا يكتمل
الفضل إلا بذكرهم ونخص بالذكر أستاذتنا المشرفة
نواري أحلام التي كانت بمثابة النور التي
أضاءت لنا الطريق والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة
التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث كما نتوجه بجزيل
الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو
من بعيد كما نشكر موظفي ثانوية بو عناني الجيالي

أحياء

بسم الله الموفق جل جلاله.

-كثيرا هي لحظات الفرح التي نمر بها، و لكل منها طعمها الخاص و لونها المميز، و لعل فرحة النجاح و التخرج تعد من أجمل و أحلى لحظات الفرح التي ننتظرها و نسعى إليها.
- إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة، و نصح الأمة، إلى نبي الرحمة محمد صلى الله عليه

و سلم.

-إهدائي هنا سوف يكون لكل من ترك بصمة في حياتي و غير من مجراها، و عمق في توسيع مداركي العلمية و العقلية... لكل من لملم أحزاني بين فترة و أخرى... لكل من أشعرتني بأنني لست وحيدة في مجتمع مختلف.

-إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من احمل اسمه بكل افتخار-والدي العزيز- أرجو من الله أن يطيل في عمرك.

- إلى معنى الحب و معنى الحنان و التفاني، إلى بسمة الحياة و سر الوجود، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، و حنانها بلسم جراحي، إلى صدر ضمني بين أحضانه فترات، إليك يا هدية الرحمن - أُمي الحبيبة-

- إلى من انتظرو لحظة تخرجي أخواتي: عباسية وزوجها زاوي واولادها الى رفيقة

وزوجها هواري والكتوت محمد عبد الإله الى فتيحة و بدور

-الى الشمعة التي تنير المنزل اخي الوحيد و الغالي عبد القادر

-الى من تقاسمة معي مرارة و حلاوة هذة الدنيا نور

-الى خطيبي و عائلته الكريمة

- إلى كل عائلتي كبيرها و صغيرها خاصة عمي الوحيد و الغالي و زوجته و اولاده

وعماتي

- إلى جدتي أطال الله في عمرها وخالتي محمد و خالي بغداد و خالاتي

-الى عائلة ساسي و عائلة مهدي و عائلة بوعلام خاصة حنان و فطيمة و هدى

- إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم، صديقاتي: ، صبرينة، خديجة

حمامي، خديجة مصطفى، دليلة، أسماء، هدى، كلتوم، هيبه، صارة، أغر مختارية، احلام،

سهام، شهري، نجاة، حياة، سميرة، سعدية، عينونة، امال، حميدة، كلتوم، حنان، زانة،

امال، ليلى، هوارية، امينة، نعيمة عزوز فتيحة .

- إلى من سار معي في إتمام المذكرة ويس مليكة.

- إلى أساتذة قسم العلوم السياسية و علاقات دولية.

- إلى كل من ساعدني خاصة بوخشة فاطيمة بو تليليس امينة و نسيمه و أغر مختارية

- إلى كل من له مكانة خاصة في قلبي.

لكل هؤلاء ابعث ارق تحية و أعذب سيمفونية سمعتها و ارددها لكم بأنني أحببتكم من كل

قلبي

الفهرس

	بسملة
	دعاء
	شكر و عرفان
	إهداء
(أ-٥)	مقدمة عامة
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

01 تمهيد الفصل

المبحث الأول: تعريف القيادة والقيادة الإدارية
وعناصرها.

02 المطلب الأول: تعريف القيادة و القيادة الإدارية.

02 الفرع الأول: تعريف القيادة.

03 الفرع الثاني: تعريف القيادة الإدارية.

03 الجزء الأول: على أساس السلطة الرسمية.

03 الجزء الثاني: على أساس السلطة المقبولة.

04 الجزء الثالث: على أساس الموضوعية.

04 الجزء الرابع: الفرق بين الرئيس و القائد.

05 المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.

05 الفرع الأول: وجود جماعة.

05 الفرع الثاني: قدرة التأثير.

06 الفرع الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة.

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية و أنواعها

08	المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية.....
08	الفرع الأول: النمط المتحفظ.....
08	الفرع الثاني: النمط المتحرر.....
08	الفرع الثالث: النمط المرن.....
09	المطلب الثاني: أنواع القيادة الإدارية.....
09	الفرع الأول: القيادة الديمقراطية.....
09	الفرع الثاني: القيادة التسلطية.....
10	الفرع الثالث: القيادة غير الموجهة.....
10	الفرع الرابع: لقيادة الحرة أو المنطلقة.....
	المبحث الثالث: وظائف القيادة الإدارية و أهميتها و معوقاتهما.
11	المطلب الأول: وظائف القيادة الإدارية.....
11	الفرع الأول: إتخاذ القرار.....
15	الفرع الثاني : الإتصال.....
18	الفرع الثالث :التنسيق.....
21	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية و معوقاتهما.....
21	الفرع الأول: أهمية القيادة الإدارية.....
22	الفرع الثاني : مشاكل و معوقات القيادة.....
	المبحث الرابع : تعريف القائد و شروطه وطرق إختياره.
27	المطلب الأول: تعريف القائد وشروطه.....
27	الفرع الأول: تعريف القائد.....
28	الفرع الثاني : شروط القائد.....
28	الجزء الأول: نظرية السمات.....
29	الجزء الثاني :نظرية موقفية.....
32	الجزء الثالث :نظرية تفاعلية.....
34	المطلب الثاني :طرق إختيار القائد الإداري.....
34	الفرع الأول:على أساس غير مشروط.....
34	الفرع الثاني: على أساس المركز الإجتماعي.....
35	الفرع الثالث: على أساس الإنتخاب.....

36 الفرع الرابع: على أساس الجدارة.....

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

37 تمهيد الفصل

المبحث الأول : ماهية المؤسسة

38 المطلب الأول: وصف عام للثانوية.....

38 الفرع الأول: تعريف الثانوية.....

39 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للثانوية.....

40 الفرع الأول: مهام المدير.....

42 الفرع الثاني: مهام نائب الدراسات.....

43 الفرع الثالث: مهام مستشار التوجيه.....

المبحث الثاني: تحليل النتائج المتحصل عليها من الإستبان

45 المطلب الأول: تقديم أسئلة الإستبيان.....

46 المطلب الثاني: تقديم عينة الدراسة.....

خاتمة عامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	عناصر الإتصال	01
39	الهيكل التنظيمي للثانوية	02
41	أنواع المديرين بشكل عام	03
46	أعمار الموظفين	04
47	المستوى التعليمي	05
48	سنوات الخبرة	06
49	تركيز السلطة على القائد	07
50	عدم الأخذ بأراء الموظفين	08
51	توجيه الأوامر بشكل مستمر للموظفين	09
52	عدم السماح للمرؤوسين بمعارضة امر القائد	10
53	اهمية وجود قوانين و انظمة صارمة	11
54	تفويض القائد لبعض من اختصاصاته	12
55	أهمية الأخذ بأراء الموظفين	13
56	الترحيب بإستفسارات الموظفي	14
57	أهمية شعور الموظفين بأن أرائهم تؤخذ بالحسبان	15
58	مراعاة الجانب الانساني لدي الموظفين	16
59	تفويض القائد لكامل صلاحياته للموظفين	17
60	إصدار القائد للقرارات التي يجدها ملائمة للمنظمة	18
61	عملية تأطير القائد لموظفيه بشكل طفيف	19
62	عدم وجود انظمة وقوانين يحاسب من خلالها الموظفين	20
63	توفير مصادر الدعم المادي و المعنوي	21

قائمة الأشكال والجداول

64	وجود قواعد رسمية لا يجوز تجاوزها في عملية الاتصال بالقائد	22
65	أهمية سماع طلبات الموظفين	23
66	استعمال القائد لوسائل التخويف	24
67	استخدام القائد لوسائل التحفيز	25
68	قيام القائد بتوفير الاحتياجات للموظفين	26

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع الموظفين والتلاميذ	39
02	أعمار الموظفين	47
03	المستوى التعليمي	48
04	سنوات الخبرة	49
05	تركيز السلطة على القائد	50
06	عدم الأخذ بآراء الموظفين	51
07	توجيه الأوامر بشكل مستمر للموظفين	52
08	عدم السماح للمرؤوسين بمعارضة أمر القائد	53
09	أهمية وجود قوانين و أنظمة صارمة	54
10	تفويض القائد لبعض من اختصاصاته	55
11	أهمية الأخذ بآراء الموظفين	56
12	الترحيب بإستفسارات الموظفين	57
13	أهمية شعور الموظفين بأن آرائهم تؤخذ بالحسبان	58
14	مراعاة الجانب الإنساني لدي الموظفين	59
15	تفويض القائد لكامل صلاحياته للموظفين	60
16	إصدار القائد للقرارات التي يجدها ملائمة للمنظمة	61
17	عملية تأطير القائد لموظفيه بشكل طفيف	62
18	عدم وجود أنظمة وقوانين يحاسب من خلالها الموظفين	63
19	توفير مصادر الدعم المادي و المعنوي	64
20	وجود قواعد رسمية لا يجوز تجاوزها في عملية الاتصال بالقائد	65
21	أهمية سماع طلبات الموظفين	66
22	استعمال القائد لوسائل التخويف	67

قائمة الأشكال والجداول

68	استخدام القائد لوسائل التحفيز	23
69	قيام القائد بتوفير الاحتياجات للموظفين	24
71-70	نتائج الاستمارة الثانية	25

مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة, ليس فقط على مستوى المنطقة وإنما على مستوى الدولة أيضا. وإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فإنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة, حيث تعددت فيها الزعامات, وقلت فيها الوحدة. و بمجيء الرسول الكريم وبظهور الإسلام, تحولت هذه المجموعات من قبائل متفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم. ومنذ ذلك الوقت أصبحت القيادة محل إهتمام رئيسي للباحثين و المفكرين , الذين حاولوا من خلال دراساتهم , وبحوثهم معرفة كل ما يتعلق بالقيادة, وكذا القائد فعرفوا القيادة على أنها: "نشاط إيجابي, يقوم به شخص, بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية, يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة, بوسيلة التأثير أو إستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"

أما فيما يخص القائد فقد قاموا بتحليل سلوكه, والخصائص أو الصفات التي يجب أن تتوفر فيه , مما وفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية , والدراسات الميدانية, التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري, وحددت مفاهيمه وافتراضاته في علاقته بمرؤوسيه, وإستراتيجيته في التعامل معهم.

كما أنه لا شك أن القائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل العملية الإدارية بكل ما تتضمنه من أبعاد , إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توافر القائد الإداري الفعال والذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة. ولأن القيادة الإدارية هي الأساس في عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد, أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف, وغايات معينة فردية كانت أو جماعية فقد عرفت على أنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري , لإتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومتابعتها والإشراف عليها وعلى الأفراد العاملين وذلك لتحقيق الهدف". ويرى البعض أنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك بتناسق وجماعية وإنسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.

ومن أجل الإلمام بكل جوانب البحث قمنا بتقسيمه إلى فصلين ، الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية ، إضافة إلى ذلك تعرضنا فيه إلى القائد الإداري، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى دراسة تطبيقية حول واقع القيادة الإدارية في الجزائر.

و من أجل معرفة كل ذلك إرتأينا وضع الإشكالية التالية:

➤ هل هناك قيادة إدارية في الجزائر؟ وما مدى نجاعة تطبيقها في المؤسسات الجزائرية؟.

وضمن متطلبات الوصول إلى الإجابة على سؤالنا المحوري، يمكننا صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية، والمتمثلة في:

- 1-ماذا نقصد بالقيادة الإدارية وما هي عناصرها ؟
- 2- ما هي أنماطها وأساليبها ؟
- 3- هل للقيادة أهمية في إدارة المنظمة ؟
- 4- ما هي مشاكلها ومعوقاتها ؟
- 5-ما هي الشروط التي يجب أن تتوفر في القائد؟ وكيف يتم إختياره؟
- 6-هل هناك قيادة إدارية في الجزائر؟ إذا وجدت فما الأسلوب المعتمد ؟
- 7-هل نستطيع القول أن هناك قيادة إدارية بمجرد توفر عناصرها ؟
- 8-هل كل قائد إداري يمتلك الصفات القيادية ؟

وللإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة إعتدنا على الفرضيات الآتية:

- إن وجود قيادة إدارية يعتمد على صفات يختص بها القائد الإداري
- إمكانية وجود قيادة إدارية في الجزائر ترتكز على العناصر الأساسية.
- يمكن الجزم بأن توفير عناصر القيادة دلالة على وجود قائد إداري.

أسباب إختيار الموضوع (دوافعه)

هناك عدة أسباب أدت بنا إلى إختيار موضوع القيادة الإدارية وآفاق تطبيقه في الجزائر منها الذاتية والموضوعية.

* الأسباب الذاتية:

- حب الإطلاع والبحث في مجال الإدارة خاصة في ميدان القيادة الإدارية.
- طبيعة اختصاصنا والتي تحتم علينا معرفة وإطلاع واسع في هذا المجال.

* الأسباب الموضوعية:

لقد كان وراء إختيارنا لهذا الموضوع الهام دوافع عديدة نذكرها فيما يلي:

- 1- محاولة معالجة موضوع ذو قدر كبير من الأهمية والخطورة، حيث أنه نادرا ما يتم التطرق إليه من طرف الباحثين بصورة واقعية وصريحة.
- 2 - مجال التخصص الدراسي في ميدان الإدارة العامة، حيث أردنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع أن نوضح إطار مفاهيمي حول القيادة الإدارية، بالإضافة إلى ذلك إبراز الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري.
- 3- أهمية القيادة الإدارية خاصة في ظل التطورات العالمية.
- 4- عدم توفر مراجع كافية للإطلاع والتنقيب حول الإندماج، فحاولنا من خلال هذا الموضوع وضع مذكرة كمرجع ولو ثانوي في المكتبة.

* أهداف البحث:

- ✓ توضيح مفهوم القيادة الإدارية ، وبيان مختلف عناصرها وأنماطها وأساليبها، إضافة إلى عرض تعريف القائد وشروطه وكذا طرق إختياره.
- ✓ الحديث عن وجود قيادة إدارية في الجزائر، والأسلوب المعتمد فيها.
- ✓ الاستفادة من البحث وإفادة الغير من بعدنا.

* أدوات البحث:

من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة والغايات المنشودة إستعنا بمجموعة من المصادر للحصول على المعلومات الضرورية ومعالجتها وفيما يلي نذكر أهم هذه الأدوات:

- المراجع المكتبية والدراسات.
- المجالات والمداخلات الوطنية الرسمية.
- مواقع الانترنت.

* مناهج البحث وأدوات التحليل:

منهج الدراسة :

سوف نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أننا سنقوم بوصف القيادة الإدارية ، لها أنماط وأساليب ووظائف مختلفة، كما أننا سنلقي الضوء على القائد الإداري وشروطه، أما الجانب التحليلي فسيكون ضمن دراستنا لواقع القيادة الإدارية في ثانوية بوعناني جيلالي.

محتوى الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف التي ذكرناها سابقا، إتبعنا في دراستنا هذه، الخطة المنهجية التالية، والتي تركز على فصلين هما:

في الفصل الأول سنتناول القيادة الإدارية من حيث تعريفها من خلال عدة أسس، عناصرها، وأهم أنماطها، مع الإشارة إلى أساليبها ، إضافة إلى الحديث عن وظائفها، وفي ختام الفصل سنبين أهميتها والمشاكل أو المعوقات التي تعترضها.

أما في الفصل الثاني فسننظر إلى تعريف القائد الإداري ،شروطه ، وطرق إختياره بالإضافة إلى ذلك سنقوم بالدخول في صلب دراستنا، والمتعلق بواقع القيادة الإدارية في الجزائر، وذلك عن طريق دراسة ميدانية.

و في الخاتمة سنعرض أهم النتائج المتوصل إليها.

حدود البحث:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فقد تعين علينا وضع محددات وأبعاد الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- إقتصر بحثنا على مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية.
- إعتدنا في بحثنا فقط على المعلومات النظرية فقط لأنه لا يوجد هناك مجالات لكي تقوم بدراسة ميدانية نظرا لصعوبة تقبل مؤسساتنا لذلك.
- وفي الأخير درسنا وضع القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية.

* الصعوبات:

- هناك بعض الصعوبات التي إعترضت إنجاز هذا البحث من بينها:
- نقص المراجع والكتب.
 - صعوبة الحصول على الكتب من المكتبة.
 - في الأخير نتمنى أن يكون بحثنا هذا محل إنطلاق لبحوث جديدة أخرى أكثر معلومات يفدن بها ويستفدن, منها بإعتبار أن أحدهم في يوم ما سوف يكون إطار أو مسؤول في مؤسسة ما ليطبق هذا المفهوم.

تمهيد :

تعتبر القيادة فن القدرة و مهارة التأثير على شعور الآخرين لإنجاز المهام المقدمة والمحددة لهم بكل حماس وإخلاص، والقيادة هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب المنظمة تحقيقه، أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كمل لو كانت أهدافهم الشخصية. بحيث يمكن تعريفها على أنها: قيادة مجموعة من الأفراد بما يواجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم، وتنمية روح الجماعة، وروح التعاون لديهم وبينهم وبين المنشأة وإيجاد درجة كفاية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة، وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل، ومن ثم وهذا هو رد الفعل التأثير في معلومات واتجاهات سلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم ورضاء أهداف المنشأة وتلك هي النتيجة.

من الممكن القول دون مبالغة أن القيادة بمعناها و أبعادها الشاملة هي حجر الزاوية في حياة المجتمعات، والمنشآت، ونجاحها واستمرارها، فالقادة هم الذين يخططون، ويضعون الأهداف، والسياسات العادلة والسليمة والمقنعة.

إذ أن هذا لا يأتي من فراغ بل من صفات وسلوكيات وقدرات معينة لدى المدير والقائد كما سنتعرض لها فيما بعد وبالتالي للقائد جانبان جانب مادي عملي، يتمثل في شخصية القائد وقدرته ومعرفته وخبرته سواء في العمل، أو في أصول الإدارة، أو في أصول القيادة وجانب سلوكي يتمثل في سلوكياته من ناحية، وأسلوبه ومنهجه في العمل مع العاملين، ورؤيته ونظرته إليهم، وإحساسه بمشاعرهم، ثم قدرته التأثيرية من جهة أخرى.

المبحث الأول: تعريف القيادة والقيادة الإدارية وعناصرها

المطلب الأول: تعريف القيادة والقيادة الإدارية

لقد استخدم لفظ القيادة كونه يمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل و بين من ينجزه حيث يترتب على هذه العلاقة وجود دورين الأول ويمثل القائد وظيفته إصدار الأوامر و الثاني يمثل المرؤوس و وظيفته أطاعه الأوامر و انحيازها لكن رغم ضرورة وجود هذه العلاقة إلا انه من الضروري وجود عناصر القيادة بأكملها دون نقصان أي واحد منها.

الفرع الأول: تعريف القيادة

لقد عرفت القيادة على يد مجموعة من العلماء و المفكرين أنها:

عملية يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محددة.¹

-عرفت كذلك على أنها عملية تأثير متبادلة لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه و يقنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة و سيرها في اتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف.²

عرف جيمي جيبون (J.GIBBON):

القيادة على أنه عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة. من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف. التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.³

¹ - شهرزاد محمد شهاب القيادة الإدارية ودورها في اطيير روابط العلاقات العامة العدد 11 تموز 2010

² - بوهزة محمد، مزوقي رفيق- مداخلة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

³ - نجم عبود نجم- القيادة الإدارية-دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن. ط1-2011-ص 23.

تعريف ليدر (j.litrer):

هي ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة.¹

الفرع الثاني: تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية على أساس السلطة الرسمية:

تنطلق هذه النظرية من فكرة السلطة السائدة داخل التنظيم أي أن طريق الأنظمة و القوانين السارية على التنظيم هي التي تخضع المرؤوسين لمشئئة القائد و تمكنه من السيطرة عليهم و توجيههم و ذلك لخوفهم من المسؤولية و العقاب.² لقد ساد هذا الاتجاه في ظل حركة الإدارة العلمية حتى ظهور العلاقات الإنسانية التي انتقدت هذا الربط بين السلطة و القيادة و الذي ترى انه يجعل للقيادة طابعا دكتاتوريا يستند لجبروت السلطة الرسمية بالإضافة إلى انه يخلط بين القيادة و السلطة فالسلطة هي وسيلة من وسائل القيادة الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة.

القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة:

يرى أنصار هذه النظرية أن السلطة قائمة على الرضا و الخضوع الاختياري للمرؤوسين لنفوذ و تأثير القيادة الإدارية أي أن القيادة تأتي على أساس رضا و قبول المرؤوسين لا الخوف من العقاب لكن رغم ذلك انتقدت ذلك أن عنصر القبول والرضا يعتبران وسيلتين من وسائل القيادة مثل السلطة والسيطرة لأنه لا يصح تعريف القيادة بوسائل تحقيقها.³

¹ - نواف كنعان - القيادة الإدارية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمال ط1 - الإصدار الرابع - ص 90.

² طارق المجذوب - الإدارة العامة- منشورات الحلبي الحقوقية- لبنان- ط 1 - 2005 - ص 612 - 613.

³ طارق مجذوب، مرجع سابق، ص 213.

القيادة الإدارية على أساس الموضوعية :

يعتمد هذا الاتجاه في وجوب تعريف القيادة على أساس موضوعي والذي يكمن في النشاط القيادي لوظائف المدير من توجيه وتنسيق ورقابة لعمل الآخرين بغية تحقيق الهدف المنشود للمنظمة، رغم أن هذا التعريف يركز على جوهر القيادة بما تتضمنه من نشاط وأهداف إلا أنه لا يركز على وسائل تحقيق القيادة هذا ما يجعل منه ناقصاً و غير شامل.¹

التفرقة بين القائد الإداري والمدير أو الرئيس الإداري:

قد يتلبس الأمر في كثير من المواقف بين القائد الإداري والرئيس الإداري وقد يكون لهذا الالتباس محلة لا شتراك المناصب القيادية والرئاسية في التنظيم في بعض الوجوه، إذ يحتل كل من القائد والمدير مركزاً أعلى في التنظيم ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشر فيها بقية الأعضاء في التنظيم غير أن أوجه الشبه بينهما لا تعني اعتبارهما شخصاً واحداً ولا يعني أن المدير يكون دائماً وأبداً قائداً إدارياً.

إن المدير أو الرئيس الإداري إنما يعتمد أساساً على السلطة المفوضة إليه من أعلى والنتيجة عن مباشرته لوظيفته، وهو يكون بوضعه الرئاسي مفروضاً على الجماعة التي تتبعه وفقاً للأوضاع الرسمية المقررة في التنظيم ، أما القائد فيستمد سلطته من المجموعة ذاتها ويعتمد في مباشرة وظائفه على التأثير والنفوذ والاستمالة لينال رضا تابعيه وحفز همهم على العمل و رفع روحهم المعنوية وهنا يكمن مصدر القيادة في الجماعة نفسها ومن ثم لا يلجأ القائد إلى إتباع أساليب الأوامر الإدارية في الحالات التي تقتضي ذلك أي عندما تخفق وسائل الترغيب والاستمالة التي يستعملها اتجاه المرؤوسين هذا بينما يلجأ المدير إلى استخدام الأوامر واستخدام سلطة المساءلة وتوقيع الجزاءات على أتباعه.

ويمكن القول أن السلوك الإداري هو الذي يميز القائد الإداري عن الرئيس الإداري فإن كنا أمام سلوك يعتمد على قدرات الإقناع واستعمال وسائل النفوذ والتأثير والاستمالة اتجاه التابعين كنا بصدد قائد إداري.

إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر و التوزيع القاهرة 2004- ص 308¹.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

الفرع الأول: وجود جماعة من الناس

هي وحدة تتألف من مجموعة الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية و لديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.

يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية و الجاذبية ذلك أن الأفراد يزداد انجذابهم الغالب نحو المجموعات الفعالة و بقدر ما يكون هؤلاء الأفراد منجذبين أكثر للعمل مع المجموعة الفعالة سيتجه سلوكهم إلى المساهمة في زيادة فعالية المجموعة بحيث يكون ذلك حافز للإبقاء على الجماعة و المحافظة عليها.¹ لأنه لا وجود لقيادة دون جماعة صار من الصعب تحديد معناها ذلك لعدم تفرقتها عن مصطلح التنظيم الأمر الذي أدى ببعض العلماء إلى محاولة التفرقة بين هذين المعنيين الأول يرى أن الجماعة تصادف نقطة تحول تؤدي إلى تحولها تنظيم لكن الأصعب هو عدم معرفة أو تحديد هذه النقطة أما الثاني للعالم ستوجدل الذي يرى أن الفرق بين الجماعة المنظمة و العادية أن الأولى لديها قائد وأعضاءها يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف أما الثانية فقد تحتوي على قائد و ربما لا.

الفرع الثاني: قدرة التأثير

هي عملية يقوم بها شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم وجودهم في اتجاه معين أي أن عملية التأثير تحتاج إلى مؤثر ومتأثر، بالإضافة إلى أن هذه العملية لها عدة وسائل منها ما يقوم على الإكراه والقهر والذي يولد لدى أفراد الجماعة ردود فعل سيئة تثير لديهم الروح العدوانية ضد قائدهم ومنها ما يقوم على الثواب والذي يؤدي إلى ظهور استجابات جيدة لدى أفراد الجماعة تتمثل في رضاهم وارتياحهم لتقدير القائد لمجهوداتهم.²

¹نواف كنعان – القيادة الإدارية – دار الثقافة و النشر و التوزيع- الأردن- ط 1 -الإصدار الثامن- 2009- ص 90.

² نواف كنعان –المرجع نفسه - ص 92

تتحد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها إلا أن هذه الوسيلة قد تستهدف إحداث تغيير في سلوك أفرادها دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة بحيث يطلق على هذه الأخيرة محاولة القيادة ومن جهة أخرى قد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب فيه نتيجة الجهود التي بذلها القائد ويقال على هذه الوسائل قد أدت إلى ما يسمى بالقيادة الناجحة.¹

الفرع الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة ولكن هذه الأهداف متعددة فمنها ما هو خاص بالقائد ومنها ما هو خاص بالجماعة ككل وأهداف أخرى خاصة بكل فرد من أفرادها يمكن القول انه إذا كانت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة والتي من النادر وجودها في الواقع العملي .

أما إن اختلفت الأهداف فهنا المشكلة أو التي و من خلال ما قدمته لنا " ماري فوليت " من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء " ثلاث طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض الواقع بين كل من أهداف الأطراف الثلاث:

1- أن تطعن أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر إذ أن وهذا لا يعتبر حلا للمشكلة لان الجانب لضعيف يبقى غير راض.

2 - تقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف.

3- تقوم على تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه.

¹ نواف كنعان - المرجع نفسه - ص 93.

لا يعتبر تأثير القائد في الآخرين مصدر استغلالهم لغايات غير مفيدة لهم أو مفيدة لقائدهم فقط بل هي عملية معاونة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة وهامة بالنسبة إليهم، ونتيجة مجهود القائد في توجيه الجماعة ورضا أفرادها عن هذه المجهودات، هي التي تحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة له والجماعة¹.

¹ نواف كنعان ، القيادة الإدارية- مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع -عمان- ط 1 ، الإصدار السادس-1999-ص 94 – 95 .

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية وأنواعها

إذا اختلف الأفراد في ممارسة نشاطاتهم الإدارية، وتسيير شؤونها، فإن ذلك راجع لاختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية وأساليبها كما أنه قد يرجع الاختلاف إلى اجتهاداتهم الفردية وخبرتهم الشخصية، وكذا طباعهم الاجتماعية وإذا كانت القيادة هي عملية تأثير وتفاعل بين القائد ومرؤوسين فإن اختلاف هذا التأثير راجع إلى الأسلوب أو النمط القيادي المعتمد لأنه لكل قائد وأسلوبه خاص يتعامل به مع أفراد الجماعة.

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

الفرع الأول: النمط المتحفظ

يعتقد القائد انه الرئيس وهو المسؤول الأساسي في العمل وهو الذي يتخذ القرارات بوضعه أساليب الجزاء والثواب المادي كوسيلة لتحفيز العاملين على الأداء و استخدامه التعليمات والأوامر الكتابية كوسيلة في الاتصال بالمرؤوسين ومتابعته تفاصيل العمل يميل القائد المتحفظ إلى الاعتقاد بأنه لولا تدخله للجا الأفراد إلى التهاون والكسل.¹

الفرع الثاني: النمط المتحرر

إن واجب القائد المتحرر هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال الاعتماد على جهودهم كما يعتقد أن دوره في العمل التنفيذي يحتاج إلى تفويض وإن الحواجز المرتبطة بتنمية الفرد أفضل من التهديد والعقاب والقائد يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات كما يحاول في مراقبة الحالة المعنوية للمرؤوسين.²

الفرع الثالث: النمط المرن

في هذا النمط نجد أن القائد لا يتمسك بنمط قيادي ثابت يغير أساليبه في التأثير على المرؤوسين و قد أوضحت التجارب في الإدارة المعاصرة أن أفضل الأنماط هو النمط المرن.³

¹ فاروق عبده فلييه-محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ص 249.

² المرجع نفسه -ص249.

³ فاروق عبده فلييه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق- ص 250.

المطلب الثاني: أنواع القيادة الإدارية

الفرع الأول: القيادة الديمقراطية

يقصد بالقيادة الديمقراطية تلك التي يقوم فيها القائد الإداري بإشراك مرؤوسيه إشراكاً فعلياً في اتخاذ القرارات خاصة ما يتصل منها برسم السياسات المتعلقة بالمنظمة وذلك دون أن يكتفي بطلب العون أو المساعدة منهم في صنعها بل ينظم إلى أعضاء منظمة كعضو وزميل مشارك في صناعة القرارات وفي انجاز الأهداف المشتركة الأمر الذي يجعل من القائد أكثر فاعلية ذلك أنه يتيح المجال لاستخدام خبرات وأفكار المرؤوسين وبهذا يضمن قدراً جيداً من الاستجابة الإيجابية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها.¹

الفرع الثاني: القيادة التسلطية

هذا النوع من القيادة يتخذ فيه القائد قراراته بنفسه و على انفراد دون المشاركة في هذا الشأن من جانب المرؤوسين و لو حتى عن طريق تقديم الآراء والمقترحات بل القائد يستأثر رسم سياسة التنظيم وهو الذي يملئ أساليب العمل داخله وهو الذي يحدد كل أوجه نشاط المنظمة إضافة إلى ذلك أن القائد يستعمل التهديد والوعيد والتأثير بالخوف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد والامتناع عما لا يريد وعدم معارضة قراراته رغم أن هذا الأسلوب محفز للقائد إلا أنه محبط للمرؤوسين الذين لا يرون مبررات القرارات المتخذة من طرف القائد.²

غالباً ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة القائد ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه و يتلاعب بمصائرهم إرادتهم و يضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم.

يطلق على القائد المستبد لفظ الأوتوقراطي لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتيازات عليهم.³

¹ نجم عبود نجم : القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار الصنعا للنشر و التوزيع ط 1 - 2011 ص8

² نجم عبود نجم : مرجع نفسه- ص 88.

³ ربحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن- ط 1 - 2007 - ص 189.

الفرع الثالث: القيادة غير موجهة

يتعامل القائد في هذه الحالة مع أفراد ذوي المستويات العقلية و العلمية و الأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي و الدراسات المتخصصة و هنا يتناول المدير لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرارات و يصبح في حكم المستشار أي أنهم لا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة و لا يحاول التأثير عليهم بطريقة غير مباشرة.¹

الفرع الرابع: القيادة الحرة " المنطلقة "

ويرجع استخدام هذا النمط إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر كأسلوب لتوجيه جهود الأفراد إلا انه لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا هذا ما جعل من عملية تطبيقه من مجال الإدارة تظهر بعد الثلاثينات

إن القيادة الفوضوية هي قيادة تعتمد على الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها و اتخاذ القرار حيث أن القائد يقوم بتوصيل المعلومات حول الهدف و يترك للتابعين حرية التصرف في تحقيقه ظنا منه ذلك يساعد على تنمية قدرات موظفيه و زيادة العمل لديهم بالإضافة إلى انه يعتمد على الموظفين اعتماد كلي و يترك جميع المسؤوليات لمروسيه في انجاز الهدف دون توجيه أو اشتراك معهم في وضع الحلول واتخاذ القرارات بشأن المشاكل التي تواجههم و عدم التدخل في مجريات الأمور.

رغم أن هذا النمط القيادي يتميز بخاصية إتاحة الفرص للانطلاقات الإبداعية و تعزيز الثقة بين القمة والقاعدة إلا أنها تنتج سلبيات عديدة منها تواجد عدم الانضباط والتنظيم والذي يؤدي شعور العاملين بالضيق والإحباط وكذا احترام شخصية القائد زيادة على ذلك ظهور محاولة السيطرة على المنظمة من قبل الأفراد ينتج صراعات داخل المجموعة وفقدان روح التعاون بين أفرادها والأمر الذي يجعل منها أقل الأنماط فاعلية.

¹المرجع نفسه ، ص 192 .

المبحث الثالث: وظائف القيادة الإدارية وأهميتها ومعوقاتهما

المطلب الأول: وظائف القيادة الإدارية

إن القيادة هي سلوك يعتمد على التأثير في الآخرين و توجيههم نحو الهدف إلا أن هذا التوجيه يتشكل في مجموعة الوظائف التي يقوم بها القائد لقيادة المجموعة التي هو مسؤول عنها ومن بين هذه الوظائف اتحاد القرارات، التنسيق فما بين أفراد الجماعة، تحقيق الاتصال فما ينسهم إضافة إلى ذلك إصدار الأوامر.

الفرع الأول: إتخاذ القرار

(أ) تعريف إتخاذ القرار : هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.¹
أو هو جوهر عمل القادة وهو نقطة البدا فيها يتعلق بجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم في المنظمة.²

(ب) خطوات اتخاذ القرار:

يمر القرار الرشيد عادة بخطوات عديدة هي:

1- تحديد المشكلة:

إن المشكلة هي موقف غاض في حاجة إلى تفسير أو يمكن القول أنها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المستهدف أو هي حالة من عدم الاتفاق أو الاتساق أو التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.³

¹ عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2003 – ص 144.
² عبد العزيز صالح بن حبتور : الإدارة العامة المقارنة ط1 دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2009 – ص 144.
³ عبد السلام أبو قحف ، المرجع نفسه ص 133

2- تحليل المشكلة:

هي عملية تقوم على تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق بحيث أن تصنيف يساعد على معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار ومن ينبغي استشارته عند اتخاذ هذا القرار ومن الذي يجب إبلاغه أي انه بدون التصنيف المسبق سيكون من الصعب تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال وعادة ما يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي :

- 1 – الفترة الزمنية المستقبلية للقرار
- 2 – وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى
- 3 – عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار
- 4 – مدى التكرار المنتظم للقرار.¹

3- تحديد البدائل:

في هذه المرحلة تتركز جهود متخذة القرار بمقارنة البدائل بصورة تصاعديّة أو تنازليّة مرتبة لنتائج الاختيار الأفضل على أساس موضوعي غير شخصي من دون أي تردد أو خوف مع اعتبار المخاطرة المتوقعة والمحسوبة إدارياً في كل نوع من أنواع القرارات الإدارية² ولاختيار البديل المناسب يجب على متخذ القرار أن يتبع أربعة معايير لاختيار أفضل الحلول.

4- تقييم كل بديل:

تتم هذه المرحلة بتحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل حل بديل وهذه المرحلة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل لان المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل تنطوي عملية التقييم على:

- تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل و التي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ
- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.

¹ بشير العلق ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن 2008 ص 77 .

² موسى خليل، مرجع سابق، ص 214.

5- إختيار أفضل بديل:

طالما أن المدير قام بمقارنة الايجابيات و السلبيات للبدائل فان الخطوة التالية هي اختيار أفضل حل إذ أن هناك أربعة معايير للاختيار هي:

- المخاطرة:

على المدير أن يقدر مخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة حيث لا يوجد تصرف بدون مخاطر وكذا لا يوجد عدم تصرف بدون مخاطر ولكن ما يعنينا أكثر هو النسبة بينهما وبذلك فكل بديل ينبغي أن يتضمن تقييما للميزات.

- الإقتصاد في الجهد:

هنا ينبغي تحديد أي التصرفات يمكن أن تعطي أفضل النتائج بأقل الجهود و التي بدورها تحقيق التغيير المطلوب ناقل إزعاج ممكن للمنظمة.

- التوقيت:

إذا كان الوقت يتسم بأنه عاجل فان التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف بما يوحي أن هناك أمرا هاما يحدث داخل المنظمة وإذا كان هناك حاجة إلى جهد طويل ودائم فان البداية ستكون بطيئة لتجمع الزخم الذي قد يكون مطلوباً .

- قيود الموارد:

من أهم قيود الموارد هو مورد العنصر البشري الذي سينقد هذه القرارات بحيث لا يمكن أن يكون هناك قرار أفضل من البشر الذين سيقومون بتنفيذه وأن رؤيتهم وكفاءتهم ومهارتهم وفهمهم كل ذلك هو الذي يحدد ماذا يمكن أن يفعلوا وما لا يمكن القيام به.¹

¹بشير العلق، مرجع سابق، ص 79-80.

6- تحويل القرارات إلى عمل فعال:

إن عملية القرار لا تنتهي إلا بوضع القرار مع موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال ولكن التنفيذ لا يتم إلا بواسطة المدير ولكن بواسطة آخرين بحيث هؤلاء يحتاجون إلى تحفيز وترغيب مادي ومعنوي للتنفيذ الفعال ويحتاجون إلى من يشعرهم بان القرار هو قرارهم لن يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

ج) أنواع القرارات:

بالرغم من عدم الاتفاق على تصنيف موحد للقرارات ذلك لتعدددها و تنوعها في المجالات الإدارية إلا أنه يمكننا ذكر القرارات التالية :

1 – القرارات التكتيكية والإستراتيجية:

تتعلق هذه القرارات بكافة الأمور أو الأعمال الروتينية في المنظمة أو بالمواقف المتكررة وغير الهامة، أما الإستراتيجية فهي ذلك النوع من القرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة سميها الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

2 – القرارات الأساسية والروتينية:

هي قرارات طويلة الأجل و التي تؤثر على كافة أعمال المنظمة الروتينية منه.

3 – القرارات التنظيمية والشخصية:

القرارات التنظيمية هي كافة القرارات المرتبطة بالسلطة الوظيفية و تختلف أهميتها وفقا لموقعها في التنظيم أما القرارات الشخصية فهي التي يتم اتخاذها بصفة شخصية فهي التي يتم اتخاذها بصفة شخصية و ليس كون الفرد عضوا في التنظيم.¹

ملاحظة: هي التي لا تحتاج إلى تفكير تحليلي و يتم اتخاذها يوميا

¹كامل بربر ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني للنشر بيروت ط 2 2008 ص 132 – 133.

الفرع الثاني: الاتصال الإداري

(أ) تعريف الاتصال الإداري

مشتق من اللفظ اللاتيني (Communication) إن لفظ اتصال والذي يعني شائع أو عام أو يذيع عن طريق المشاركة أو من اللفظ (communis) والذي يعني تأسيس جماعة أو مشاركة¹ أما باللغة العربية تعني الوصول (communicate) إلى الشيء أو بلوغه والانتهاه منه² أو تعني إيصال فكرة أو رأي إلى عدد من الأفراد وربطهم ببعضهم البعض ومن الواضح أن اللفظة تدل على المشاركة أو تلاقي العقول وعلى إيجاد رموز مشتركة في أذهان المشاركين.³

يعرف ماهر الاتصال على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام احد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.⁴

كما تعرف على أنها نظام متكامل من العمليات ينشأ بواسطتها إنتاج توفير وتجميع المعلومات الضرورية والأفكار والمشاعر والفهم وتبادل المعاني والتصورات بحيث يمكن للأفراد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وأخبار أو معلومات جديدة و ترجمتها من المصدر في إطار التغذية العكسية للتأثير في سوك الأفراد والجماعة في صور متبادلة من الجانبين لتحقيق الاستجابة والإقناع عبر وسيلة الاتصال باتجاه تحقيق الأهداف.⁵

¹ احمد فتحي أبو كريم ، الشفافية و القيادة في الإدارة ، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن – 2008 ص 115.

² محمود احمد فياض ، عيسى يوسف قادة ، ربحي مصطفى عليان ، مبادئ الإدارة وظائف المدير ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن – 2010 – ص 194.

³ احمد فتحي أبو كريم ، المرجع نفسه ص 115 – 116.

⁴ احمد فتحي أبو كريم ، نفس المرجع ص 116.

⁵ محمد علي غباش ، نظام الاتصالات الإدارية ، جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد – 1989 – ص 21.

(ب) أنواع الاتصالات:

إن الاتصال عدة أنواع منها:

1- الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتم من خلال قنوات اتصال محددة ووسائل محددة ووقت ومكان محدد.

2- الاتصال الغير الرسمي: يقوم هذا الاتصال على العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل.

3- الاتصال المخطط: وهو الاتصال المحدد من قبل الإدارة حيث تكون خطوطها معروفة من قبل أعوان الإدارة وأعضاء التنظيم.

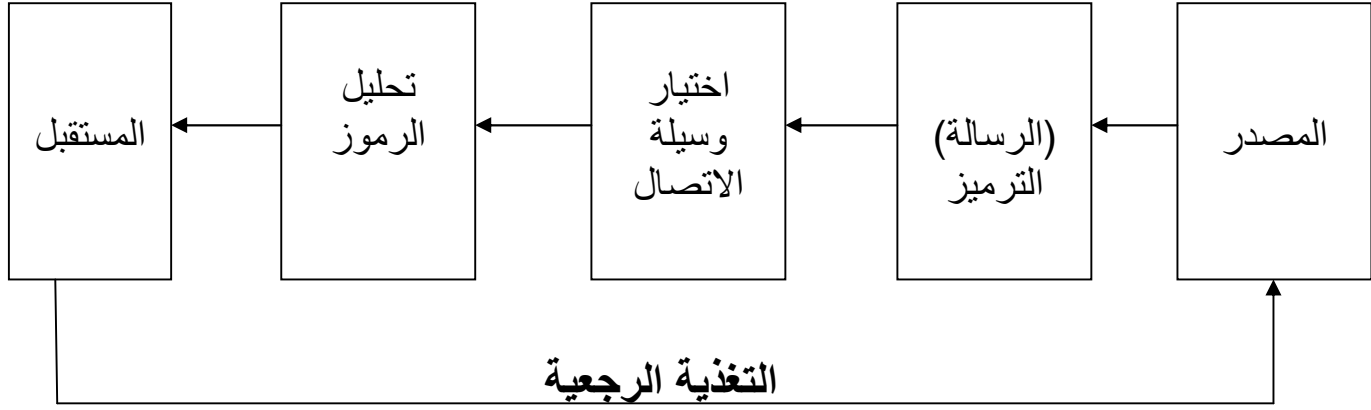
4- الاتصال الغير المخطط:

هو اتصال غير معروف من قبل الإدارة, بالإضافة إلى كل هذه الأنواع هناك الاتصالات الشفهية والتي تعتبر من أقدم الأساليب المستخدمة والكتابية التي تتضمن عدة أشكال منها الرسائل – التقارير – المنشورات.

يمكن أن تأخذ هذه الاتصالات الشكل التصاعدي أو التنازلي أو يكون رأسي أي يشمل رؤساء المنظمة في كل قسم و على كل المستويات أو أفقي يشمل مستوى واحد فقط.

(ج) عناصر عملية الإتصال:

الشكل (1)¹



(د) العوامل المؤثرة في عملية الاتصال:

1- عدم تحديد الهدف من الاتصال

2- معرفة مركز متلقي الرسالة: تساعد في اختيار رسالة تحمل كلمات ومعاني تدعوا الاستجابة الملائمة من طرف المستقبل.

3- وسيلة الاتصال: أي اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت شفوية أو مكتوبة.

4- توقيت الرسالة: أي اختيار الوقت أو الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي الرسالة مهياً و قادراً على الاستجابة.

5- المصلحة المشتركة: عادة ما تدعوا المصلحة المشتركة سواء كانت هذه المصلحة مادية أو معنوية إلى الاستجابة من طرف المستقبل.²

¹ محسن مخامرة وآخرون- المفاهيم الإدارية الحديثة- عمان مركز الكتب- الأردن- 2000- ص 232-235.

² محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال : ط2 - دار وائل للنشر و التوزيع - الأردن - 2004 - ص 239.

الفرع الثالث: التنسيق

يتصل التنسيق بمضمونه الشامل بكافة أركان العملية الإدارية ابتداء من التخطيط وانتهاء بالرقابة و التقويم الإداري في كافة مراحل النشاط الوظيفي وترتيبه الزمني. إن التنسيق بمعناه العام هو التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك و بث الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الغاية المشتركة¹ ويعرف التنسيق بأنه الترتيب المنظم والمتناغم للجهود البشرية من اجل المحافظة على توحيدها في مسارها نحو تحقيق الأهداف المشتركة المؤسسة بالإضافة إلى طبيعته في توفير الارتباط الوثيق والتالف بين قدراتها الفنية والمالية في الزمان والمكان بحيث تحقق التوازن المطلوب والدائم فيما بينها على ضوء الخطط الموضوعة لذلك.²

(أ) أنواع التنسيق:

ينقسم التنسيق وفقا لمعيار المكان الوظيفي إلى:

1- داخلي: تمارس وظائفه بين أنشطة و جهود العاملين التابعين لإدارة منظمة واحدة من دون سواها.

2- خارجي: تتحقق مضامينه على مستوى العديد من المنظمات المترابطة و المتعاونة لتحقيق أهداف مشتركة.

❖ على أساس الوسيلة التنسيقية :يمكننا ملاحظة ثلاث أنواع:

- 1 – **التنسيق الجماعي:** عن طريق الاجتماعات و المؤتمرات والندوات.
- 2 – **التنسيق الفردي:** عن طريق الاتصال الفردي بالعاملين المعنيين.
- 3 – **التنسيق بالمراسلة:** في حالة تعذر تحقيق النوعين السابقين.

¹ طارق المجذوب مرجع سابق، ص 111.

² موسى خليل مرجع سابق ص 112.

❖ على أساس السريان:

ينقسم بدوره إلى نوعين :

- اتجاه عمودي أو راسي من القمة إلى القاعدة تنازلاً أو تصاعدياً إلى رأس الهرم الإداري.
- اتجاه أفقي سطحي يحقق الانسجام و التوافق بين المستويات المتقابلة من الأنشطة الوظيفية.

❖ على أساس المعيار الزمني :

وهنا يكون التنسيق إما في مرحلتين أو في عدة مراحل حسب تعدد الفترات الزمنية الضرورية والمحددة في التخطيط.¹

(ب) مبادئ التنسيق الإداري

تستوجب وظيفة التنسيق إتباع مجموعة من القواعد الأساسية والالتزام بها كمبادئ لتحقيق أغراض وأوصاف التنسيق و أهمها :

1. الشمولية والاتساع بكافة الوظائف والأنشطة والفعاليات كافة العاملين داخليا في المنظمة وخارجها.
2. استمرارية التنسيق لمواكبة كافة مراحل العملية الإدارية فضلا عن مرونته قابليته لمواجهة الظروف والمتغيرات.
3. حصر مهمة التنسيق بالقيادات والمديرين لمختلف المستويات التنظيمية.
4. التناسب والانسجام بين بساطة التنسيق وكفاءة نجاحه بغض النظر عن العوامل الأخرى المادية والبشرية.
5. الاعتماد على العناصر البشرية الكفاءة ذات الفعالية الاتصالية جماعيا وافراديا والتميز بروح التعاون والتحفيز.²

¹موسى خليل، نفس المرجع ص 113 – 114
²نفس المرجع ص 114.

ج) مزايا التنسيق:

إتضح أن للتنسيق العديد من المزايا منها :

- 1 – منع التشابك والتداخل في المنظمة الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
- 2 – منع حدوث الازدواجية في الوظائف الإدارية مما يساهم في تحقيق الأهداف بأقل جهد وأقل تكلفة.
- 3 – هو وسيلة تستهدف الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة
- 4 – وجود علاقة طردية بين الحاجة للتنسيق وبين حجم المنظمة و تعقيد وظائفها
- 5 – إن التنسيق عملية دائمة و مستمرة و ضرورية في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في المنظمة.
- 6 – هناك حاجة ملحة للتنسيق بين المنظمة وبين فروعها ووحداتها الإقليمية
- 7 – وجود ارتباط جذري بين التنسيق كوظيفة من وظائف الإدارة و بين التنظيم نفسه ليس على أساس أن التنسيق عامل مؤثر في بناء التنظيم وإنما لأنه لا يمكن فصله عن التنظيم بناء ووظيفة.¹

د) أهداف التنسيق:

- 1 – السير المتناسق والمتوافق بين مختلف الفعاليات و الوظائف
- 2 – الإحاطة الدقيقة والكاملة بالمهام الوظيفية
- 3 – ملائمة برنامج العمل مع الظروف والبيئة المحيطة به
- 4 – تحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسات المترابطة.

¹ بشير العلاف ، الإدارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع – عمان – 2008 ص 334.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية ومعوقاتها

الفرع الأول : أهمية القيادة الإدارية

1. تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية
2. تعتبر الوثيقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات و السياسات الإدارية
3. تنمية و تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
4. مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنشأة
5. السيطرة على مشكلات العمل و حلها و حسم الخلافات والترجيح بين الآراء
6. تدعيم القوى الايجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان
7. تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها¹
8. تؤثر في السلوك الإنساني بشكل عام والسلوك الإداري بشكل خاص
9. تجمع بين علم الإدارة من ناحية وبين مجموعة من العلوم من الناحية الأخرى كعلم النفس و علم الاتصال و علم الاجتماع²
10. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.³

¹ محمد عبد السميع، احمد طيبة ، أساسيات الإدارة العامة ، دار الجليس الزمان للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2010 ، ص228.

² رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن 2008 ، ص 17 – 20.

³ حمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2010، ص 66.

الفرع الثاني: مشاكل ومعوقات

لقد تعددت المشاكل والمعوقات التي تتعرض لها القيادة الإدارية والتي تؤدي إلى الحد من فاعليتها والتي ستذكر منها:

الجزء الأول: المركزية الشديدة وعدم التفويض

لقد أكدت العديد من الدراسات العلمية أن القيادة الإدارية في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرا كبيرا من المركزية مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والإصلاحات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات ثم ضرورة عرض كل كبيرة وصغيرة على المدير مما يؤدي سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائما بالمركزية الجامدة أما بالنسبة لظاهرة عدم رغبة القيادات الإدارية في الدول النامية في تفويض اللغة فان مرد ذلك يرجع لعدة أسباب منها :

* الانقسامات الاجتماعية و السياسية و الدينية و القومية التي تعود للارتباط الأسري والى الانتماء الحزبي أو الديني أو القومي.

* نظرة مجتمعات الدول النامية إلى السلطة باعتبارها لصيقة بصاحبها وهذا يجعل تفويض السلطة أمرا غير مرغوب فيه طالما كان بإمكان صاحبها التمتع بها وبالتالي يؤدي ذلك إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الإدارية.

لقد حاولت الدول النامية علاج ظاهرة المركزية الشديدة عن طريق بعض الإجراءات منها :

- تغيير القوانين.
- منح الإدارات المحلية صلاحيات و اختصاصات أكثر.
- إصدار اللوائح الخاصة بتفويض السلطات في المنظمات الإدارية.

لكن رغم ذلك إلا انه لم يعالج المشكلة من جذورها وإنما خففت فقط من حدة المركزية.

الجزء الثاني: الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية

هناك أجهزة إدارية تتسم بسمات معينة تنعكس آثارها السلبية على القيادة الإدارية إضافة إلى ذلك إلى أنها تحد من فاعليتها من بين أهم هذه السمات ما يلي:

- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكّن للمديرين على مرؤوسيهـم
 إن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات مما يترتب عنه صعوبة أحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة.¹

نجد انه كلما كان نطاق التمكّن للمديرين ضيقا كلما زاد عدد المستويات الإدارية وإن كان الاعتقاد السائد لدى الكثير من القيادات أن نطاق التمكّن الواسع له آثار ايجابية على القرارات التي تتخذها هذه القيادات على أساس انه يقلل من خط السلطة أو كثرة المستويات الإدارية ويساعد على سرعة التفاهم بين القائد ومرؤوسيه إلا أن بعض الدراسات العملية تمت في بعض الدول أكدت على أنه من الرغم من مزايا نطاق التمكّن إلا أنه له آثار سلبية ومخاطر كثيرة تنعكس على القرارات منها :

1. إن القرارات يمكن أن تصبح اقل حكمة و ربما تكون بطيئة بالرغم من أن عدد الساعات التي يعملها الإداري تزيد بحيث تصبح غير إنسانية
2. الميل إلى تعارض القرارات مع بعضها البعض
3. يصبح كل تصرف في حكم الحالة المستعجلة لكثرة التراكمات والتأخيرات
4. تشتت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد.²

¹ نواف كنعان - مرجع سابق - ص 445 - 446.

² مرجع نفسه - ص 447.

لقد أكدت الممارسات العملية أن تشتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية الواحدة كالوزارة مثلا في أكثر من موقع على النطاق المحلي والإقليمي وقلة الاتصال بين هذه الوحدات والأقسام أو بينها وبين الإدارة المركزية تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول دون تمكين القيادات الإدارية من ممارسة دورها القيادي بفاعلية وكفاءة.

المطلوب في هذا الوضع من الإدارة العليا ممارسة اللامركزية الإدارية وتفويض بعض الاختصاصات لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة لمنظمتها.

الجزء الثالث: التكرار والإزدواجية في إختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية

ترجع أسباب هذه الظاهرة إلى عدم وجود فلسفة تنظيمية واضحة لتقسيم الأعمال بين الأجهزة الحكومية المختلفة و تباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات عبر التطور الإداري الذي شاهده هذه الأجهزة ويترتب على تكرار وازدواجية الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة للإدارات إحداث الفوضى والارتباك وتشتت المسؤولية وتفتيت الجهود وفقدان الرقابة وضياع الوقت وزيادة التكاليف حيث تعد كل هذه عقبات تفرض قيودا على القيادات الإدارية.

الجزء الرابع: وجود التنظيمات غير رسمية داخل الأجهزة الإدارية

إن التنظيمات غير رسمية تظهر داخل التنظيمات الرسمية حيث تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين كما أنها قد تكون عامل ضغط على القيادات الإدارية الرسمية مما يعيق قراراتها ذلك لانتماء هذه القيادات إلى جماعات من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة ويضاف إلى ذلك أن وجود مثل هذه التنظيمات غير رسمية قد يساعد الجماعات الضاغطة المتعاونة أو المستفيدة على استخدامها للتأثير على قرارات القيادات وتوجيهها لخدمة مصالحها.¹

¹ نواف كنعان : مرجع سابق – ص 447.

الجزء الخامس: البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات

البيروقراطية هنا بالمعنى الذي حدده لها - هارولد لاسكي - بأنها اصطلاح يوصف به الجهاز الحكومي الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز ومنها القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار ذلك أن من بين الخصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في الانتحاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من اجل الالتزام بتنفيذ التعليمات كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه القيادات الإدارية وذلك لأنها تؤدي إلى فرض قيود تحد من فعالية هذه القيادات وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديها وكل ذلك يؤدي إلى عدم صواب القرارات المستخدمة بالإضافة إلى ذلك أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص التي نحدد الإجراءات.¹

الجزء السادس: الإجراءات والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقاً لها

1- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات :

تتوقف سلامة وفعالية القرارات التي تتخذها القيادات الإدارية بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار وتعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المديرين حيث يرجع ذلك إلى:

- قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها
- تردد العديد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرار وعدم تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين
- إحجام المختصين عن إعطاء المعلومات بل و إنكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها أو لادعائهم بسرية هذه المعلومات لطابعها العسكري والأمني
- اقتصار القادة الإداريين معلوماتهم على تلك الموجودة في سجلاتهم.

¹ نواف كنعان ، مرجع نفسه - ص 448.

2- التخطيط غير السليم :

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام القيادات الإدارية في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات.

3- المشاكل البيئية:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية والتي تؤدي إلى فقدان التنظيمات الإدارية في هذه الدول استقرارها واستمرارية وخلق المشاكل الاجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية وللعاملين الذين يشاركون في صنع القرار وفي تنفيذه وترتب على ذلك عدم توفر الطمأنينة والاستقرار لهذه القيادات.¹
- المواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد والتي تؤدي إلى تحول بعض القرارات الإدارية إلى شعارات كالقرارات القاضية بمنع الزيارات الخصوصية في مقر العمل ومنع استخدام أجهزة الهاتف لأغراض شخصية أو منع تعقيب المعلومات أو انفراد المسؤول باتخاذ القرار أحيانا نتيجة الاعتزاز بالكبرياء والغرور.
- غموض وجهود الأنظمة واللوائح تشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير وتعيق استخدامه الفعال لهذه السلطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة منها عوائق تتعلق بالدول النامية من نقص للمعرفة أو نقص الموارد التي تسمح لها باستيراد التكنولوجيا فضلا عن عدم وجود سياسة علمية تكنولوجية محددة ومنها عوائق تتعلق بالدول المتقدمة الناقلة للتكنولوجيا والمسيطرة على تصدير العلم والتكنولوجيا.²

¹ نواف كنعان - مرجع سابق - ص 454.

² مرجع نفسه - ص 455.

4- المشاكل التابعة من وضع القيادات الإدارية :

- عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية
- عدم اهتمام القيادات الإدارية بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية.

المبحث الرابع: تعريف القائد وشروطه وطرق اختياره

المطلب الأول: تعريف القائد وشروطه

الفرع الأول: تعريف القائد

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ذلك أن مكانتها ودورها الأساسي نابع من تربعها على قمة الهرم الإداري لأنها تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ولقد أصبحت المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري الأمر الذي أدى إلى الحاجة الماسة لوجود قائد يتميز بالكفاءة والخبرة وتحمل المسؤولية.

يعرف القائد على أنه شخص يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم و أفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة وهو الذي يحدد دور المؤسسة وهدفها ويعيد تحديد الهدف كما يقوم بتحفيز التابعين ليساهموا في تحقيق أهداف التنظيم¹ بالإضافة إلى ذلك نجده من أهم عناصر العمل الإداري عامة و القيادة خاصة ذلك لامتيازه بالتكوين و التأهيل العلمي و كذا خبراته والتي تكون نتيجة تحمله مسؤولية مبكر أو وجود قدوة قيادية يقتدي بها هذه الأخيرة تعطيه القدرة على السيطرة وقوة اتخاذ القرار يقول تشيستر برنارد أن سر القيادة الفعالة في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ التابعين لتحقيق الأهداف وإقناعهم بأهمية تحقيقها.²

لكن ورغم كل الصلاحيات التي يتميز بها القائد من إقناع وتأثير في سلوك العاملين إلا أن ذلك لا يعني امتلاكه سلطة مطلقة في إعادة تحديد الأهداف وتعديل المهام الرئيسية.³

¹ د . معن محمود عياصرة ، مروان محمود بني اصمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ط 1 عمان – الأردن ، 2008 ص 138.

² سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة -الدار الجامعة للطبع و النشر- الإسكندرية 2002 ص 246.

³ مصطفى أبو زيد فهمي - سياسات الإدارة العامة- دار المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع – الإسكندرية- ص3.

الفرع الثاني: شروط القائد الإداري

الجزء الأول: نظرية السمات 1880 – 1940

لقد اعتبر مدخل نظرية السمات الشخصية من النظريات الأولى التي ركزت في البحث عن الصفات الجسدية والسمات الشخصية يجب توفرها في القائد فمثال الملك والأمير يولدون قادة ذلك انظم يتصرفون بصفات وراثية تجعلهم أهلا لهذه المناصب الأمر الذي أدى بدوره إلى محاولة فهم عقليات العباقرة والقادة والصفات التي تميزوا بها.¹

ركزت هذه النظرية على خصائص معينة يجب توفرها في شخصية الفرد ليكون بإمكانه تولي القيادة في المنظمة الإدارية والتأثير في سلوك أفرادها أما التابعين فيفتقرون لهذه السمات ذلك أن صفات القائد الإداري تختلف وفقا للبيئة والظروف المحيطة به وتوصل سيسيل جود من خلال دراساته إلى وجود سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة وهي:

1 – أن يكون معدل الذكاء لدى القائد أكثر من معدل الذكاء لدى المرؤوسين

2 – أن يكون لديه إطلاع وإلمام بأمور العمل

3 – أن تكون لديه القدرة على التعبير عن أفكاره

4 – أن يكون ناضجا عقليا وعاطفيا.²

أما علماء الإدارة العامة فقد عدد مجموعة من الصفات واجبة التوفر في شخصية القائد الإداري وهي: الطاقة الجسدية و العصبية، الحماسة المسالمة والمحبة، الاستقامة، الذكاء والأيمان.³

أما الدكتور محمد توفيق فقد رد سمات القائد الإداري إلى مايلي:

1 – التشبع بفكرة المسؤولية الجماعية و الشعور المرهف

2 – طيب الخلق و حسن السلوك

3 – العدل و الإنصاف في المعاملات

4 – هدوء الأعصاب وسرعة التفكير السليم في الأزمات و أوقات الخطر.⁴

¹معن محمود عياصرة ، مرجع سابق -ص 147

²نواف كنعان ، مرجع سابق -ص 314

³طارق المجذوب ، مرجع سابق -ص 216

⁴مصطفى أبو زيد فهمي -مرجع سابق -ص 371.

يرى أصحاب هذه النظرية أن بعض الخصائص والميزات التي منح الله لقلّة من الأشخاص قد تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير عليها ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي الذكاء وسرعة البداهة، الثقة بالنفس، الإيمان بالقيم، القدرة على الاقتناع والتأثير، الاستعداد لتحمل المسؤولية، الحكم الصائب على الأمور، حب العمل والإلهام بكل جوانبه اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفضل في المنازعات التي قد تحصل بينهم.

الجزء الثاني: النظرية الموقفية

يرى أنصار هذه النظرية أنه لا توجد هناك سمات عامة وخصائص مشتركة يجب توفرها في الشخص حتى يصير قائدا وإنما هي خصائص نسبية تختلف باختلاف المواقف الإدارية التي يتعرض لها كل رئيس لأن اختلاف المواقف يؤدي حتما إلى اختلاف السمات التي يجب توفرها بالإضافة إلى مستوى القيادة فعلى حسب كل مستوى تختلف السمات من مستوى إلى آخر كذلك عن سمات القيادة الدنيا وسمات القيادة المباشرة ففي الأولى تحتاج إلى نظرة شاملة وعميقة للأمور وقدرة فائقة على التخطيط مرسوم السياسات وإجراء الرقابة أما الثانية فتحتاج إلى قدر من الذكاء واتخاذ القرار لتنفيذ السياسة العامة التي رسمتها القيادة العليا.¹

كذلك تختلف السمات المطلوبة في القائد باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم على إدارته فسمات القائد السياسي تختلف على القائد العسكري وعلى ذلك فإن هذه النظرية تربط سمات القائد بالموقع أو المركز الذي يشغله ومجاله وطبيعته والظروف المحيطة به وعلاقته بالمواقع القيادية لذا نجد أن قائدا ناجحا في مجال معين وغير ناجح في موقع آخر ومن هنا كان تقرير المبدأ الشهير في علم الإدارة " وجوب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب " ².

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا-مرجع سابق-ص 318

² إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مرجع سابق-ص 319.

يمكن النظر إلى هذه النظرية كأسلوب معقد في القيادة والذي قام بمزج خصائص القيادة والمرؤوسين بالتغيرات الموقفية فالموقف له دلالة مهمة في هذه النظرية¹ فهي تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله وتربط الصفات بالظرف الذي يعيشه القائد والذي يتعرض له بسبب عدة عوامل ومتغيرات.²

هذه النظرية وإن أبرزت تأثير في تحديد الصفات الواجب توفرها في القائد الإداري إلا أنها أغلقت دور العوامل الذاتية و الفروق بين الأشخاص والتي تؤثر على إدراك الفرد للموقف الذي يواجهه³ فنظرية الموقف لا تكرر الدور الذي تلعبه السمات في شخصية القائد بل لا ترى فيها صفة العمومية في كل زمان ومكان وإنما تضع الموقف الإداري في الاعتبار الأول فهي تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة من خلال ربط السمات بالمواقف الإدارية وتقدم مفهوما ديمقراطيا من خلال حصر القادة في عدد معين من الأفراد تتوفر فيهم هذه السمات والقدرات.

يفترض أنصار هذه النظرية أطروحة أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف الذي تستخدم فيه أي كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد متلائما مع متطلبات الموقف كلما ازدادت فرصة نجاحه في القيادة⁴ فقد لخص كل من تيناتياوم و سكلر ومزاريك من خلال تحليلهم للكيفية احتار نمط القيادة بالقول أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تعم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي والمرغوب فيه و هذه المجموعات هي :

- القوى الكامنة في القائد: قدرته على تقييم الظروف.
- القوى الكامنة في المرؤوسين: حاجتهم إلى الاستقلال وتحملهم المسؤولية.

¹ نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية مرجع سابق ص 63.
² محمد عبد السميع، أحمد طيبة- أساسيات الإدارة العامة- دار الجليس الزمان للنشر و التوزيع- عمان- ط1- 2010 عمان ص 241.

³ إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مرجع سابق -ص 382.

⁴ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سابق- ص 358.

• القوى الكامنة في الموقف : نمط التنظيم وفلسفته مدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف طبيعة المشكلة التي خلقت الموقف الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة¹.

من أهم الدراسات التي قام بها فدلر هذا المجال وضع نموذج شرطي لفعالية القيادة يقوم على فكرة أن الفعالية لا تتحقق إلا لو تلقى نمط القيادة و اتفق مع متغيرات الموقف فيكون جوهر العملية القيادية هو عملية التأثير و التي تتكون من ثلاث عناصر و هي :

1- العلاقة بين القائد و التابعين

2- مدى هيكلة العمل الذي سيؤدي

3- قوة النفوذ الرسمية للقائد.²

على الرغم من انتشار هذا النموذج إلا أنه لاقى إنتقادا كبيرا من عدة نواحي وهي:

1- راعى مدى هيكلة العمل وأغفل عن مدى صعوبته أو سهولته

2- المقياس التي وضعها فدلر في تكيف القائد ليست هي الأفضل وإنما هناك عدة مقاييس أكثر دقة وصلاحيه

3- تقسيمه للمواقف كان مبسط.³

فقد قال فيدل ران الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد والموقف يتأثر

بعدة عوامل وقد سبق ذكرها.⁴

تطورت هذه النظرية بشكل رئيسي كرد فعل لفشل المنهج الوصفي للقيادة وبإفادة

فيدل ربانه من غير الملائم أن نتكلم عن القائد الفعال أو غير الفعال إلا في حالات استثنائية⁵

وبهذا تكون النظرية الموقفية هي امتداد للنظريات السلوكية ومدخل يربط النمط السلوكي للقائد مع استعداد وجاهزية المرؤوسين.

¹تواف كنعان ، مرجع نفسه ص 359.

²سعيد محمد المصري : التنظيم و الإدارة ، مرجع سابق ص 259.

³سعيد محمد المصري : التنظيم و الإدارة ، مرجع نفسه ص 261.

⁴ريحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق ص 186.

⁵فيصل فخري مراد : الإدارة ، مرجع سابق ص 154.

الجزء الثالث: النظرية التفاعلية

تعتبر القيادة في هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي وتتعدد خصائصها على أساس: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، ومتطلبات الجماعة وهي تحاول الجمع والتوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف من خلال النظر لها أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي وتؤكد هذه النظرية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها وهذا ما كادت عليه الباحثة " ماري فوليت " عندما قالت إن دور الإلتباع في تحديد السمات القيادية المطلوبة في القائد تبدو في غاية الأهمية وإن دورهم الهام يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه.¹

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن القرارات التي يتخذها القائد والأعمال التنفيذية التي يقوم بها هي في الأصل مناقشات تبعت من أسفل المرؤوسين وتقتضى هذه النظرية بأن القائد الإداري هو شخص مرن يستطيع مقاومة المشكلات ومواجهة الاحتمالات فهو يستطيع التجاوب والتفاعل مع جميع العاملين معه.

إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة وهذا يتم بالتعرف على مشكلات الجماعة ومتطلبات العمل فهذه النظرية هي أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.²

يركز أنصار هذه النظرية أن صفات القائد تنبثق من تكامل عدة عوامل:

1- صفات القائد المشخصة: تشمل نظام القيم لديه ثقته في أعضاء التنظيم.

2- الإلتباع : من حيث اتجاهاتهم حاجاتهم و فهم أهدافهم.

3- المنظمة الإدارية ذاتها: من حيث بناء العلاقات بين أفرادها و المدى الإقليمي

لنشاطها

4- الموقف: طبيعة العمل بالمنظمة.¹

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 374.

² محمد عبد السميع ، أحمد طيبة ، مرجع سابق ص 242

القائد الناجح في هذه في هذه النظرية هو الذي يستطيع كيف يتفاعل مع المجموعة و بالنظر إلى قيمة المرؤوسين في هذه النظرية كعامل مؤثر في نجاح أو فشل القيادة يلجئ القائد إلى إحداث تكامل في سلوك أعضاء المجموعة و بذلك يلقى استجابات مؤيدة للجميع.

يظهر إسهام هذه النظرية فيما يلي:

- حاولت الجمع بين النظريتين السابقتين (السمات، الموقف) لعدم كفايتهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

- ترى هذه النظرية أن نجاح القائد مرتبط بمدى إشباع حاجات مرؤوسيه و ترى بان القائد المطلوب هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع أهداف المجتمع و رغم دورها الايجابي في تحديد خصائص القيادة ألا أن التطورات الحديثة في علم الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة الإدارية.²

¹ إبراهيم عبد العزيز. شيحا ، أصول الإدارة العامة - ص 285.

² نواف كنعان ، ، مرجع سابق- ص 382 – 383 .

المطلب الثاني: طرق اختيار القائد الإداري

الفرع الأول: على أساس غير مشروط

يتمتع الحاكم في هذا الأسلوب بسلطات تقديرية في اختيار القادة وذلك دون التقيد بشروط وضوابط محددة لكنه يعتمد على العلاقات الشخصية في اختيار القادة والذي يؤدي إلى انتشار المحسوبية والرشوة وإغفاله عن مبدأ الديمقراطية¹ فهو يمنح الملك أو رئيس الجمهورية الحق في اختيار كبار معاونيه الإداريين من بين أنصاره² فقد يستقل رئيس مجلس الوزراء في النظام البرلماني في اختيار زملاءه بعد موافقة البرلمان. إذا كان هذا الأسلوب قد يهدد الجهاز الإداري بمداومته إلا أن اللجوء إليه في الحالات النادرة تمنح تفويضا مطلقا مثلا إذا اختير رئيس إداري تقني لتنفيذ مشروع معين على مسؤولية الخاصة فقد يختار معاونيه حسب مشيئته لاعتبارات فنية يعتمد عليها في انجاز المشروع.³

الفرع الثاني: على أساس المركز الاجتماعي

تعتبر هذه الطريقة ارسنقراطية في اختيار القادة الإداريين إذ يرتبط باعتمادات متعلقة بالنسب أو الانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة. يرى الأستاذ جزلان أن اختيار القادة في طبقة معينة أفاد من حيث خلف تقاليد إدارية معينة هذا الأسلوب مازال متبعاً في بعض الدول وذلك لأسباب أهمها أن بعض الوظائف الإدارية المرموقة تتطلب إعدادا خاصا يحتاج إلى نفقات وإلى التعليم⁴ كما أن بعض المناصب الإدارية يحتاج إلى مظاهر تضم أن يكون لشاغلها دخل خاص بجوار مرتبه.⁵ لقد كان هذا الأسلوب متبعاً في مصر الفرعونية حيث كان الفراعنة يقومون بشغل مناصب القيادة على الأمراء والنبلاء فقد كان شاغلوا الوظائف العليا يختارون من بين ملاك

¹ مصطفى أبو زيد فهمي، مرجع سابق- ص 327.

² طارق مجذوب، مرجع سابق- ص 629.

³ سليمان محمد الطماوي : الوجيز في الإدارة ، دار الفكر العربي للطبع و النشر ، 2000 القاهرة ص 165 .

⁴ سليمان محمد الطماوي ، مرجع سابق- ص 166.

⁵ طارق المجذوب ، مرجع سابق- ص 230.

الأراضي دون عامة الشعب إما في الإدارة الرومانية فقد كانت الوظائف القيادية مقيدة على طبقات اجتماعية معينة مثل : الفرسان المنتصرون في الحروب ، مجلس الشيوخ.¹ هذا الأسلوب نفى تماما مبدأ المساواة أمام الوظائف العامة وحضوره غير ضروري في الوظائف التي تتطلب مظهرا معيناً مثل : التمثيل الاجتماعي والقنصلي لكن لا يزال يتبع في بعض الدول التي لم تصل غالى الرقي وحضوه التعليم والثقافة طريقة اختيار القادة على أساس المركز الاجتماعي لا تتناسب مع الاتجاهات الديمقراطية الاشتراكية المعاصرة ذلك أن هذه الأخيرة تفرض على الدولة واجب توفير التعليم للجميع.

الفرع الثالث: على أساس الانتخاب

عرف هذا الأسلوب في بعض الإدارات القديمة و الحديثة فقد كان يجرى اختيار القادة في أثينا عن طريق الانتخابات حيث يلجا إليه الكثير من الدول الاشتراكية لاختيار الحكام المحليين والقضاة ولا يزال هذا الأسلوب متبعاً في مصر بالنسبة للوظائف المحلية وبعض الوظائف الإدارية مثل عمدة كليات الجامعات حيث يتم اختيارهم عن طريق الانتخابات لكن الفقه يوجه له انتقادات وتظهر فيما يلي :

- 1 - لا يعتمد الفوز على الخبرة والكفاءة بقدر ما تعتمد على التأثير في الناخبين
- 2 - يعمل القادة الفائزون على تهديد معارضتهم ومحاباة مؤيديهم
- 3 - تتميز الانتخابات بصفة الدورية هذا ما يؤدي إلى فقدان الاستقرار والاستمرار لذلك تأييد سلوك إنتخاب القادة في المجال الإداري غير ضروري إلا في حالات الوظائف الإدارية التي يغلب عليها طابع التمثيلية مثل المجالس المحلية² كان الحكام والقادة في المدن القديمة يختارون بالانتخاب العام لمباشرة المهام الإدارية والسياسية وهو يتيح السيطرة على القادة الإداريين وشيوع المحسوبية واستغلال النفوذ ونقدا لهذا الأسلوب فقد لا يسمح بإعداد الأشخاص المنتخبين للوظائف القيادية.³

¹مصطفى أبو زيد فهمي ، مرجع سابق- ص 388.

²إبراهيم عبد العزيز شبحا : أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق ص 330.

³مصطفى أبو زيد فهمي : أساسيات الإدارة العامة ، مرجع سابق ص 389 - 390.

ورغم ما تتميز به هذه الطريقة من الديمقراطية فإنها فاشلة عملاً ذلك أن حب الجماهير وثقتها ليست دائماً دليلاً على الموهبة الإدارية.¹

الفرع الرابع : على أساس الجدارة

أسلوب الجدارة في إختيار القادة الإداريين هو أسلوب حديث ،يعتمد على الكفاءة يحقق المساواة بين شاغلي الوظائف القيادية، له تطبيقات التطبيق الأوربي فرق بين التعيين في الوظيفة القيادية والترقية إليها فالتعيين يتم طبقاً لنتائج المسابقات العامة ،أما الترقية تتم طبقاً لأسلوبين الأول، هو نظام الأقدمية تؤهل أصحابها للترقية بطريقة آلية فهي تحقق العدالة وتؤمن مستقبل القادة. أما الأسلوب الثاني هو نظام امتحانات الترقية² فالموظف يبدأ حياته الوظيفية في أول السلم الإداري ثم يصعد خطوة خطوة عن طريق التعليم وإعادة التأهيل، وقد أخذت إنجلترا بهذا التقليد في الحرب العالمية الثانية إذ سمحت لصغار الموظفين بدخول مسابقات الترقية.³

¹مصطفى أبو زيد فهمي ، مرجع سابق- ص 391.

²سليمان محمد الطماوي : ، مرجع سابق- ص 168 – 169.

³ سليمان محمد الطماوي: الوجيز في الدارة العامة ، مرجع سابق ص 167.

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة تطبيقية في ثانوية بوعناني جيلالي , حيث سنذكر: في المبحث الأول تعريف بالثانوية , وما تضم من موظفين , وتلاميذ , إضافة إلى ذلك, وضعنا هيكل تنظيمي لها, أما فيما يخص المبحث الثاني خصصناه لواقع القيادة الإدارية في المؤسسة ومدى أهمية وجود خصائصها , وذلك عن طريق وضع إستمارة.

المبحث الأول: الجانب التطبيقي

المطلب الأول: وصف عام للثانوية

الفرع الأول: تعريف الثانوية

هي مؤسسة ذات طابع تعليمي ثقافي أنشئ في 30 سبتمبر 2003 تقع في حي النصر بسعيدة تتربع على مساحة قدرت ب 16968م² المبنية منها 10984م² والغير مبنية تقدر ب 5984م² تحتوي على 21 قاعة عادية بالإضافة إلى 5 مخابر منها واحد رئيسي خاص بالأدوات التي يستعملها الأساتذة في الدروس أما عدد قاعات الرياضة فتقدر بقاعة واحدة و يتوزع الموظفون و التلاميذ على حسب الجدول التالي :

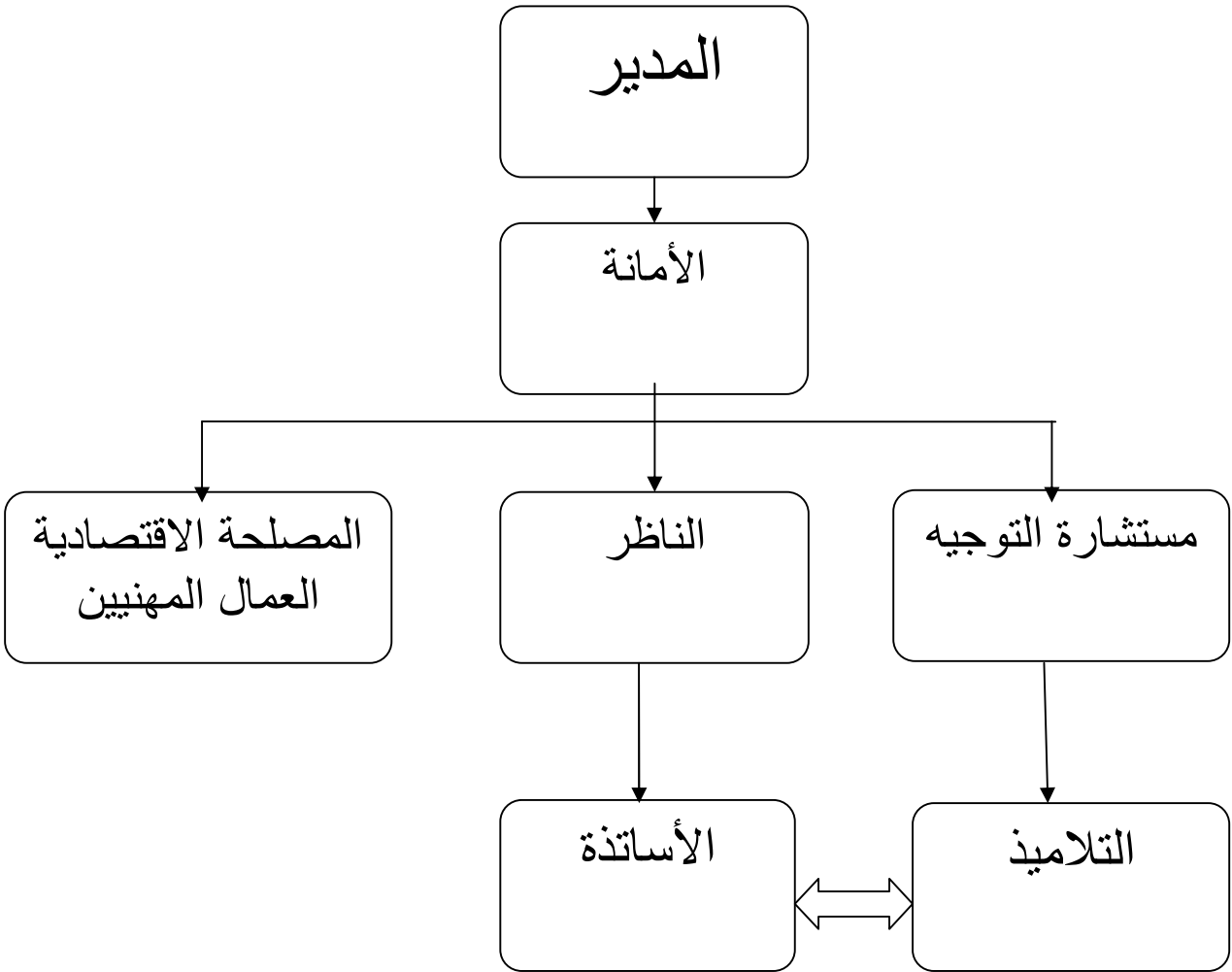
الجدول رقم 01 :

التلاميذ		مساعد تربوي	الأساتذة		السنوات
إناث	ذكور		متربص	مرسم	العدد
		8			
341	234	8	6	37	المجموع
575			43		

المصدر: من إعداد طلبة البحث بناء على المعلومات المعطاة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للثانوية

الشكل رقم: 02

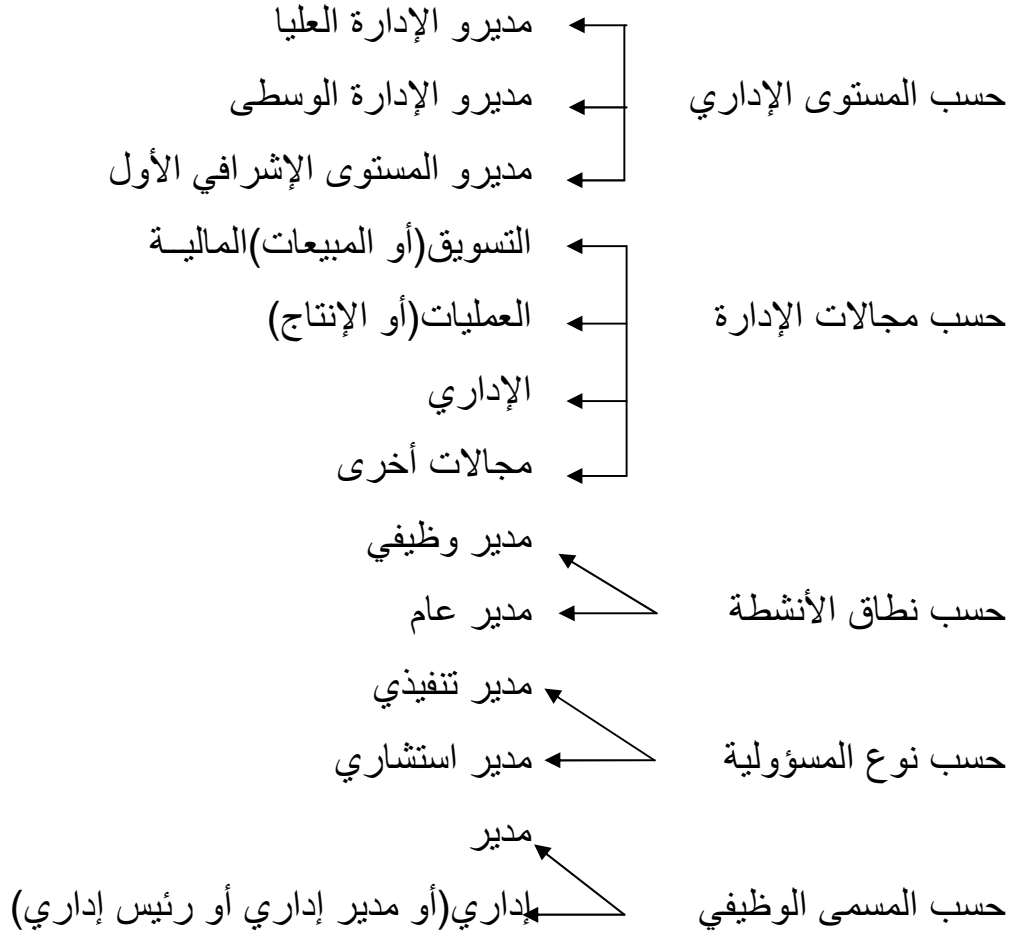


الفرع الأول: مهام المدير

يعتبر المدير ذلك الفرد الذي ينتمي إلى المنظمة (Organisation) بحيث يكون مسؤولاً عن أداء عمل المرؤوسين وتوجيههم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز مستوى مرتفع من الأداء وهو الذي يخطط وينظم ويوجه ويراقب ويصنع ويتخذ القرارات ويقود مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وهو الأساس والدعامة والمركز في كل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها فهو موجود في المصانع والمستشفيات والجامعات والمكاتب. أما المنظمة فهي تركيبة من الأفراد يعملون معاً ويتقسيم المهام بينهم يجعل غرضهم هدفاً مشتركاً من أمثلة بعض المنظمات: المصانع ومخرجها منتجات استهلاكية وصناعية الجامعات والمدارس (خدمات تعليمية) المستشفيات (خدمات صحية).

أنواع المديرين بشكل عام:

الشكل رقم: 03



الفرع الثاني: مهام نائب مدير الدراسات

يحدد القرار الوزاري رقم 154 المؤرخ في 1991/02/26 المتضمن مهام نائب المدير العام للدراسات في التعليم الثانوي فيمل يلي:

الأحكام العامة:

يكلف نائب مدير الدراسات تحت سلطة مدير المؤسسة بالمهام التالية:

-السهر على تطبيق التنظيم التربوي للمؤسسة.

-تنفيذ برامج التعليم ومراقبته.

-تنسيق عمل الأساتذة وتنشيطه.

أما نائب مدير الدراسات في الثانويات التقنية فهو مكلف تحت سلطة مدير المؤسسة بتنظيم التعليم التقني النظري والتطبيقي وتنسيقه ومراقبته. كما يعتبر نائب مدير الدراسات المساعد المباشر لمدير المؤسسة في كل ما يتعلق بتنظيم الحياة التربوية والبيداغوجية وتنشيطها في المؤسسة.

أما النشاطات البيداغوجية:

من أهم هذه النشاطات التي يقوم بها نائب مدير النشاطات ما يلي:

- إعداد جداول توقيت الأقسام وخدمات الأساتذة وضبطها.

- مراقبة دفاتر النصوص والسهر على تطبيق البرامج والتوقيت.

- إعداد الرزنامة الخاصة بطريقة تقييم عمل التلاميذ ومراقبة تنفيذه.

- تنسيق عمل الأفواج التربوية.

- تنظيم الزيارات وتدريبات المبرمجة رسمياً.

وهو ملزم بالمشاركة في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها ولجانها ويمكنه في

حالة انشغال مدير المؤسسة موافقة مفتش التربية والتكوين لحضور درس يلقيه أستاذ في

المؤسسة.

الفرع الثالث: مهام مستشار التوجيه

مستشار التوجيه هو أحد موظفي قطاع التربية والتعليم، يسهر على تنفيذ برنامج التوجيه المدرسي المسطر من طرف مديرية التكوين والتوجيه والاتصال، وهي أحد هياكل وزارة التربية الوطنية، وقد عرفه موريس روك لانغلي أنه: (المسؤول الأول على تنفيذ عملية التوجيه المدرسي والمهني، وهو مختص في التوجيه، وقد عين مستشار التوجيه بصفته عضواً في الفريق التربوي للمؤسسة أي بالثانوية بمقتضى 219 المنشور الوزاري رقم: /91/1241 المؤرخ في 18 ديسمبر 1991). ولمستشار التوجيه المدرسي والمهني مكتب بالثانوية مجهز بكل الوسائل التي يحتاجها في مجال عمله، وله مقاطعة للتدخل تتكون من مجموعة من الإكماليات وفي بعض الحالات إلى جانب هذا تكون من ضمن مقاطعة تدخله أكثر من ثانوية نظراً لشغور ذلك المنصب وتقدم له جميع التسهيلات عند القيام بعمله من الإطلاع على ملفات التلاميذ في جميع المستويات الأكاديمية والثانوية. كما أشير هنا إلى ملاحظة هامة لا بد من التنويه بها، هو أنني خلال هذا العرض لم أفرق في شرح مهام المستشار الرئيسي ومستشار التوجيه حيث أن الفرق بينهم يكمن في التصنيف فالمستشار الرئيس يصنف في الرتبة 14 صنف 05 ومستشار التوجيه رتبة 14 صنف 01 والقرار الوزاري رقم 827 المؤرخ في: 13 - 11 - 1991 خص المستشار الرئيسي للتوجيه بمهمتين تضاف إلى النشاطات المشتركة بينه وبين مستشار التوجيه، وجاء في المادتين (20-21) منه وهذه المهام هي:

- القيام بالدراسات والتحقيقات التي تكتسي أهمية في مجال البحث البيداغوجي.
 - متابعة نشاطات مستشاري التوجيه المدرسي والمهني المبتدئين والإشراف عليها في إطار التكوين المتواصل. في حالة قيامه بالمهمتين السابقتين يستفيد المستشار الرئيسي للتوجيه من تقليص في المقاطعة التي يشرف عليها.
- وعلى الرغم من هذا فإن الواقع العملي يلغي هذه الفروق في المهام. ويتم توظيفه على أساس:

- الشهادة:** يكون حاملا لشهادة الليسانس في علم الاجتماع، علم النفس، علوم التربية.
- الاختبارات:** يجري اختبار كتابي، وبعد النجاح فيه يجري اختبار شفاهي.

هو كافة أوجه النشاطات الاتصالية، التي تستهدف إبلاغ الجمهور بكافة الحقائق الأخبار والمعلومات عن قضايا، والموضوعات والمشكلات، ومجريات الأمور مما يؤدي إلى خلق أكبر درجة من المعرفة والوعي والإدراك والإحاطة الشاملة، لدي فئات المتلقين للمادة الإعلامية، كما يمكن تعريف الإعلام بكونه مجموع الوسائل والطرق التي تضمن التواصل بين الأفراد في مجتمع ما، أما الإعلام المدرسي فهو عملية تربوية ومتواصلة ، تخدم التوجيه الأنجع للتلميذ ، وتساهم في تكوينه الفكري والثقافي، ويتم بواسطة هذه العملية نقل المعلومات، لفرد أو جماعة بهدف تعديل أو تنظيم نشاطات هذا الفرد أو هذه الجماعة كما يعتبر الإعلام المدرسي الركيزة الأساسية التي يبنى عليها نجاح التوجيه المدرسي، حيث يمكن التلميذ من اكتساب مجموعة من المعارف والمعلومات الدراسية والمهنية، التي تنمي قدراته ومهارته، وتساعد على اتخاذ القرارات السليمة في بناء مشروعه المدرسي، فهو وسيلة يتعرف من خلالها التلميذ على المنطلقات والمنافذ المدرسية والمهنية، ومستلزمات كل شعبة في التعليم الثانوي وفروعها وتخصصاتها غي التعليم العالي إذن فالإعلام يهدف إلى تنظيم وتفعيل المسار الدراسي للتلميذ بتحقيق الموافقة بين طموحاته ونتائجه المدرسية وتكوينه في مجالي البحث الفردي والجماعي.

المبحث الثاني : تحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموجه لثانوية

بوعناني جيلالي

المطلب الأول: تقديم عينة الدراسة

من خلال دراستنا التطبيقية في ثانوية بوعناني جيلالي قمنا بتقديم استمارة إلى موظفين في الثانوية.

عينة الدراسة :

1.مجتمع البحث : هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها

عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث¹ .

- ويتكون مجتمع بحثنا من جميع موظفي ثانوية بوعناني جيلالي بسعيدة الذي يبلغ عددهم موظف موزعون على الأصناف التالية: نائب المدير- المحافظ- المقتصد- الأساتذة- الأمن الداخلي.

2- حجم العينة: هو عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة

معينة وإجراء الدراسة عليها. ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

وحجم العينة يقدر ب 20 موظف تحصلنا عليها على إجاباتهم فسنحاول القيام بتحليل النتائج المحصل عليها.

3- أداة الدراسة:

إن الأداة المناسبة لمثل هذه الدراسات خاصة المسحية، الاستبيان ويعرف هذا الأخير على انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.ومن الملاحظ أن أداة الاستبيان منتشرة في الدراسات الابتكارية والتطبيقية وذلك لأسباب عدة نذكر أهمها: أنها أفضل طريقة للحصول على معلومات وحقائق جديدة لا توفرها مصادر أخرى.

¹ البدوي ايوب، ابراهيم سفيان، ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، ورقلة، دفعة فيفري 2011، ص118.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستمارة

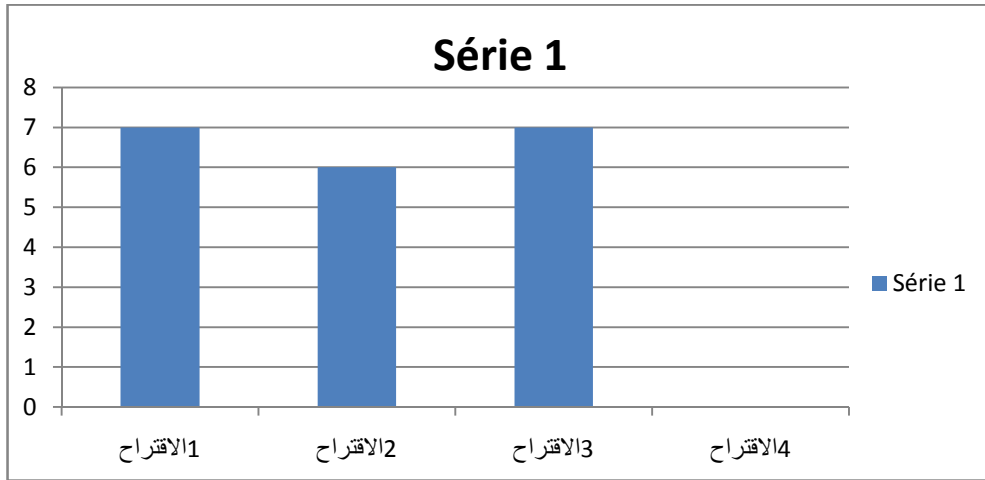
في هذا المطلب سنقوم بتمثيل البياني للإجابات المتحصل عليها من الاستمارة مع التعليق

ملاحظة: الاستمارة موضحة في الملحق

الجواب الأول: أعمار الموظف

الجدول رقم 02 :

الجواب من اصل 20 موظف				عمر الموظف
الاقتراح	الاقتراح	الاقتراح	الاقتراح	
04	03	02	1	
0	7	6	7	



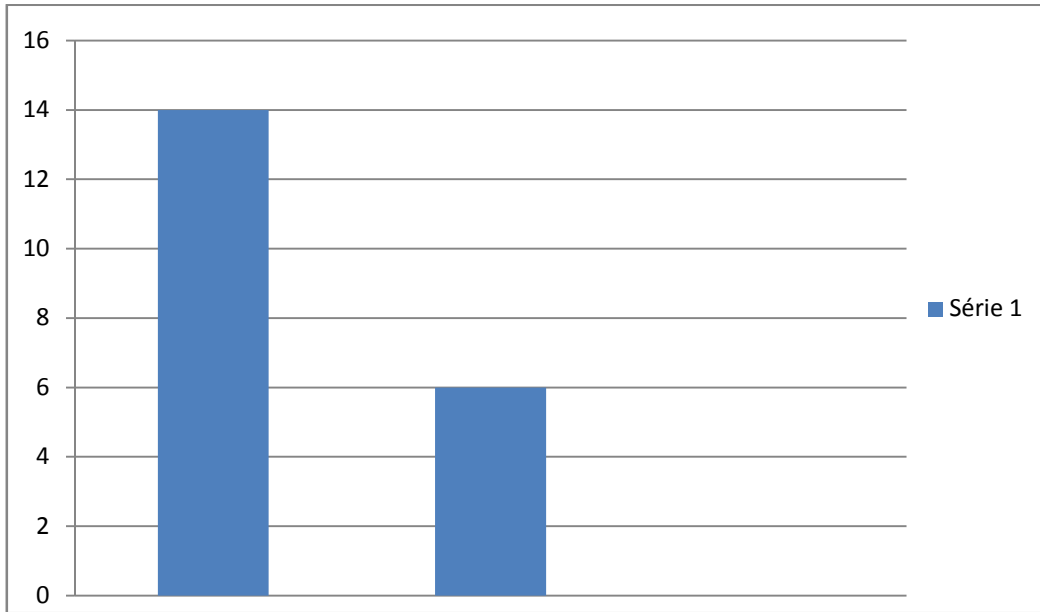
الشكل البياني رقم 04: يوضح أعمار الموظفين

التعليق: نلاحظ أن معظم العينة المدروسة يتجاوز عمرها ما بين 20 سنة و 30 سنة و يندم عمر الموظف الذي يتجاوز 50 سنة في الثانوية.

الجواب الثاني: المستوى التعليمي

الجدول رقم 03:

الجواب من اصل 20 موظف			المستوى التعليمي
الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	
0	6	14	



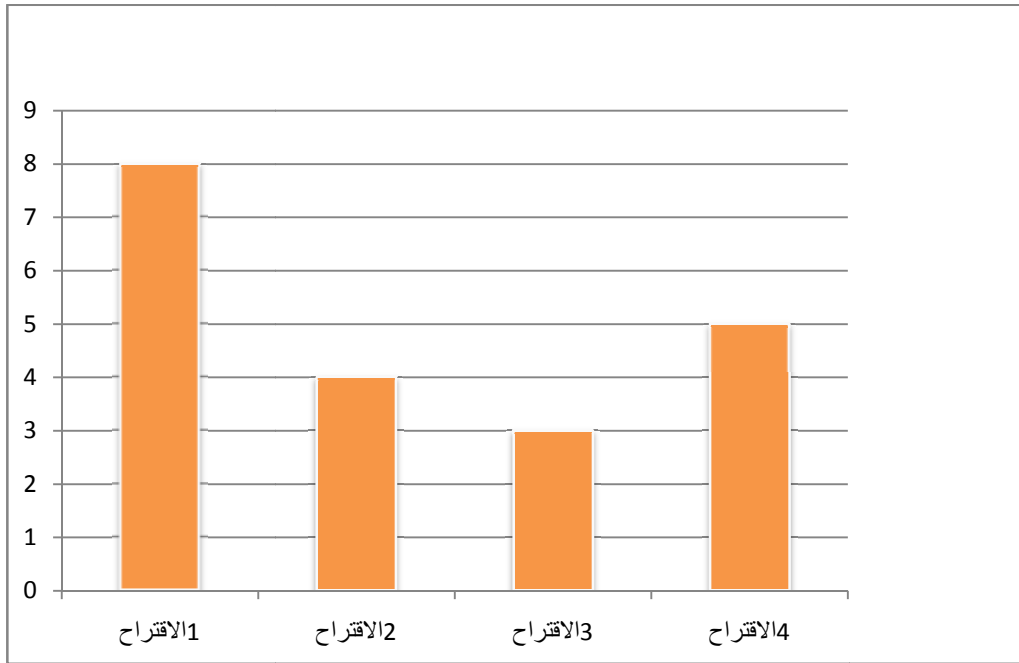
الشكل البياني رقم 05: يوضح المستوي التعليمي

التعليق: من خلال الجدول والأعمدة نلاحظ أن ثانوية بوعناني جلاي بسعيدة اغلب موظفيها لهم شهادة ليسانس في اختصاص المادة وعدد قليل من المتحصلين على الماجستير أما الدكتوراه فهي تنعدم تماما 14 من أصل 20.

الجواب الثالث: المتعلق بدرجة الأقدمية

جدول رقم 04:

الجواب من اصل 20 موظف				الأقدمية
الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	
5	3	4	8	



الشكل البياني رقم 06: يوضح سنوات الخبرة

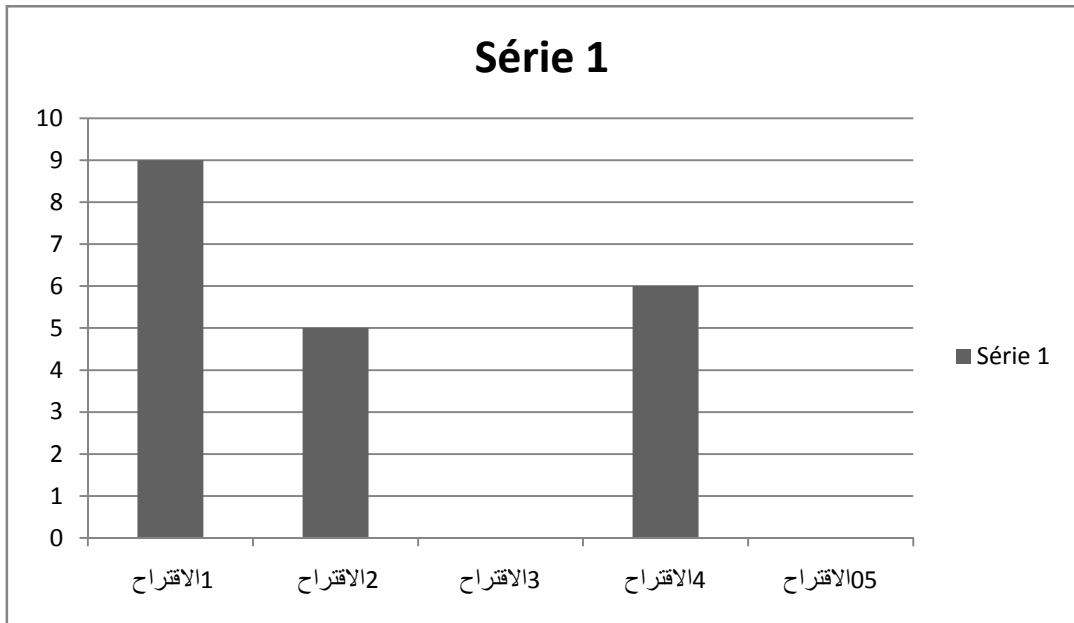
التعليق: معظم العينة التي تم دراستها لها أقدمية متوسطة

الإجابة على العبارات المتعلقة بمدى الأهمية

1- تركيز السلطة بيد القائد وحده

الجدول رقم 05:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	01
0	06	0	5	9	



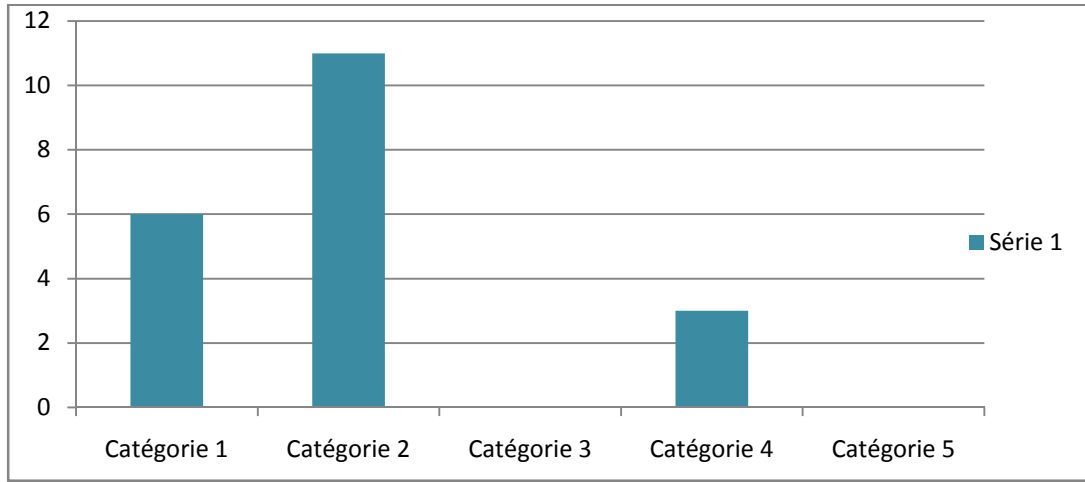
الشكل البياني رقم 07: يوضح تركيز السلطة على القائد

التعليق: يرى بعض الموظفين 9 من أصل 20 أن القيادة تتركز بيد القائد وحده امر في غاية الأهمية و ذلك في الحصول على جهة واحدة مصدره للقرار وليس على مجموعات عدة أما البعض فقد يراها غير مهمة 6 من أصل 20 يرونها قيادة جماعية هدفها تطوير الثانوية بأكملها.

2- عدم الأخذ بآراء العاملين

الجدول رقم 06:

الجواب من أصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	02
0	3	0	11	6	



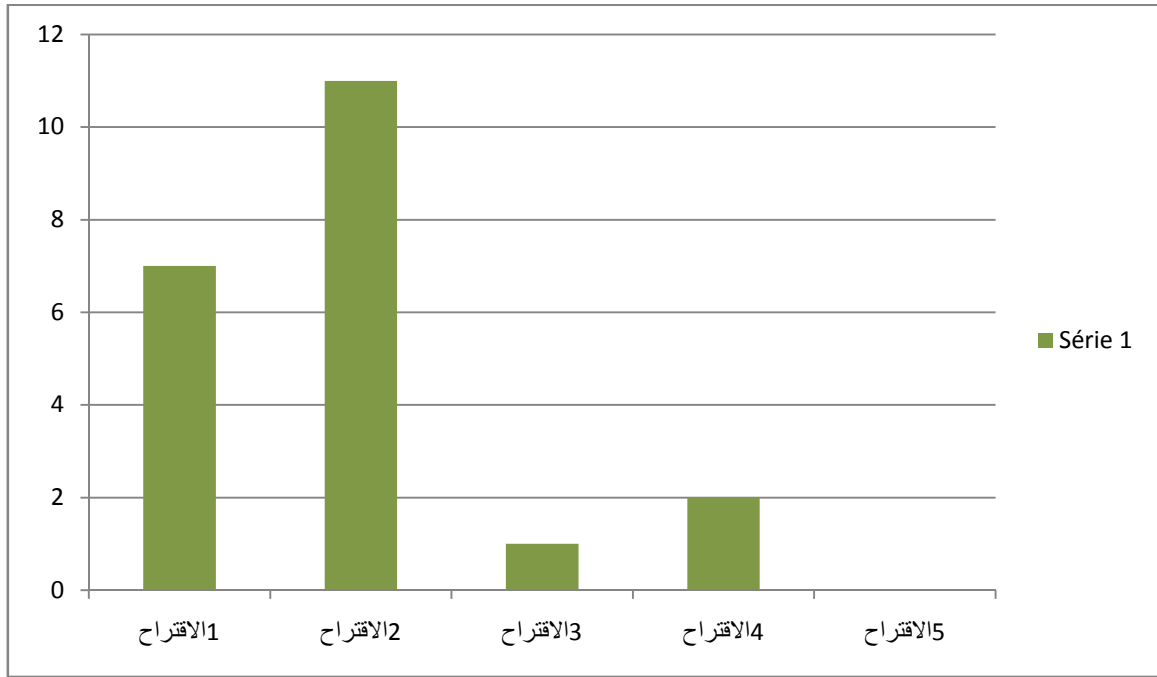
الشكل البياني رقم 08: يوضح لنا عدم الأخذ بآراء الموظفين

التعليق: بعض الموظفين يرون أهمية عدم الأخذ بآراء العاملين في الثانوية والذين بلغوا 11 موظف من أصل 20 موظفو ذلك بسبب درايتهم الكافية بقرارات المدير الصائب.

3- توجيه الأوامر بشكل مستمر

الجدول رقم 07:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	03
0	2	1	11	7	



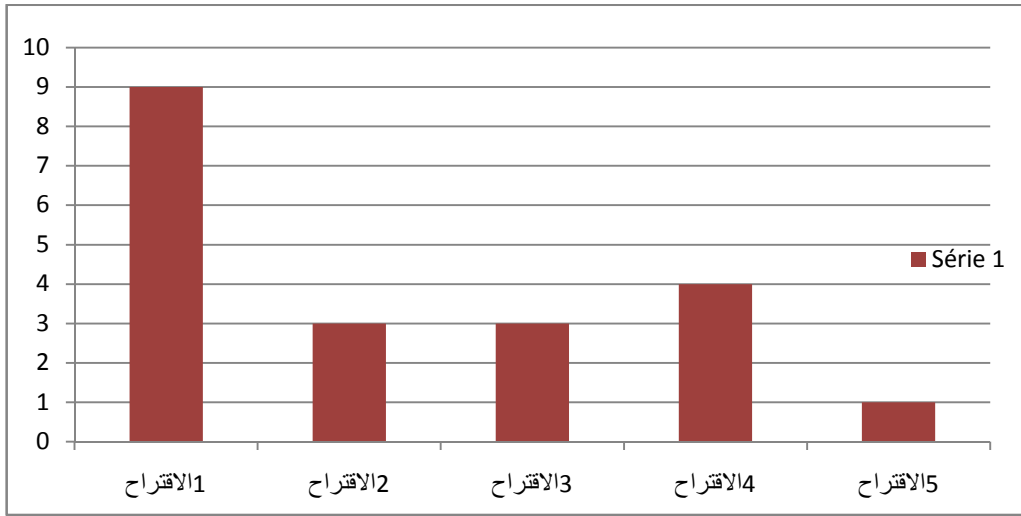
الشكل البياني رقم 09: يوضح توجيه الأوامر بشكل مستمر للموظفين

التعليق: بين التمثيل البياني أهمية توجيه القائد الأوامر لمروسيه بشكل مستمر (11 من أصل 20) لأن عدمها قد يسبب الفوضى في الثانوية.

4- عدم السماح بمعارضة رأي القائد

الجدول رقم 08:

الجواب من أصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	04
1	4	3	3	9	



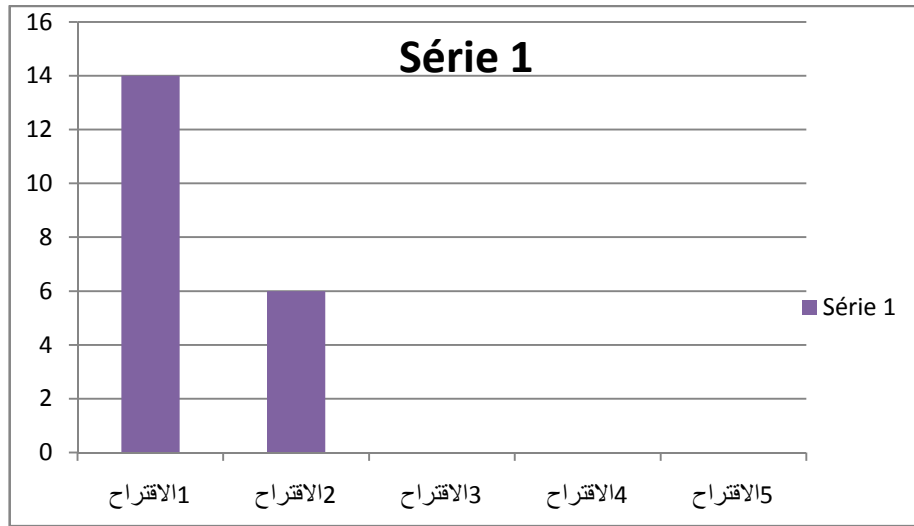
الشكل البياني رقم 10: يوضح عدم السماح للمرؤوسين بمعارضة أمر القائد

التعليق: تدل إحصائيات هذا السؤال أن نسبة الموظفين الذين يجدون أهمية الاستماع إلى أوامر قائدهم 9 من أصل 20 أمر في غاية الأهمية وعدم معارضته هو هدف للمنظمة.

5- وجود قوانين وأنظمة صارمة يحاسب من خلالها الموظفين

الجدول رقم 09:

الجواب من أصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	05
0	0	0	6	14	



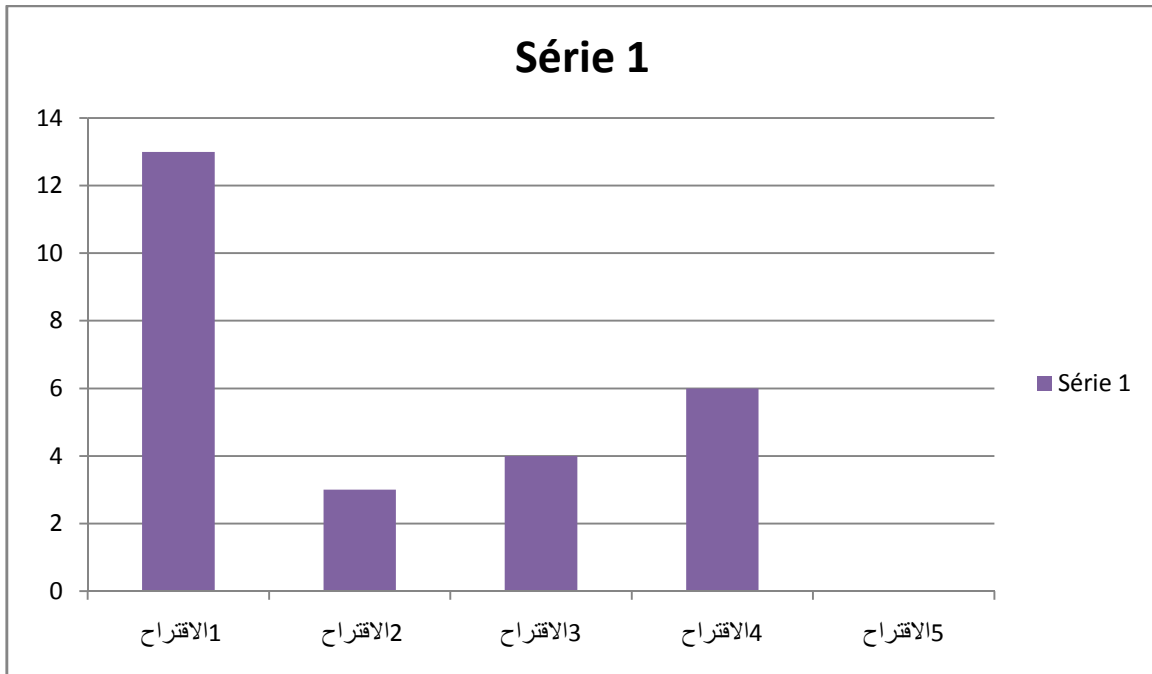
الشكل البياني رقم 11: بين لنا اهمية وجود قوانين و انظمة صارمة

التعليق: تدل الإحصائيات على أنه من المهم وجود قوانين صارمة يحاسب من خلالها الموظفين و ذلك للمحافظة على السير الحسن وعدم تمادي الموظفين في ارتكاب الأخطاء وتجاوزها بسهولة.

6- تفويض القائد بعض سلطاته

الجدول رقم 10:

الجواب من أصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	06
0	6	4	3	13	



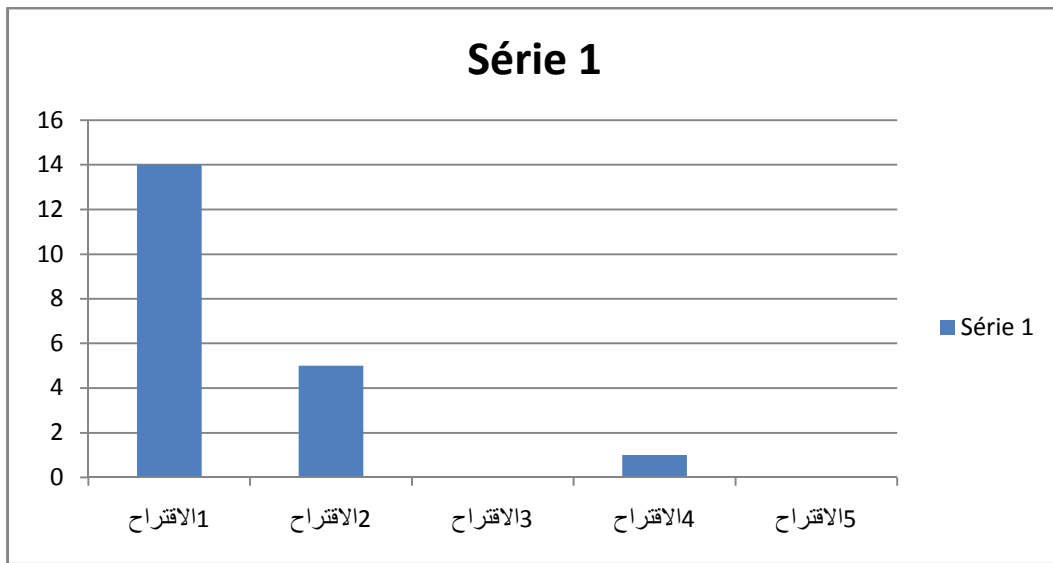
الشكل البياني رقم 12: يوضح تفويض القائد لبعض من اختصاصاته

التعليق: بموجب العمود البياني تظهر لنا أهمية تفويض القائد لبعض من اختصاصاته لموظف معين بصفته أو بذاته وذلك بهدف تعزيز الثقة في النفس.

7- الأخذ بآراء المرؤوسين

الجدول رقم 11:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	07
0	1	0	5	14	



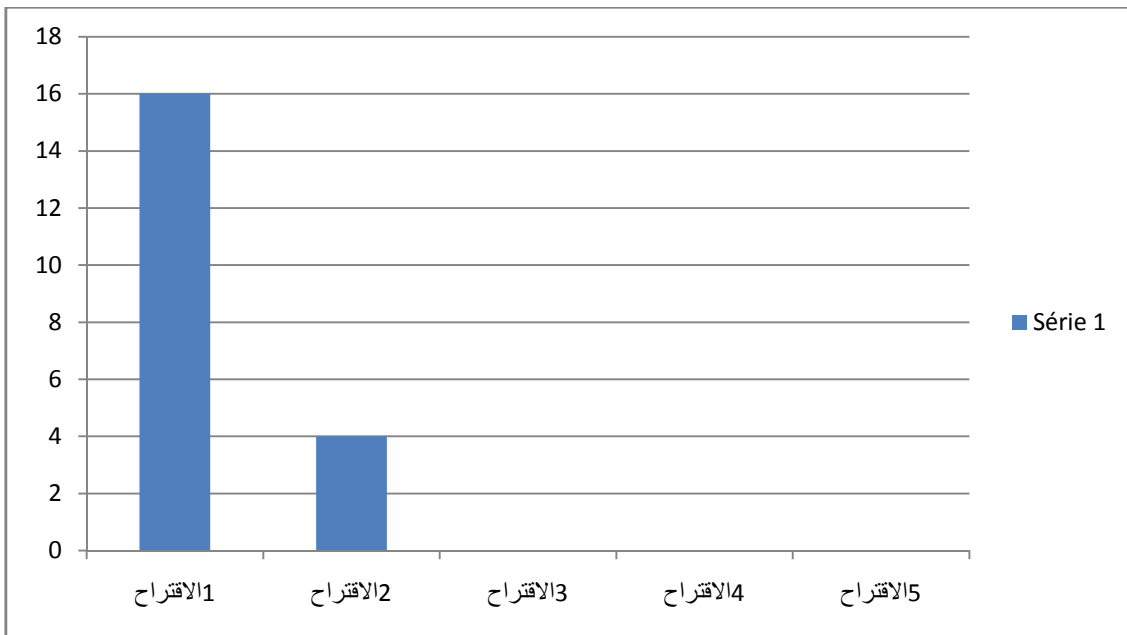
الشكل البياني رقم 13: يوضح لنا أهمية الأخذ بآراء الموظفين

التعليق: وجوب الأخذ بآراء الموظفين يمنع انزلاق الأمور و خروجها عن السيطرة وبالتالي فمعظم الإجابات تلقى الاهتمام الكبير بالمناقشة الجماعية في إتخاذ القرار.

8- الترحيب بأفكار المرؤوسين واستفساراتهم

الجدول رقم 12:

الجواب من اصل موظف 20					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	08
0	0	0	4	16	



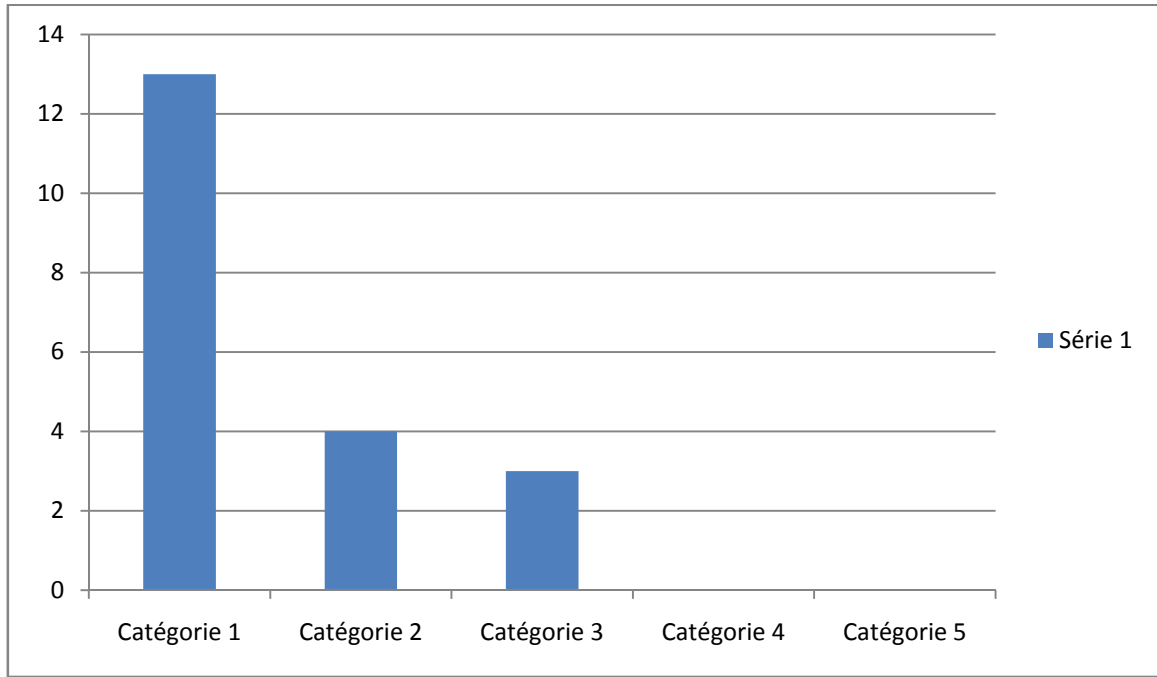
الشكل البياني رقم 14: يوضح الترحيب باستفسارات الموظفين

التعليق: يرون أن الترحيب بالأفكار يزيد من ثقتهم بأنفسهم و ينمي التكافؤ والتضامن ويظهر ما هو خفي وغامض.

9- شعور الموظفون أن آرائهم تؤخذ بالحسبان

الجدول رقم 13:

الجواب من اصل 20					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	09
0	0	3	4	13	



الشكل البياني رقم 15: يوضح لنا مدى أهمية شعور الموظفين بأن آرائهم تؤخذ

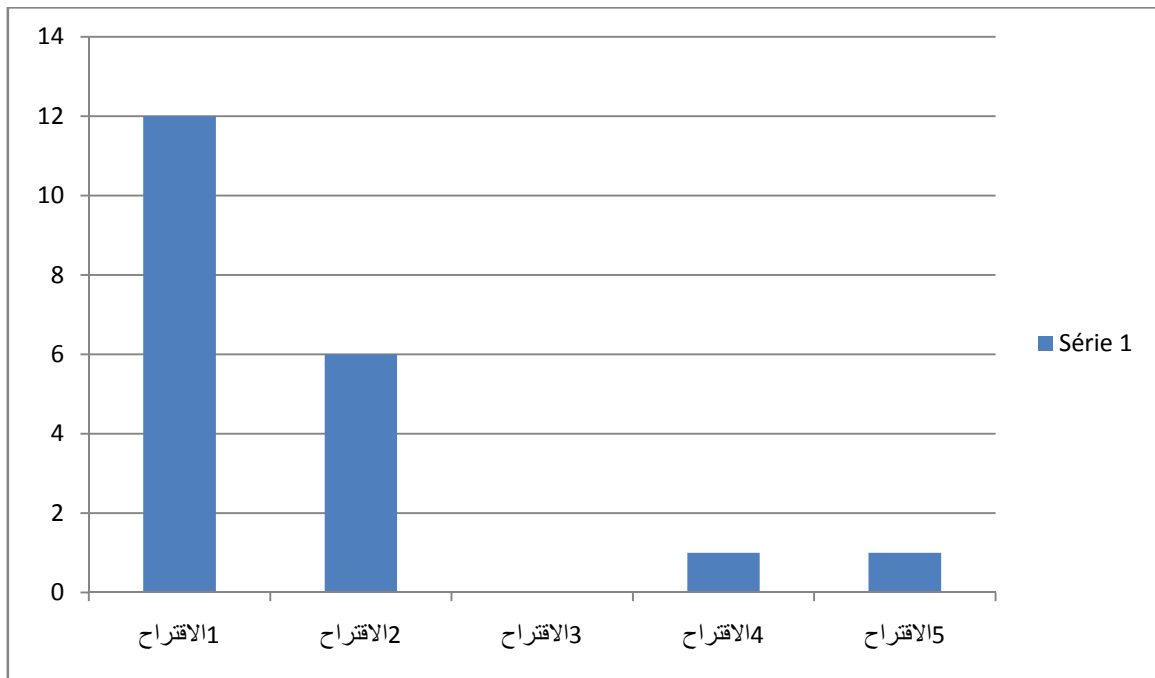
بالحسبان

التعليق: بعد الأعمدة البيانية الموضحة أمامنا تبين لنا الأهمية البالغة في تمديد العامل المعنوي وتعزيز الثقة في أنفس الموظفين من خلال أخذ آرائهم بالحسبان.

10- التماس الجانب الإنساني للموظفين

الجدول رقم 14:

الجواب من أصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	10
1	1	0	6	12	



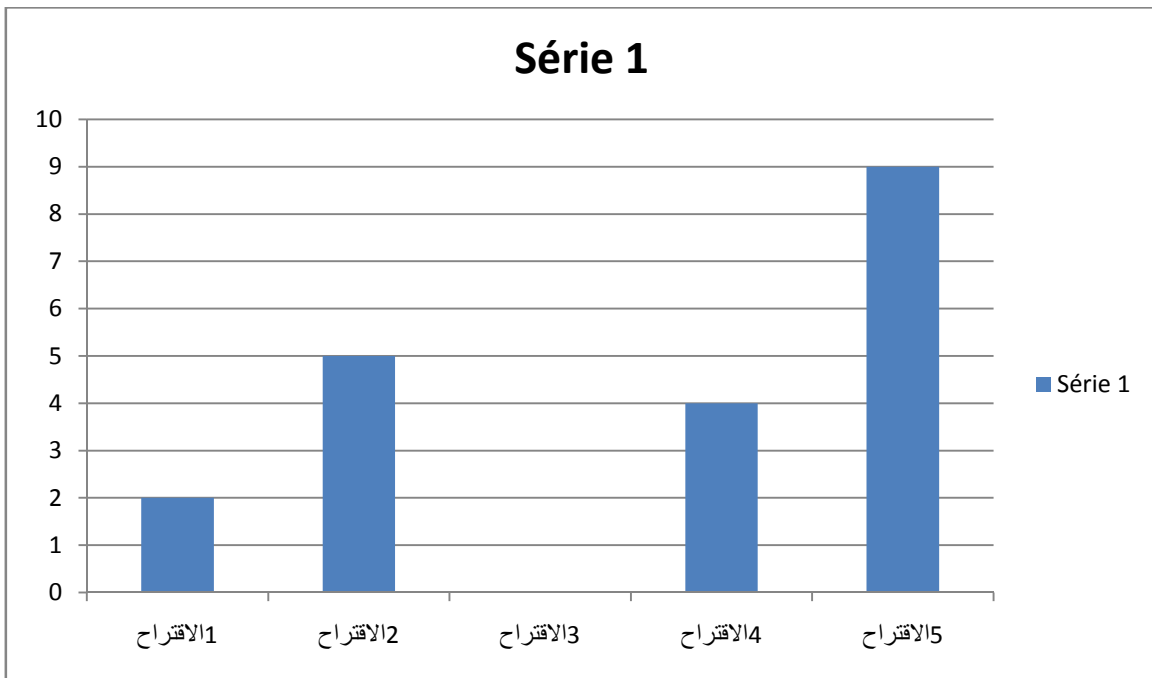
الشكل البياني رقم 16: يوضح لنا مراعاة الجانب الإنساني لدى الموظفين

التعليق: من صفات القائد العفو عن المخطئ سهواً لتقوية العلاقة الإنسانية والاجتماعية بينه وبين المرؤوسين هذا دليل على إختيار معظم الموظفين أهمية هذا الأمر بالنسبة لهم.

11- تفويض القائد لسلطته إلى المرؤوسين

الجدول رقم 15:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	11
9	4	0	5	2	



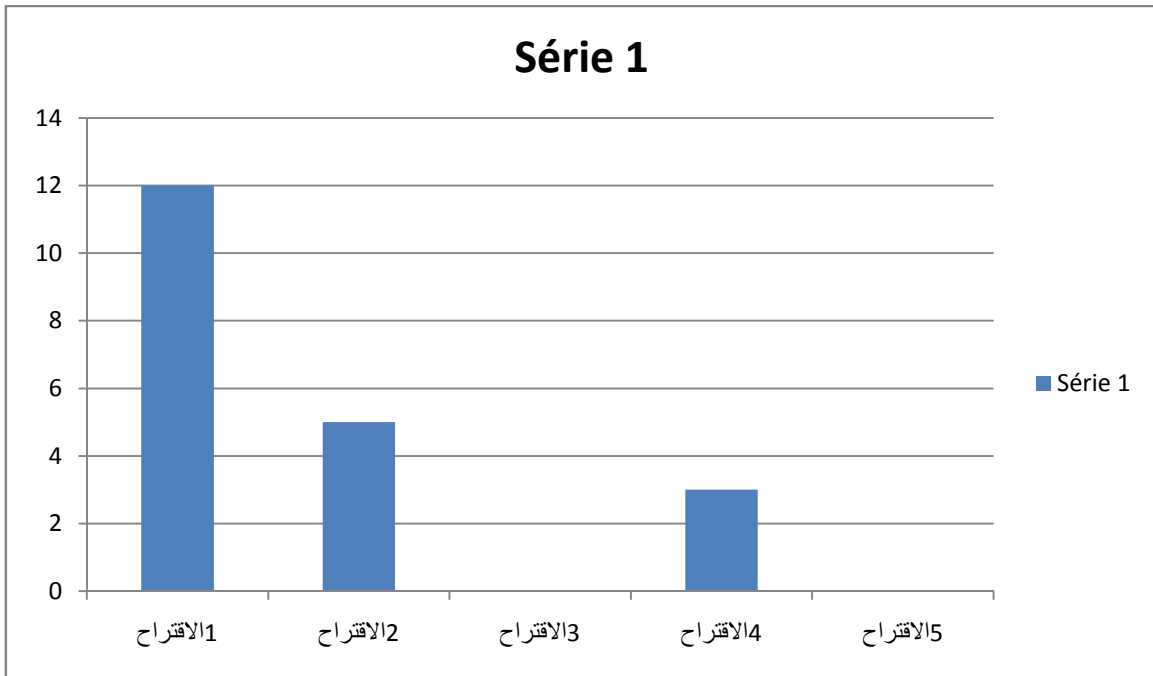
الشكل البياني رقم 17: يوضح لنا تفويض القائد لكامل صلاحياته للموظفين

التعليق: يري معظم الموظفين بأن الجدوى من قيادته إذا فوض كامل سلطته وقد تؤدي إلى الضعف والهوان في التسيير الحسن للثانوية.

12- يصدر القائد القرارات التي يراها مرؤوسوه أنها ملائمة

الجدول رقم 16:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	12
0	3	0	5	12	



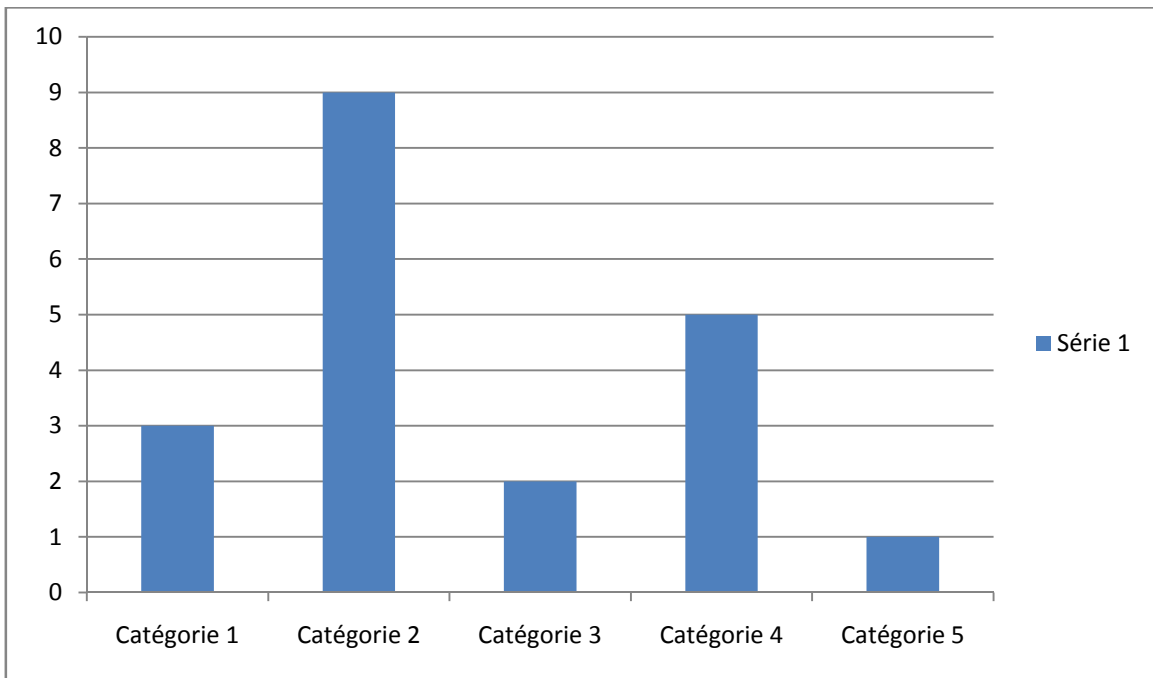
الشكل البياني رقم 18: يوضح لنا إصدار القائد للقرارات التي يجدها ملائمة للمنظمة

التعليق: يرى معظمهم أن نجاح الثانوية مرتبط بمدى إصدار القائد للقرارات الصائبة

13- إشراف القائد على أعمال الموظفين بشكل خفيف

الجدول رقم 17:

الجواب من اصل 20					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	13
1	5	2	9	3	



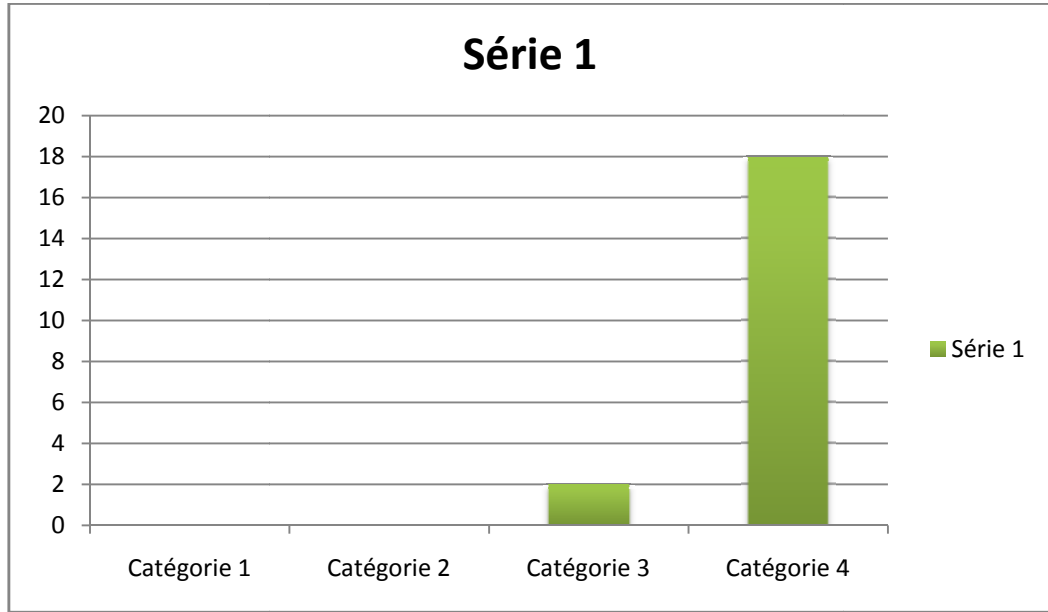
الشكل البياني رقم 19: يوضح لنا عملية تأطير القائد لموظفيه بشكل طفيف

التعليق: قد يشرف القائد على أعمال المرؤوسين بشكل طفيف وذلك لتخفيف العبء على الموظفين بينما يرون البعض الآخر إنها تستدعي إلى الإتكال.

14- عدم وجود أنظمة وقوانين يحاسب من خلالها الموظفين

الجدول رقم 18:

الجواب من اصل 20					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	14
18	2	0	0	0	



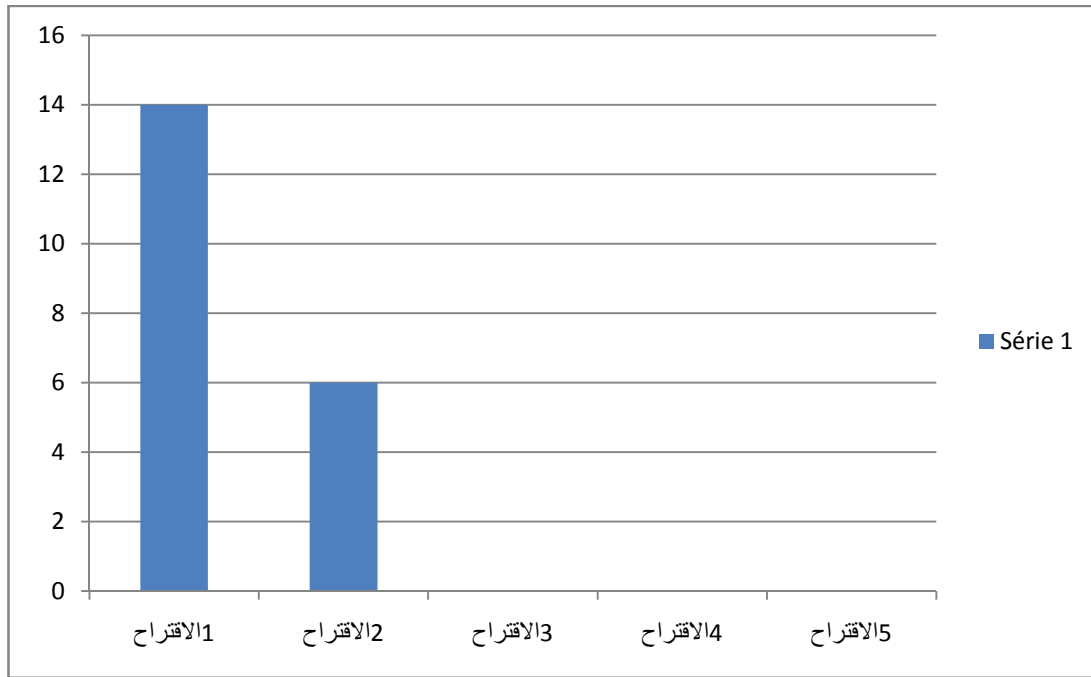
الشكل البياني رقم 20: يوضح لنا عدم وجود أنظمة وقوانين يحاسب من خلالها الموظفين

التعليق: حسب الأعمدة البيانية الموضحة أمامنا تظهر لنا إجبارية وجود القوانين الصارمة التي تنظم سير المرفق العام.

15- توفير مصادر الدعم المادي و المعنوي

الجدول رقم 19:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	15
0	0	0	6	14	



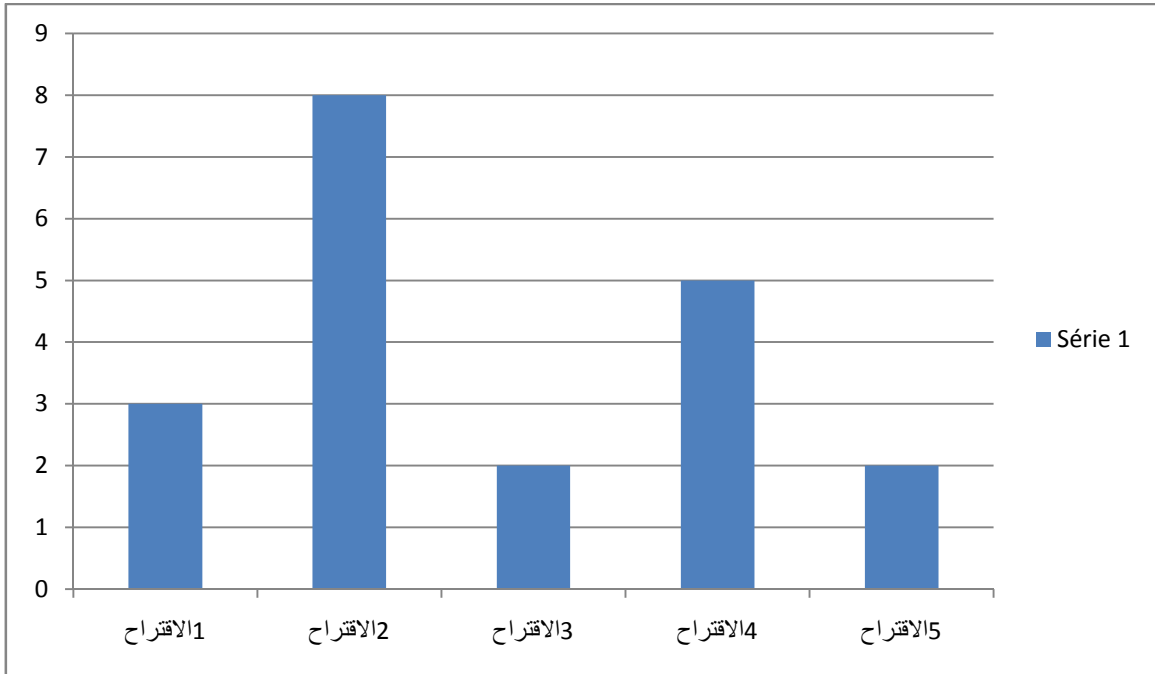
الشكل البياني رقم 21: يوضح لنا توفير مصادر الدعم المادي و المعنوي

التعليق: يجد معظم الموظفين أن عملية التحفيز والترغيب في العمل ذات أهمية كبيرة ليكون العمل أكثر فاعلية.

16- وجود قواعد رسمية لا يجوز تجاوزها في عملية الاتصال بالقائد

الجدول رقم 20:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	16
2	5	2	8	3	



الشكل البياني رقم 22: يوضح وجود قواعد رسمية لا يجوز تجاوزها في عملية

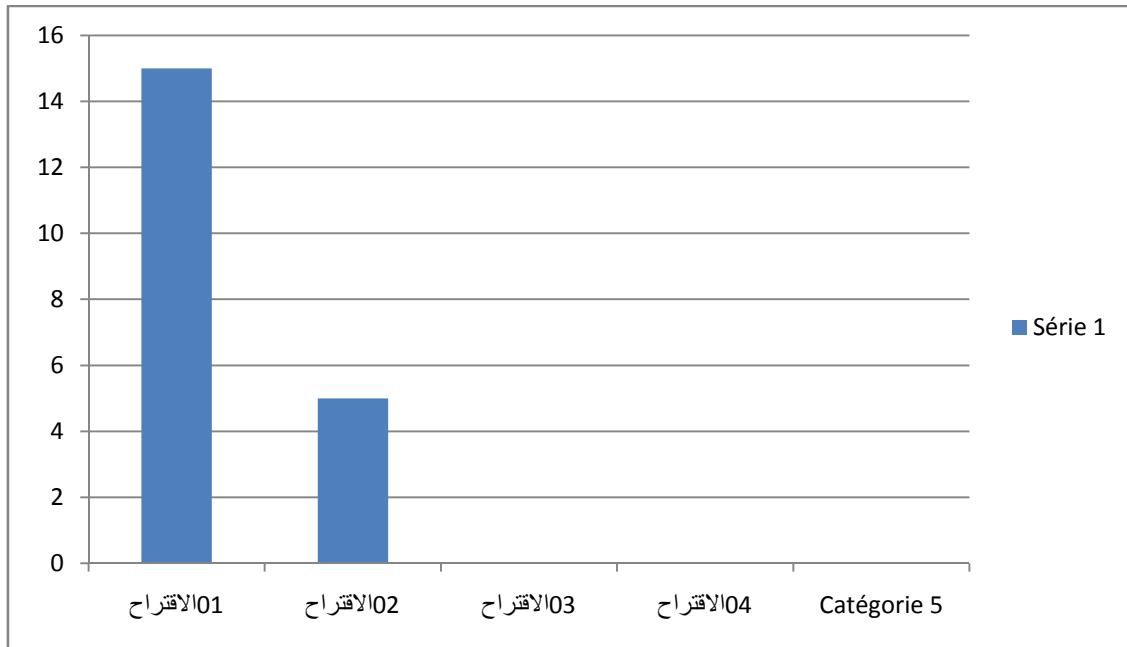
الاتصال بالقائد

التعليق: يرى البعض أن عدم إشغال القائد بأمر يتعلق بعملهم قد يسبب نوعاً من الإتكال والتقصير في أهمية العمل.

17- سماع القائد لشكاوي المرؤوسين وأخذها بالحسبان

الجدول رقم 21:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	17
0	0	0	05	15	



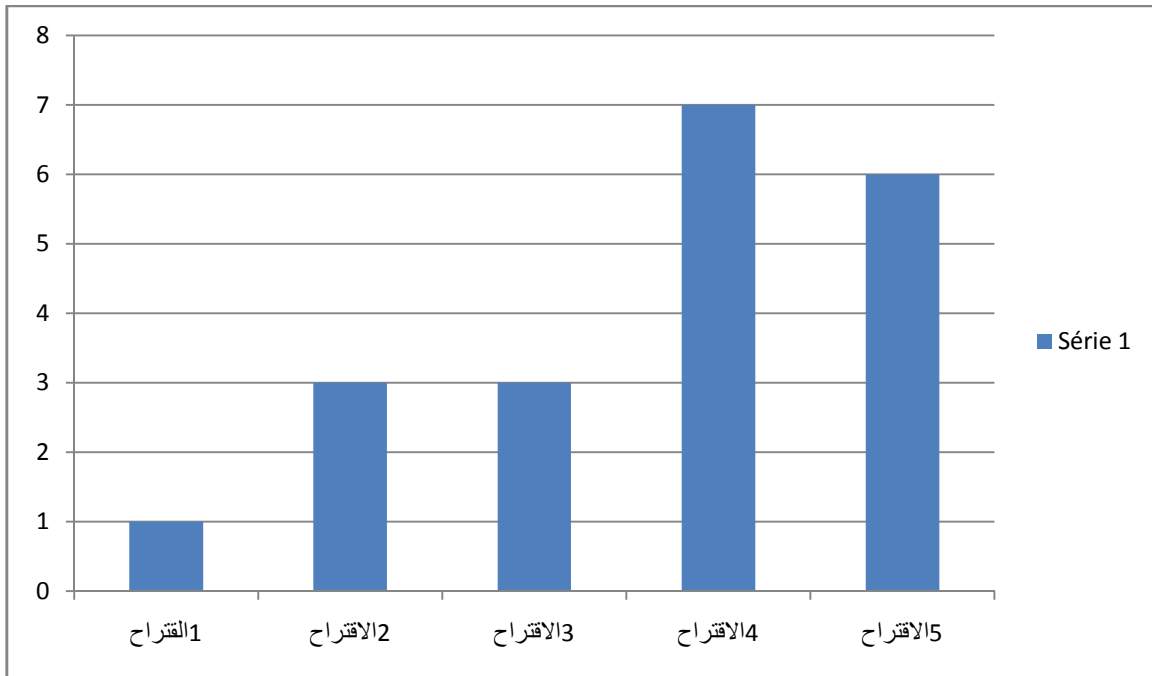
الشكل البياني رقم 23: يوضح لنا أهمية سماع طلبات الموظفين

التعليق: تبين الأعمدة البيانية أهمية سماع الشكاوي وذلك بهدف الارتياح النفسي لدى العمال وأن صوتهم مسموع.

18- استعمال القائد وسائل التهديد و التخويف الترهيب مع الموظفين

الجدول رقم 22:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	18
6	7	3	3	1	



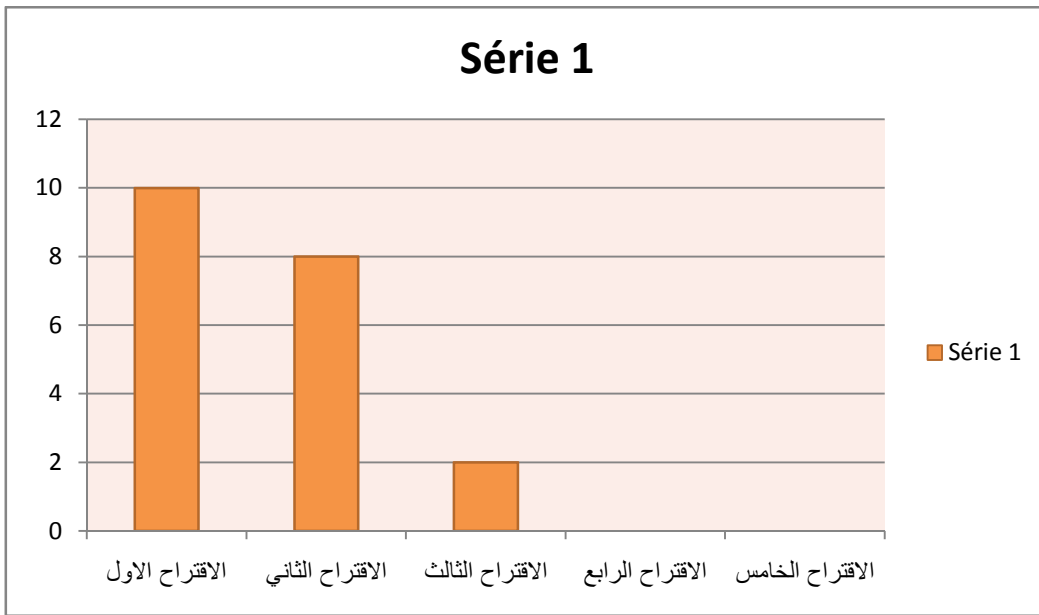
الشكل البياني رقم 24: يوضح لنا استعمال القائد لوسائل التخويف

التعليق: عدم أهمية استعمال لتلك الوسائل كان من معظم الآراء التي تم تداولها بين الموظفين ولا تستعمل إلى في أوقات إثارة الشغب والمشاكل.

19- استعمال القائد لوسائل التحفيز

الجدول رقم 23:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	19
0	2	0	8	10	



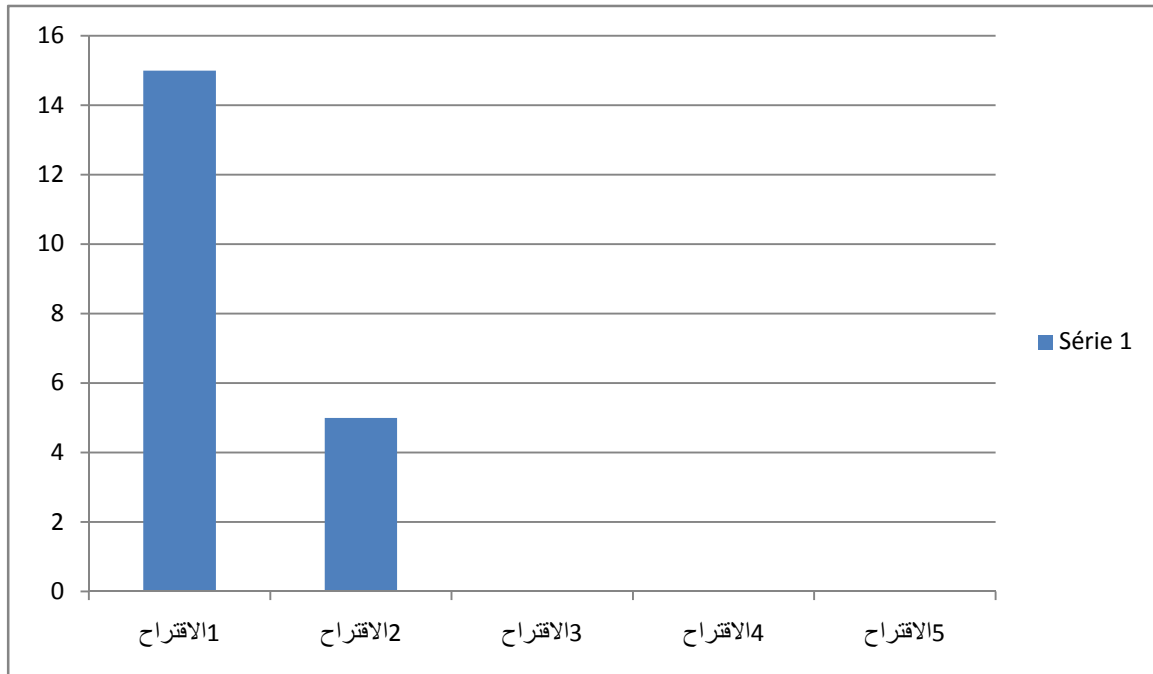
الشكل البياني رقم 25: يوضح لنا استخدام القائد لوسائل التحفيز

التعليق: من أهم الطرق الأنجع التي يستخدمها القائد في تحسين مردودية العمل هي ترقية الموظفين وتحسين مستواهم العملي من خلال منح فرص ذهبية لهم وتحفيزهم سواء ماديا أو معنويا.

20- يقوم القائد بتوفير الاحتياجات اللازمة للتنمية والتطوير

الجدول رقم 24:

الجواب من اصل 20 موظف					رقم السؤال
الاقتراح 05	الاقتراح 04	الاقتراح 03	الاقتراح 02	الاقتراح 01	20
0	0	0	5	15	



الشكل البياني رقم 26: يوضح لنا قيام القائد بتوفير الاحتياجات للموظفين

التعليق: أغلب الموظفين 15 من أصل 20 يرون أهمية توفير الاحتياجات وذلك حتى يهتم العمال بإنجاز أعمالهم دون اللجوء والبحث عن أعمال أخرى تسد حاجاتهم.

المطلب الثالث: نتائج الاستمارة الثانية

تدل العبارات التالية على درجة الواقع الفعلي لها في النظام التربوي بشكل عام والثانوية بوعناني جيلالي بشكل خاص وسوف يمكن عرضها .

الجدول رقم 25:

رقم العبارة	العبارة	درجة الحدوث من أصل 20 موظف	درجة عدم الحدوث من أصل 20 موظف
01	تركيز السلطة بيد أقائد	12	8
02	لا يأخذ القائد بآراء العاملين	9	11
03	القائد يوجه الأوامر للعاملين بشكل مستمر	10	10
04	عدم السماح للعاملين بمعارضة رأي القائد	16	04
05	هناك قوانين وأنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملين	15	05
06	تفويض القائد بعض سلطاته	17	03
07	الأخذ بآراء المرؤوسين	05	15
08	الترحيب بأفكار المرؤوسين و استفساراتهم	11	09
09	شعور الموظفون أن أرائهم تؤخذ بالحسبان	11	09
10	إلتماس الجانب الإنساني للموظفين	17	03
11	تفويض القائد لسلطته الكاملة إلى لمرؤوسيه	02	18
12	يصدر القائد القرارات التي يراها مرؤوسه أنها ملائمة	12	08
13	إشراف القائد على أعمال الموظفين بشكل خفيف	13	07
14	عدم وجود أنظمة وقوانين يحاسب من خلالها الموظفين	05	15

07	13	توفير مصادر الدعم المادي و المعنوي	15
16	04	وجود قواعد رسمية لا يجوز تجاوزها في عملية الاتصال بالقائد	16
06	14	سماع القائد الشكاوي المرؤوسين وأخذها بالحسبان	17
18	02	إستعمال القائد وسائل التهديد و التخويف والترهيب مع المواطنين	18
05	15	استعمال القائد لوسائل التحفيز	19
06	14	توفير الإحتياجات اللازمة للتنمية و التطوير	20
183	194		المجموع
48.54	51.46		النسبة

خلاصة الدراسة :

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الإستبيان ،والذي يمثل درجة الواقع الفعلي للقيادة الإدارية في النظام التربوي عامة ،وثانوية بوعناني جيلالي خاصة. وجدنا أن هناك قيادة إدارية في الثانوية من الناحية الشكلية،أما أسلوب الذي تتبناه فهو مختلط ما بين ديمقراطي وتسلطي ،أما الأول ظهر في إلتماس القائد للجانب الإنساني للمرؤوسين،مع إصداره لقرارات يراها مرؤوسوه ملائمة للعمل،كما أنه يشرف على موظفيه بشكل طفيف ،ويوفر لهم مصادر الدعم المادي والمعنوي كتحفيز، والمساعدة في عملية التنمية والتطوير ،بالإضافة إلى أن القائد يسمع شكاوي الموظفين.أما الثاني فظهر في عدم سماح القائد بمعارضته من طرف موظفيه ،مع عدم الأخذ بأرائهم في القرارات وزيادة على ذلك لمسنا جانب من الإهمال في عدم وجود أنظمة وقوانين يحاسب من خلالها الموظفون.

يتضح لنا من هذه الدراسة أن للقيادة دوراً هاماً في الإدارة، يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها.

إن القيادة الإدارية بمفهومها الحديث، ليست وليدة فكر معين أو بيئة دون أخرى ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكر الإداري، كما أن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد، والجماعات في التنظيمات الاجتماعية. إذ لم يكن من الممكن لهذه الدراسة أن تحقق هدفها إلا إذا أحاطت بالجهود السابقة في هذا الصدد، وأفادت من تصوراتها وتحليلاتها وتفسيراتها ونتائجها، فتبدأ من حيث انتهت هذه الجهود لتضيف إليها من النتائج ما يتعلق بموقف جديد - زماناً ومكاناً - وما قد يدعمها أو يخالفها مما يسهم في عملية الحفاظ على الاستمرار في البحث العلمي، ويلقي الضوء على الأهمية النظرية لهذه الدراسة. ولهذا فقد ركزنا إهتمامنا على إبراز المفاهيم حول القيادة ومفهوم القيادة الإدارية... بحيث وجدنا أنها تركز على عناصر هي وجود جماعة، وهدف يراد تحقيقه إضافة إلى ذلك عملية تأثير.

أما فيما يتعلق بأساليب القيادة الإدارية فقد تبين لنا أن هذه الأساليب كانت انعكاساً للمفاهيم الإدارية التي سادت في مراحل مختلفة من مراحل الفكر الإداري، وأسهمت في توجيه أساليب الإدارة نحو الأخذ بأسلوب قيادي معين في مرحلة معينة. ولذلك ركزنا إهتمامنا على دراسة وتحليل الافتراضات التي قدمها كتاب الإدارة في إطار هذه المفاهيم. لقد تبين لنا من خلال هذا التحليل كيف أن الافتراضات التي قامت عليها النظرة السلبية للإدارة، قد وجهت الأنظار إلى أن الأفراد العاملين في الإدارة محتاجون إلى إشراف حازم ورقابة شديدة، ومن هنا تتأتى ضرورة إتباع القادة لأسلوب القيادة الأوتوقراطية بإعتباره الأسلوب الذي يتلاءم مع هذه الافتراضات، لأنه يمكّن القائد من ممارسة مهامه وتحقيق أهداف الإدارة... وكيف أن الافتراضات التي قامت عليها النظرة الحديثة للإدارة قد وجهت الأنظار إلى ضرورة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد رؤوسهم على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة، والعمل على تنميتهم و تطويرهم، ومن هنا تتأتى ضرورة إتباع القادة لأسلوب القيادة الديمقراطية

باعتباره الأسلوب الذي يتلاءم مع هذه الافتراضات.

بالإضافة إلى ذلك رأينا أن الأسلوب الديمقراطي للقيادة الذي يركز على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، من خلال تحقيق الاندماج بين العاملين، وعلاج مشاكلهم، والتأثير فيهم بحوافز معنوية ضماناً لحسن مشاركتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة... هذا الأسلوب يساعد على جعل المجموعة العاملة في ظله أكثر تعاوناً وإيجابية، ويرفع بالتالي من كفاءتها الإنتاجية .

أما فيما يتعلق بخصائص القيادة الإدارية الناجحة، فقد بينا أن اختيار القيادات الإدارية يعتبر من المشكلات الهامة التي تعني بها الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها، وأن صعوبة حل هذه المشكلة نابعة من كون متطلبات النجاح في القيادة تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر في المنظمة الواحدة... وقد استعنا في حل هذه المشكلة بالجهود التي قام بها علماء الإدارة والنفوس والاجتماع، لوضع معايير يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، وما أسفرت عنه هذه الجهود من نظريات... إبتداء من نظرية السمات التي تركزت مجهودات أنصارها حول الكشف عن مجموعة من السمات والقدرات والمهارات المشتركة للقادة الناجحين... إلى نظرية الموقف التي تركزت مجهودات أنصارها حول تحليل عناصر الموقف كعامل هام يؤثر في تحديد خصائص القيادة، والقول بأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله... وانتهاء بالنظرية التفاعلية التي حاولت التوفيق بين نظريتي السمات والموقف، من خلال النظر للقيادة على أنه عملية تفاعل اجتماعي، وإن متطلبات القيادة الناجحة نابعة من التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف الكلي وخاصة المجموعة العاملة... ولقد رأينا أن متطلبات القيادة الناجحة ترتبط بالموقف الإداري الذي يوجد فيه القائد. وأن النمط القيادي الملائم يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة القائد على تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر على ضوء الانعكاسات البيئية والإيديولوجيات السياسية والاقتصادية، ومن ثم معرفة ما إذا كان النمط القيادي المستخدم يحقق النتائج المطلوبة... وأن نظرية الموقف بهذا المفهوم قدمت مفهوماً ديناميكياً للقيادة، لأنها ربطت بين القيادة والموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات

والمهارات التي يمكن أن تعزز مركز القائد ونجاحه. كما أنها من ناحية أخرى قدمت مفهوماً ديمقراطياً للقيادة، لأنها لم تحصر القادة في عدد محدد من الأفراد هم من تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة، بل جعلت قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف... ولأنها رفضت المفهوم القائل بأن القادة يُولدون ولا يُصنعون، من خلال تأكيدها على أن هناك الكثير من السمات والقدرات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب والتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة، وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري، أوجدت خصائص جديدة للقيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية. ومن أهم هذه الخصائص: قدرة القائد على اتخاذ قرارات فعّالة، من خلال التشخيص الواعي للمشكلة والتقدير السليم للواقع والاسترشاد بأراء المرؤوسين، والموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار.... وقدرته على الاتصال الفعّال، من خلال حسن إصغائه لموظفيه، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم، وتوضيح أفكاره حتى تكون مؤثرة فيهم، وتفهمه للأهداف المتوخاة من الاتصال وتقييمه باستمرار إتصالاته، ومحاولة تذليل العوائق التي تعترض إتصالاته... وقدرته على إدارة وقته: من خلال تسجيل وقته وتحليل توزيعه ووضع الأسس الأولوية للأعمال التي تستحق وقتاً أكثر حتى لا يكون الإفراط في استخدامه للوقت في العمل على حساب صحته... وقدرته على الإدارة بالأهداف من خلال: تفهمه للنظام وأسلوب عمله، وتعرفه على السمات المميزة لمرؤوسيه وإشراكهم في وضع الأهداف، ومراعاة استخدامه للوقت في تطبيق هذا النظام ووضع إستراتيجية للتغيير وتنفيذها، ومرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها، و استخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير. أما فيما يخص واقع القيادة الإدارية في الجزائر، نجد أن القائد ينصب رسمياً من طرف الدولة، وليس للمرؤوسين الحق في إختياره، ورغم وجود عناصر القيادة الإدارية نجد أنه لا وجود لقائد يمتلك صفات قيادية.

والله ولي التوفيق

قائمة المصادر و المراجع

- 1- أحمد فتحي أبو كريم. الشفافية والقيادة في الإدارة, عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع 2008
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيحا, أصول الإدارة العامة, القاهرة: منشأة المعارف, 2004
- 3- بشير العلاق, مبادئ الإدارة, عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, 2008
- 4- كامل بربر, الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين, بيروت: دار المنهل اللبناني للنشر, ط2, 2008
- 5- طارق المجذوب, الإدارة العامة, بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية, ط1, 2205
- 6- موسى خليل, الإدارة المعاصرة "المبادئ الوظائف الممارسة", بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع, ط2, 2011
- 7- محمد حسنين العجمي, الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية, عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة, ط2, 2010
- 8- محمد علي غباش, نظام الاتصالات الإدارية, جامعة البصرة كلية الإدارة و الإقتصاد 1989
- 9- محمد عبد السميع, أحمد طيبة, أساسيات الإدارة العامة, عمان: دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع, ط1, 2010
- 10- محمود أحمد فياض, عيسى يوسف قعادة, ربحي مصطفى عليان, مبادئ الإدارة "وظائف المدير" عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع, ط1, 2010
- 11- محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, ط2, 2004
- 12- محسن مخامرة وآخرون, المفاهيم الإدارية الحديثة, عمان: مركز الكتب, 2000
- 13- معن محمود عياصرة, مروان محمد بني أحمد, القيادة والرقابة و الإتصال الإداري عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع, ط1, 2008.
- 14- مصطفى أبو زيد فهمي, أساسيات الإدارة العامة, القاهرة: دار المطبوعات الجامعية.
- 15- نجم عبود نجم, القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين, عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع, ط1, 2011.
- 16- نواف كنعان, القيادة الإدارية, عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, الإصدار 1, ط6, 1999.
- 17- نواف كنعان, القيادة الإدارية, عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع, الإصدار 8, ط1, 2009.
- 18- نواف كنعان, القيادة الإدارية, عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع, الإصدار 4, ط1, 1011.

- 19- سليمان محمد الطماوي, الوجيز في الإدارة العامة, القاهرة: دار الفكر العربي للطبع والنشر, 2000.
- 20- سعيد محمد المصري, التنظيم والإدارة, القاهرة: دار الجامعة للطباعة والنشر. 2002.
- 21- فاروق عبده فليه , محمد عبد المجيد, السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية
- 22- رافدة الحريري, مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية, عمان: دار المنهج للنشر والتوزيع, 2008.
- 23- ربحي مصطفى عليان, أسس الإدارة المعاصرة, عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1, 2007.
- 24- عبد السلام أبو قحف, أساسيات التنظيم والإدارة, القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر. 2003.
- 25- عبد العزيز صالح بن حبتور, الإدارة العامة المقارنة, دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة, ط1, 2000.
- قائمة مراجع في موقع الانترنت:**
- 1- شهرزاد محمد شهاب القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة العدد 11 تموز 2010 pdfcreatedwithpdfactory pro trial version 2010 www.pdfFactory.com
- 2- بوهزة محمد مرزوقي رفيق مداخلة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري yahoo.fr ramfamerzougui

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de
la Recherche Scientifique
Université
Dr. Moulay Tahar de Saida
Faculté des droits et sciences politiques



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
نيابة العمادة للدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 101/ان.ع.د.و.م.ط/ك.ح.ع.س./ج.س/2013

سعيدة يوم: 23 أبريل 2013

إلى السيد: مدير ثانوية بوغناي الجبالي
بسعيدة.

الموضوع: ب/خ إجراء تربص ميداني.

في إطار عملية إجراء التربصات الميدانية للطلبة للموسم الجامعي 2012/2013، يشرفني
أن التمس من سيادتكم قبول التربص الميداني التي كلفت به الطالبين "ويس مليكة" و "أسد
صليحة"، مسجلتين في السنة الثالثة لدراسة علوم سياسية وعلاقات دولية، تخصص إدارة عامة،
خلال الفترة الممتدة من 2013/04/23 إلى 2013/05/16.

وفي الأخير تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

نائب العميد

نائب عميد بالنيابة
مسئول بالدراسات
و المسائل
تعلقة بالطلبة
4-4



ميلود هنور