

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة *بومرداس*



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في:

شعبة: علوم التسيير
تخصص: تسيير المنظمات

مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية
الجزائرية

دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد
الغذائية الواسعة الاستهلاك

إشراف الدكتور:

علي زيان محند واعمر

إعداد الطالبة:

خدير نسيم

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أوسرير منور
مقررا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم "أ"	علي زيان محند واعمر
عضوا ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	غول فرحات
عضوا ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	دبيش أحمد
عضوا ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر قسم "أ"	عدمان مريزق
عضوا ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم "أ"	أيت عكاشة سمير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله عز وجل:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ

الآية رقم (4) من سورة القلم

و قال الرسول صلى عليه وسلم
"أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً"

يقول جين آدمز: "القادة العظماء هم الذين يوقظون الأهداف بداخلنا ويفنون
أعمارهم في دفع إرادتنا ورغباتنا لبلوغ الغايات العليا".
يقول بيل كرييس: " لا يقتصر دور القائد على المراقبة والملاحظة لكنه مسؤول
أيضا عن إيجاد كل ما هو ملهم وجديد لإتباعه".
يقول جيمس فوركاد: "إذا حضرت الأخلاق فلا وزن لشيء يصيبك، وإذا غابت
الأخلاق فلا وزن لأي نجاح تصيبه".
الفيلسوف إيمانويل كانت: " يصدر الواجب الأخلاقي عن ضرورة حتمية، ولهذا
فإن احترامه مسألة حتمية لا اختيارية".

يقول عماد الأصفهاني:

«إنني رأيت أنه لا يكتب احد كتابا في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان
أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن ولو قدم هذا لكان بأفضل ولو ترك هذا لكان
أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة
البشر. »

الإهداء



إلى والديا الأعزاء (أمي وأبي) حفظهما الله
وأطال عمرهما، وأدامهم لي سنداً أستمد منه
العزم والقوة

إلى أختي حنان، أصدقائي، وصديقاتي في كل
الأطوار

إلى زوجي نور الدين حفظه الله وأطال عمره
إلى كل أفراد عائلتي

إلى أساتذتي في كل الأطوار، إبتدائي،
متوسط، ثانوي وجامعي

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد،

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث.

أهدي عملي هذا ...

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً غير مكفى ولا مستغنى عنه والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم وبعد.

فالشكر لله الذي من علينا بسايف فضله وأجل نعمه، حيث هدانا للعلم وبلغنا مآله، ومن ثم فإن وافر شكري وكثير امتناني أقدمه إلى من مد لي يده داعماً جهودي المبذولة ومباركاً خطا هذا العمل، وأخص بالشكر الدكتور علي زيان محند والحمر الذي تفصل بالإشراف على هذه الأطروحة، ومنحني من جهده ووقته، ولم يبخل في توجيهي ومتابعتي. كما أقدم ببالح الشكر والامتنان إلى مناقشي هذه الأطروحة. كما أقدم ببالح الشكر وكثير الامتنان إلى من أعانني وقدم دعماً أو تسهيلات لهذه الدراسة وأخص بالشكر الأستاذ جمال بن نعمان والأستاذ بوشنبة موسى، و الأستاذة دويدي هاجر و محكمي الاستبيان من جامعة بومرداس على ما تفضلوا به من تعديلات أسهمت في الارتقاء بالاستبانة، وعمال المكتبة الجامعية لحسن تعاونهم معي. دون أن أنسى العاملين والعاملات في المنظمات محل الدراسة، لهم جزيل الشكر على كرمهم و تجاوزهم معي في تعبئة الاستبيان و الإجابة على أسئلة المقابلات الشخصية، وتسهيل مهمة التطبيق في الإدارة.

وما هذا الجهد الذي أضعه بين أيديكم إلا مساهمة أردتُ بها التطوير فإن وفقت فبفضل من الله ونعمه وإن كان هذا ذلك فحسبي أن النقص سمة أعمال البشر. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم. (بارك الله فيكم وجعلها في ميزان حسناتكم وجعل الجنة مثواكم).

الملخص.

أدت التصرفات غير الأخلاقية من قبل قادة بعض المنظمات على الصعيد الدولي، إلى اتساع الانتقادات الموجهة لهم، لإعادة النظر في معاييرهم المتمثلة في تحقيق الربح والريادة في مجال النشاط إلى حد إهمالهم لمسؤولياتهم الأخلاقية. مما أدى إلى تزايد الضغوطات نحوهم من جانب عدة أطراف كالمستهلكين والعاملين والشركاء المساهمين، لسلوك سلوك الأخلاقيات في ظل التغيرات والتحولات في كافة المجالات التي تواجهها القيادة الإدارية في عالم اليوم. ولا شك أن هذه التغيرات تلقي بعض الصعوبة على عملية اختيار ما هو صواب وما هو خطأ، لذلك فإن إدارة سلوك الأخلاقيات تعتبر من التحديات التي تواجه قادة المنظمات في الوقت الحاضر. لذا هدفت هذه الدراسة إلى استعراض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية وبمفهوم ريادة المنظمة، للوصول إلى فهم عميق لجميع العوامل المؤثرة عليها، حيث حاولنا إسقاطها على واقع القيادة الإدارية في المنظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك. بالاعتماد على عدة مؤشرات لقياس المهارات الإدارية والقيادية من جهة و مدى وجود أخلاقيات القيادة وعلاقتها بريادة هذه المنظمات من جهة أخرى. وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية كالمقابلات الشخصية والاستبيان وبعد تفريغها وتحليلها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها توفر قيم الأخلاقيات في سلوكات وتصرفات قادة المنظمات وطبيعة العلاقة التي تربط بينها وبين الوصول إلى موقع الريادة في مجال صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك.

الكلمات الدالة:

القيادة الإدارية، القائد الإداري، الأخلاقيات، أخلاقيات القيادة الإدارية، ريادة المنظمة.

Résumé

L'attitude non éthique des dirigeants de certaines organisations au niveau mondial a engendré l'élargissement de critiques à leur égard. De ce fait, il est question de revoir leurs critères qui sont : la réalisation de profits et d'être leaders dans leur domaines respectifs négligeant ainsi leurs responsabilités éthiques.

Ceci a entraîné une pression supplémentaire de la part de nombreuses parties telles que : les consommateurs, les employés et les partenaires. Au comportement, comportement éthique sous les changements et les transformations auxquelles fait face le leadership dans le monde actuel. Effectivement ces changements rencontreront des difficultés lors du choix entre ce qui est bien et ce qui est faux.

Pour cette raison le management du comportement éthique est considéré comme l'un des défis des dirigeants des organisations actuellement.

L'objectif de cette étude est d'effectuer une revue de la littérature relative à la relation entre leadership éthique et l'entreprise leader. Pour parvenir à la compréhension approfondie de tous les facteurs ayant un impact sur cette relation.

Ensuite, nous avons essayé de projeter sur les entreprises algériennes leaders dans le secteur agro-alimentaire cette notion de leadership éthique.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur plusieurs indicateurs pour mesurer les savoir-faire des leaderships d'une part, et dans quelle mesure existe le leadership en relation avec la position de leader des organisations étudiées, d'autre part. Nous avons eu recours à des outils scientifiques et statistiques comme les interviews, et les questionnaires. Ensuite, nous avons procédé au traitement de ces données pour en tirer des résultats et des recommandations dont les plus importantes est : l'existence de valeurs éthiques dans le comportement et attitude des dirigeants des entreprises et la relation avec la position leader de leurs entreprises dans le secteur agro-alimentaire.

Mots-clés : leadership, leader, l'éthique, l'éthique du leadership, la position leader de l'organisation.

Abstract

The unethical behaviors of the leaders of certain organizations at international level created an increasing number of criticisms led towards them. Therefore, it's crucial to reconsider their criteria which are as follow: how to realize profits and how to be leader in their domains, thus neglecting the unethical behaviors and responsibilities. In addition to the criticisms led towards theme these thesis understand lot of pressures from other various groups such us, consumers, employees, and shareholders. Now days and under changes transformation of ethical behaviors in most of the domains, made the leadership face endless challenges to choose between what is right and wrong.

The objective of this study is to make a review of the literature relative to the relationship between ethical leadership and the leading position of the organization. To achieve complete understanding of all the factors having an impact on this relation, we tried to use this notion of ethical leadership on the Algerian leading organizations in the agro-industry sector.

To do this, we have pressed ourselves on several indicators to measure the know-how of leaderships on one hand, and to what extent does leadership exist in connection with the leading position of the studied organizations, on the other hand. We relied our study on scientific and statistical tools such as: interviews, and the questionnaires.

After that we have proceeded to the treatment of these data to writhe draw the most important results and recommendations, which were: the existence of ethical values in the behavior and the attitude of the leaders as wells the relationship between the leadership ethics and the leading position of the Algerian organizations in the agro-industry sector.

Keywords: leadership, leader, ethics, leadership ethics, the leading position of the organization.

قائمة الأشكال
والجداول و الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر القيادة و العوامل المؤثرة فيها.	7
02	الأنماط القيادية لدراسات جامعة أوهايو	43
03	الأنماط القيادية لنموذج تانتنبوم و شميدت	44
04	الأنماط القيادية الخمسة حسب الشبكة الإدارية لبلاك و موتون	46
05	أسلوب القيادة و مستويات نضج المرؤوسين	50
06	العلاقة بين اساليب القيادة و مستويات نضج المرؤوسين	51
07	نموذج العلاقة بين المسار و المسار و الهدف لهوس	53
08	الشبكة الادارية لريدين الثلاثية الأبعاد	60
09	الأنماط القيادية حسب ليكرت	61
10	مهارات القيادة	76
11	القائد الرسمي و القائد الغير الرسمي	79
12	أبعاد الثقة	83
13	العوامل المؤثرة في سلوك القائد	97
14	دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق	99
15	مداخل تفسير سلوك الأخلاقيات	139
16	مصادر السلوك الأخلاقي لقادة المنظمات	161
17	إدارة الجودة و علاقتها بتنمية العوامل الداخلية لدى الفرد	182
18	شكل توضيحي	197
19	سبل تحقيق تنافسية المنظمة	238
20	مستويات القيادة الخمسة	240
21	الهيكل التنظيمي لمنظمة سفيتال	246
22	الهيكل التنظيمي لمنظمة لكوليتال	249
23	الهيكل التنظيمي لمنظمة عمر بن عمر	252

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف بعض المصطلحات المستعملة بمعنى القيادة	4-5
02	الفرق بين القيادة و الرئاسة	11
03	الفرق بين القيادة وإدارة الأعمال	13
04	نموذج فيدلر للخصائص الظرفية	48
05	نموذج فيروم و يتون	55
06	خصائص القائد الناجح	73
07	مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل	87
08	الفرق بين الأخلاق و الأخلاقيات	127
09	الفرق بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية	170
10	تطوير ملفات قبول الانضمام إلى برنامج التأهيل سبتمبر 2002م	212
11	العدد الكلي للمنظمات الاقتصادية الجزائرية	214
12	واردات و صادرات الجزائر للمواد الغذائية 2013/2014	226
13	تطور انتاج المواد الغذائية خلال الفترة (2005-2012)	227
14	توزيع المنظمات الخاضعة للتأهيل حسب القطاعات	230
15	واردات الجزائر من المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك (2013-2014)	236
16	معايير تقييم المنافسين	239
17	معايير تقييم المنافسين حسب (Jean Jaques Iambin)	241
18	المعايير التي اعتمدت عليها الباحثة في اختيار المنظمة الرائدة في صناعة زيت المائدة	243
19	المعايير التي اعتمدت عليها الباحثة في اختيار المنظمة الرائدة في صناعة الحليب	247
20	المعايير التي اعتمدت عليها الباحثة في اختيار المنظمة الرائدة في صناعة السميد والعجائن الغذائية	250
21	توزيع أفراد عينة الدراسة في كل منظمة	263
22	نتائج اختبار ثبات وصدق أسئلة المقابلة	266
23	نتائج اختبار ثبات وصدق أسئلة الجزء الأول من الاستبيان	266
24	نتائج اختبار ثبات وصدق أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان	267

تابع قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
25	السمات الخارجية والداخلية لقائد منظمة سفيتال	268
26	المهارات الإدارية لقائد منظمة سفيتال	270 - 269
27	المهارات القيادية لقائد منظمة سفيتال	273 - 272
28	توزيع أفراد العينة حسب السن في منظمة سفيتال	274
29	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في منظمة سفيتال	275
30	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في منظمة سفيتال	275
31	نتائج اختبار أفراد العينة لأخلاقيات القيادة الإدارية في سفيتال	278 - 277
32	نتائج اختبار أفراد العينة لدور أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة منظمة سفيتال	280
33	اختبار التباين الأحادي تبعا للسن في سفيتال	283 - 282
34	اختبار التباين الأحادي تبعا للأقدمية في سفيتال	285 - 284
35	السمات الخارجية والداخلية لقائد منظمة كوليتال	286
36	المهارات الإدارية لقائد منظمة كوليتال	288 - 287
37	المهارات القيادية لقائد منظمة كوليتال	291 - 290
38	توزيع أفراد العينة حسب السن في منظمة كوليتال	292
39	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في منظمة كوليتال	292
40	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في منظمة كوليتال	293
41	نتائج اختبار أفراد العينة لأخلاقيات القيادة الإدارية في كوليتال	296 - 294
42	نتائج اختبار أفراد العينة لدور أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة منظمة كوليتال	298-297
43	اختبار التباين الأحادي تبعا للسن في كوليتال	300 - 298
44	اختبار التباين الأحادي تبعا للأقدمية في كوليتال	302 - 300
45	السمات الخارجية والداخلية لقائد منظمة عمر بن عمر	303
46	المهارات الإدارية لقائد منظمة عمر بن عمر	305 - 304
47	المهارات القيادية لقائد منظمة عمر بن عمر	307 - 306
48	توزيع أفراد العينة حسب السن في منظمة عمر بن عمر	308

تابع قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
49	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في منظمة عمر بن عمر	309
50	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في منظمة عمر بن عمر	309
51	نتائج اختبار أفراد العينة لأخلاقيات القيادة الإدارية في منظمة عمر بن عمر	311 - 312
52	نتائج اختبار أفراد العينة لدور أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة منظمة عمر بن عمر	314
53	اختبار التباين الأحادي تبعا للسن في منظمة عمر بن عمر	315 - 316
54	اختبار التباين الأحادي تبعا للأقدمية في منظمة عمر بن عمر	317 - 318
55	قيم معامل الارتباط لسبيرمان بين أخلاقيات القيادة الإدارية وريادة المنظمات المبحوثة	320

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	أسئلة المقابلة الشخصية	XVIII - XIX
02	استبيان أخلاقيات القيادة الإدارية في صورته الأولى	XX - XXVI
03	قائمة الخبراء و المحكمين	XXVII
04	استبيان أخلاقيات القيادة في صورته النهائية	XXVIII - XXXI
05	استبيان أخلاقيات القيادة الإدارية باللغة الفرنسية	XXXII - XXXVI
06	الهيكل التنظيمي العام لمنظمة سفيتال	XXXVII



الكلمات المفتاحية الواردة في البحث

فيما يلي سنقدم تعاريف لبعض المصطلحات والمفاهيم المستعملة في البحث:

الرقم	المصطلح	التعريف	المصدر
01	الأخلاق (la morale) morality	مجموعة القيم و المبادئ التي تحكم سلوك المديرين (الأفراد) للتمييز بين الصواب و الخطأ في المواقف المختلفة.	طاهر محسن منصور الغالب/ إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة/ ص 101.
02	الأخلاقيات (L'éthique) Ethics	مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ، بين ما هو صواب و ما هو خطأ.	نجم عبود نجم/ أخلاقيات الإدارة في عالم متغير/ ص 2005/18.
03	أخلاقيات المهنة (La Déontologie) Deontology	السلوك المهني الذي يمارسه كل مختص عند أدائه لعمله. مثل: الصدق، الأمانة، والإخلاص، النصيحة، الإتقان.	حمود بن عواض السالمي/ أخلاقيات المهنة بين النظرية والتطبيق/ ملف الالكتروني/ 14:45 2011/01/17
04	أخلاقيات الإدارة L'éthique de (Management) The Ethics of Management	معايير أخلاقية توجه سلوك المديرين في العمل.	طاهر محسن منصور الغالب/ إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة/ ص 101.
05	أخلاقيات المؤسسة L'éthique de) (l'entreprise Corporate ethics	يختلف هذا المفهوم من مؤسسة إلى أخرى حسب ما يعتقده ويؤمن به المدير أو مجموعة من عمال المؤسسة من معتادات يتم الأخذ بها عند اتخاذ القرارات وتتناثر هذه الأخيرة بمجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية.	Michel Dion, L'éthique de l'entreprise, edition Fides, Canada, 2007, P17
06	السلوك الأخلاقيات Ethical Behavior Comportement éthique	هو السلوك الذي يخضع للمبادئ والقيم الأخلاقية الصحيحة، لذلك فهو سلوك صائب وسليم عكس السلوك الأخلاقي الذي لا يخضع لهذه المبادئ والقيم الصحيحة.	طاهر محسن منصور . الغالب/ إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة 2009/ ص 101.
07	مدونة الأخلاقيات Charte d'éthique Code of Ethics	وثيقة تصدرها المنظمة و تمثل أداة ووسيلة توصل من خلالها الإدارة توقعاتها للأخلاقيات لجميع من له علاقة بالمنظمة.	طاهر محسن منصور الغالب/ إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة 2009/ ص 105.
08	المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك Les produits alimentaires de large consommation.	نقصد بها المواد الغذائية الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها كالسميد و العجائن الغذائية والزيت والحليب.	

تابع لضبط بعض المصطلحات والمفاهيم المستعملة في البحث:

الرقم	المصطلح	التعريف	المصدر
90	مشكلة (معضلة) الأخلاقيات Dilemme éthique Ethical Dilemma	و هي تعكس الموقف الأخلاقي الذي يواجه فيه القائد مشكلة أخلاقيات ، و يكون قادر على تكوين حكم حول الشيء الصحيح الواجب اتباعه.	علاء الدين عبد الغني محمود/إدارة المنظمات / ص62.
10	لغز الأخلاقيات Ethical Puzzle	و هي تعكس الموقف الأخلاقي الذي يواجه فيه القائد مشكلة أخلاقيات و لأسباب متنوعة (داخلية وخارجية) لا يستطيع الحكم على الشيء الصواب الواجب فعله ، ومن ثم فالقائد لا يقوم بأي تصرف من أجل حل المشكلة على الرغم من استمرار أدائه لوظيفته كمدير.	//
11	قضية الأخلاقيات Ethical Issue	هي الموقف الأخلاقي الذي يواجه خلاله المدير مشكلة أخلاقية و يكون قادر على تكوين حل حول الشيء الصحيح الواجب القيام به. السمة المميزة لقضية الأخلاقيات، أنه على الرغم من أية صعوبات فإن القائد (المدير) يساهم بدرجات مختلفة في الحل النهائي للمشكلة.	// ص ص 26 ، 63.
12	أخلاقيات القيادة L'éthique de leadership Ethic leadership	هم أولئك القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم و المعايير لتكون دليلا لكل عمل أو نشاط يقومون به. و تقديم العون الدائم و إظهار الالتزام الكلي و المطالبة به، و خلق جو من الثقة تسوده الحرية في الاقتراح و الحوار.	بالاعتماد على عدة تعاريف من مراجع مختلفة أنظر الصفحة إلى غاية الصفحة.
13	القيادة الإدارية Leadership Leadership	هي القدرة التي يستأثر فيها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى فيها كسب طاعتهم و احترامهم، و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف محدد.	تحسين أحمد الطراونة/ الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة وتطبيقاتها في فرق العمل الأمنية/ ص 126.
14	القائد الإداري Leader Leader	الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة و أهدافه و أهداف الجماعة عن طريق كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهداف التنظيم يعتبر بمثابة تحقيق نجاحا شخصيا لهم.	بالاعتماد على عدة تعاريف من مراجع مختلفة أنظر الصفحة إلى غاية الصفحة.

تابع لضبط بعض المصطلحات والمفاهيم المستعملة في البحث:

الرقم	المصطلح	التعريف	المصدر
15	الريادة Entrepreneurship Entrepreneuriat	القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال و الزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بطريقة رشيدة مع تحمل المخاطرة لتحقيق الأرباح.	بلال خلف السكارنة / الإبداع الإداري / ص 94.
16	ريادة المنظمة Entrepreneurship Organizations	هي تلك المنظمات التي تستطيع الاستفادة من الفرص دون النظر إلى الموارد و يمكن توضيحها من خلال ستة أبعاد مرتبطة بالاتجاهات الاستراتيجية والالتزام بالفرص، الالتزام بالموارد، الرقابة على الموارد و تنظيم الادارة وفلسفة الحوافز.	بلال خلف السكارنة / الإبداع الإداري / ص 95.
17	المسؤولية الاجتماعية (La responsabilité sociale) Social responsibility	هي التزام منظمات الأعمال اتجاه المجتمع و الذي يأخذ بغين الاعتبار توقعات المجتمع من المنشأة في صورة الاهتمام بالعاملين وبالبيئة. بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزام المنصوص عليه قانونيا.	نظام موسى سويدان وإبراهيم حداد/ التسويق مفاهيم معاصرة/ ص 2003/72.
18	المسؤولية الأخلاقية Responsabilité morale Moral responsibility	المسؤولية الأخلاقية فهي أوسع واشمل من دائرة القانون لأنها تتعلق بعلاقة الإنسان بخالقه وبنفسه وبغيره ، فهي مسؤولية ذاتية أمام ربه والضمير.	www.wikipedia.org
19	القيم (Valeurs) Values	قناعات و معتقدات عامة حول السلوك المناسب.	طاهر محسن منصور الغالي/إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة 2009/ص102.
20	فجوة القيم Ecart de valeurs Value Gap	الفرق بين ما تعلنه المؤسسة من قيم وبين ما تمارسه فعلا.	طاهر محسن منصور الغالي/إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة 2009/ص102.
21	المنظمة Organization Organisation	هي مجموعة من العناصر الإنتاجية البشرية والمالية والمادية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة.	//



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	☞ الملخص
III – V	☞ الإهداء
V	☞ كلمة شكر و تقدير
VII – IX	☞ قائمة الأشكال
XI – XVI	☞ قائمة الجداول
	☞ قائمة الملاحق
	☞ قائمة المصطلحات
	☞ فهرس المحتويات
الصفحة	المقدمة العامة
أ – ب	☞ مقدمة
ج	☞ إشكالية الدراسة
ج	☞ فرضيات الدراسة
د	☞ اسباب ومبررات اختيار الموضوع
هـ	☞ أهمية الدراسة
هـ – و	☞ أهداف الدراسة
و – ز	☞ الدراسات السابقة
ح	☞ منهج الدراسة
ح – ط	☞ حدود الدراسة
ط	☞ تقسيمات وهيكل البحث
ط	☞ أدوات الدراسة
ي	☞ صعوبات الدراسة

64 - 1	الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: القيادة الإدارية مفاهيم و أساسيات.
3	المطلب الأول: صعوبة استعمال تعريف موحد للقيادة.
5	المطلب الثاني: تحديد أصل نشأة مصطلح القيادة.
9	المطلب الثالث: الفرق بين القيادة والسلطة، الرئاسة و الزعامة.
12	المطلب الرابع: الفرق بين القيادة وإدارة الأعمال.
14	المبحث الثاني: أهمية ودور وطبيعة ووظائف القيادة الإدارية.
14	المطلب الأول: التعريف اللغوي والاصطلاحي للقيادة الإدارية.
19	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية.
20	المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في المنظمات.
22	المطلب الرابع: طبيعة و وظائف القيادة الإدارية.
25	المبحث الثالث: تطور القيادة عبر مدارس الفكر الإداري.
25	المطلب الأول: المدرسة التقليدية.
29	المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية.
32	المطلب الثالث: المدرسة السلوكية.
34	المطلب الرابع: المدارس الحديثة و المعاصرة.
39	المبحث الرابع: مداخل ونظريات القيادة الإدارية و أنماطها.
39	المطلب الأول: نظرية السمات.
41	المطلب الثاني: المدخل السلوكي (النظريات السلوكية).
47	المطلب الثالث: المدخل الإجتماعي (النظريات الموقفية).
56	المطلب الرابع: المدخل التوفيقي (نظرية التفاعلية).
64	خلاصة الفصل الأول.
124 - 65	الفصل الثاني: القائد الإداري الفعال و العوامل المؤثرة فيه ومعوقات القيادة في الدول النامية
66	تمهيد.
67	المبحث الأول: مفهوم القائد الإداري.
67	المطلب الأول: تعريف القائد الإداري و مصادر قوته
69	المطلب الثاني: خصائص القائد الإداري.

73	المطلب الثالث: المهارات المطلوبة في القائد الإداري.
77	المطلب الرابع: القائد الرسمي والقائد الغير رسمي ومهام كل منهما.
81	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على أسلوب القائد الإداري.
82	المطلب الأول: العوامل الخاصة بالقائد.
85	المطلب الثاني: الجماعة و فريق العمل.
89	المطلب الثالث: العوامل الخاصة بفريق العمل.
92	المطلب الرابع: بعض المؤثرات الأخرى في سلوك القائد الإداري.
98	المبحث الثالث: مؤشرات القائد الإداري الفعال.
98	المطلب الأول: الفعالية في بناء فريق العمل.
101	المطلب الثاني: الفعالية في اتخاذ القرارات.
104	المطلب الثالث: الفعالية في الاتصالات و إدارة الوقت.
108	المطلب الرابع: الفعالية في إدارة التغيير.
112	المبحث الرابع: معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية.
113	المطلب الأول: معوقات بيئية (عوامل خارجية).
115	المطلب الثاني: معوقات إدارية (عوامل داخلية).
118	المطلب الثالث: معوقات متعلقة بشخصية القائد و سلوكه.
120	المطلب الرابع: معوقات متعلقة بسلوك العاملين.
124	خلاصة الفصل الثاني.
125 - 186	الفصل الثالث: الأسس النظرية للأخلاقيات و أخلاقيات القيادة الإدارية
126	تمهيد.
127	المبحث الأول: مفهوم الأخلاقيات.
127	المطلب الأول: تعريف الأخلاقيات.
131	المطلب الثاني: نشأة و تطور الأخلاقيات.
137	المطلب الثالث: مداخل تفسير سلوك الأخلاقيات.
140	المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بأخلاقيات القيادة الإدارية.
144	المبحث الثاني: مفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية.
144	المطلب الأول: تعريف أخلاقيات القيادة و دعائمها.
150	المطلب الثاني: تطور أخلاقيات القيادة عبر مدارس الفكر الإداري و نظرياته.
156	المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات القيادة الإدارية.

161	المطلب الرابع: المشكلات الأساسية في أخلاقيات القيادة و تأثيراتها.
166	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية في إطار الأخلاقيات.
166	المطلب الأول: القيادة التحويلية.
167	المطلب الثاني: القيادة التبادلية.
170	المطلب الثالث: القيادة الرؤوية.
171	المطلب الرابع: القيادة الكارزمية.
173	المبحث الرابع: أبعاد أخلاقيات القيادة و موقفها من التحديات المستقبلية.
173	المطلب الأول: القدوة و التمكين.
175	المطلب الثاني: التقويم و الريادة.
180	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه أخلاقيات القيادة في المنظمات.
183	المطلب الرابع: موقف أخلاقيات القيادة من التحديات المستقبلية.
186	خلاصة الفصل الثالث.
253 - 187	الفصل الرابع: الأسس النظرية للريادة والمنظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك
188	تمهيد.
189	المبحث الأول: مفهوم الريادة.
189	المطلب الأول: ضبط مصطلح الريادة
192	المطلب الثاني: خصائص المنظمات الرائدة.
193	المطلب الثالث: أهداف الريادة.
196	المطلب الرابع: مقومات و ركائز الريادة.
198	المبحث الثاني: السياق الإقتصادي و الإجتماعي للمنظمات الجزائرية الرائدة.
198	المطلب الأول: المنظمات الجزائرية و الشراكة مع الاتحاد الأوروبي
203	المطلب الثاني: المنظمة الإقتصادية الجزائرية والمنظمة العالمية للتجارة.
208	المطلب الثالث: برامج التأهيل و الانعاش الاقتصادي المطبقة على المنظمة الجزائرية.
214	المطلب الرابع: النتائج الإقتصادية والاجتماعية لمختلف برامج الإصلاح.
222	المبحث الثالث: مفهوم الصناعات الغذائية.
222	المطلب الأول: تعريف الصناعات الغذائية.
225	المطلب الثاني: ملامح الصناعة الغذائية في الجزائر.
229	المطلب الثالث: أفاق تطور منظمات الصناعات الغذائية الجزائرية.

232	المطلب الرابع: فروع الصناعة الغذائية في الجزائر.
236	المبحث الرابع: تقديم المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك
237	المطلب الأول: مؤشرات قياس المنظمات الرائدة.
242	المطلب الثاني: تقديم منظمة سفيثال.
247	المطلب الثالث: تقديم منظمة كوليتال.
249	المطلب الرابع: تقديم منظمة عمر بن عمر.
253	خلاصة الفصل الرابع.
321-255	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية لأخلاقيات القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك
256	تمهيد.
257	المبحث الأول: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية وخطواتها.
257	المطلب الأول: إعداد أسئلة المقابلات.
260	المطلب الثاني: إعداد أسئلة الجزء الأول من الاستبيان.
262	المطلب الثالث: إعداد أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان
264	المطلب الرابع: صدق وثبات أدوات الدراسة.
267	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية لمنظمة سفيثال.
267	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلات.
274	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الجزء الأول من الاستبيان.
280	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان.
281	المطلب الرابع: الفروق الإحصائية لأفراد عينة منظمة سفيثال.
286	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية لمنظمة كوليتال.
286	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلات.
292	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الجزء الأول من الاستبيان.
296	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان.
298	المطلب الرابع: الفروق الإحصائية لأفراد عينة منظمة كوليتال.
302	المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية لمنظمة عمر بن عمر.
302	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلات.
308	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الجزء الأول من الاستبيان.
313	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان.

315	المطلب الرابع: الفروق الإحصائية لأفراد عينة منظمة عمر بن عمر.
321	خلاصة الفصل الخامس.
331-322	الخاتمة العامة
323	خلاصة الدراسة
324	نتائج الجزء النظري
326	نتائج الجزء التطبيقي
327	مناقشة فرضيات الدراسة
329	الاقتراحات و التوصيات
331	أفاق الدراسة
340 - 332	قائمة المراجع
XIX-XXXVII	الملاحق



المقدمة العامة .

تسعى منظمات الأعمال الاقتصادية المحلية والأجنبية على حد سواء إلى تحقيق أكبر عائد ممكن من الأرباح، حيث قامت بعض المنظمات في كثير من الأحيان إلى القيام ببعض التصرفات غير المقبولة من الناحية القانونية و الأخلاقية، كنتشغيل الأطفال و الإخلال بالمساواة والأجور...و غيرها. مما أدى بها إل إهمال دورها الاجتماعي اتجاه بعض الأطراف كالعاملين والمجتمع والبيئة. مما زاد من ضراوة (تعقد) التحديات التي يواجهها الإنسان يوما بعد يوم بسبب التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات وصراع القيم وغياب الحوار الحضاري في عصر العولمة وأمركة العالم. ومن أجل مواكبة هذه التغيرات والتحديات يجب إعادة التفكير بطريقة مختلفة والعودة إلى الأساسيات، خاصة في ظل تنامي البيئة المعقدة للأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما تقتقر إليه البلدان النامية و خاصة فيما يتعلق بأسلوب استخدام وإدارة مختلف الموارد الاقتصادية، وهو السؤال الذي يشغل اهتمام أغلب قادة المنظمات ورجال الأعمال المهتمين بتطوير أعمالهم وشركاتهم لتواكب التغيرات العالمية في طرق الإدارة وأساليب التقييم والتطوير الإداري.

لكن وفي المقابل لا زلنا -وللأسف- نجد الكثير من القادة والمديرين يتمسكون بوسائل الإدارة القديمة، ويحاولون بكل الطرق تطبيق هذه الوسائل الإدارية وطرق القيادة التقليدية على المنظمات في عصر المعلومات. فلا زالت القيادة في كثير من منظماتنا تتميز بالفردية التي تتجنب عمل الفريق وقيمه، ولا يزال غياب الرؤية الشاملة و عدم الوضوح الإداري يخيم على أجواء الإدارات العليا، إضافة إلى سيادة الفكر القائم على ردود الأفعال والانفعالية في التعامل مع الأحداث بدلاً من نشر أفكار الإبداع والاستشراف ومحاولة تغيير الواقع. ومن المعروف أن تغيير السلوكيات ليس سهلاً حتى لمن يكرسون أنفسهم له، ويذكر روبرت هاس رئيس مجلس إدارة مؤسسة (ليفي ستراوش الأمريكية) بعض هذه السلوكيات التي لم تعد صالحة وإن كانت لا تزال سائدة، ومنها: "التحدث بدل الاستماع، وإنجاز الأمور حسب طريقتك الفردية بدلاً من التعاون مع الآخرين، واتخاذ القرارات بنفسك بدلاً من سؤال أشخاص آخرين عن وجهة نظرهم، وتشكيلة أخرى من السلوكيات التي كانت فاعلة في التنظيمات الهرمية القديمة، ولكنها أخطاء قاتلة للمنظمات المعاصرة الأقل هرمية والأكثر تجاوباً وتفويضاً والتي نسعى لتكوينها". والسؤال الذي نوجهه لجميع هؤلاء القادة التقليديين هو كيف تطالبون بتغيير أنظمة منظمة ناجحة اليوم بدعوى أن طرق الإدارة قد تغيرت، وكيف يمكن تصور أن الطرق التي كانت ناجحة أمس ستؤدي إلى تدمير الشركة أو المنظمة غداً. ويعلق على ذلك الكاتب الأمريكي warn bennis

قائلاً: " إن 47% من المنظمات التي حققت ثروة أكثر من 500 مليون دولار منذ عشر سنوات، لم تعد على قائمة المؤسسات الناجحة اليوم!"¹ إذاً باتت الرسالة واضحة للجميع بدأ من شؤون الابتكار والإبداع وصولاً للاستثمار في الملكية الخاصة وريادة منظمات الأعمال كما أن مواكبة التغيير وسرعة التعامل مع تغير وسائل التقييم والمحاسبة والتحفيز والاتصال قد أصبح أحد الشروط الضرورية للنجاح في عصر التقنية والمعلومات، حيث بدأ التوجه بقوة نحو استخدام العقل و الفكر والذكاء المتجسد في برامج الكمبيوتر المختلفة و التكنولوجيا والثورة المعلوماتية في سبيل الارتقاء بالعملية الإنتاجية و إدارة الموارد الاقتصادية وتحقيق الريادة في مجال الأعمال. ويلخص هذه الصفات والترستون رئيس مجلس الإدارة السابق لمؤسسة سيتي قائلاً: "يتوجب على الإداري أن يجد أفضل العاملين وأن يشحنهم بالحوافز، ويمنحهم حرية إنجاز أعمالهم بطريقتهم الخاصة، وأن تكون لديه رؤية واضحة عن أهداف المنظمة، وأن يعرف كيف يمكن أن تتحقق هذه الأهداف". إذا لا يمكننا الحديث عن منظمة متطورة و مستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية سلوك القادة المشرفون على إدارتها وتسييرها و كذا مدى كفاءتهم و قدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة لها و هذا طبعاً بالاعتماد على ما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات أثناء أداءهم لنشاطهم الإداري حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس و ضمان وجودها و استمرارها و هذا لا يتحقق إلا من خلال التمسك بأخلاقيات إدارية عالية حيث تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمنظمة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المنظمات المنافسة .

وتبرز الجزائر كأقل البلدان من حيث المواقف الإيجابية نحو الريادة من بين البلدان التي يغطيها رصد الريادة العالمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. كما تشير بعض المؤشرات إلى حدة التأثيرات الخارجية على مجتمعنا، مما أدى إلى تدهور أوضاعه الاجتماعية والإقتصادية بسبب عدم الاستجابة لمطالب أفراد المجتمع. وكذلك الأمر بالنسبة لبعض المنظمات الخاصة حيث كان الهدف من إضراب العمال فيها هو تغيير المدراء (القادة) على مستوى هذه المنظمات بسبب عدم رضا العمال على تصرفاتهم الأخلاقية والغير عادلة في حقهم. و نتيجة لهذه الظواهر الاجتماعية تمت عرقلة الروح الإبداعية و المبادرات الفردية و حسن استغلال الفرص المتاحة التي تدعم المكانة التنافسية للمنظمات وقللت من قدرتها على تعزيز الأمن الاقتصادي والاجتماعي. لأن الاهتمام بمتطلبات الريادة يستوجب تشجيع الروح الإبداعية لدى الأفراد و مجابهة المنظمات لضغوط الأسواق التي تفرض الجودة و النوعية

¹ http://staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter2/al_8yada_al_mo3a9ra.htm Le 06/07/2015 a 12:20

و سلامة الهياكل التنظيمية و الإدارية. وبما أننا نقصد المعنى الحديث للقيادة الإدارية و الذي يرادف معنى المصطلح الإنجليزي "leadership" سنستعمل في البحث مفهوم "القيادة الإدارية"، لأنه لا يوجد مصطلح يرادفه في المعنى باللغة العربية. وحتى في أوروبا قام رواد الإدارة بالحفاظ على نفس المصطلح الانجليزي وعدم ترجمته إلى مصطلح آخر باللغة الفرنسية. وسنوضح ذلك بالتفصيل لاحقا في البحث.

و من خلال ما سبق يتضح لنا أن الريادة تتطلب روح إبداعية وذكاء وحسن استخدام الموارد الاقتصادية، ولكن هذه الأخيرة لم تجد الظروف المناسبة للظهور بسبب التصرفات غير العادلة لبعض القادة في المنظمات واللاموضوعية في إدارة الموارد المادية والغير مادية. ومنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي للبحث على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة أخلاقيات القائد الإداري في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية؟

من الإشكالية السابقة تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية بهدف توضيح وتبسيط المفاهيم:

- 1- إلى أي مدى يوجد اتفاق حول متغيرات البحث، مفهوم القيادة الإدارية ، الأخلاقيات و أخلاقيات القيادة الإدارية، و ريادة المنظمة؟
 - 2- هل يوجد تصور واضح حول أخلاقيات القيادة الإدارية و أبعادها لدى المنظمات الجزائرية المبحوثة؟
 - 3- إلى أي مدى تستطيع منظماتنا الاستجابة لهذه الحاجة الملحة المتمثلة في أخلاقيات القيادة الإدارية؟
 - 4- هل يمكن قياس وتقييم سلوك القادة في المنظمات الجزائرية وما هو أثره على ريادة هذه الأخيرة؟
- ### الفرضيات.

بهدف الإجابة على إشكالية البحث و مختلف تساؤلاته قمنا ببناء دراستنا حول الفرضيات الآتية:

- 1- توصل الفكر الإداري إلى تفسير مقبول لمفهوم أخلاقيات القيادة؛ و هذه الأخيرة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الإداري للوصول إلى منظمة رائدة في مجال نشاطها؛
- 2- من أسباب عدم ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، اعتماد القادة الإداريين على قوة سلطتهم الرسمية؛
- 3- يتفاعل القادة مع مفهوم الأخلاقيات بأسلوب سلبي أثناء القيام بمهامهم الإدارية بهدف تعظيم الأرباح؛

4- تعتبر أخلاقيات القادة الإداريين أحد مفاتيح ريادة المنظمة بحكم العلاقة الجوهرية الموجودة بين سلوكات القائد و قدرات الموظفين على التفكير الابتكاري و الإبداع.

أسباب و مبررات اختيار الموضوع: لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية والأخلاقيات ودورها في ريادة المنظمة نذكر ما يلي:

الأسباب الذاتية :

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع الريادة والقيادة الإدارية وعلاقتها بالأخلاقيات؛
- إعجابي بموضوع أخلاقيات القيادة لحدائته وخروجه عن النطاق الروتيني ولعلاقته المباشرة بالتخصص.
- شعوري بالمسؤولية كباحثة لدعم تحسين المنظمة الجزائرية ببحوث تحلّ ولو جزء مما تعانيه من مشاكل؛

- الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن أخلاقيات القيادة في مجال الإدارة باللغة العربية؛

الأسباب الموضوعية: من خلال اطلاعي للبحوث السابقة و رغم كثرة البحوث في موضوع القيادة الإدارية لم أجد أي بحث يربط بين الجانب الأخلاقي لسلوك القائد وعلاقته بريادة المنظمة.

- يعتبر موضوع ريادة المنظمة من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها منذ بداية نشأتها؛
- بحوث القيادة الإدارية تكاد تخلو من معالجة دور القادة في تحريك دافعية العاملين وتحقيق ارتفاع أدائهم واستغلال كل الموارد المادية والغير مادية للوصول إلى منظمة رائدة في مجال نشاطها؛
- رغبتني في لفت نظر المنظمات الجزائرية و رجال الأعمال والطلبة مستقبلا حول موضوع الأخلاقيات وعلاقته بمختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة بمختلف أبعادها و التي هي من مهام القائد ؛
- المزايا العديدة التي يمنحها القائد للأفراد و المنظمة وللإقتصاد ككل عند تطبيقه الجيد للأخلاقيات.

أهمية البحث: تبرز أهمية هذا البحث في:

- القيمة العلمية لهذا البحث من خلال الجزء النظري للدراسة وذلك:
 - باعتبار الريادة من الحقول الهامة و الواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء فهي من أهم مرتكزات النمو الاقتصادي، ومن أهم أدوات التوظيف الأمثل للموارد في المجالات الاقتصادية والاجتماعية. إذ تساهم المنظمات الرائدة مساهمة فعالة في تطوير التنمية الاقتصادية؛
 - تحقق المنظمة الرائدة الرضا والنجاح على الصعيد الفردي والجماعي عن طريق تحقيق الذات والدخل الكافي، كما تساهم في خلق وظائف جديدة وتقليل معدلات البطالة في المجتمع. بالإضافة إلى إطلاق أنواع جديدة من السلع والخدمات و بالتالي تقليل الفجوة الموجودة في اقتصاديات البلدان؛
 - اهتمام الفكر الإداري المعاصر بدراسة أخلاقيات القيادة الإدارية، وخاصة في الدول المتقدمة أين نجد مراكز بحثية وتدريبية في القيادة، وهو ما جعل هذه الدول تملك منظمات قوية نتيجة لامتلاكها نخبة قيادية كفاء ونزيهة، فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية منظمة أو إدارة؛
 - إبراز أهمية الأخلاقيات بصفة عامة و أخلاقيات القيادة بصفة خاصة و بالخصوص مع انتشار الاستثمار وزيادة المعاملات التجارية في مختلف أنحاء العالم؛
 - الحاجة الماسة للمنظمات الاقتصادية الجزائرية إلى قادة أكفاء للارتقاء بمستوى أدائها، وهذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق والمنافسة العالمية، حيث يقوم القادة الإداريون بدور هام في المنظمة، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي من بينها الريادة في مجال النشاط.
- القيمة التطبيقية و ذلك بعد التوصل إلى النتائج وتقديم الاقتراحات و التوصيات حول أهمية تصرف القادة الإداريون بسلوك الأخلاقيات و تبني مفهوم القيادة الأخلاقية لتحقيق الريادة في مجال الأعمال، وزيادة أرباح المنظمة في نفس الوقت.

أهداف البحث: تتجلى أهداف قيامنا بدراسة هذا الموضوع في ما يلي:

- توضيح العلاقة الجوهرية الموجودة بين الريادة والقدرة على قيادة المنظمة والمجتمع ككل بتبني مفهوم الأخلاقيات؛

- نهدف كذلك من خلال هذا البحث إلى أن نلفت نظر القادة الإداريين بضرورة تغيير نهج إدارة المنظمات بالطريقة التقليدية (الهرمية) التي لم يعد لها مبرر، إذ يجري الحديث في الوقت الحاضر عن الإدارة المنبسطة أو الأفقية حيث ينزل القائد (المدير) إلى عمال الإنتاج ليشكلوا فريقا واحدا يتبادلون الآراء ويقومون معا بالتحديث المستمر؛
- تغيير نظرة القادة الإداريين ورجال الأعمال الذين ينظرون إلى الأخلاقيات من زاوية إدارية متمثلة في احترام المعايير القانونية، والالتزام بالقواعد والإجراءات الداخلية فقط؛
- فهم مختلف نظريات القيادة الإدارية المختلفة، بهدف إيجاد النظرية الأقرب لمفهوم القيادة الأخلاقية وهو الأمر الذي يساعد القادة الإداريين في المنظمات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات؛
- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي، حيث أن توافر هذه السمات في قادة المنظمات الجزائرية أصبح شرط أساسي لبقائها ونموها؛
- محاولة لفت نظر القادة في المنظمات الجزائرية بمدى تأثير مفهوم الأخلاقيات على مصالح المنظمة والبيئة الاجتماعية للمجتمع في تعظيم الأرباح والوصول إلى الريادة في السوق.

الدراسات السابقة : هناك العديد من البحوث و الدراسات التي تطرقت لموضوع القيادة الإدارية في الماجستير و الدكتوراه، لكننا سنشير إلى البحوث الخاصة بتحضير شهادة الدكتوراه فقط و ذلك من سنة 2005 إلى غاية سنة 2015 بالجامعات الجزائرية والعربية فقط كما سنبين ذلك فيما يلي:

الدراسات الجزائرية.

- تناولت الباحثة 'صادق بهية' في أطروحتها الموسومة بـ " نوع القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الإطارات في ظل محيط متغير"، جامعة الجزائر 2، تخصص علم نفس العمل و المنظمات: تضمنت هذه الأطروحة أهمية الأنماط القيادية المتنبئة من طرف المدراء منظماتنا الصناعية وتأثيرها السلبي أو الإيجابي على العمال وخاصة الإطارات باعتبارها حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية و تدرس العلاقة من ناحية الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

- تناولت الباحثة 'فاتن باشا' في أطروحتها الموسومة بـ "تقويم القيادة الإدارية المعاصرة من منظور إسلامي" جامعة بسكرة، تخصص علوم إقتصادية، سنة 2013. من الواضح أن هذه الأطروحة اتخذت من قادة من التاريخ الإسلامي كنموذج لتقويم القيادة الإدارية.
 - تناول الباحث 'جميل أحمد الجويد' في أطروحته الموسومة بـ " دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية" جامعة الجزائر 3، تخصص العلوم السياسية، سنة 2011. و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق أهداف التنمية المحلية، وأيضاً معرفة قدرات القيادات المحلية على تجاوز معوقات التنمية وتذليل صعوباته من أجل وضع خطط وبرامج تنموية ناجحة وطموحة تخدم المواطن المحلي، وكذا تستفيد منه الدولة.
 - تناول الباحث 'يوسف جغلولي' في أطروحته الموسومة "القيادة الإدارية الوسطى و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية / دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، جامعة الجزائر 2، تخصص علم اجتماع العمل، سنة 2011. حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين أنماط سلوك القيادة الإدارية الوسطى، وبعض السلوكات الثقافية التي تسعى إلى تعزيزها وتنشئة مروسيها عليها كالمخاطرة و الإبداع، الولاء و الانتماء، روح الفريق والجماعة، درجة المشاركة، المبادرة و إبداء الرأي، درجة تقبل الخلافات، المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية.
- الدراسات العربية.**

- تناول الباحث 'قاسم شاهين بريس عمر' في أطروحته الموسومة بـ " أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية للآراء عينة من المدراء و الموظفين في محافظة ذي قار"، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، تخصص فلسفة في الإدارة العامة، سنة 2009. توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إمكانية تحقيق القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية في محافظة ذي قار لتتقدم ملحوظ مع بسبب وجود نسب من نظام تفويض الصلاحيات وقيادة فرق العمل داخل هذه المنظمات مع تشجيع حالات التحفيز والإبداع واعتماد نظام اتصال فعال لحل مشاكل المنظمات باستخدام التفاوض وتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً مواكباً للتغيير وبيان ما لدى القادة الإداريين من توجهات استراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة.
- تناول الباحث 'جبار عبيد كاظم الدراجي' في أطروحته الموسومة بـ " أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين"، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق،

تخصص فلسفة في الإدارة العامة، سنة 2011. توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن مدراء الأقسام الإدارية يتمتعون بمستوى عال من الأخلاقيات في العمل الإداري من وجهة نظر الموظفين و الموظفين.

أما الجديد في بحثنا فيمكن في تطرقنا لموضوع القيادة الإدارية من زاوية مختلفة مقارنة بالمواضيع السابقة و المتمثلة في محاولة معرفة مدى تمتع قادة المنظمات الجزائرية الرائدة بمبادئ الأخلاقيات وإن تحقق ذلك فهل ساهمت أخلاقيات القيادة الإدارية في وصول هذه المنظمات إلى الريادة في مجال نشاطها؟.

منهج البحث.

للوصول إلى الهدف والإجابة عن تساؤلات البحث اعتمدنا على المنهج الموجبي و يعرف أيضا باسم المنهج الوضعي المنطقي *Positivisme logique* الذي يتضمن المنهج الوصفي لضبط الإطار المفاهيمي كمفهوم الريادة وأبعادها وأهم مكوناتها و متطلباتها، و كذلك مفهوم القيادة الإدارية و تطورها في الفكر الإداري و أهم النظريات التي وردت بخصوصها، و كذلك الأمر بخصوص مفهوم الأخلاقيات عموما و مفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية خصوصا مع مختلف جوانبها بالاعتماد على جمع المعلومات المتوفرة في المصادر المختلفة. لكننا لم نعتمد على سرد المعلومات فقط بل استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث. واستعانا بدراسة حالة عينة من المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في قطاع صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك بغرض التعمق بشكل دقيق في الموضوع من أجل إثبات أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها.

حدود البحث.

1- الحدود الموضوعية: نقصر في هذا البحث على مفهوم الريادة في الأسواق الداخلية كهدف تسعى المنظمة إلى الوصول إليه في مجال الأعمال وذلك من خلال بعض المؤشرات التي سنقوم بتحديدنا لاحقا. فيما يخص مفهوم القيادة فنخصص فقط القادة الإداريون (المدراء) في المنظمات، أما فيما يخص الأخلاقيات فهي موجودة في عدة ميادين منها الطب والرياضة والتعليم وغيرها، إلا أننا سنركز على الأخلاقيات في مجال إدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق الربح حيث سنركز على ما يسمى بأخلاقيات القيادة الإدارية أي في مجال تخصصنا.

2- الحدود الزمانية: إن الريادة في مجال الأعمال من المفاهيم الحديثة في الألفية الجديدة، ويعتبر موضوع الأخلاقيات كشرط لا بد من توفره لدى القيادة الإدارية التي تزال ميدانا خصباً خاضعا

للتجربة والتتظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من الغوص والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المنظمات بيئة متقلبة، مما يؤدي إلى سقوط إحداها وريادة منظمات أخرى مقارنة بمنافسيها لذلك سنركز في دراستنا على المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك في سنة 2014.

3- الحدود المكانية: سنقوم بإسقاط دراستنا النظرية على مجموعة من المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك والتي سنقدمها في فصل لاحق من هذا البحث.

تقسيمات البحث: قمنا بتقسيم دراستنا إلى خمسة فصول رئيسية تمثلت فيما يلي:

- الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية.
- الفصل الثاني: القائد الإداري الفعال و العوامل المؤثرة فيه و معوقات القيادة في الدول النامية؛
- الفصل الثالث: الأسس النظرية للأخلاقيات و أخلاقيات القيادة الإدارية؛
- الفصل الرابع: الأسس النظرية للريادة والمنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الواسعة الاستهلاك؛
- الفصل الخامس: الدراسة الميدانية لأخلاقيات القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك.

أدوات الدراسة.

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مختلف المصادر المكتبية و الإلكترونية في بلورة الإطار النظري الخاص به، كما تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات الشخصية و الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بالموضوع في جانبه التطبيقي وبهدف كشف العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الواردة فيه قمنا باستعمال أحد برمجيات الإعلام الآلي وهو برنامج SPSS وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

صعوبات الدراسة .

لقد واجهت الباحثة صعوبات عدة في الدراسة النظرية المتمثلة في كيفية الحصول على المصادر الحديثة وخاصة مع رفض الجامعة لطلب المنحة القصيرة المدى الذي تقدمت به الباحثة، مما تطلب دفع مبالغ مالية بالعملة الصعبة للأساتذة المترشحين من أجل البحث عن المراجع في أخلاقيات القيادة. أما في المجال الميداني فقد تعرضت الباحثة للطرد من قبل بعض المنظمات مما اضطرها إلى القيام بالدراسة التطبيقية على ثلاث منظمات فقط، لأنها في البداية استهدفت المنظمات الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية ككل بما فيها المشروبات والبسكويت... إلخ. إضافة إلى عدم تعاون المستجوبين في إحدى المنظمات المبحوثة وعدم الرغبة في تقديم المعلومات الخاصة بالمنظمة. ولم تتمكن من الحصول على الموافقة لإجراء البحث الميداني إلا بعدد تكرار الطلب عدة مرات مما أدى إلى التأخر لمدة سبعة أشهر لإتمام البحث.



الفصل الأول

الأسس النظرية
للقيادة الإدارية

تمهيد.

تعتبر القيادة من أكثر الأمور الإدارية خضوعاً للدراسات، لأن المديرين وخاصة الأمريكيين متعطشون لمعرفة المزيد عنها وعن دورها في المنظمة، كما أن أسلوب القيادة التقليدي لا يؤدي إلى إدارة فعالة لمختلف موارد المنظمة. ومحاولتنا للبحث في موضوع القيادة لن يتخذ الشكل التقليدي الذي عرفته أغلبية المراجع العربية والأجنبية، ويرجع السبب في ذلك إلى أن إدارة الأعمال (المناجمت) في الدول الصناعية الحديثة بدأت تتجه نحو الريادة في مجال الأعمال بدلا من إدارة الأعمال وذلك عن طريق الاحتراف والإبداع و الابتكار و التميز. وكلما توسعت المنظمات توطدت هذه الاتجاهات و زادت معها أهمية القيادة، لذا من الضروري أولاً التمييز بين القائد والاختصاصي في علم الإدارة، فكما هو معروف في الواقع، ليس من الضروري توافر القيادة و المهارة في نفس الشخص، فقد يؤدي المدير عمله بكفاءة وفعالية و لكن قد تنقصه المهارات و القدرات القيادية التي تجعل منه قائد كفي، ولكن من الضروري أن يصبح كل المديرين قادة وليس شرطاً ان يصبح كل القادة مديرين.

وقبل الغوص في الحديث عن القيادة و عن مختلف أبعادها نلفت النظر إلى انه لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول تعريف دقيق لمصطلح القيادة وكذلك الأمر في اللغتين الفرنسية و الإنجليزية. فعند اطلعنا لبعض المعاجم والقواميس وجدنا أن هناك من يفرق بين القيادة والإدارة والرئاسة و الزعامة، أما القواميس باللغة الانجليزية فتعتبرها مترادفات لمصطلح واحد وهو (Leadership). ويرجع سبب الاختلاف إلى اختلاف الميادين و المجالات التي استعملت فيها هذه المصطلحات حيث يرجع أصل استعمال مصطلح القائد والقيادة إلى المجال العسكري أما مصطلح الرئيس و الرئاسة فهو شائع استعماله في السياسة، اما المدير و الإدارة فقد شاع استعمالهما في المجال الإقتصادي. إضافة إلى ذلك ظهور مفاهيم ومصطلحات أخرى كالريادي (Leader) والكوش (Coach) و المنجر (manager) و المسير (gestionnaire). ونحن سنستعمل في إطار هذا البحث مفهوم القيادة الإدارية بغض النظر عن الفرق أو التشابه الموجود بين هذه المصطلحات كما سنوضح ذلك لاحقاً، وتلبية لهذا الغرض خصصنا الفصل الأول للتعرف على مفهوم القيادة الإدارية وكيفية نشأتها في المبحث الأول. أما المبحث الثاني فخصصناه لمعرفة تطور القيادة الإدارية عبر المدارس الفكرية للمناجمت. وأهمية ودور ووظائف القيادة الإدارية في المبحث الثالث، أما في المبحث الرابع والأخير فقد سلطنا الضوء على مختلف النظريات التي جاءت في هذا الخصوص ومختلف أنماط القيادة المقترحة من قبل الرواد و المفكرين.

✓ المبحث الأول: القيادة الإدارية مفاهيم و أساسيات

يعتبر هذا المبحث كمدخل للتوضيح المفاهيم و المقصود منها، ويتكون هذا الأخير من أربعة مطالب في المطلب لأول سنوضح سبب صعوبة إيجاد تعريف محدد للقيادة الإدارية، وفي المطلب الثاني سنتعرف على أصل نشأة هذا المفهوم، كما سنقوم بتحديد الفرق بين القيادة والرئاسة و الزعامة والسلطة في المبحث الثالث، أما في المبحث الرابع سنعرض الفرق بين القيادة و الإدارة.

◀ المطلب الأول: صعوبة إيجاد تعريف موحد للقيادة.

توجد القيادة في عدة ميادين من بينها القيادة السياسية، القيادة العسكرية والقيادة الإدارية، ونحن ما يعيننا في مجال تخصصنا هو القيادة الإدارية في منظمات الأعمال. و لتعريف القيادة الإدارية لابد من تسليط الضوء أولاً على إيجاد تعريف محدد لهذا المفهوم حيث يعتبر الأمريكيون أول من استعمله في مجال الأعمال و تسيير المنظمات. إذ يقابل مصطلح القيادة باللغة الإنجليزية كلمة "Leadership" و منه لابد من توضيح الفرق بين المصطلحات الآتية "Leader" و "Leading" أو "Leadership". لقد وجدنا عند اطلاعنا لبعض المراجع باللغة العربية ترجمة كلمة "Leader" بالقائد أحيانا أو بالرائد أحيانا أخرى، ومنه يمثل مصطلح القيادة ترجمة لكلمة "Leadership"، حيث يرى (Robert .B Ditts) في كتابه (Visionary leadership) بأن الدور الذي يلعبه المدير في منظمة معينة قد لا يكون متصفا بالمهارات الحقيقية للقائد كالقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف طوعا، أما القيادة فهي متعلقة أساسا بالمهارات الشخصية للفرد وقدراته ودرجة إمكانياته في التأثير. ويمكن أن يكون هذا الشخص أحد أفراد المنظمة أو الجماعة. و حسب (Robert .B Ditts) دائما تعتبر كلمة "Leading" بمثابة نتيجة لإستعمال القائد لأحد سلوكياته القيادية كالتأثير في الآخرين. أما في مجال الأعمال فكثيرا ما يتناقض هذا المصطلح مع معنى كلمة "Management" والتي تعني إدارة الأعمال ولكن قد نجد البعض يستعمل كلمة الإدارة كترجمة لها، بالرغم من أنه في الواقع كلمة الإدارة "Administration" تعبر عن المبنى الذي توجد في مختلف المكاتب والوظائف. ويقصد من مصطلح "Management" "مناجمنت" إنجاز الأشياء من خلال الآخرين "Getting things done through others" و أما القيادة يقصد من خلالها الحصول على الآخرين من أجل إنجاز الأشياء "Getting others to do things".¹ ومنه نجد أن القيادة الإدارية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمختلف الأساليب التي تؤثر في الآخرين. كما يرجع سبب صعوبة إيجاد تعريف موحد ومحدد للقيادة الإدارية إلى تعدد وجهات نظر الباحثين و المفكرين

¹ Robert B.Ditts, " Visionary Leadership ",Meta Publications,America,1996,P3.

الذين قاموا بتعريفها فكلّ يراها من وجهة نظر مختلفة و كلّ يعرفها حسب مجال تخصصه، لذا نجد أن علماء النفس يقدمون تعاريف تختلف عن علماء الإقتصاد و تختلف كذلك عن السياسيين وهكذا.

إضافةً لما ذكرناه سابقاً يعود سبب وجود عدة مصطلحات في مجال تسيير المنظمات فقط إلى عدم وجود اتفاق بين الباحثين والمفكرين في استخدام المصطلحات، حيث سنوضح في الجدول الموالي تعريف للبعض منها (القيادة، الرئاسة، الإدارة، الزعامة، الريادة)

الجدول رقم (1): تعريف بعض المصطلحات المستعملة بمعنى القيادة.

المصدر	المعنى	اللغة	المصطلح
Jennifer M et autres, »Organizational behavior, 3rd edition, Prentice Hall, New jersey, 2002, P390.	قدرة تأثير أحد أفراد الجماعة أو المنظمة على الآخرين و مساعدتهم في تحقيق أهدافهم.	AR FR EN	القيادة Leadership Leadership
//	الفرد القادر على التأثير في مجموعة من الأفراد ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنظمة.	AR FR EN	القائد Leader Leader
أساسيات في علم الإدارة، منال طلعت محمود، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2003، ص 13.	مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسيات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والقيادة لغرض تحقيق أهداف معينة والتكيف مع البيئة المحيطة.	AR FR EN	إدارة الأعمال Management Management
أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الأعمال وفق منظور معاصر"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 181.	الشخص القائم على أداء المهام الإدارية باستخدام مختلف الموارد المادية و الغير مادية ويسند قوته من السلطة.	AR FR EN	المدير Directeure Director
http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=570760 Le 16/12/2012 a 20 :15.	يختص بوظيفة معينة في مجال معين ويكون في المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي. (أقل درجة من المدير).	AR FR EN	المسير Gestionnaire Manager

تابع للجدول السابق

الرئيس President Headship	AR FR EN	هو الشخص المعين و المختار من طرف الأفراد، وهو الذي يستمد قوته من النظم والقوانين.	أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الأعمال وفق منظور معاصر"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 181.
الزعامة Chef Leadership	AR FR EN	نفس تعريف القيادة، ولكن الزعيم لديه صفات كارزمية تخوله على قيادة مجموعة من الأفراد طوعا ويستمد قوته من سمات معينة.	http://www.weghatnazar.com/publication/ publication_details.asp?id=2182&issue_id=83 Le 16/12/2012 a 20:05.
المرشد Coach Coach	AR FR EN	هو الشخص الذي يقوم بمرافقة الأفراد وإرشادهم ودعهم على تطوير قدراتهم وخبراتهم من أجل بلوغ أهداف معينة.	http://www.coaching- geneva.net/lecoaching.htm Le a 19:2016/12/2012
المقاول Entrepreneur Entrepreneur	AR FR EN	هو الذي يقوم بالسبق إلى البدء بشيء خاص والقيام بشيء ما كتأسيس مؤسسة خاصة به ويكون عمله متميزا عن الآخرين.	الريادي دليلك لتأسيس مشروعك، المكتب الوطني لتنمية الموارد البشرية، المكتب الإقليمي للدول العربية، عمان بيروت.
الريادة Entrepreneuriat Entrpreneurship	AR FR EN	المبادرة و القابلية لتنفيذ عمل أو تأسيس منشأة جديدة و التميز فيه.	//

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (1) ومن خلال اطلاعنا لبعض المراجع وجدنا أن هناك من يفرق بين هذه المصطلحات وعند البعض الآخر تمثل كلمة القيادة و الريادة و الرئاسة و الزعامة مترادفات لنفس المعنى أي تدل على نفس الشيء. ونحن سنقوم باختيار مصطلح القيادة و القائد لاستعماله في بحثنا، مع توضيح بعض الفروق فيما يخص هذه المصطلحات لاحقاً بعدد تحديد أصل نشأة مصطلح القيادة في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: تحديد أصل نشأة مصطلح القيادة.

1- القيادة باللغة الإنجليزية (Leadership).

إن أصل مفهوم القيادة الإدارية هو المصطلح الإنجليزي (Leadership) وهو يتكون من جزئين (Leader and ship) الجزء الأول (Leader) تعني القائد أما الجزء الثاني (ship) بمعنى السفينة، وبالتالي يصبح معنى (Leadership) مواصلة المسيرة وقيادة السفينة حتى تصل إلى مقصدها. و الجزء الثاني من المصطلح يعني التحسين و القدرة على القيادة و التأثير الإيجابي على الآخرين والمحافظة على المكانة الوظيفية التي اختاروها الزملاء لفرد معين.

2- القيادة باللغة الفرنسية.

الفرنسيون حافظو على نفس المصطلح (Leadership) واستعملوه بدون ترجمته إلى اللغة الفرنسية والذي يقصد به القدرة على إدارة وقيادة الأفراد و المنظمات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و كان المصطلح متداول بكثرة في المجال السياسي مما اتخذه رجال السياسة من صورة مثالية في أذهان الناس بسبب قدرتهم على حشد الوفد المرافق لهم لأغراض سياسية ووطنية.¹

3- القيادة باللغة العربية .

لا يوجد في اللغة العربية مصطلح دقيق مرادف لمعنى المصطلح الإنجليزي (Leadership) و لكن تم استعمال مصطلح القيادة كمرادف له، حيث اشتق من الفعل قاد (يقود) و التي تعني في الأصل (Conduire) باللغة الفرنسية أو (Drive) باللغة الإنجليزية و التي تعني باللغة العربية السيادة. و أول من قام بالتفريق بين الفعل (قاد) و الفعل (ساق) هو الفيلسوف المصري "ابن منظور" في موسوعته "لسان العرب" وذلك في القرن الثالث عشر، حيث يُقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فيكون مكان القائد في المقدمة كدليل و كقدوة ومرشد.²

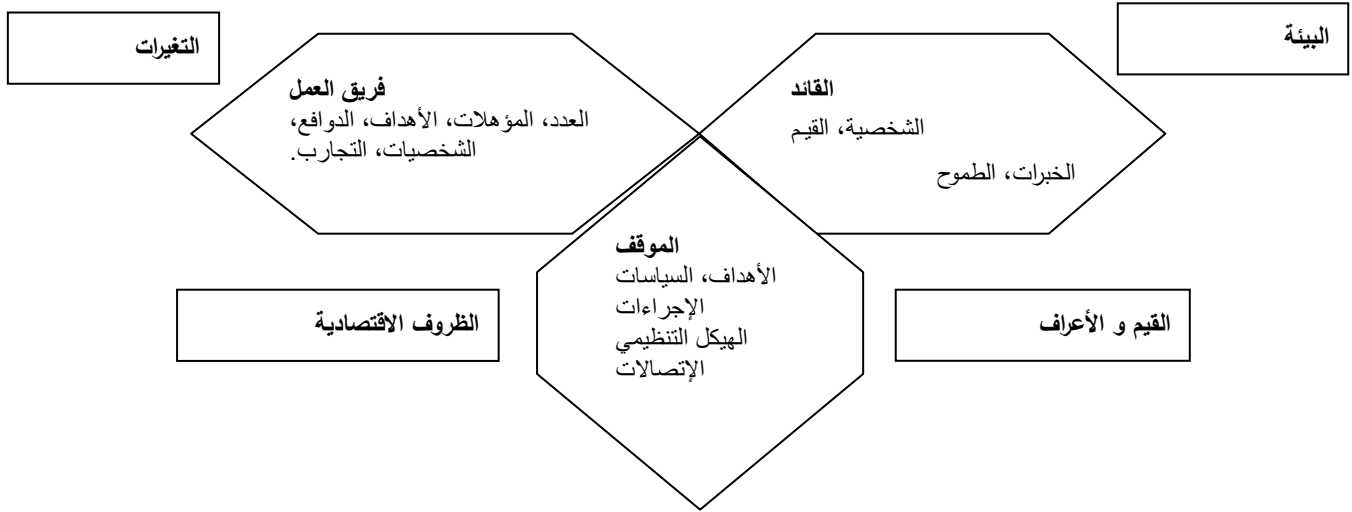
من خلال ماسبق نستنتج وجود ثلاثة عناصر أساسية لابد أن تتوفر في القيادة لكي تكون القيادة ناجحة و متمكنة من تحقيق الأهداف المنشودة كما هي موضحة في الشكل رقم (1) من الصفحة الآتية:

من خلال الشكل رقم (1) نجد أنه لا يمكن للقائد أن يكون قائدا لوحده ولا يستطيع ممارسة القيادة إلا من خلال وجود جماعة من الأفراد، كما سنوضح ذلك في الدور الاجتماعي للقيادة الإدارية لاحقا.

¹ Mohammed AOMORALI, « Manuel de formation en matière de Leadership », The Near East Fondation, Casablanca, 2009, P3 et P4.

² ابن منظور، "لسان العرب"، الطبعة الأولى، دار صادر، المجلد 12، بيروت، 2000، ص 315.

الشكل رقم (1): عناصر القيادة و العوامل المؤثرة فيها.



المصدر: فاتن عوض الغزو، "القيادة والإشراف الإداري" الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص 11
بتصرف من الطالبة.

1- القائد: هو الشخص القادر على التأثير على الجماعة من أجل تحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتتبع تجارب القادة الناجحين كذلك فإنه من النادر أن تجتمع الصفات اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد. حيث يجب على القائد أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة. فالقائد يمكن أن يكون مديراً وليس كل مدير يمكن أن يكون قائداً كما سنوضح ذلك لاحقاً في الفرق بين القيادة والإدارة.

2- فريق العمل: هم مجموعة من الأفراد (شخصين أو أكثر) يعملون في المؤسسة في وظائف مختلفة وقد عرف "سميث" الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل ويعملون بطريقة متحدة اتجاه البيئة التي تجمعهم. فالأفراد الأكثر تكيفاً مع بعضهم البعض هم الأكثر ثقة بقيادتهم والمتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها. فوجود الجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة لأن الجماعة المنظمة تشعر بالمسؤولية المشتركة وتحقق الأهداف. وهناك مجموعة من العوامل الأساسية يجب على القائد أن يقوم بها لتحقيق الأمن والطمأنينة لأفراد الجماعة:

أ- إيجاد جو من الرضا والقبول في علاقة القائد بمرؤوسيه، لأنه لا يمكن أن يحس الفرد بالأمان إلا إذا أحس أن قائده راض عنه.

ب- توفير المعرفة للفرد: يجب أن يكون الفرد على إطلاع وعلم بالعمل الذي يقوم به وإلا سيواجه مصاعب بسبب الأخطاء التي سيقع بها. لذا لا بد أن يكون الفرد على علم بأهداف المؤسسة

- والفلسفة التي يبني عليها التنظيم ومختلف الأنظمة والقوانين وواجباته ومسؤولياته ومكانته في العمل وكذا المامه بشخصية قائده، كل هذه الأمور توفر نوعاً من الاستقرار والأمان الوظيفي.
- ت- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل: يعتبر هذا الأخير أمر ضروري لتوفير الاستقرار وذلك من خلال أنظمة العقاب والثواب وتطبيقها بعدالة وعدم تحيز لتفادي النتائج السلبية.
- ث- إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية والاقتصادية وذلك من خلال ممارسة الفرد لعمله والنجاح فيه وفي المقابل الحصول على أجر وإجازة وترقية يقضي بها مصالحه الشخصية.
- ج- التحفيز الانساني والذي يقوم على تصنيف الحاجات الانسانية حسب أهميتها كما وضعها "ماسلو" في التدرج الهرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى تأكيد الذات.
- 3- الهدف: يتمثل هدف القيادة في التأثير وتوجيه العمال عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك المراد تحقيقه. ويجدر بنا الإشارة هنا إلى وجود أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد على حدى وأهداف خاصة بالمؤسسة.¹ من هنا يجب على القائد أن يحدد الأهداف التي يوجه المجموعة لتحقيقها، فإذا كانت أهداف القائد والجماعة واحدة لا توجد مشكلة ونادراً ما يتحقق هذا الأمر. وتبرز الصعوبة عندما تتعارض الأهداف بين جميع العناصر. وهناك من يمي (الهدف) بالموقف وهو عنصر حاسم في القيادة ففي العديد من المواقف التي تحدث مع الانسان نجد بعض الأشخاص قادة فيها و نجدهم عكس ذلك تماماً في غيرها من المواقف. ولا يجدر بنا الاستهانة بهذا الأمر لأنه من خلال الدراسات التي قام بها "هامفيل" (Hemphill) من جامعة 'ميرلا' حول مجموعة من الأفراد توصل إلى تحديد خمسة عشر بعداً تساعد على معرفة موقف قيادي معين ومن هذه الأبعاد نجد:
- أ- حجم المؤسسة؛
- ب- تضامن الجماعة ومدى التعاون في الأداء والاحساس بروح الفريق؛
- ت- تجانس الجماعة من حيث (الثقافة، العمر، القيم)؛
- ث- تسهيل التواصل والمرونة بين أفراد الجماعة؛
- ج- استقرار الجماعة؛
- ح- قبول الجماعة لأفراد جدد والاندماج معهم؛
- خ- مقدرة الجماعة على تحقيق الهداف المخططة وادائها؛

¹ نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 105، 107.

- د- استقلالية الجماعة ووعيتها بحدودها وما هو مطلوب منها؛
- ذ- العلاقات المحددة بين أفراد الجماعة؛
- ر- نوعية ومستوى الضبط بين الجماعة ودرجة اسهام معايير الجماعة في ضبط سلوك أفرادها.
- ز- إقبال أفراد الجماعة على المشاركة في النشطة الجماعية؛
- س- درجة إحساس الأفراد بالمتعة والسعادة والرضا والراحة بسبب أنهم أصبحوا أعضاء داخل الجماعة.
- ش- رؤية الفرد لموقعه ضمن هرم الجماعة التنظيمي؛
- ص- درجة إحساس الأفراد بأهمية الجماعة؛
- ض- درجة اعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة؛¹

لهذا السبب و تجنباً للوقوع في المفهوم التقليدي للقيادة الإدارية، قمنا باختيار القيادة كمرادف للمصطلح الإنجليزي (Leadership) بمعنى القيادة برضاء الجميع و ليس عن طريق المراقبة والعنف بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن معنى مصطلح القيادة الإدارية مرتبط بعدة مصطلحات أخرى كالسلطة والرئاسة والزعامة وهذا ما سنقوم بتوضيحه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: الفرق بين القيادة والسلطة، الرئاسة و الزعامة.

1- القيادة و السلطة: كما يوحي اللفظ فالقائد هو الشخص الذي يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الأفراد بشكل طوعي، مما يطرح سؤالاً مهماً حول ما إذا كان هناك فرق بين مفهومي القيادة والسلطة. حيث تُستمد السلطة من المركز الوظيفي الذي يخوله القانون لصاحبه والمتمثل في إصدار الأوامر والتعليمات، ومن الواجب على الآخرين الذين يعملون تحت إمرته الامتثال لتلك الأوامر. تحت هذا المعنى يكون الدافع لدى المرؤوسين للطاعة بالنسبة لأصحاب السلطة ليس القناة بصحة وقوة الأسباب التي تستند إليها التعليمات التي يصدرها، بل الرغبة في تجنب العقوبات والجزاءات التي يفرضها القانون في حق الذين يتجاوزون، أو العكس أي طمعا في المكافآت المترتبة عن الالتزام بالتعليمات والقوانين. أما القيادة فيقصد بها قدرة شخص ما على قيادة الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون بقيادته طوعا، دون أي التزام قانوني وذلك اعترافا بدوره الفعال في تحقيق الأهداف.²

¹ فائق عوض الغزوي، "القيادة والإشراف الإداري" الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص 27، 33.

² محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 200.

2- القيادة والرئاسة: هناك لبس عند الكثيرين بين مفهومي القيادة و الرئاسة وقد يعتبرهم البعض وجهان لعملة واحدة، إلا أننا كباحثين لنا رؤيتنا المستقلة، والعاملون بالإدارة على كل المستويات يجب أن يفهموا ذاتهم. فالرجل الإداري في العهد القديم كان يعتقد أن الوظيفة هي الوسيلة لتسليق السلم الاجتماعي للحصول على السلطة والقدرة على الحكم. إلا أن هذا المفهوم قد تغير الآن لأن المطلوب الآن هو القيادة و ليس الرئاسة، فالرئيس يوضع في منصب الرئاسة على أساس أن النظام محدد، في حين أن القيادة تتبع بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها. و مع ذلك فمن الممكن أن يكون الرئيس قائدا إذا توافرت فيه الشروط القيادة الناجحة كالقدرة على التأثير و التوجيه* واستمالة الأفراد و القرب من المرؤوسين والشعور بمشاعرهم و رغباتهم. و مما سبق يتضح أن القيادة يمكن أن تعرف بأنها: القدرة على التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد. أما الرئاسة فهي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس و مرؤوسيه، يصدر لهم الأوامر في حدود السلطات وعليهم الالتزام و إن خالفوا تعرضوا للمساءلة و العقوبة. فالقيادة دائما هي عبارة عن نتيجة إجمالية و ليست عنصرا واحدا، و يعطي صفة القيادة للشخص أو يمنحها للتابعين، أما الرئاسة فهي تعبير عما وصلنا إليه كنتيجة لعملية التنظيم الإداري. أي أن الرئاسة بمعنى آخر هي تعبير عن نوعية الوظائف المكلفة بالإشراف على موظفين تابعين وفي داخل وحدات يحددها التنظيم. وبهذا المفهوم تكون الرئاسة في المستوى الأعلى و تسمى إدارة عليا أو في المستوى المتوسط و تسمى إدارة وسطى أو في المستوى التنفيذي فتسمى إدارة مباشرة أو إشرافية*. و عليه تختلف القيادة عن الرئاسة فالرئيس عادة ما يأتي عن طريق التعيين، أي أنه مفروض رسميا على أعضاء المنظمة، فإذا لجأ إلى استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المنظمة بصفة أساسية فهو رئيس فقط. أما إذا اتجه إلى بسط نفوذه* بالإقناع و الرضا واستمالة أفراد التنظيم إليه وجعل السلطة الرسمية آخر الوسائل التي يلجأ إليها فقد أصبح قائدا بالإضافة إلى كونه رئيسا. و بذلك يمكن أن يكون كل قائد إداري رئيسا ، ولكن ليس بالضرورة ان يكون كل رئيس قائدا.¹

ظهرت محاولات عديدة لإلقاء الضوء على مفهومي الرئاسة والقيادة بهدف الارتقاء بالرؤساء إلى مستوى القيادة حيث أن الرئيس يمارس مهامه من خلال السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه الوظيفي أما

* وظيفة إدارية تنفيذية تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم من أجل تحقيق هدف معين. من كتاب فاتن عوض الغزوي، "القيادة و الإشراف الإداري"، ص 156.

* supervision تعني فن الإرشاد بسلطة أو السلطة أن يطل الإنسان من فوق و يرشد و يراقب ، حيث اعتبر عند كتاب الإدارة و بعض المؤلفين بأنه علم وفن معالجة شؤون الناس بحيث تم تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية و فن الإدارة المؤدية إلى تحقيق الأهداف الأساسية. لمن يرغب في مزيد من المعلومات بخصوص الإشراف الإداري يطلع على كتاب فاتن عوض الغزوي، "القيادة و الإشراف الإداري" مرجع سبق ذكره، ص 49.

* النفوذ: هو قدرة الشخص على التأثير في سلوك الآخرين. و يتميز بمجموعة من الخصائص هي: - نفوذ الطرف الأول هو ما يدركه الطرف الثاني في الطرف الأول؛ النفوذ داخل المنظمات يكتسب ولا يفوض من الغير؛ ينبع النفوذ من السمات الشخصية ومن القدرة على الإثارة؛

¹ أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الأعمال وفق منظور معاصر"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص 181، 182.

القائد فيُمارس مهامه من خلال تركيزه على المسائل الإستراتيجية، تاركاً المسائل الروتينية مما يوفر له الوقت لحل مشاكل مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم. كما أن الأسس التي تقوم عليها سلطة الرئيس نظامية رسمية نابعة من مركزه الوظيفي لذلك فإن المرؤوسين يتقبلون هذه السلطة خوفاً من الجزاء. أما القيادة فتقوم على أسس شخصية قوامها كفاءة القائد ومهارته وتقبل المرؤوسين لسلطته بالرضا واعترافهم التلقائي له نتيجة لمساهمته في تحقيق رغباتهم. أما في الرئاسة تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين مبنية على السيطرة والانفراد بالسلطة، واهتمامه الأول هو الأهداف التي تخدم مصالحه مما يترتب عن ذلك ضعف مشاعر الثقة والاحترام واقتدار روح التعاون بينه وبين العاملين. في القيادة تكون العلاقة بين القيادة والمرؤوسين مبنية على أساس التأثير الشخصي للقائد في مرؤوسيه، فالقائد لا يفرض رغباته الخاصة على مرؤوسيه، وإنما يعمل على مساعدة أعضاء الجماعة على التعاون لتحقيق هدف مشترك، يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة وتحركها في الاتجاه المؤدي إلى تحقيق الهدف¹. وقد يصادف الباحثين في هذا الموضوع تعاريف متناقضة مع ما قدمناه من مفاهيم حيث يرى LEVY –LEBOYER أن الرئاسة تكون بموافقة و رضا الأفراد أما القيادة فتكون مفروضة عليهم² مما يؤكد عدم وجود اتفاق بخصوص مفهوم القيادة و المفاهيم الأخرى كالرئاسة. الجدول الموالي يوضح الفرق بين المفهومين.

الجدول رقم (2): الفرق بين القيادة والرئاسة.

القيادة	الرئاسة
القائد يلهم و يرغب الآخرين	الرئيس يدفع الآخرين
القائد يعتمد على الإدارة الجيدة	الرئيس يعتمد على السلطة و النفوذ
القائد يقود بالود	الرئيس يقود بالخوف
القائد يقول نحن	الرئيس يقول أنا
القائد يعرف ماهو الخطأ	الرئيس يعرف من المخطئ
القائد يعرف كيف يتم العمل	الرئيس يعرف كيف يتم إجراء العمل
القائد يكتسب احترامهم	الرئيس يأمرهم باحترامه

المصدر: بيتر شافير و آخرون، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، "تحديات القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 56.

¹ مرجع سبق ذكره 2009، من ص 273، إلى ص 288. نواف كنعان،

² Psychologie Sociale - Le leadership, document électronique.

3- القيادة و الزعامة: تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة". يتضح من خلال هذا التعريف، أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتماداً على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك¹.

المطلب الرابع: الفرق بين القيادة وإدارة الأعمال.

بالرغم من أن التفرقة بين القيادة و الإدارة ليست واضحة على الدوام إلا أننا سنحاول الفصل بين المفهومين باعتبار ان القيادة إحدى النشاطات الرئيسية في وظيفة التوجيه، فهي بذلك تنفرع من الإدارة ، ويرى البعض أن مجال الإدارة أوسع من مجال القيادة، وتركز الإدارة على قضايا سلوكية و غير سلوكية في نفس الوقت، في حين تركز القيادة بشكل رئيسي على القضايا السلوكية فقط. الشكل الموالي يوضح بأنه ليس ضروري أن يكون جميع القادة مديرين، أما المديرين الأكثر فعالية على المدى الطويل فهم قادة كذلك. و نلاحظ قلة المدراء الذين يجمعون صفة القيادة، فهم عبارة عن عملة نادرة في مجال الأعمال، ويبقى طموح الإدارة أن يكون مدراءها يعملون بروحية القائد الذي يحبه و يحترمه و يتأثر به مرؤوسيه فيعملون على طاعته حبا فيه لا خوفا منه ومن سلطته² و منه يمكننا القول أن القيادة ليست هي الإدارة و أن الإدارة ليست هي القيادة. المدير له قوة الموقع الرسمية، في حين أن للقائد قوة التأثير الإجتماعية في الآخرين. و للأول مرؤوسين أما الثاني فله أتباع. ويمكن للمدير أن يكون قائد فتبعته المجموعة قائدا لها. فالقادة ببساطة هم أولئك الذين لديهم القدرة في التأثير على سلوك الآخرين دون قوة و إنما برغبة حقيقية منهم³. الجدول الآتي يوضح الفرق بين القيادة والإدارة.

و من خلال ما سبق يتبين أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة وهي:

أ- وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر).

إن ما يهمنا في مجال القيادة (الجماعة المنظمة) حيث يعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكالها، إن التنظيم باعتباره (جماعة منظمة) يتميز عن الجماعة العادية في كون الجماعة العادية في كون ان الجماعة العادية قد يكون لها قادة أو لا يكون، فإن كان لها قادة أصبحت (جماعة منظمة) و أعضاء (الجماعة المنظمة)

¹ محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص 345، 346.

² أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 180.

³ زيادة فهمي، "وظائف الإدارة"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 315.

يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف. كما أن استمرار وجود القادة في (الجماعات المنظمة) يعتبر من أهم مميزاتها ومنه يعتبر هذا العنصر أساسياً لوجود القيادة.

الجدول رقم (3): الفرق بين القيادة وإدارة الأعمال.

القيادة	الإدارة
تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ . الجماعة هي مصدر السلطة . وظيفة من وظائف المدير . التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة. التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة. السلطة رسمية ومقننة. مفهوم أشمل من القيادة. الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

المصدر: صالح بن رجا الحربي، "القيادة"، المفكرة الدعوية ، الدراسة العملية للشارة الخشبية، www.dawahmemo.com
Le 05/12/2012 à 11h15.

ب- عملية التأثير: تتم عملية التأثير في القيادة من خلال وجود شخص مؤثر وآخر متأثر وذلك عن طريق نشاط إيجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد. وتختلف استجابات الأفراد من وسائل التأثير القائمة على الإكراه* والقهر عن الوسائل القائمة على الترغيب والتحفيز والمشاركة حيث ينتج من الأولى روح العدوانية ضد قائدهم وتؤدي إلى تمزيق العلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة وتغيير ميولهم البناء. وهذا كله نتيجة الإحباط الزائد الذي يجعل أفراد الجماعة يشكون دائماً في سلوك قائدهم ويسبون الظن به ويقاومون كل مظهر للتغيير يتبناه.

وقد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك الجماعة في الاتجاه المرغوب نتيجة للجهود التي يبذلها القائد من خلال تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كجماعة مما يوفر لديهم الاقتناع بالقائد وثقتهم به واطمئنانهم إلى قيادته وتسمى بالقيادة الفعالة (Effective Leadership).

ت- تحقيق الأهداف المرغوبة.

تعتبر القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها ولا مجال لوجود القيادة بدون أتباع، وبقاء القائد في الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى

* لا نقصد بالإكراه و القهر السيطرة بالمعنى الإيجابي، حيث تعني هذه الأخيرة عملية المتابعة و التقييم وضبط الأنشطة التنظيمية اتجاه تحقيق الأهداف المسطرة.

الجماعة لتحقيقه وهذا الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين الجماعة و القائد ومجال نشاطها وطبيعتها تكوينها.¹

نلتمس مما تقدم أعلاه أن مفهوم القيادة الإدارية تدعمه مفاهيم أخرى منها النفوذ الذي يعتبر بمثابة صيغة مساعدة لسلطة القائد من خلال جعل الآخرين يطيعونه و يلتزمون بالقرارات التي يتخذها طوعا و ليس عن طريق الإكراه. و يرتبط بمفهوم القيادة كذلك بالسيطرة خاصة مه زيادة كبر حجم المنظمات مما يجعل القائد في حاجة إلى السيطرة حتى لا يترك المجال لأي انحراف، و يتمكن من اكتشاف الأخطاء و حل المشكلات قبل أن تتضخم مما يصعب من إمكانية السيطرة عليها و التحكم بها. و منه فالسيطرة مطلوبة للتأثير في الآخرين. و للتفويض* كذلك علاقة بالقيادة و ذلك من خلال السلطات المخولة للقائدة بحكم القانون و التي قد يمنح البعض منها لعاملين معه حسب مجال التفويض و درجة التفويض، و تختلف هذه المعايير من قائد لآخر حسب أسلوبه القيادة كما سنوضح ذلك بالتفصيل في مبحث لاحق.²

و قبل مواصلة الحديث عن القيادة نلفت النظر بأننا سوف نركز في مجال تخصصنا على القيادة الإدارية في منظمات الأعمال، وهو ما يعنينا في الحالة المراد دراستها.

✓ المبحث الثاني: تعريف وأهمية ودور وطبيعة ووظائف القيادة الإدارية.

تعتبر القيادة ركنا أساسيا أثناء القيام بوظائف الإدارة، حيث يعتمد نجاح المدير على مدى توفر صفة القيادة فيه أثناء قيامه بتوجيه العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة. والآن ما هو معنى القيادة الإدارية؟ وماهي أهميتها ودورها؟ وماهي طبيعتها و وظائفها؟ سنجيب على كل هذه الأسئلة في هذا المبحث المتكون من أربعة مطالب هي:

◀ المطلب الرابع: التعريف القيادة لغةً واصطلاحاً.

1- التعريف اللغوي: لغةً وباللغة الأجنبية: يعتبر الفكر اليوناني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة وبرجعنا إلى البدايات وجدنا أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما أو يحكم أو يحرك المشتق من الفعل اللاتيني "Agere" يتفق مع الفعل اليوناني "Archein" كما أشار إلى ذلك "أرندت" (Arendt) وبالتالي فإن القيادة مشتقة من المصدر قاد على وزن فَعَلَ. وكان الاعتقاد السائد في الفكرين أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى قسمين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص91، ص95.

* يعتبر التفويض بمثابة الحق المفروض للقادة أو للمرؤسين في صنع قراراتهم دون الرجوع للمستوى الأعلى.

² للمن يريد معلومات أكثر بهذا الخصوص يطلع على كتاب محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 346، 350.

الأوامر وهي واجبة على المرؤوسين¹. أما بالنسبة للقيادة الإدارية أو (Leadership)، فيعتبر الأمريكيون أول من استعمل اللفظ لأول مرة كما أشرنا إلى ذلك سابقاً.

لغةً وبالغة العربية: عُرِّفت القيادة في المعاجم والقواميس بأنها: مشتقة من الفعل قاد، قود، وقيادة يقود الدابة من أمامها مشي أمامها وأخذ بقيادتها، ومنه قيادة الجيش ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف. أما كلمة قيادة فهي مهنة القائد، والقائد هو مفرد قواد أو قادة وهو من يقود فوجاً من الجنود مثلاً. ومعنى الاتقياد هنا هو الخضوع².

و قبل الذهاب إلى التعريف الاصطلاحي نشير إلى أن لفظ القائد عُرِف منذ 1300 سنة قبل الميلاد ولكن لفظ القيادة يعد حديث الاستخدام و يعود تاريخ ظهورها في قواميس اللغة الإنجليزية إلى نحو 200 سنة فقط³.

2- التعريف الاصطلاحي: ويختلف نوع القيادة باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة في المنظمة، قد يكون نشاط سياسي أو ديني، أو عسكري. ومنه نجد ما يسمى بالقائد السياسي والقائد العسكري، كما أدى تعدد وتباين النشاطات ضمن نطاق الدولة الواحدة حيث هناك النشاطات التجارية والمالية والاجتماعية والفنية والإدارية. ونجد القيادة في كل هذه المجالات المختلفة والتي من بينها القيادة الإدارية. وتمثل هذه الأخيرة نوعاً متخصصاً من أنواع القيادة تستهدف الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون المدير بارعاً في القيادة وفي خلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم. فالقيادة هنا هي جوهر الإدارة. ويعتبر البعض الآخر القيادة من وظائف الإدارة الهامة التي تلعب دوراً مهماً ومؤثراً في تنسيق الجهود وتوجيه التنظيم نحو الأهداف الموضوعية له في الخطة. وهذا صحيح لأن الإدارة تعمل على استثمار الموارد المادية والبشرية وتنسيقها وتكاملها وتسخيرها لتحقيق الهدف سواء كانت للمنظمة أو للأفراد. ومن هنا تصبح عملية القيادة عملية نوعية متقنة ذات مستوى رفيع في تحقيق الأهداف بينما الإدارة كعملية تعمل على تحقيق الأهداف بمستويات مختلفة من الأداء والإتقان⁴. ولقد عرفت القيادة بعدة تعاريف بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين والمختصين والخبراء و من بينهم (warren Bennis) * فالبعض عرف القيادة الإدارية بأنها: "عملية إثارة دافعية

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص76.

² بدون مؤلف، "المنجد في اللغة والإعلام"، الطبعة السادسة والثلاثون، دار المشرق، بيروت، 1997، ص 660.

³ تحسين أحمد الطروانة، "الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، بدون طبعة، مركز الدراسات والبحوث لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص127.

⁴ عمرو محمد غباين، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009، صص 137، 138.

* يعتبر البروفيسور (warren Benis) من أهم الخبراء و الرواد و المفكرين في مجال القيادة الإدارية حيث ألف عدة كتب بخصوص هذا الموضوع ، ولد في 8 مارس 1925 في نيويورك. لمن يرغب في مزيد من المعلومات الموقع الأتي يساعد في ذلك www.warrenbennis.com.

المروسين وتوجيهها وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة وحل الصراعات التي تنشأ بين أفراد التنظيم".¹ والأغلبية أشاروا إلى أنها: "عملية التأثير على سلوك الفرد والجماعات تجاه تحقيق أهداف المنظمة".²

أما "كونتزر وادونيل" عرف القيادة الإدارية على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". ويعرفها "فنز وبرزشوس" بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توجيه جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الذاتية". ويعرفها الدكتور عبد الكريم درويش و الدكتورة ليلي تكلا بقولها: "القدرة التي يستأثر بها القائد على مرؤوسيه بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين".³

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن القيادة الإدارية هي فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم.

هناك وجهة نظر أخرى ترى أن القيادة الإدارية عبارة عن: "النشاط الإداري الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".⁴ أما وارين بنس عرفها بأنها عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم و العمل على تشجيعهم وحفزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة. "ويجب أن ندرك أن القيادة الإدارية هي عدم السيطرة والهيمنة والرقابة الشخصية وإنما هي التعمق في الأفراد والسمو إلى الأهداف وتحقيقها. فهي أمر ممتع ومثير عندما تُمارس، وهي فرصة لاقتناص المواهب وطاقات الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت هي قضية تستحق السعي ولمن في نفس الوقت هي أمر مخيف لأنها تستدعي الخوض في العلاقات الإنسانية بكل تفاصيلها وأبعادها وقد تكون أمراً هادئاً ورائعاً وتمثل مغامرة جادة وهائلة من خلالها يعظم الانجاز".⁵

¹ فائق عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² محمد محمد إبراهيم، "المدير والإتجاهات الإدارية الحديثة"، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 1997، ص 352.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 99، 98.

⁴ عمرو محمد غباين، مرجع سبق ذكره، ص 130، 129.

⁵ فائق عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 13، 12.

وعرفها "كونتز" على أنها: "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين" أما "تيل" فعرفها على أنها: "تأليف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف".¹

من خلال ما ذكرناه أنفاً يمكن استنتاج تعريفاً شاملاً للقيادة الإدارية: عبارة عن القدرة على التأثير في أفراد المنظمة من خلال حفزهم وإرشادهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهي كذلك فن التأثير على الآخرين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وكسب ثقتهم وتنمية ولائهم وطاعتهم وتعاونهم واحترامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

من التعاريف المقدمة للقيادة الإدارية يتبين لنا أنها لا تقتصر على وجود العناصر الثلاثة التي ذكرناها سابقاً وهي القائد، والتابعين، والأهداف كما وضحتها "فاتن عوض الغزو" في كتابها القيادة والإشراف الإداري. بل توجد هناك عناصر أخرى جوهرية ولازمة لوجود القيادة الإدارية كما حددها "نواف كنعان" في كتابه، وهي:

أ- عملية التأثير التي يمارسها القائد على العاملين: تقوم عملية التأثير التي تبنى عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن أهم هذه الوسائل مايلي:

- قوة التأثير القائمة على الإثابة، حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط. ويحدث عكس ذلك عند استخدام القائد لقوة التأثير القائمة على الاكراه، الخوف، التهديد، عن طريق استعمال سلطته الرسمية، وهذا ما يؤدي إلى كبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين ويخلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وهذا ليس من سمات القيادة الإدارية المعاصرة.
- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: وتعني ان يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم، مرجعاً للتأثير فيهم.
- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد: حيث تزداد قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة، وكان على دراسة كافية بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد، وذلك من خلال ترشيد سلوكهم عن طريق فهمه للعلاقات الاجتماعية الغير رسمية التي تنشأ بين العاملين وإدراكه لأبعادها.

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص ص 257، 258.

ب- ما تؤدي إليه عملية التأثير من توجيه الرؤوسين وتوحيد جهودهم و تنشيطهم: وذلك عن طريق تنظيم القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها. ومن بين هذه القوى كما قالت "ماري فيولت" نجد: وحدة المكان والتقارب الجغرافي وإشراك الرؤوسين في اتخاذ القرار وتمكينهم من تحقيق ما يتوقعونه من قائدهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك. هذا ما يشجع التعاون بين العاملين وهو بدوره يؤدي إلى عملية الخلق والإبداع. كما قال "برنارد" يمكن للقائد بفضل قدراته وجهوده أن يكشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى الرؤوسين.¹

ت- مساعدة العاملين في بلوغ الأهداف المراد تحقيقها:² بما أن الهدف أحد عناصر القيادة الإدارية، ففي القيادة الإدارية المعاصرة يجب على القائد أن يفهم أهداف كل مجموعة من التنظيم.

- الأهداف الخاصة بالمنظمة: وهي ستة أهداف كما بينها "تيد":

- الهدف القانوني: ويتمثل في اتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه.
- الهدف الوظيفي: وهو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل عامل مكانه المناسب.
- الهدف الفني: وهو الامتياز في الادارة أو تحقيق امتياز المهارة في أداء العمل.
- الهدف الربحي: يبدو أكثر وضوحا في المشاريع الخاصة، في حين لا يكون هو الغاية في الإدارة العامة.

- الهدف الشخصي: ويعني إتاحة الفرصة أمام العامل في المنظمة للتطور والتقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المنظمة.

- الهدف العام: وهو المساهمة في رفاهية المجتمع.

- أهداف مجموعة أعضاء المنظمة: تظهر هذه الأهداف في المجموعات الغير رسمية، وتظهر مهارة القائد هنا من خلال قدرته على توفير السبل أمام هذه المجموعات لتحقيق أهدافها في إطار هدف المؤسسة.

- الأهداف الشخصية للعامل: تكمن مشكلة القائد في كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف المنظمة، والأهم من ذلك هو كيف يمكن للقائد أن يدفع العامل إلى تقديم ولائه للمنظمة على مصالحه الشخصية. فإذا استطاع القائد أن يجعل العمال يدمجون مصالحهم الشخصية مع اهتمامهم بعملهم، فبذلك يحصل تجاوبهم وتقبلهم لأهداف المنظمة.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² Jennifer M George and other, "organizational Behavior", Third Edition, Pearson Education, New Jersey, 2002, P390.

- **الأهداف الشخصية للقائد:** قد تكون الأهداف الشخصية للقائد ظاهرة أحيانا وقد تكون غير ظاهرة أحيانا أخرى لذلك يحاول القائد أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية، وإن كان ذلك ضمن حرصه على تحقيق أهدافهم أو تحقيق أهداف المنظمة. كمحاولته مثلا إلى الوصول لمركز المدير الأعلى للمنظمة. أو الحصول على مرتب أعلى أو الحصول على ترقية.¹ ومنه نستنتج أن تحقيق الهدف الوظيفي يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى مما يؤدي إلى تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين الأهداف المتعددة ليصل إلى تحقيق أهداف المنظمة. ويرجع السبب في ذلك إلى الاعتمادية المتبادلة بين القائد و العمال، حيث يحاول كل طرف إشباع حاجاته عن طريق الطرف الآخر.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية.

لا بد من وجود القيادة في حياة المجتمع البشري حتى تترتب وتنظم الحياة ويتم إقامة العدل دون أن يستغل القوي الضعيف لقوله تعالى: "وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ" [الآية 251] من سورة البقرة. فالقيادة الإدارية بالغة الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة و الشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالقيم والنظم.² وجود القيادة يعتبر أمر ضروري حتى في أقل التجمعات البشرية حيث قال رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ". " رواه أبو داود. حيث يُقال بخصوص الحديث الشريف أنه أمر الرَّسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي، ولا يقع بينهم الاختلاف وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 107.

² محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2008، ص 65.

7. أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.¹

وأكد معظم رجال الفكر الإداري أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض (Essence of management) وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. كما أصبحت القيادة الإدارية كمعيار يتم على ضوئه تحديد نجاح أي منظمة، وهكذا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري. لذلك يجب توضيح أهمية القيادة المعاصرة في الإدارة.²

كما تعتبر القيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدأ من الأسرة ثم إلى الجماعة وصولاً إلى المنظمات والدول فرغم تقسيم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة إلى القيادة المؤسسية* كأساس للتطوير و التقدم إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أية منظمة. فمن الضروري للمدير أن يجمع بين الموصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي وهذا من أجل البقاء والاستمرار في عصر المنافسة وزيادة توقعات المجتمع من القيادات على مختلف المستويات، وليس عن طريق القيادات التي تخيب ظن المجتمعات مما يسبب الانقلابات وعدم الرضا والولاء التنظيمي للعاملين. لذلك فمن المهم جداً البحث عن المقومات التي تجعل من الفرد قائداً حتى يمكن تزويد المدير بهذه المهارات حتى لا تقتقر السلطة الرسمية أو سلطة المركز الوظيفي لدعامة أساسية وهي مهارة القيادة.³

و من خلال كل ما تقدم تتضح لنا الأهمية البالغة للقيادة الإدارية، مما يؤدي بنا إلى البحث في دور هذه الأخيرة في المنظمة كما سنبين ذلك في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في المنظمات.

تعتبر القيادة تنظيم وتنسيق نشاط بشري جماعي لتحقيق أهداف معينة وبهذا المعنى لها دور في عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي، الجانب الإنساني، الجانب الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف ومن خلال هذه الجوانب يبرز دور القيادة الإدارية:

¹ أحمد بن عبد المحسن العساف، "مهارات القيادة وصفات القائد"، المفكرة الدعوية، www.dawahmemo.cdom، وثيقة إلكترونية من النوع DOC، بدون سنة، Le 02/02/2012 à 16h20.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 111.

* يقصد بالقيادة المؤسسية مشاركة كل أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات التي كانت سابقاً تتخذ من طرف المدير (القائد) بمفرده.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

1- البعد التنظيمي للإدارة: لا يقتصر دور القائد في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية قد تمت في الحدود المرسومة ولكن الدور الأساسي للقائد الإداري هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على معنوياتهم. مما يغرس فيهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما يبرز دور القائد من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها وربط مختلف أقسام التنظيم الإداري بالعاملين و بالأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.

2- البعد الإنساني للإدارة: للعنصر البشري أهمية بالغة في مفاهيم الإدارة المعاصرة مما غير من وجهة رواد النظريات الحديثة في تطوير الإدارة من خلال الجانب الإنساني وجعل دور القيادة الإدارية يبرز أكثر في الجانب الإنساني من الجوانب الأخرى. فالتنظيم الإداري أولاً وقبل كل شيء هو تنظيم إنساني وليس الآلات كما صورته النظريات الكلاسيكية في الإدارة. و منه فمحور السلوك الإداري في التنظيم المعاصر هم الأشخاص لا الأموال و الأدوات، ودور القيادة الإدارية يبرز فيها من خلال كون اهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل. ومنه يتبين لنا أن دور القيادة الإدارية في هذا الجانب تبرز من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجالات العلاقات الإنسانية والتمثلة في :

أ - إقامة العلاقات الإنسانية بينه و بين مرؤوسيه مبنية على التفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة أمورهم الشخصية والإدارية وهو ما يسمى بالإدارة بالمشاركة.

ب- إشعار كل عضو بالتقدير والاعتبار المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته، إضافة إلى حفز العمال وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.

3- الجانب الاجتماعي للإدارة: من بين المظاهر الاجتماعية العامة للإدارة امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم -قادة ومرؤوسين- خارج نطاق العمل في شكل اتحادات او نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الصحية والرياضية والثقافية والترفيهية لأعضائها. ويبرز دور القيادة الإدارية المهم من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم. وإن كان للقيادة الإدارية دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد داخل التنظيم. يتأثر القائد الإداري عند ممارسته لمهامه القيادية بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين معه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم. كما يتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع حيث يجب على القائد أن يأخذ هذه العوامل بعين

الاعتبار. لأنها تنعكس على سلوكه وعلى مرؤوسيه داخل التنظيم الذي يعمل في نطاق المجتمع ككل ويترتب انكاره لقيم المجتمع والمرؤوسين فقدانه لتعاون مرؤوسيه معه وعلى ثقتهم به، مما يوقف نجاحه وفعاليته في تحقيق أهداف التنظيم.

4- الجانب الخاص بأهداف الإدارة: رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة ودور القائد الإداري هي تحقيق الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات العاملين فيه من جهة وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى. و بقدر ما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه. غير ان ذلك يضع على عاتق القائد الإداري المعاصر عبء من أجل التوفيق بين مجموعة المواقف المتناقضات والمتمثلة في التوفيق بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية. وكذلك التوفيق في الاستغلال الأمثل للموارد المالية والقوى البشرية. وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة التي يتبعها التنظيم الغير رسمي.¹

ومنه فدور القيادة الإدارية في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميتها من خلال تحمل القيادة الإدارية مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية.

المطلب الرابع: طبيعة و وظائف القيادة الإدارية.

من خلال اطلاعنا لعدة مراجع وجدنا أن أراء الكتاب اختلفت فيما يخص طبيعة ووظائف القيادة الإدارية. فمنهم من يرى أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فن فقط، بل تستند إلى مبادئ وقواعد أساسية يجب على القائد أن يلتزم بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير على الآخرين وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب فيه، ويرى البعض الآخر أنه يمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد و شهرته في مجال ما. وبالتالي فهي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب و قدوة. و بالتالي تكسبه القدرة على التأثير في الآخرين من خلال نمط اتصالاته ومخاطبته لهم.²

ومهما تعددت الاتجاهات حول طبيعة ووظائف القيادة الإدارية سنحاول عرض البعض منها:

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 113، 120.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

هناك من يرى أن هناك ارتباط كبير بين وظائف القيادة الإدارية المعاصرة ووظائف الإدارة حيث أن وظائف الإدارة هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وإعداد الميزانيات. ومن الطبيعي أن يقوم القادة الإداريون بهذه الوظائف أو بعضها. ومن الوظائف القيادية نجد:

1- التنسيق: إن ممارسة عملية القيادة تختلف باختلاف التنظيمات وإن كل قائد يتصرف وفق شخصيته ووفق الدور الذي يؤديه ولا يوجد صفات تغيره عن سلوك القائد لكنه بحاجة إلى المهارات أثناء ممارسته لعمله لتساعده على توجيه الجماعة والتنسيق بين القرارات والأنشطة داخل التنظيم.

2- الشؤون العامة: أصبح لدينا تصورا كاملاً عن عمل القيادة وهو التوجيه والتنسيق بين الأنشطة والجماعات والتنظيم فلذلك عليه ان يكون ديناميكيا في تفكيره وتصرفاته وقادرا على التخيل والثقة بالنفس وتفهم الطرق التي يتصرف بها الآخرون داخل التنظيم والقدرة على اتخاذ القرارات.

3- اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات من مسؤولية القائد الإداري رغم مشاركة العمال في اتخاذها. لذلك فالقيادة الإدارية الناجحة تتطلب التصرف بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة في تنفيذ البرامج وحل المشاكل وفق الخطط المدروسة و الموضوعة و خصوصا القرارات التي تتعلق بأهداف المنظمة حيث يتم اتخاذ هذه الأهداف بناء على عدة أنواع من القرارات هي:

أ-القرارات التشغيلية: وهي تقع في أدنى السلم الإداري حيث يتطلب هذا النوع من القرارات قدرات ومهارات عالية تتضمن الاختيار بين البدائل والخطط.

ب-القرارات الاستراتيجية: تتميز بالثبات وضخامة الاستثمارات المالية، وتحتاج إلى الاستفادة من آراء واقتراحات وخبرات المستشارين والمتخصصين في الدراسات الاقتصادية.

ج-القرارات التكتيكية: وهي التي يتخذها رؤساء الأقسام وهي التي تهدف إلى ترجمة الخطط على أرض الواقع وتقويض الصلاحيات وغالبا ما تشمل كيفية استغلال الموارد.¹

وهناك من يرى أن القيادة الإدارية علم و فن، أي فن معاملة الطبيعة البشرية وفن التأثير في السلوك البشري لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. ويرى البعض الآخر أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ومن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك نحو الهدف المرغوب.

ولكن هذا لا ينفي وجود بعض القادة لهم صفات وراثية تساعد على تنمية مهاراتهم القيادية. فمثلا ظروف الحياة وظروف البيئة التي ينشأ فيها الفرد يكون لها تأثير كبير في تكوين شخصيته ونموها. ورغم

¹ فائق عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص ص 40، 41.

ذلك نجد وجود بعض الأفراد لديهم سمات القيادة المرغوبة إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة، كما يوجد البعض الآخر تنقصهم سمات القيادة المطلوبة وتوصلوا لمراتب قيادة العظماء. ومنه يتم رفض الرأي القائل بأن الصفات القيادية موروثة فقط. لأنه رغم ذكاء وقوة الفرد إلا أنه بالدراسة والخبرة يمكنه أن يعرف ويدرك العوامل التي تجعل منه قائدا ناجحا. وهذه العوامل يمكن دراستها وممارستها وتطبيقها كأى نوع من أنواع المهارات التي يتعلمها الانسان.

وهناك من يرى أن القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية، لأن الوجود المشترك لعدة شخصيات أو أكثر يتطلب الحاجة إلى ضبط وتنظيم العلاقات من خلال التفاعل الذي يحدث فيتولى أحدهم قيادة الجماعة بصفة مؤقتة أو باستمرار. كما قد تتغير قيادة الجماعة من موقف لآخر وقد تبقى كما هي المهم هو وجود شخص يتولى القيادة بصفة دائمة.¹

مع تحول البحث و الاهتمام وجدت وجهة نظر أخرى تبحث حول طبيعة و وظائف القيادة الإدارية بدلا من البحث في ذات الفرد أو القائد. و من أجل أن تعمل المجموعة بكفاءة استنتج الباحثون أن القائد بحاجة إلى أن يقوم بمجموعتين أساسيتين من الوظائف:

وظائف مرتبطة بأداء المهام المنوطة بها، ووظائف مرتبطة بالمحافظة على أداء المجموعة ذاتها ليشعر الفرد الذي ينتمي إلى المجموعة بالاعتزاز لانتمائه لها.²

1- القادة الذين يهتمون بالمهام: يركز بعض القادة على جزئيات العمل التي تؤدي إلى تنفيذه، فهم يركزون على التخطيط والبرمجة و المعالجة والعمل والرقابة على النوعية، وهناك من يصف هذا الأسلوب بالبناء الهيكلي للمهام.

2- القادة الذين يهتمون بأفراد المجموعة وعلى رفاهيتهم وشعور الإتياع وهم واثقون من أنفسهم. ولهم الرغبة القوية في أن يقبلوا من أعضاء فريقهم وهناك من يصف هذا الأسلوب بالقيادة المركزة على الفرد أو القيادة المركزة على العلاقات أو القيادة المهمة.³

وهكذا فإنه من يستطيع أداء هذه الوظائف بنجاح فإنه بلا شك قائد فعال. وفي الواقع قد يجيد القائد أداء واحدة منها. بحكم ما هو متوفر لديه من وقت أو مهارة أو ميل لكن ذلك لا يعني زوال المجموعة. حيث أشارت الدراسات المهمة إلى أن معظم المجموعات الكفوة تكون لها قيادة مشتركة

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 62، 64.

² زيادة فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 322.

³ محمد محمود الفاضل، "كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 49، 50.

والتي يكون فيها أحدهم وهو عادة القائد أو المدير الرسمي يركز على متطلبات الأداء وعلى المتطلبات الاجتماعية وشؤون المجموعة.¹ وفي الحقيقة هذا الأمر يستحق المزيد من الاهتمام.

✓ المبحث الثالث: تطور القيادة عبر مدارس الفكر الإداري .

تعتبر القيادة من بين الأساليب الإدارية القديمة، فهي الأسلوب الذي رافق الإنسان منذ القدم بدأً من العائلة ثم العشيرة فالمدينة فالدولة، وتغيرت هذه الطبقات من المجتمع دوماً في هيكلتها وقياداتها مع التغير الفكري والعائلي فوجد مثلاً: (الحاكم، رجال الدين، القادة العسكريين، أصحاب رأس المال... وغيرها). لعل أهم ما يميز بداية الفكر الإداري الحديث هو الثورة الصناعية التي عادت الأرضية أمام التطور الإداري، فساعدت على ظهور بعض الأساليب الإدارية المختلفة، حيث شهد النصف الثاني من القرن الثامن عشر نشاطاً كبيراً في الكتابة في مجال الإدارة. ويعود الفضل في ذلك بشكل خاص إلى مجموعة من الاقتصاديين من أمثال: "السير جيمس ستوارت" في كتابة (مبادئ الاقتصاد السياسي) و"آدم سميث" في كتابه (ثروة الأمم). و بشكل عام تعرف الاقتصاديين على الوظائف الإدارية المعروفة حديثاً ومن ضمنها القيادة. لقد ظهرت الكثير من المدارس في العصر الحديث تدعو إلى بعض الممارسات والأساليب الإدارية المختلفة، سيكون تركيزنا على تلك المبادئ التي تركز على القيادة أو ما له علاقة وثيقة بمبادئ القيادة وكيفية تطورها.

◀ المطلب الأول: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) Traditional School

تمتد هذه المدرسة من منتصف القرن التاسع عشر إلى غاية بداية سنة 1950م وتتضمن عدداً من النظريات التي ظهرت في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت المدرسة الكلاسيكية تقوم على مفاهيم غير ديمقراطية مثل: الأمر، والرقابة، والتوجيه، والسلطة، هذا بالإضافة إلى بعض التيارات التي كانت سائدة خلال هذه الفترة مثل: سيطرة الآلة على الإنسان، والثورة الصناعية. وممن رسخوا أفكار هذه النظرية (فردريك تايلور) و(هنري فيول) و(لندول رويك) وكذلك أفكار عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر). ومن أهم نظريات المدرسة التقليدية: النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيم الإداري و منظومة الإدارة. وسنقوم بتلخيص أهم ما جاءت به هذه النظريات بخصوص القيادة وذلك حسب التدرج الزمني:

1- منظومة الإدارة (1880): لقد تميزت القيادة الإدارية بالتركيز على العماليات الداخلية لأن الهدف المراد تحقيقه هو زيادة الإنتاجية لمواجهة نمو الطلب على السلع. كما أن للقيادة الحرية الكاملة في تحقيق كفاءة الإنتاج. لأن الدولة في ذلك الوقت لا تتدخل في النشاط الاقتصادي، ولا تضع قيوداً على منظمات الأعمال.

¹ زيادة فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 322.

ولكنها تميزت بالضعف من حيث التنظيم الداخلي، لأن الاهتمام الرئيسي للقيادة الإدارية تمحور حول المجهودات الرأسمالية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية. وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن أهم ما جاءت به منظومة الإدارة تمثل في: تجاهل العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية وتجاهل اختلاف وجهات النظر بين القيادة والعمال.¹

2- الإدارة العلمية (1900): يعتبر "فريدريك تايلور" أول من استخدم أسلوب الإدارة العلمية، إذ فكر في موضوع تحسين و زيادة إنتاجية العاملين في مجال الصناعة، من خلال متابعته لأدائهم وتوصل أن الكثيرين منهم ينجزون أعمالهم بطريقة غير سليمة و غير كفؤة مما أدى إلى ضياع الكثير من الجهد و الوقت للذين يمكن استغلالهم لغرض زيادة الإنتاج. واعتقد أنه يمكن حل هذا المشكل بمساعدة المشرفين (القادة) على العمال لأداء العمل وفق خطوات محددة ومرسومة.

قام "تايلور" سنة 1911م بإصدار كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" حيث وضع أربعة أسس ومبادئ للإدارة العلمية تتمثل في:

- أ- تطوير أي عمل باتباع أسلوب علمي، يشتمل على قواعد عدة للحركة يتوافق مع ظروف العمل.
 - ب- اختيار العاملين بعناية تناسب القابليات المطلوبة للعمل.
 - ت- تدريب العاملين ومنحهم محفزات مادية مناسبة عند أداء العمل بالطريقة الصحيحة.
 - ث- مساندة العاملين ودعمهم من خلال التخطيط للعمل بعناية وتسهيل خطوات انجازه.²
- إضافة إلى هذه الأسس الأربعة رأى "تايلور" أن هناك وظائف جديدة للقادة تتمثل في:
- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد.
 - تقسيم عادل للمسؤولية بين القادة و العمال مع قيام القادة بتخطيط و تنظيم العمل.³
- وكان تايلور يرى بأنه يجب على القائد أن يكون ملماً بما يعرفه العمال عن طبيعة العمل أكثر مما يعرفه بقية العاملين في الإدارة.⁴

من خلال ما سبق يمكن القول أن أهم ما جاءت به الإدارة العلمية هو تركزها على إزالة الجهد الغير مثمر في العمل واعتبار العمال كألات. و انصبحت الأبحاث حول إيجاد الحلول لمشكلة تدني الانتاجية والكفاءة ، مما جعل الهدف الأساسي للقائد هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل، يرافقها أقصى منفعة للعامل. (فالرسالة التي نادى بها الإدارة العلمية هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الادارة والعمال.

¹ منال طلعت محمود، "أساسيات في علم الإدارة" بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص ص 24، 25.

² صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة" بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 55، 56.

³ بشير العلاق، "مبادئ الإدارة" بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 43.

⁴ جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، بدون سنة، ص ص 39، 40.

3- المبادئ الإدارية لهنري فايول: دعى "فايول إلى تطبيق العديد من المبادئ الإدارية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل هذه المبادئ كخلاصة للقادة الناجحين، حيث حصلوا على فوائد جمة.

أ- مبدأ تقسيم العمل باستخدام التخصص و مزاياه

ب-مبدأ توازن السلطة و المسؤولية

ت-مبدأ الانضباط و الالتزام و النظام

ث-مبدأ وحدة القيادة و عدم التدخل في صلاحيات الإدارة.

ج- مبدأ وحدة التوجيه بحيث يكون للعامل قائد واحد يتلقى منه الأوامر و التوجيهات.

ح- مبدأ تقديم اهتمامات المنظمة على الاهتمامات الفردية.

خ- مبدأ الإنصاف و العدالة

د- مبدأ التسلسل في العلاقات الوظيفية.

ذ- مبدأ النظام المادي و الاجتماعي بحيث يكون كل شيء مكانه

ر- مبدأ استقرار و ثبات العمالة

ز- مبدأ الروح المؤسسية أي العمل كفريق واحد

س- مبدأ المبادرة و تطويرها من خلال النظام

ش- مبدأ المركزية

ص- مبدأ المساواة.¹

نلاحظ أن "فايول" قد أشار إلى وحدة القيادة و وحدة التوجيه في المبدأ الرابع و الخامس، حيث يعتبر القائد الفرد الوحيد الذي يحق له اتخاذ القرارات ولكن بالتوافق مع المبادئ الأخرى. كما أنها مازالت صالحة بالرغم من قدمها ومن الدراسات و خبرة الآخرين في مجال الإدارة. وقام "فايول" كذلك بتحديد ستة وظائف إدارية للقائد و التي يتم تطبيقها في الوقت الحاضر وهي:

أ- الأنشطة الفنية (الإنتاج)

ب-الأنشطة التجارية (البيع و الشراء)

ت-الأنشطة المالية (البحث عن رأس المال و حسن استخدامه)

ث-أنشطة الضمان و الوقاية (حماية الممتلكات و الأشخاص)

ج- أنشطة المحاسبة

¹ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ح- أنشطة إدارية (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة)

حسب "فايول" فإن هذه الأنشطة يجب توفرها في أية منظمة مهما كان حجمها. كما تناول في الجزء الأول من كتابه الصفات الواجب توفرها في القادة و المتمثلة في:

أ- الصفات الجسمانية (الصحة و القوة)؛

ب- الصفات العقلية (القدرة على الفهم و الدراسة، الحكم والتقدير)؛

ت- صفات خلقية (الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء)؛

ث- صفات فنية تتعلق بالوظيفة التي يؤديها؛

ج- صفات فنية تتعلق بالخبرة و التجربة و النابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة؛

تتمثل النتيجة التي توصل إليها " فايول" في أنه لا بد من تدريس مبادئ الإدارة رغم اعتباره لضرورة توفر القدرات الفنية و هذا يشمل القادة و العمال معا.¹

من خلال ما سبق نستنتج بشأن ما جاء به "فايول" أن كفاءة القادة تقاس من خلال قدرته على حسن تطبيق المبادئ و الوظائف المذكورة أعلاه.

4- النظرية البيروقراطية لماكس ويبر: كان يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دوراً مهماً. كما عمد إلى التمييز بين السلطة والحكم. حيث قسم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى ثلاث مراحل:

أ- مرحلة السلطة التقليدية: تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة غير كفء وبدائي.

ب- مرحلة السلطة الكارزمية: تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الاهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة.

ت- مرحلة السلطة القانونية: يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل.

تتمثل مجالات تطبيق البيروقراطية وفق "ويبر" إلى مايلي:

أ- التقسيم الواضح للعمل مما يساهم في التخصص و تطوير مهارات الأفراد؛

¹ محمد عي جعلوك، "القادة هل يولدون أم يصنعون"، الطبعة الأولى، دار راتب الجامعية، لبنان، 1999، ص25.

ب- يلتزم كل من القادة و العمال بالقواعد و الإجراءات الرسمية في قراراتهم و سلوكهم و تكون محددة ومكتوبة وموثقة.

ت- هرمية السلطة: حيث يكون إصدار الأوامر و تحمل المسؤوليات ضمن موقع وظيفي متدرج بطريقة محددة.

ث- العلاقات الغير شخصية: الموضوعية و عدم التحيز أثناء المعاملة و التأكيد على عدم ترك العلاقات الشخصية تؤثر في تأدية الواجبات.

ج- الاستحقاق على أساس المهنة: يتم اختيار وترقية الأفراد مهنيا وفق قابليتهم و مستوى ادائهم للعمل.¹ مما سبق يمكن القول ان مفهوم و خصائص البيروقراطية التي جاء بها "ماكس ويبر" تدعو إلى الانضباط في العمل و تحديد أسس واضحة مستندة إلى القوانين و التعليمات بالشكل الذي يتيح للقادة الإشراف على مرؤوسيههم بطريقة كفؤة و العمل وفق علاقات رسمية ثابتة.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية مدخل العلاقات الإنسانية Behavioral School

لقد أهملت المدرسة التقليدية الجانب السلوكي للأفراد و الجماعات في المنظمات، حيث ركزت مختلف نظرياتها و اتجاهاتها الفكرية على الرشد و العقلانية لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية من خلال الإهتمام بتقسيم العمل و التخصص و التسلسل الرئاسي و التنسيق و التأكيد على القوانين و الأنظمة. فجاءت المدرسة السلوكية كرد فعل لقصور المدرسة التقليدية، حيث اهتمت بالعنصر البشري و اهتمت به. و شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة السلوكية. ركز هذا المدخل على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسي، كما أبرز أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته. ومن اهم رواد حركة العلاقات الإنسانية.

1- تجارب التون مايو Elton Mayo : قام عالم الاجتماع التون مايو سنة 1923م بالاشتراك

مع كلية الآداب بجامعة هارفرد بتبني فكرة دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية على إنتاجية العمال، وقد حصروا العمال داخل غرفة الاختبار the test room experiments وقد تم التركيز في هذه الدراسة على عاملين فقط هما الأجور التشجيعية، وطريقة الإشراف، حيث تم التركيز على متغير واحد في كل مرة. وقد تبين أن الزيادة في معدل الإنتاجية الناتجة عن تغير طريقة الإشراف بجعلها أكثر راحة وأقل رسمية بين المشرف والعمال أكثر من الزيادة في معدل الإنتاجية الناشئة عن زيادة الأجور والحوافز المالية، مما أدى إلى الاعتقاد أن العوامل الإنسانية أهم من العوامل المادية في زيادة معدلات الإنتاجية.² ومن أهم نتائج تجارب هوثرون:

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² ماجد محمد الفراء وآخرون، "الإدارة المفاهيم والممارسات"، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2003، ص 48.

أ- المنظمة كيان اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي، وهي تؤثر على إنتاجية الأفراد؛

ب- يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية (التقدير، الاعتراف بالإنجاز، القبول من الغير)؛

ت- تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه؛

ث- توجد علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل كنمط في القيادة؛

ج- تطوير اتصالات فعالة بين مختلف مستويات المنظمة؛

ح- يحتاج القائد لمهارات اجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

2- ماري باركر فوليت ركز Mary Parker Follet: وقع تركيز فيولت على الجماعة أكثر من تركيزها على

الفرد، و خاصة فيما يتعلق بمشاركة الأفراد في السلطة إضافة إلى التعاون والاتصال و التنسيق و اعتبرت

ان لهذه المتغيرات مساهمة فعالة في نجاح المنظمة. وهذا يعتبر خروجاً واضحاً عن مبادئ المدرسة

الكلاسيكية. و تتمثل أهم مساهماتها فيما يلي:

أ- وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات؛

ب- أسس إدارة الصراعات التنظيمية، والعمليات السياسية في المنظمة؛

ت- اهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة، والتعاون والاتصال والتنسيق بين الأفراد في المنظمة؛

ث- أبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها، لذا وضعت مبادئ أساسية للتنسيق السليم

3- شيستر برنارد Chester Barnard: اعتبر برنارد ان المنظمة نظام اجتماعي تعاوني، و أكد على أن

التعاون هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق النجاح للفرد و المنظمة. و يرى أنه يجب على القادة أن يهتموا بكل

العناصر المكونة لهذا النظام (الأعمال و الأفراد) لإبقاء المنظمة في حالة توازن. و يعتبر كتابه (وظائف

المدير) من الكتب القيمة في الفكر التنظيمي.

أ- اعتبر المنظمة كيان اجتماعي تعاوني؛

ب- التعاون هو الأساس لتحقيق النجاح للفرد و المنظمة؛

ت- لذا فالاتصال وتبادل المعلومات أمر ضروري ومستمر بين الأفراد في المنظمة؛

ث- تتكون المنظمة من أنشطة و أفراد عاملين، لذا يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق التوازن؛

ج- ينسب إليه مفهوم قبول السلطة، كما ابرز أهمية التنظيم غير الرسمي؛

- ح- اعتبر أن أدوار القائد الرئيسية تمثل في تسهيل الاتصالات و تحفيز العاملين.¹
- 4- كورت لوين: تتمثل نظرية كورت لوين في مجال الإدارة في أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية يبعد الديكتاتوريات. حيث يرى أن الديمقراطية من شأنها أن تسهل العلاقة بين العامل والقائد و غياب الأسلوب الديكتاتوري يساهم في حل العديد من المشاكل. و يعتقد أن ذلك سيؤدي إلى تحسين أداء العامل و عدم تكرار غيابه و التقليل من الخصام بين العاملين.²
- تعتبر الديمقراطية كأسلوب قيادي وفلسفة جديدة جاء بها "كورت لوين" على غرار المفهوم القديم الذي جاءت به المدرسة التقليدية بخصوص القيادة الإدارية.
- 5- هوغو مونونستر بيرج Hugo Munster berg: لفت "مونستربيرج" انتباه الإداريين إلى أهمية الجوانب النفسية في التعامل مع الأفراد. حيث قام بنشر كتابه (السايكولوجية و الكفاءة الصناعية) بالاستفادة من مفاهيم علم النفس و نظرياته من مناقشته للنقاط الآتية:
- أ- كيف نكتشف أفراد تتسجم عقلياتهم مع العمل الذي يؤدونه؛
- ب- ماهية الظروف السايكولوجية (النفسية) التي تزيد رضا العاملين و تحقق إنتاجية أفضل؛
- ت- كيف يمكن لقادة المنظمات أن يؤثروا على العاملين للحصول على افضل نتائج ممكنة.³
- 6- ماسلو MASLOW : تمثل دور العالم النفساني "ماسلو" في محاولاته لتقسيم احتياجات الإنسان إلى خمس مستويات متدرجة، سميت ب (سلم الحاجة) وهي كما يلي:
- أ- الحاجات الجسمية الأساسية كالمأكل والمشرب؛
- ب- الحاجة للأمن والأمان والحماية من الأخطار؛
- ت- الحاجة للحب والتقدير والقبول الاجتماعي؛
- ث- الحاجة إلى احترام وتقدير الذات؛
- ج- الحاجة إلى تحقيق الذات.
- وهذه الحاجات متدرجة بمعنى أن الفرد كلما أشبع حاجة ارتقى في السلم ليحقق الحاجة الأخرى، وهذا صحيح بوجه العموم، ولكنه لا ينطبق على جميع الأفراد وبنفس الدرجة.⁴
- نستنتج مما سبق مساهمات هذه المدرسة في مجال القيادة الإدارية، بحيث أن العلاقات الإنسانية في الإدارة تحدد مدى نجاح القائد الإداري. كما أن القائد الناجح يسهل على الأفراد الوصول للهدف المنشود من خلال التعاون

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

² زيد منير عبودي، "الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، ص 149.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁴ ماجد محمد الفراء و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 50.

ويعطي فرصاً لتنمية الأفراد ويسعى لإشباع حاجاتهم. بحيث يكون إشباع حاجات الأفراد غير متناقض مع أهداف المنظمة ويؤدي لارتفاع الروح المعنوية وارتفاع مستوى الأداء. أما موقف "هوغو مونونستر بيرج" فتمثل في توضيح أثر عدم اهتمام القادة الإداريين بالجانب النفسي للعمال و أن سبب في نقص الإنتاج يعود إلى تدني الروح المعنوية للعاملين. أما سلم الحاجة الذي جاء به "ماسلو" فمن شأنه أن يساعد القادة في معرفة الحاجة الغير متوفرة لدى العمال وحفزهم و التأثير عليهم من خلالها. كما أن القيادة الفعالة تتم بتعاون وثيق يستلزم المشاركة بين القائد والعمال. والقيادة الديمقراطية توفر المشاركة والتحفيز للعاملين وهي أفضل من غيرها للعمل في المنظمات الخدمية والإنتاجية.

المطلب الثالث: المدرسة السلوكية (المدخل السلوكي)

رغم الشعارات التي أطلقتها مدرسة العلاقات الإنسانية مثل "العامل الراضي عن عمله يعتبر عامل منتج" وتأكيدها لدور التنظيم غير الرسمية وما صاحبه من إهمال لدور التنظيم الرسمي. إلا أنه لا يوجد دليل علمي يؤكد ما ذهب إليه مدرسة العلاقات الإنسانية. فنتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها، لهذا السبب ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل حسن، ومحاولة التحكم فيه والسيطرة عليه. ولهذا تبلورت المدرسة السلوكية وغيرها من المدارس لتعالج مواطن الضعف في مدرسة العلاقات الإنسانية، فانصب تركيز المدخل السلوكي على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات ومن أهم نظريات المدخل السلوكي نجد:

1- دوجلاس ماكريجور " Douglas Mc Gregor ": تقوم النظرية التي وضع أسسها "دوغلان ماكريجور"

على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد القائد ويؤمن به؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به القائد، كما رأى "دوغلان" بأن النظريات التقليدية تبنت النظرة X وقد رفضها هو واعتبر أن القائد لا يمكن أن ينجح إلا إذا نظر للعاملين معه على أنهم أناس ذوي إمكانيات وقدرات، مبدعون، قادرين على تحمل المسؤولية. نالت نظريته قبولاً واسعاً لدى المنظرين، وفتحت المجال للمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة كما يلي:

أ- **نظرية X** : توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر

البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم على فروض أساسية وهي:

- أن الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
- لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
- الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادأة والمبادرة.
- الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون مروضاً وتحت توجيه وإشراف غيره.

ب- **نظرية Y** : توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات

الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم على فروض أساسية وهي:

- الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
- هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
- حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
- الإنسان طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.¹

و في كتابه (الجانب الإنساني للمشروع) و الذي صدر سنة 1960م، أبدى اهتماما ملحوظا بنتائج دراسات "التون مايو" و نظرية الحاجات "لماسلو" حيث اعتبر ان القادة يولون اهتماما اكبر لحاجات الأفراد الاجتماعية و تحقيق الذات في العمل.² نستخلص من هذه النظرية أن لكل قيادي طريقته في التنظيم والقيادة و له استراتيجية خاصة، وكلها تعتمد على افتراضات إنسانية.

2- فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg: ميز عالم النفس التحليلي الأمريكي "فريدريك هيرزبرغ" في كتابه (العمل و طبيعة البشر) سنة 1966م بين عوامل الصيانة و العوامل الدافعية التي تؤثر على رضا الفرد. و لهذا السبب سميت نظريته بنظرية ذات العاملين. و اعتبر عدم توفر عوامل الصيانة يسبب عدم الرضا لدى الفرد و تتعلق هذه العوامل بظروف العمل مثل(الراتب و نوع القيادة و الإشراف وغيرها). أما بالنسبة لعوامل الدافعية فإن توفرت تسبب الرضا و تحفز الفرد إلى المزيد من العمل و الجهد و تتعلق هذه العوامل بلب العمل مثل(الاعتراف بالإنجاز، الترقية، التطور و غيرها).³

نستخلص ما سبق أن " هيرزبرغ" أقام نظريته حول التحفيز حيث هناك ثلاثة عناصر من شأنها التأثير على إثراء العمل من قبل الفرد و تتمثل في:

أ- حالة العامل؛

ب- وضع السلطة الهرمية؛

ت-المهام المسندة للشخص.⁴

و يدل المفهوم الذي ابتكره "إثراء العمل" على أن العمل يتم إغناؤه عندما يستجيب الفرد إلى عوامل الصحة المهنية و عوامل التحفيز بالقدر نفسه، ومنه يمكن زيادة المهام و النشاطات الموكلة إليه عن طريق تحفيزه، وكلما تم إغناء العمل قلت ضرورة الإشراف و القيادة عليه. وأكد العلاقة بين المساهمة والمردود وأن الفرد يستمر في المساهمة إذا شعر بأن المردود معادل للجهود التي يبذلها وأن التوازن بين المساهمة والمردود أمر ضروري للمحافظة على الكفاءات المتوفرة في المنظمة والحد من تسربها .ودور القيادة يكون في المحافظة على التوازن بين المردود الذي يحصل عليه الفرد والجهد الذي يبذله في العمل.

¹ ماجد محمد الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 49، 50.

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 78، 79.

⁴ محمد مرعي مرعي، "أساسيات علم الإدارة"، بدون طبعة، جامعة دمشق المعهد العالي للتتمية الإدارية، دمشق، ص 26.

3- مدرسة النظام الاجتماعي The social system school: قمنا بضم هذه المدرسة في المدخل السلوكي لأنه كثيراً ما يحدث الخلط بينها وبين مدرسة السلوك الإنساني، ونظراً لأن المدرستين تتبعان من تطور الفكر الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية.

و يعتبر "سيشتر برنارد S . Bernard" "H. Simon" هنري سيمون من الباحثين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة. ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور "برنارد" ما يسمى بنظرية التعاون المذكورة سابقاً، حيث أن إشباع حاجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تؤدي به إلى التعاون مع الآخرين، ومن هذا المنطلق قام بتعريف لمضمون التنظيم الرسمي الذي يقوم على أساس انه نظام تعاوني يتسنى للأفراد من خلاله الاتصال ببعضهم البعض والعمل بروح المودة والتضامن على تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا ما أدى "بسيمون" إلى تعريف التنظيمات الإنسانية بأنها نظام من النشاطات المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعاً تحت أنماط توجيهية من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة.

قدمت هذه المدرسة مساهمات عديدة لمجال تسيير المنظمات منها تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية. كما أن اعتراف هذه المدرسة لتضارب الأهداف وتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والبيئية أعطت حافزاً للقادة بالنظر إلى المنظمة بنظرة أوسع وتقدير الظروف الخارجية التي تعمل ضمنها. كما أضافت هذه المدرسة للفكر الإداري مفاهيم أخرى عن الحدود التي يمكن أن تقف عندها السلطة الإدارية وكذلك دور التنظيم الغير رسمي داخل المنظمة وتأثيره على قراراتها وسياساتها وتحقيق أهدافها.¹

ويلاحظ القارئ الكريم من خلال النظريات أعلاه بداية التحول في النظرة إلى التنظيم على أنه تنظيم اجتماعي وليس تنظيمياً آلياً كما كانت اعتبرته النظريات التقليدية، وهو ما اندرجت عليه التسمية بنموذج الآلة (Machine Model) من قبل نقاد الفكر التقليدي.

المطلب الرابع: المدارس الحديثة والمعاصرة (1960- حتى الآن)

لقد أهملت معظم المدارس السابقة العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية، ولهذا السبب طرأ تحول جذري الفكر الإداري أدى إلى ظهور العديد من المدارس في الآونة الأخيرة، سنتطرق إلى أكثرها انتشاراً وأهمية بالنسبة لموضوع بحثنا وهي:

1 - مدرسة النظم The systems Scholl: تبنى "مانيز" فكرة النظم سنة 1964 م، وقسم المنظمات إلى أنظمة مغلقة لا تهتم كثيراً بما يحدث في بيئتها الخارجية، وهو المفهوم التقليدي السائد سابقاً بسبب استقرار البيئة وعدم حدوث التغيرات فيها. وأنظمة مفتوحة حيث اعتبرها أساس لنجاح المنظمة حيث يأخذ النظام المفتوح مدخلاته من البيئة الخارجية و يصدر مخرجاته المتمثلة في السلع والخدمات إليها. وتكمن فعالية المنظمة في استطاعتها

¹ يشير العلاق، "مبادئ الإدارة" الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص57.

الحصول على الموارد اللازمة من البيئة (يد عاملة، مواد أولية، معلومات... وغيرها) و القيام بإنتاج مخرجاتها.¹ ومنه تعتمد هذه النظرية على ثلاثة عناصر (المدخلات، النشاطات التحويلية، المخرجات). و قدمت هذه المدرسة إطاراً فكرياً للقادة من أجل تحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال:

- أ- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة، يدفع كل قائد للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي، مما يحقق تنسيق أفضل في المنظمة؛
- ب- التغيرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء، لذا يجب مراعاة كل جوانب المنظم؛
- ت- يتضمن منظور النظم مفهوم التعاون نتيجة تأثير و تفاعل الأجزاء وهي تعمل معاً، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة. أي كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة (لذلك رُبطت الأجزاء ببعضها البعض؛

ث- تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح)؛

ج- تنبه القادة الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم.

2- مدرسة/النظرية الظرفية* contingency Theory (1975): تمتد جذور هذه النظرية إلى أواخر الستينات عندما قدم الباحثان "لورنس" و "لورش" مجموعة من الدراسات و البحوث العلمية سنة 1967م ولا يزال تطبيقها مستمرا إلى يومنا هذا.² وتسمى كذلك بنظرية الظروف، حيث يعتبر مصطلح الظروف مصطلحا أساسيا في هذه النظرية. و تعتبر امتداد لنظرية النظم فالمنظمة نظام مفتوح له حدود تفصله عن بيئته الأوسع، فهي تسعى لفهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة ككل وبيئتها الخارجية. تسعى لفهم كيفية عمل المنظمة وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي كل حالة على حدة لذا فهي تقترح نماذج لتصميم وإدارة المنظمات التي تكون أكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة. و على ضوء ذلك فإن جوهر النظرية الظرفية يتمثل في أننا لا نستطيع أن نحدد طريقة مثلى واحدة لمعالجة القضايا الإدارية و اقتراح الحلول لها، لأن القادة يواجهون ظروف و مواقف متباينة تختلف حسب اختلاف حجم المنظمات، ونوع النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات، وحاجات القوى البشرية التي تعمل فيها، و متطلبات البيئة الخارجية. لهذا فمن غير المتوقع أن نجد أسلوبا قياديا واحدا لأن ذلك يعتمد على عدة أطراف من بينها شخصية القائد وأوضاع أتباعه وطبيعة الموقف الذي يواجهه.³ كما يتوجب هذا الأسلوب

¹ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 35.

* قد يجد القارئ تسمية أخرى لهذه المدرسة وهي المدرسة الموقفية، و نحن قمنا بختيار المدرسة الظرفية لأنها تتضمن عدة متغيرات أشمل من الموقف.

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ أحمد محمد غنيم، "فعاليات الإدارة"، بدون طبعة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص ص 40، 42.

استخدام المبادئ الإدارية بمرونة عالية تتيح للقائد أو متخذ القرار فرصة تبني الحل الأفضل و المناسب للمشكلة حسب الموقف الذي يمر به.¹

من خلال ما تقدم يمكن القول أنه وفقاً لهذا المنظور لا توجد نظرية أو أسلوب قيادي محدد يمكن تعميمه لكل المنظمات والظروف والأزمنة بل يجب على القادة أن يقوموا بتشخيص كل حالة لاختيار الأسلوب المناسب لها، مما يساعدهم على تفهم الظروف و الحالات التي تواجههم و التجاوب معها بطريقة مناسبة.

3- المدرسة الكمية: سعي مؤسسو هذا المدخل إلى أهمية الاعتماد على النماذج الرياضية الموضوعية والمعيارية التي يمكن للقائد أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، وتتم بالاستعانة بالأرقام و التطبيقات والإحصاء لتسهيل مهمة القائد في التعامل مع المشكلات الإدارية، بدلاً من اعتماد القادة على معلومات وصفية و افتراضات تفقر إلى الدقة، يقوم وتشمل على فروع أساسية هي:

أ- التنبؤ الرياضي : والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة القائد في اتخاذ القرارات والتخطيط للمشاريع المستقبلية.

ب- حوث العمليات: وتهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية، و خاصة البرمجة الخطية لتحديد الأولويات و المواقع الأفضل لاستخدام الموارد.

ت- نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

4- نظرية الإدارة بالأهداف: ترجع بواورها إلى "بيتر دراكار" عام 1954م، وتقوم على أساس المشاركة والاتفاق بين القائد و المرؤوسين في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات و العمل سوية لتحقيقها. وتتمثل خطوات تطبيق هذه النظرية في:

أ- يتفق كل من القائد و العمال على تحديد النتائج المتوقعة الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.

ب- التزام كل من القائد و العمال بتلك الأهداف مع تسجيل كل مشكلة و كل مبادرة.

ت- يقوم القائد بمقابلة العمال عند حلول نهاية المدة المحددة و التعرف على كل العقبات من أجل عدم تكرارها ومكافأة كل مبادرة وإبداع.²

نستنتج مما سبق أن حجر الزاوية في هذه نظرية الإدارة بالأهداف هو مدى قناعة وقبول القيادات الإدارية في تبني هذا الأسلوب في العمل.

5- المدرسة اليابانية: أصبحت هذه المدرسة كمدخل ضمن مداخل الحتمية العالمية، كون ان العالم يتجه ليصبح قرية صغيرة، و بالتالي يجب على القادة انتهاج رؤية عالمية شاملة فيما يتعلق بكل الأنشطة التي يمارسونها.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 41.

و يعتبر نموذج "Z" الذي قدمه "وليام أوشي" سنة 1981م كمحاولة لتحقيق التكامل بين الأساليب الشائع استعمالها في الولايات المتحدة و اليابان كحل وسط لبقاء و استمرار نشاط المنظمات في مجال الأعمال. حيث قام بالتسمية المنظمات التقليدية الأمريكية بالنوع A و مجموعة أخرى من المنظمات اليابانية المشابهة لها بالنوع J. كما أن القليل من المنظمات الهجينة أو المشتركة حققت نجاحا كبيرا مقارنة بالمنظمات الأخرى. و تختلف المنظمات الأمريكية عن المنظمات اليابانية في سبعة نقاط هامة وهي: (طول فترة التوظيف، نمط صنع القرار، موقع المسؤولية، سرعة التقييم و الترقية، أساليب الرقابة، التخصص في العمل، طبيعة الاهتمام بالعاملين).¹

و قد ساعد في ذلك كثيرا طبيعة و خصائص المجتمع الياباني و تقاليده التي تؤسس على القيم والشرف والانتماء إلى جانب الثقة و العدالة و السعي نحو تحقيق المصلحة العامة، و محاولة قادة المنظمات في غرس هذه الخصائص في نفوس العاملين عززت من ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها. لأن توظيف الفرد مدى الحياة و الاهتمام الجيد بالعنصر البشري وتوفير الحاجيات الضرورية له تجعله يشعر بالأمان مما يمكنه من السعي نحو تحقيق مصالح المنظمة و اعتبارها ضمن مصالحه. كما أن عدم التخصص في المسار الوظيفي من خلال المرونة في العمل التي تجعلهم ينتقلون بين أكثر من مجال عمل، وعدم ترقية الأفراد إلى مناصب عليا إلا بعد تدريبهم و إكسابهم الخبرة اللازمة تزيد من فعاليتهم و كفاءاتهم كقادة. بالإضافة إلى تشجيع الممارسات الذاتية في مجال الرقابة أو ما يسمى بالرقابة الذاتية يقلل من أخطاء العمل و عيوب المنتجات زاد من جودة المنتجات اليابانية و زيادة إنتاجية الأفراد وهو الأمر الذي ساعد المنظمات اليابانية على غزو الأسواق الأوروبية و الأمريكية. إضافة إلى أسلوب المشاركة الذي يتبعه قادة المنظمات اليابانية مع المستويات الدنيا و كذلك الشعور الجماعي بالمسؤولية في العمل النابع من القيم السائدة في المجتمع الياباني ساعدا كثيرا على ريادتها في مجال الأعمال.

6- القيادة والمفاهيم الإدارية المعاصرة: ظهرت في الآونة الأخيرة عدة مفاهيم إدارية يستوجب على قادة منظمات العمال معرفتها و فهم كيفية تطبيقها بالتنسيق مع العمال مثل (نظم المعلومات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، إدارة المستقبل، أخلاقيات الإدارة، إدارة الوقت وإدارة التغيير...و غيرها). يجب تعميق هذه الأسس الحديثة في أذهان القادة والتي يمكن اعتبارها كامتداد لتطور الفكر الإداري، لأن عدم أخذها بعين الاعتبار سيؤدي حتما إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة. و يتمثل دورها في:

أ- تساعد أنظمة المعلومات الإدارية القادة و العاملين على تحليل المشاكل و تفسير المواضيع المعقدة كما تساهم في خلق أفكار ومنتجات جديدة.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011، ص ص 98-99.

ب- لا تقتصر تكنولوجيا المعلومات على تقنيات الحاسب الآلي أو البرمجيات التي تسيطر على عمليات المحاسبة، ولكنها تتضمن تكنولوجيا الاتصالات لنقل و تبادل المعلومات، حيث أصبح القادة في الدول المتقدمة يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات و إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المعقدة. غيرت هذه التطورات من أساليب القيادة و الإدارة التقليدية وأصبح أداء الأعمال بما فيها القيادة مرتبطاً بظهور مصطلحات حديثة مثل التبادل الإلكتروني للوثائق، البريد الإلكتروني، ومخاطبة الأفراد عن طريق الأنترنت ومتابعة أعمالهم و تمكينهم و الحصول على المعلومات منهم. وكذلك الأمر بالنسبة لشبكة الأنترانات و التي يتم الاستعانة بها في إنجاز العمال في حدود المنظمة الواحدة بين القادة و العمال في مختلف المستويات، أما شبكة الإكسترنات بوصفها شبكة خارجية يمكن للقائد الاتصال بالمتعاملين خارج المنظمة كالزبائن و أصحاب المصالح.¹

ت- يتطلب التفوق و التميز التركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لذا بدأ الكثير من قادة المنظمات بالبحث في الأساليب و النظريات الجديدة التي يمكن ان تساعد في زيادة جودة المنتجات والقدرة الإنتاجية للعمال. فعلى سبيل المثال استخدمت بعض المنظمات حلقات الجودة والتي تتمثل في الفريق من العاملين الذين يلتقون بشكل منتظم من اجل تحديد و حل المشاكل المرتبطة بالجودة في وظائفهم، والاستخدام الناجح لدوائر الجودة يتطلب من القائد حسن تنفيذ الأفكار المنتقاة من مختلف مدارس الفكر الإداري و خاصة المدخل الموقفي.²

ث- بالنسبة لبقية المفاهيم كإدارة المستقبل فيمكن القول أن بعض القادة يقوم بإدارة أعمالهم استناداً لما حققوه في الماضي و لكن القيادة الناجحة هي التي تنظر دائماً إلى الغد دون إهمال الحاضر و الماضي. نفس الأمر بالنسبة لإدارة الوقت لأن التأخير في الوصول إلى الأشياء مقارنة بالمنافسين يعتبر تكلفة باهظة وخسارة لمنظمات اليوم. سواء تعلق الأمر بالمعلومات أو الابتكارات التي من شأنها أن تخلق التميز أو في إنتاج المنتجات و الخدمات و إرسالها إلى السوق.

هذا على سبيل المثال لا الحصر لأن عالم اليوم في تطور وتغير مستمر في جميع الميادين مما يؤدي إلى تغير أساليب القيادة و ظهور غيرها في فترة وجيزة. و بالرغم من الفوائد التي حققها بعض القادة في الدول المتقدمة بفضل استعمالهم للتكنولوجيا و تطبيقهم للمفاهيم الحديثة، إلا أنه يجب توخي الحذر عند التعامل مع العنصر البشري، فقد أشارت الدراسات بأنه يجب تهيئة القادة من جهة و العمال من جهة أخرى و ذلك نفسياً و علمياً قبل الشروع في تنفيذ أسلوب معين. حيث لكل نظرية أو مفهوم من المفاهيم السابقة له إيجابياته و سلبياته و تختلف

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 85، 88.

² علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 103.

نسبة نجاحه من بيئة لأخرى و من مجتمع لآخر. ومن يمكن القول أن المرونة و التصرف حسب ما يفرضه الموقف تعتبر أفضل الأساليب القيادية مع أخذ بعين الاعتبار كل ما ذكرناه سابقا.

✓ المبحث الرابع: مداخل و نظريات القيادة الإدارية و أنماطها.

يتكون هذا المبحث من أربع مطالب حيث سنتناول في المطلب الأول و الثاني والثالث كل من المدخل الفردي والاجتماعي والتوفيقي للقيادة الإدارية أما في المطلب الرابع فسنعرض مختلف الاتجاهات الحديثة لها حيث سنعرف من خلال ذلك على مختلف الأنماط القيادية الموجودة.

◀ المطلب الأول: نظرية السمات

السمات هي الخصائص و الموصفات المميزة للقائد وتم استخدام هذا المدخل لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة و الفعالة.¹ ومن أقدم هذه النظريات نجد:

1- نظرية الرجل العظيم (The great man theory): والتي تقوم على اعتبار أن القيادة هي سمة مميزة

للفرد وأن القادة يولدون ولا يوصنعون، وإن الخصائص القيادية موروثية أكثر مما هي مكتسبة. من لا يمتلك تلك الخصائص أصلا فلا يمكن له أن يكون قائدا أينما وجد. و من يمتلك تلك الخصائص أصلا فهو قائد أينما وجد. وترتبط هذه النظرية بأساطير البطولة لمن كان يملك قوى غير طبيعية وغير متوفرة لدى غيره وكانت هذه الأفكار مسيطرة على فترات طويلة من تاريخ المجتمعات ومثلت الأرضية التي نبتت فيها نظريات القيادة اللاحقة.² وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات الآتية:

أ- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.

ب- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.

ت- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.³

إن افتقار نظرية الرجل العظيم للشواهد التجريبية في تأكيد فرضيتها والبرهنة على صحتها، قد أفقدها السيطرة في ميدان القيادة وبالخصوص من الجانب الفكري، لأن اعتمادها على التأمل ومخاطبة الجوانب الخفية لطبيعة قوى القائد قد أضعف الإيمان بها كلما زاد الاهتمام بموضوع القيادة وبجوانبه العملية.⁴

¹ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 414.

² فريد فهمي زيادة، "المبادئ و أصول للإدارة والأعمال"، الطبعة الرابعة، مطبعة الشعب، عمان، 2004، ص 275.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 263.

⁴ فريد فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 319.

2- نظرية السمات (Traits Theory): عميد نظرية السمات هو بلا منازع جوردون ألبرت Jordan Albort

(1961 - 1973). كنتيجة الجدل الذي دار نظرية "الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية وأن

القائد يولد ولا يصنع. إضافة إلى تأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في

امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت "نظرية السمات".¹

تمثلت هذه السمات في مجموعة من الخصائص قام عبد الغفار حنفي بتحديددها في كتابه (السلوك

التنظيمي وإدارة الأفراد) كمايلي:

أ- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: أي يجب على القائد أن يكون ملهما لتابعيه من خلال تشجيعهم على

التفاني والإخلاص في العمل.

ب- القدرة على الإتصال: وتعني القدرة على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة، وقد استخلص 'ستوجديل' من

دراسته أن القيادة تتصف بالذكاء الإتصالي، ولديها القدرة على التقدير والتبصر وإمكانية الكلام

المقنع. (التحصيل أو الانجاز في الثقافة، المعرفة، الانجازات النشيطة، المسؤولية والاعتمادية، المبادرة

والثقة في النفس والرغبة في التفوق، إضافة إلى المشاركة في النواحي الاجتماعية، والاقتصادية).²

ت- القدرة على الإقناع: يجب أن يتسم القائد بالقدرة الفائقة على الإقناع بالأهداف. وقد اتضح لـ "شيزلي"

أن القادة الذين ليهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم أكثر نجاحا في تحقيق

الأهداف التنظيمية عن أولئك الذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.

ث- غرس الثقة في الآخرين: يتطلع العاملون إلى مساعدة القائد ونصيحته وأراءه ليس فقط في مجال العمل

وإنما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية. يجب أن يشعر المرؤوسين بأن قائدهم هو ذلك الشخص

الذي يمكنهم الاعتماد عليه والرجوع إليه والتحدث معه.

ج- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يعلم جوانب القوة والضعف لدى مرؤوسيه،

ويستطيع توجيههم بما يضمن إخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم. وحسب "فيدلر" يتسم

القادة الناجحون بمقدرة كبيرة على التمييز بين العامل الجيد و العامل السيء وبالتالي النجاح في

تحقيق الأهداف من خلال الآخرين.

ح- القدرة على اتخاذ القرارات: القائد الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الذي يجب تنفيذه بعد جمع

المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف.³

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص263، 264.

² عمرو محمد غباين، مرجع سبق ذكره، ص ص 146، 147.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 415، 416.

خلاصة لما سبق يمكن القول أن كل الاسهامات التي جاءت حول نظرية السمات ترى ضرورة وجود خصائص معينة تميز القائد عن غيره، منها الصفات الاجتماعية التي تشير الى الاخلاص والتعاون وحب الآخرين، والصفات السيكولوجية التي تتطلب الذكاء والحزم والثقة بالنفس، والصفات الفزيولوجية من مظهر لائق وقامة مقبولة ووزن وحيوية منسجمة.¹

نشير إلى عنصر مهم بخصوص النظرية السابقة و هو عنصر الثقة إذ انسحبت مفاهيم الثقة من البعد الشخصي إلى مجال الأعمال بل تعدى الأمر لتنظيم العلاقات بين الدول. حيث اعتبرها الباحثون موجودا استراتيجيا قد يحقق الميزة التنافسية للمنظمة وهذا ما تعززه أخلاقيات القيادة كما سنوضح ذلك في الفصول الآتية من هذا البحث.

ولم تسلم هذه النظرية من الانتقادات حيث يعتبر توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد السمات التي تميز القادة عن العاملين وتباين دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. كما لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.²

المطلب الثاني: المدخل السلوكي (The Behavior Approach).

بسبب عدم قدرة الباحثين على تحديد السمات المشتركة بين القادة، أدى بهم للبحث في السلوكيات التي تمارس من قبل القادة في وقت محدد.³ اعتماداً على بعدين أساسيين :

1. الإنتاج (العمل): اهتمام القائد بتحقيق أو بلوغ الأهداف الخاصة بعمل ما.
2. العاملون: اهتمام القائد بالعاملين و بمشاعر أعضاء الجماعة التي يقودها. و من بين النظريات التي ظهرت لتفسير هذا المدخل (سلوك القيادة) نجد:

1- نموذج دوقلاس مكريكور (نظرية X، نظرية Y): بما أننا تطرقنا إلى تفاصيل هذه النظرية من قبل بخصوص تطور القيادة عبر مدارس الفكر الإداري نوجه القارئ إلى الصفحتين 30،31 ونكتفي بالإشارة إلى بعض النقاط التي لها علاقة بموضوع البحث.

إن الفروض والاعتقادات بشأن العمال غالبا ما تؤثر على سلوك القائد. فالقائد يؤمن أن دافعية العمال تتحقق أساسا بالنقد وأنهم كسالى وغير متعاونون ولديهم عادات عمل سيئة ويقودهم عن طريق إبلاغهم

¹ فريد فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، مرجع سبق ذكره، 320.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 264.

³ Jennifer M George and other, op cit, P 393.

عن ما هو متوقع منهم وإصدار تعليمات لهم عن كيفية أداء وظائفهم وسمى مكريكور هذا الأسلوب بأسلوب القيادة التوجيهية وهو ما يمثل (نظرية X)¹ وهي نظرية تقليدية للقائد وسلوكه مع الجماعة ، يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.

يفترض القائد في نظرية Y أن العامل لا يكره العمل إلا بسبب عمل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض أن الفرد قادر على الإبداع.² وفق هذه النظرية يتجه القائد لاستخدام أسلوب القيادة القائم على المشاركة، حيث يعمل بالتشاور مع المرؤوسين ، يطلب آراءهم، ويشجعهم على الاشتراك في التخطيط واتخاذ القرار. وقد تبين أن العاملين يفضلون القادة الذين يتبعون أسلوب نظرية Y لأنهم يمنحونهم فرص الاشتراك في عملية اتخاذ القرار.³

2-دراسات جامعة إيوا (IOWA):

في نهاية سنوات الثلاثينات قام "كورت لوين" بتحديد نمطين قياديين و هما : القيادة الأوتوقراطية و التي رأى بأنها أسلوب سلبي، القيادة الديمقراطية التي رأى بأنها النموذج الأمثل للقيادة.⁴ و بما أننا تطرقنا إلى ما جاء به "كورت لوين" في المبحث السابق نوجه القارئ إلى الصفحة 29.

3-دراسات جامعة ميتشيجان: جرت دراسات القيادة لجامعة ميتشيجان تقريبا في نفس الوقت الذي جرت فيه دراسات جامعة أوهايو وكان لها نفس الغرض. حيث تم تحديد الخصائص السلوكية للقادة التي ظهر أنها ترتبط بمقاييس فعالية الأداء و ذلك بتوجيه من "ليكرت".

توصلت جامعة ميتشيجان لتحديد بعدين للسلوك القيادي، و تم تصنيفهما على أنهما الأسلوب القيادي المتوجه نحو العاملين و الأسلوب القيادي المتوجه نحو الانتاج. وتم وصف القادة المتوجهون نحو العاملين على أنهم يركزون على العلاقات ما بين الأفراد ويهتمون بحاجات عاملهم، ويتقبلون الاختلافات الفردية بين العمال. أما القادة المتوجهون نحو الانتاج فإنهم يميلون لتأكيد العوامل التقنية و مهام العمل بمعنى أن اهتمامهم الأساسي كان مركزا على انجاز مهمات جماعتهم، وأن أعضاء الجماعة هم وسائل لتحقيق تلك الأهداف.

¹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 360.

² بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 81.

³ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 361.

⁴ لمن يرغب في مزيد من المعلومات يطلع على الوثيقة الآتية (مصدر إلكتروني): "Les quatre Générations du Leadership" François Labelle.

توصل هؤلاء الباحثين إلى أن القادة المتوجهون نحو العاملين يحققون انتاجية أكبر من القادة المتوجهون نحو الانتاج ، ومستوى أعلى من الرضا عن العمل. والعاملين يفضلون هذا النمط القيادي عكس ذلك مع القادة المتوجهون نحو الانتاج.¹

4-دراسات جامعة أوهايو: ركزت دراسات جامعة أوهايو إذ تتمحور هذه الأخيرة حول سلوك القائد من خلال (المهمة ، العلاقات) (Task Relationship) ² وامتدت ما بين (1940 إلى غاية 1950) حيث جمع الباحثون في ولاية أوهايو المئات من تصرفات القادة باستخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة مع القادة والعاملين، وبعد التحليل ظهر لهم أن معدل دوران العمل، وهو نسبة العاملين الذين يتركون العمل كان منخفضا وكان معه رضا العاملين عاليا مع قادة لديهم اعتبار ومراعاة عالية لمروؤوسين. عكس ذلك مع قادة لديهم توجه هيكلي عالي حيث يحدد الاجراءات التي يجب أن يتبعها العاملين.³

الشكل الآتي يوضح أنماط القيادة الناتجة عن هذه الدراسة.

الشكل رقم (2): الأنماط القيادية لدراسات جامعة أوهايو.

الاعتبار	عالي	عالي الاعتبار عالي المبادرة	عالي الاعتبار عالي المبادرة
	منخفض	منخفض الاعتبار منخفض المبادرة	منخفض الاعتبار عالي المبادرة
		منخفض	عالي
		التوجه الهيكلي	

المصدر : فريد فهمي زيادة، "المبادئ و أصول للإدارة والأعمال"، الطبعة الرابعة، مطبعة الشعب، عمان، 2004، ص 286.

توصلت نتائج دراسات القيادة لجامعة أوهايو إلى ما يلي:

- إن الاعتبار و التوجه الهيكلي أبعاد أساسية لسلوك القائد، حيث ينتج عن الاعتبارية العالية والتوجه الهيكلي العالي نمط القيادة بالمشاركة ويقابله نمط القيادة التي تهتم بالعلاقات الانسانية في حالة الاعتبارية العالية و المبادرة المنخفضة. أما في حالة المبادرة العالية و الاعتبارية المنخفضة نجد نمص القيادة الموجهة. وفي حالة انخفاض المبادرة وانخفاض الاعتبارية نجد نمط القيادة السلبية.
- يميل سلوك القائد الفعال إلى الارتباط مع الأداء العالي لكلا البعدين.
- يميل القادة إلى التركيز على التوجه الهيكلي في حين يميل العاملون إلى التركيز على الاعتبارية.

¹ ماجدة العطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 219.

² ظاهر محمود كلاله، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 125.

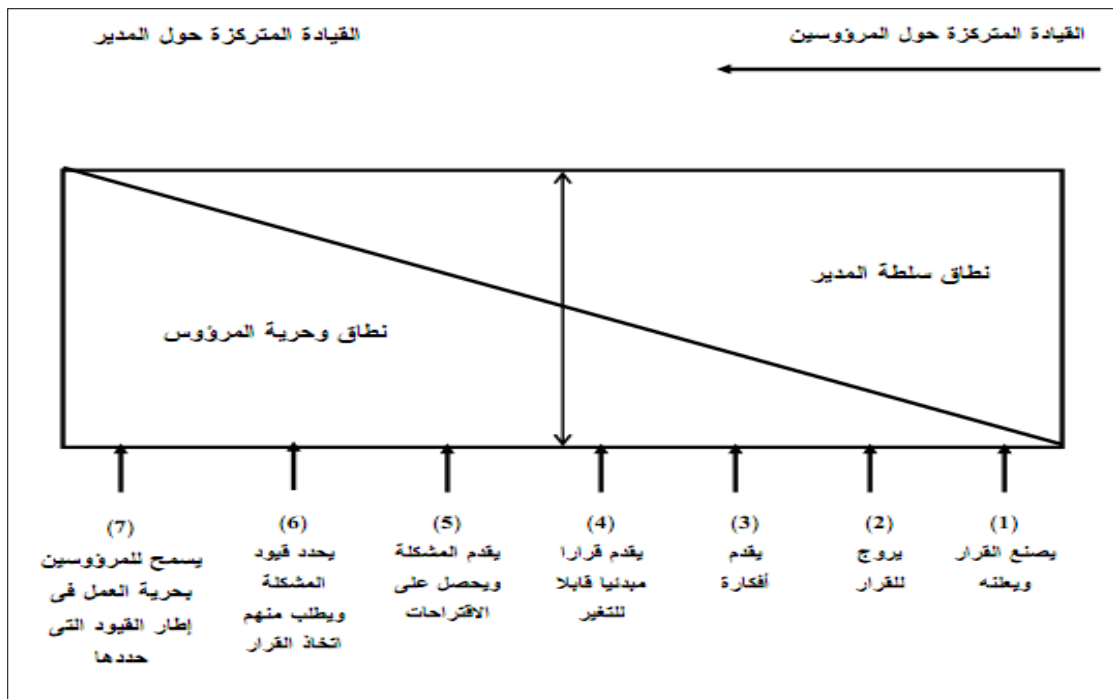
³ فريد فهمي زيادة، "المبادئ و أصول للإدارة والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 286.

- تميل المنظمات إلى لتعزيز أساليب القيادة المختلفة حسب موقعها ونشاطها.¹

5- نموذج (تانبوم) و(شميدت) عام 1958م : هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري حيث

يمكنه اتباع ، و الانماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية موضحة في الشكل رقم (3). يتضح من المصفوفة في الشكل رقم (3) أن الطرف الأيمن يمثل القائد الإداري الذي يفرض أقل ما يمكن من الرقابة والسيطرة، ويقابله في الطرف الآخر من الشكل القائد الإداري الذي يزاوول درجة عالية من السيطرة والرقابة. وقد تفرض تحديات معينة على حرية صنع القرار من قبل العاملين أو القائد الإداري نفسه. وتتمثل البدائل المتاحة من سلوك القائد الإداري أثناء اتخاذ القرار حسب هذا النموذج في:

الشكل رقم (3): الأنماط القيادية لنموذج (تانبوم) و (شميدت).



المصدر: فريد فهمي زيادة، "المبادئ و أصول للإدارة والأعمال"، الطبعة الرابعة، مطبعة الشعب، عمان، 2004، ص284.

أ- يصنع القائد القرار ويعلنه على العاملين: في هذه الحالة يحدد القائد المشكلة ويحلل لوحده الحلول

البديلة ويختار البديل الذي يراه ملائما وفقا لقيمه وقناعاته ثم يعلنه للعاملين لغرض التنفيذ.

ب- يصنع القائد القرار ويحاول إقناع العاملين: يكمن الفرق هنا عن الحالة الأولى، في أن القائد يحاول

إقناع العاملين بالقرار الذي اتخذه بلا من إعلانه لهم، من أجل كسبهم إلى جانبه لتلبي حجم

معارضة العاملين للقرار الذي اتخذه بذكره لمزاياه.

¹ عمرو محمد غباين، مرجع سبق ذكره، ص 152.

ت-القائد يعرض أفكاره ويدعو العاملين للمناقشة: يتوصل القائد في هذه الحالة إلى القرار بمفرده ولكن لا يتخذه لأنه يرغب في قبول العاملين لقراره لهذا يتيح لهم فرصة الحصول على إيضاحات حول القرار، بعد ذلك يدعوهم لطرح الأسئلة ومناقشة متطلبات التنفيذ.

ث-يعرض القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير: يكون تحدي المشكلة وتحليل البدائل واختيار القائد لأحدها بصورة أولية فقط، حيث يتيح الفرصة للذين يهمهم مناقشة القرار، والذي قد يؤدي إلى بعض التعديلات على القرار.

ج-يعرض القائد المشكلة ويحصل على الاقتراحات لصنع القرار: وفق هذا السلوك يتاح للعاملين فرصة اقتراح الحلول التي يرونها صائبة، وبالتالي زيادة عدد الحلول المتوفرة لدى القائد. وبعدها يقوم القائد بمقارنة ما لديه من بدائل مع اقتراحات العاملين لاختيار البديل الأكثر ملاءمة لحل المشكلة حسب ما يراه هو.

ح-يعين القائد المحددات التي يتخذ العاملين في إطارها القرار: في هذه الحالة ينقل القائد حق اتخاذ القرار إلى العاملين ، ولكن قبل ذلك يقوم بتعريف المشكلة وبأبعادها، ويوضح الحدود التي لا يجوز للمجموعة تجاوزها عند اتخاذ القرار.

خ-القائد يسمع للعاملين باتخاذ القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه: يتيح القائد وفق هذا السلوك للعاملين التحكم بطبيعة القرارات التي تتخذ ضمن المجموعة والتي تنتهي باتفاق الجميع عليها.

6- الشبكة الإدارية: استطاع "روبرت بلاك" و"جين موتون" سنة 1964م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية وتعكس درجة اهتمام القادة في كل منهما ببعدين أساسيين هما:

- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).

- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

نلاحظ في الشكل الموالي أن البعد الأفقي لها يعبر عن الاهتمام بالإنتاج، بينما البعد العمودي يعبر عن الاهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك و موتون لخمس أنماط للقيادة $(1/9 - 1/1)$ - $9/1 - 5/5 - 9/9$ يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين ،بحيث يعبر الرقم الأول(من اليسار) عن درجة الاهتمام الذي يولييه القائد للأفراد ،بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامه بالإنتاج فمثلا النمط $(9/1)$ يعبر عن درجة منخفضة جدا للاهتمام بالإنتاج (1) و درجة مرتفعة جدا للاهتمام بالأفراد (9) .

الشكل رقم (4): الأنماط القيادية الخمسة حسب الشبكة الإدارية لبلاك وموتون.

الاهتمام بالافراد	9	(٩،١) إدارة النادي								(٩،٩) إدارة الفريق		
	8											
	7											
	6											
	5				(٥،٥) الإدارة المعتدلة							
	4											
	3											
	2											
	1	(١،١) الإدارة المتساهلة									(١،٩) الإدارة السلطوية	
الاهتمام بالانتاج												

المصدر: بلال خلف السكارنه، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 81.
ومن هذه الأنماط القيادية.

1. النمط (1/1) القيادة السلبية (المتساهلة) (Impoverished Management):

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

2. النمط (1/9) القيادة العلمية (السلطوية) (Scientific Management):

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة (1)، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته ((الإدارة العلمية))، ويؤمن القادة الإداريين بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

3. النمط (9/1) القيادة الاجتماعية (Social Club Management):

يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات

الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

4. النمط (5/5) القيادة المتأرجحة (Pendulum Management):

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

5. النمط (9/9) القيادة الجماعية (إدارة الفريق) (Team Management):

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة و اهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري و إشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للعاملين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن أسلوب القيادة الأنجح هو قيادة الفريق التي تركز على الأفراد والإنتاج.

المطلب الثالث: المدخل الاجتماعي (النظريات الموقفية).

ظهور القائد وفقا لأفكار هذه النظرية " النظرية الطرفية " يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك الفرد إلا السيطرة القليلة عليها ، وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي هو أن كل قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت البيئة المحيطة به و تهيأت الظروف المواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أو بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها. نظرا لعدم فعالية نظرية السمات لدراسة القيادة يري أنصار هذا المدخل أن المهارات القيادية تتوقف على السياق*.

1- وقد حدد فيدلر Fiedler (1967) ثلاثة متغيرات خاصة بالموقف يعتبرها هو في غاية الأهمية

وتوصل من خلالها إلى نموذج لفعالية القيادة وهي :

¹ بلال خلف السكارنه ، مرجع سبق ذكره، ص ص 73،74.

* تشير بخصوص هذا المدخل إلى ما توصل إليه "جيكيز" "jenkines" سنة 1947 إلى أن القيادة وظيفة لطرف الخاص وخصائصه وأنشطته وحاجاته ، و أن القادة يمتلكون خصائص مختلفة مطلوبة لظروف مختلفة يؤثر ويتأثر فيها كل من القائد والجماعة والموقف ولهذا الأخير أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.

أ- العلاقة بين القائد و الجماعة: مدي الصداقة و المساعدة في العلاقات و مدي ثقة العاملين وولائهم للقائد.

ب- بنية المهام (نمط العمل والمهمة): درجة روتينية مهام الجماعة، و إمكانية التنبؤ بها.

ت- قوة المركز (المنصب) : مصدر سلطة القائد ووضوحها ، وقدرة القائد في التأثير علي مرؤوسيه لقبول الأوامر.¹

الجدول رقم (4): نموذج "فيدلر للخصائص الظرفية.

المجموعات	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة
بنية المهمة	قوية	قوية	ضعيفة	ضعيفة	قوية	قوية	ضعيفة	ضعيفة
سلطة الموقع	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة

الخصائص
الظرفية

مواقف جد ملائمة

مواقف غير ملائمة

المصدر: Jennifer M George and other, "organizational Behavior", Third Edition, Pearson Education, New Jersey, 2002, P.402.

يمثل الجدول رقم (4) ثمان درجات لمجموعات مختلفة على المحور الأفقي من الأكثر ملائمة إلى الأقل ملائمة من اليمين إلى اليسار، و نلاحظ أنه من الطبيعي أن تكون للقائد أقصى سيطرة ونفوذ في المواقف التي تقع في المجموعة الأولى حيث علاقة القائد مع الأعضاء جيدة وبنية المهمة مع سلطة الموقع قوية، وفي المقابل تعبر المجموعة الثامنة عن سيطرة ونفوذ ضعيف للقائد في المواقف التي تكون فيها العلاقة بين القائد و الأعضاء رديئة. وهكذا تتدرج ملائمة الموقف من الأكثر ملائمة إلى الأقل ملائمة.

1- منحى التوافق لروبرت بيرتون وآخرون: من أجل البحث وفق هذا المنحى طرح "روبرت بيرتون" السؤال الآتي: ما السمات وتحت أي ظروف تكون القيادة أكثر فعالية؟ تشير الدلائل إلى أنه تحت ظروف معينة فإن أحد أنواع القادة يكون فعالا بينما تحت مجموعة أخرى من الظروف يكون نوع آخر من القادة فعالا. و المهم هنا هو في أي نوع من المواقف يكون هؤلاء القادة أكثر ملائمة؟ لذلك قال "روبرت بيرتون" أن القيادة لم ولن تنجح عن المزايا الفردية للقائد ولكن يجب أن تتضمن مساهمات التفاعل والمشاركة ما بين القائد والعاملين، ومنه يمكن القول أن القيادة الناجحة هي عملية تفاعل اجتماعي.

و بناءً على التحليل الذي قام به "شيستر برنارناد" ميز بين فعالية العمل التعاوني وكفايته. إن وجود التعاون يعتمد على شرطين أساسيين أولهما: فعالية التعاون وثانيهما كفاية التعاون. إن فعالية التعاون ترتبط بإنجاز أو

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 417، 418.

تحقيق الغرض التعاوني، والذي هو هدف اجتماعي غير شخصي بينما كفاية التعاون نجدها ترتبط بتلبية الحاجات الفردية وهو أمر شخصي.

تعد المتغيرات الآتية محددات موقفية للقيادة:

- أ- سلوك وتطلعات الإدارة العليا في المنظمة (الترقّيات والمكافآت، البرامج التدريبية)؛
- ب- سياسات وثقافة المنظمة (طبيعة علاقة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مع الثقافة)؛¹
- ت- المواصفات التركيبية للمنظمة (حجم المؤسسة، الهيكل التنظيمي الهرمي، التشكيل)؛
- ث- الجو التنظيمي (الإنتاج، المشاركة، جو المجموعة)؛
- ج- خصائص الدور (قوة الموقع، نوع المهمة وصعوبتها، القواعد الإجرائية)؛
- ح- الخصائص الداعمة (المعرفة والخبرة، تحمل الفحوص، المسؤولية، القوة).

لقد خرج "كامبيل" وزملائه باستنتاج مثير حول دراسة القيادة و الكل يؤكدون أهمية هذه الدراسة وضرورتها في مجال القيادة، رغم أن الأنشطة التجريبية الفعلية للقيادة مشتتة لأن بعض القادة يولدون ولا يصنعون والبعض الآخر يصنعون ولا يولدون.²

أما النقد الموجه لهذه النظرية تمثل في أن دراسة القيادة من حيث الخصائص والمواقف، يعتبر غير كاف وغير مثمر دائماً.

2- نظرية هيرسي وبلانكهارد للقيادة الموقفية (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory)

حاولت هذه النظرية البحث في النمط القيادي الأكثر فعالية، فوجدت أنه يعتمد على نضج العاملين وتباين السلوكيات التوجيهية والتدعيمية للقادة،³ و لا يقصد بلانكهارد وهيرسي من خلال النضج، السن أو الاتزان أو الاستقرار العاطفي وإنما هو رغبة العاملين في الانجاز وتطلعهم لقبول المسؤولية وقدرتهم على أداء المهام المطلوبة منهم إضافة إلى مستوى الخبرة لديهم. ويعتبر النضج ومكوناته هو ما يحدد للنمط القيادي الفعال من سواه.⁴

والسلوك التوجيهي هو نوع من الاتصال في مسار واحد، حيث يوضح القائد واجبات العاملين بشأن ماذا وأين ومتى وكيف يعملون. (أي الاهتمام بالعمل)

¹ فريد فهمي زيادة، "المبادئ و الأصول للإدارة والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 294.

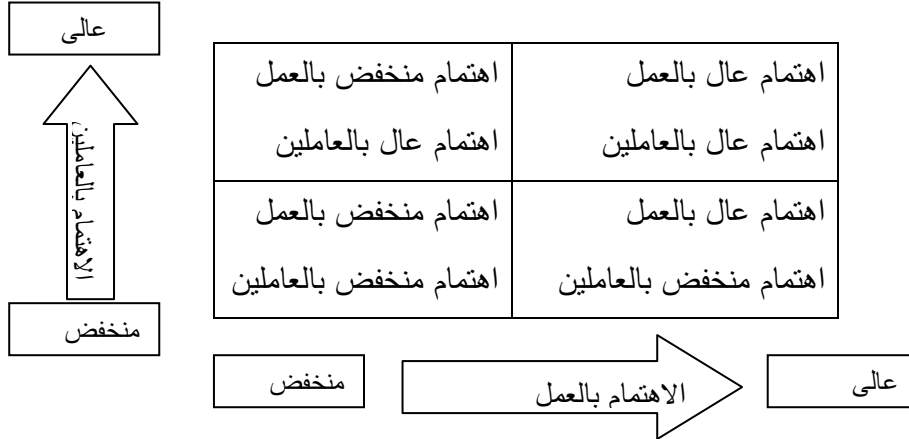
² عمرو محمد غباين، مرجع سبق ذكره، ص 149، 150.

³ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 370.

⁴ فريد فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 339.

أما السلوك التدعيمي فيعني أن الاتصال يحدث في مسارين حيث يقوم القائد بالإصغاء والتشجيع وإشراك العاملين في اتخاذ القرار. (أي الاهتمام بالعاملين)
ومن أجل التوضيح أكثر الشكل الموالي يمثل الأشكال الأربعة لسلوك القائد في النظرية الموقفية.

الشكل رقم (5): أسلوب القيادة ومستويات نضج المرؤوسين.



المصدر: فريد فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 340.

يشير هيرسي وبلانكهارد إلى أن اختيار القائد لسلوك معين يعتمد على مستوى جاهزية العاملين وتعتبر هذه الأخيرة عن محصلة القدرة على الانجاز والرغبة في تحمل المسؤولية والتي تمثل مدى الاستعداد النفسي للعاملين وبالتالي شخصت هذه النظرية أربعة أشكال لهذا الاستعداد:

- أ- جاهزية منخفضة حيث القدرة والرغبة بأدنى مستوياتها.
- ب- جاهزية بين الضعيفة والمتوسطة، قدرة ضعيفة مع رغبة وثقة.
- ت- جاهزية بين المتوسطة والعالية، عدم رغبة وعدم استقرار لكن ترافقها قدرة واضحة.
- ث- جاهزية عالية حيث القدرة العالية والرغبة والثقة بأعلى مستوياتها.

إذا يتضح من هذه النظرية أن مهمة القائد الإداري تبدأ أولاً في تحديد مجال الأعمال التي يريد تحقيقها ومن ثم التأثير على العاملين من خلال جاهزيتهم بتحديد النمط القيادي المناسب.¹

وفيما يلي أهم خصائص وسمات القيادة الإدارية الفاعلة حسب "إيدجر سكين" (Edgar Schein) الذي يرى أن الهدف من النظرية الموقفية هو مدى مرونة شخصية القائد مع مختلف المواقف التي ذكرناها سابقاً للعاملين:

- أ- منفذ: وهو القائد القادر على التمييز بين العاملين استناداً إلى فروقهم الفردية ويستخدم آليات عمل الفريق إضافة إلى أنه محفز جيد للعاملين معه.

¹ فريد فهمي زيادة، "المبادئ و الأصول للإدارة والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 297.

ب-مطور: وهو القائد القادر على تطوير الاهتمام بالعلاقات الشخصية كمهارة أخرى لدى العاملين إلى الحد الأقصى.

ت-بيروقراطي هو الذي يعمل على تقليل اهتمام العاملين بالإنتاج والأفراد على حد سواء.

ث-بيروقراطي مراوغ: وهو القائد الذي ينظم الاهتمام بالإنتاج، بينما يقلل الاهتمام بالأفراد.

أما حسب "هيرسي" و "بلانكهارد" فهناك أربعة أساليب قيادية تتلاءم مع المراحل المختلفة لنضج العاملين:

أ- الأسلوب التوجيهي: يقدم تعليمات واضحة وتوجيهات محددة وبالنسبة للعامل المبتدئ تكون هذه القيادة أكثر ملائمة، لأن العامل المبتدئ يكون أكثر التزاماً وحماساً و طاقة ورغبة في التعلم.

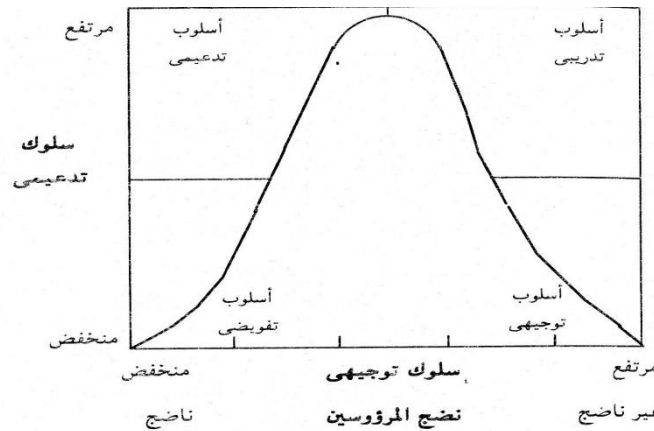
ب-الأسلوب التدريبي: بعد توجيه العاملين يجب على القائد أن يدرّب العاملين لبناء الثقة بينه وبينهم ومن أجل الحفاظ على مستوى مرتفع من الحماس.

ت-الأسلوب التذعيمي: بعد التوجيه و التدريب يحتاج أعضاء الفريق للتدعيم جهودهم لاستخدام ما تعلموه من مهارات، وذلك من خلال الاتصالات المفتوحة والإصغاء الجيد للعاملين.

ث-الأسلوب التفويضي: يتبع القائد هذا الأسلوب في حالة النضج المرتفع للعمال بمعنى تمتعهم بالكفاية والدافعية لتحمل المسؤولية كاملة خاصة عند تنفيذ الخطط التي قام القائد بإعدادها.

الشكل الموالي يوضح ذلك بصورة أفضل:

الشكل رقم (6): العلاقة بين أساليب القيادة ومستويات نضج العاملين.



المصدر : محمد محمد إبراهيم، "المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة"، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص371.

رغم كل ما جاءت به نظرية "هيرسي" و "بلانكهارد" هناك مجموعة من التحفظات الموجهة لهذه النظرية وهي:

هل يمكن في الواقع أن يختار القادة أسلوب معين عندما يواجههم موقف معين. كما تتجاهل هذه النظرية مجموعة من العوامل: مثل مصادر قوة القائد وغيرها من العوامل التي تؤثر على القائد في اختيار أسلوب معين. قد يكون فريق العمل ذوي مستويات نضج مختلفة، وفي هذا الحالة ما هو الأسلوب الأمثل؟ وكلما كبر حجم الفريق كلما تعقدت المشكلة. زيادة على ما سبق هذه النظرية لا تميز بين أنواع المهام وبين أسباب إخفاض النضج بمعنى هل المهام روتينية أم متنوعة؟ وهل هي بسيطة أم معقدة؟ وهل يعكس عدم النضج نقص الدافعية أو عدم القدرة أو كلاهما؟¹

وهناك نماذج أخرى تدخل ضمن المدخل الاجتماعي في تفسير القيادة.

3- نموذج المسار (الهدف) لـ "هوس": هي نظرية القيادة في حقل الدراسات التنظيمية التي وضعها روبرت هاوس ، (وهو خريج جامعة ولاية أوهايو) ، في عام 1971 ونقحت في 1996. وتتص النظرية أن سلوك القائد مشروط بمدى رضا ودافعية وأداء مرؤوسيه. النسخة المنقحة أيضاً تناقش أن القائد يخطر في سلوكيات تكمل قدرات العامل وتعوض عن النقص لديهم. ونموذج مسار الهدف يمكن تصنيفه على حد سواء كنظرية القيادة الظرفية أو نظرية القيادة التعاملية.

النظرية مستوحاة من أعمال مارتن ج. إيفانز (1970) ، التي تناقش أن السلوك القيادي والتصورات التابعة عن مدى أثر اتباع سلوك معين (مسار) سيؤدي إل تحقيق نتيجة معينة (هدف).² تعتقد هذه النظرية ما يلي :

- أ- أن خصائص العاملين والبيئة تعتبر متغيرات موقفية (احتمالية) تؤثر في سلوك القائد وإنتاجية العاملين؛
- ب- أن الأفراد يبذلون أقصى جهدهم في انجاز مهامهم إذا كانوا راضين عن عملهم؛
- ت- أن السلوك القيادي يعتمد على تحفيز وإثارة دافعية العاملين للإنجاز؛
- لذلك فإن القائد الفعال هو الذي يدفع مرؤوسين لتحقيق الأهداف. وتتخلص وظيفة القائد في المنظمة كمايلي :
- الاهتمام بأهداف وحاجات العاملين وإثارة دافعيتهما وذلك عندما تكون لديه القدرة على تحقيقها لهم؛
- تسهيل المسار نحو تحقيق الهدف؛
- تقليل الصعوبات والمشكلات التي تعترض طريق العاملين في سبيل تحقيق الأهداف؛
- ربط زيادة الرواتب بزيادة الإنتاج؛
- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف على فعالية الإنتاج؛
- مساعدة العاملين في توضيح توقعاتهم.¹

¹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 371، 383.

² http://www.morekeys.net/ar/managment/posts.php?thread_id=420 Le 01/04/2012 a 22h20.

تفترض نظرية المسار أن النمط القيادي يجب أن يتغير عندما تتغير المواقف وهذا يتطلب تغيير في سلوك القائد ليتناسب مع المواقف والمتغيرات الجديدة. وهناك أربعة أنماط من القيادة هي :

1. القيادة الموجهة (Directive Leadership) : يحدد القائد مسؤوليات العاملين دون مشاركتهم في اتخاذ القرار .

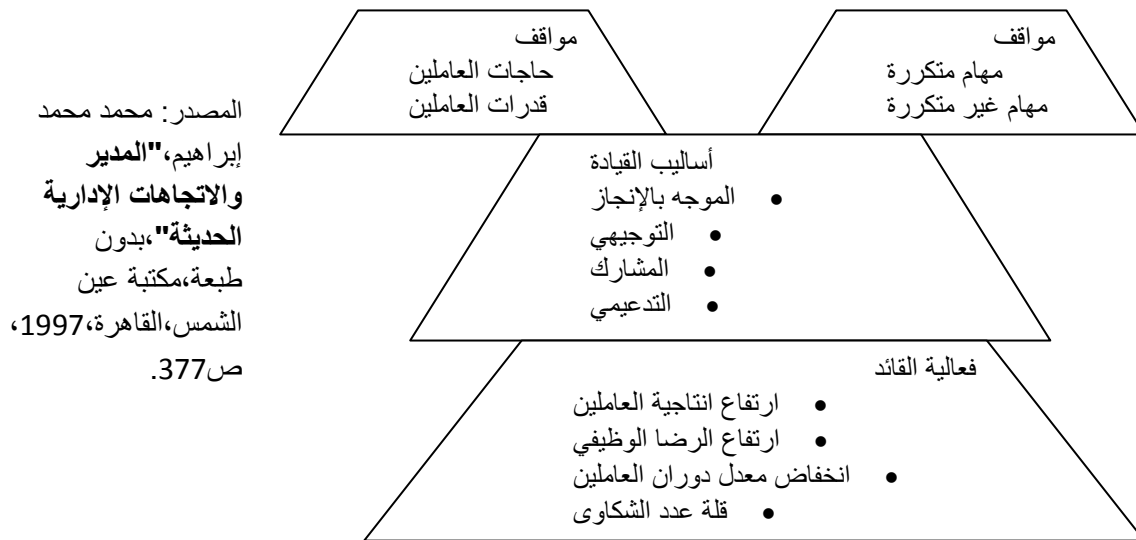
2. القيادة المساندة (Supportive Leadership) : يتعامل القائد مع العاملين بإنسانية ويعتبرهم كأقران.

3. القيادة المهتمة بالإنجاز (Achievement – Oriented Leadership) : يكون اهتمام القائد بإنجاز أفضل للأعمال باستمرار .

4. القيادة المشاركة (Participative Leadership) : يشارك القائد العاملين في اتخاذ القرارات ويأخذ باقتراحاتهم.²

تتطلب هذه النظرية من أنه لا يوجد هناك أسلوب مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في جميع المواقف وان محك فاعلية القائد هو نجاح المنظمة ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم. و على القائد التكيف مع جميع المواقف المختلفة بدون جمود كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (7): نموذج العلاقة بين المسار والهدف ل"هوس".



يبين الشكل رقم (7) أن العاملين سيقبلون أسلوبا قياديا محددا إذا أدركوا أنه مصدرا مباشرا للرضا الوظيفي أو ضروري للرضا الوظيفي في المستقبل هذا من جهة. ومن جهة أخرى نجد خصائص المهام، فعندما تكون المهام

¹ Jennifer M George and other, op cit, P P 404,406.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 274.

روتينية وبسيطة يعتبر العاملون التوجيهات غير ضرورية. وعندما تكون المهام معقدة وغير روتينية تتزايد ملائمة القيادة التوجيهية أو الموجهة بالإنجاز عن القيادة التديمية رغم أن ذلك قد لا يؤدي إلى الرضاء الوظيفي.

وهناك نموذج آخر يندرج ضمن هذا المدخل الاجتماعي (الموقف) في تفسير القيادة وهو:

4- نموذج مشاركة القائد (Leader-Participation Model): تُنسب هذه النظرية للكاتبين "فروم" و"جاجو" (Vroom & Jago) تركز النظرية على ضرورة أن يقوم القائد بتحديد درجة مشاركة الأفراد العاملين له في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة وتقتصر على القائد اتباع مجموعة قواعد محددة في تقرير نوع ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي يجب تشجيعها في المواقف المختلفة. وتقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار لحل مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل العاملين. وهناك ثلاثة أركان أساسية يعتمد عليها هذا النموذج في فعالية اتخاذ القرار هي:

أ- نوعية القرار.

ب- مدى قبول العاملين و مدى التزامهم بتنفيذ القرار بفعالية.

ت- الوقت اللازم لصنع القرار.

و تقترح النظرية خمس أساليب قيادية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

أ- التسلطي: 1: يقوم القائد باتخاذ القرار منفرداً باستخدام المعلومات الموجودة لدى القائد.

ب- التسلطي: 2: يطلب القائد معلومات من العاملين ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

ت- مشاور: 1: يطلع القائد العاملين على المشكلة بشكل منفرد ويطلب من كل فرد معلومات ويطلب تقييم الوضع ولا يجتمع العاملين معاً ويتخذ القرار منفرداً.

ث- مشاور: 2: يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الوضع المشكلة ولكنه يقوم باتخاذ القرار الذي يعكس أو قد لا يعكس تأثير العاملين واقتراحاتهم.

ج- جماعي: يجتمع القائد و العاملين لمناقشة الوضع و تحديد البدائل وتقييمها، وفي الأخير تتخذ الجماعة القرار.¹ و السؤال هنا أي من الأساليب يجب أن يستخدم القائد؟

للإجابة على السؤال ينبغي على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار ثمانية (8) عوامل موقفية هي نوعية القرار. أهمية التزام الأفراد بالقرار، مدي توفر المعلومات لدى القائد، ما مدى هيكلية المشكلة؟ هل سيبقى العاملين ملتزمون بالقرار إذا قام القائد باتخاذ القرار بنفسه؟ ما مدى مشاطرة العاملين للأهداف التنظيمية الواجب تحقيقها من خلا حل المشكلة؟ وهل هناك نزاع بين الأفراد حول حل مفضل؟ وهل لدى الأفراد معلومات كافية لإتخاذ قرار عالي الجودة؟ . الجدول رقم (5) في الصفحة الآتية يوضح ذلك بطريقة أفضل.

¹فريد فهمي زيادة، "المبادئ و الأصول للإدارة والأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 309، 310.

حيث يمثل الجدول رقم (5) ترتيب الأسئلة التي يسألها القائد لنفسه حول موقف معين لصنع القرار المناسب واختيار الأسلوب المناسب في قيادة العاملين. فمثلاً إذا كان القرار مهم ولم يكن لدى القائد ما يكفي من المعلومات أو الخبرة لحل المشكلة بنفسه، في هذه الحالة يجب استبعاد الأسلوب التسلطي أ. ويشير فيروم ويتون إلى البدائل المتضمنة في المجموعة في حالة تعددت محاولات الإجابة ولإيجاد قرار عقلاني يقبله العاملين ، فإن الاختيار من بين الأساليب القيادية الخمسة يكون على أساس الزمن لكل منها. كما قد يرغب القائد في اختيار البديل الذي يتضمن أكبر مشاركة والذي يمكن تطبيقه بدلاً من البديل الأقصر زمناً. وذلك انطلاقاً من اعتبارات إنسانية بين كل من معيار الزمن والمشاركة. يجب على القائد زيادة مشاركة العاملين لاتخاذ القرار في الحالات التالية:

أ- حينما يفتقر للمعلومات الكافية.

ب-المشكلة غير واضحة.

ت-تقبل القرار من قبل الآخرين ضروري لتنفيذه بنجاح.

ث-هناك وقت كاف يسمح بالمشاركة الحقيقية.¹

الجدول رقم (5): نموذج فيروم ويتون.

8	7	6	5	4	3	2	1
هل لدى المرؤوسين المعلومات الكافية لصنع قرار عالي النوعية؟	هل يحتمل حدوث نزاع مع المرؤوسين حول الحلول المفصلة؟	هل يتقاسم المرؤوسين المنظمة في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لحل هذه المشكلة؟	إن كان علي اتخاذ القرار بنفسي، فهل هناك ما يؤكد تقبل المرؤوسين له؟	هل المشكلة متبلورة وبنيتها منظمة؟	هل لدي ما يكفي من المعلومات لإتخاذ القرار عالي النوعية لحل المشكلة؟	هل لتقبل المرؤوسين للقرار دور حاسم في تطبيقه بفعالية؟	هل هناك متطلبات نوعية(فنية) تجعل من المحتمل أن يكون أحد الحلول أكثر عقلانية من الحل الآخر؟
نعم ج	لا	نعم لا ث	نعم أ لا	لا	نعم	نعم	نعم
لا ج	نعم ج	لا ث نعم	نعم ث لا	نعم	لا	لا	
لا ث	لا ب	نعم لا ث	لا نعم	نعم	لا	لا أ	لا
نعم ج	نعم ت	لا نعم	نعم أ لا ج	لا ث	نعم أ	نعم	

المصدر: فريد فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 354.

¹ حسين حرّيم، "مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة "

المطلب الرابع: المدخل التوفيقي (النظريات التفاعلية).

تجمع هذه النظرية بين النظرية الموقفية ونظرية السمات و بالتالي فإن خصائص القيادة بناء على هذه النظرية لها أبعاد ثلاثة وهي : السمات الشخصية وعناصر الموقف وخصائص المرؤوسين وقد أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة الإدارية ورسم منهاج سلوكي إداري جيد يساعد على تحقيق الأهداف والوصول إلى القيادات الإدارية المتميزة.¹ و من أهم الدراسات التي أجريت في هذا المدخل نجد:

1-الدراسات الاسكندنافية: تطورت المداخل السلوكية الثلاث التي تطرقنا إليها أساسا في نهاية عام 1940م إلى بداية سنة 1960م، ونشأت هذه المداخل عندما كان العالم مستقرا وفي بيئة يمكن توقعها. لذا اعتقد ان هذه الدراسات فشلت في أن تأخذ بعين الاعتبار الحقائق المتحركة في عالم اليوم. لذا حاول باحثون من السويد وفنلندة، إعادة تقييم فيما إذا كان هنالك بعدين فقط في السلوك القيادة. تقوم فرضيتهم الأساسية أنه في عالم اليوم المتغير، القادة الفعالين يمارسون سلوكا متوجها نحو التطوير، حيث يقومون بالتجربة والبحث عن أفكار جديدة وخلق وتطبيق التغيير.

قام هؤلاء الباحثون بإعادة النظر في البيانات الأصلية لدراسات جامعة أوهايو، وقد وجدوا أن تلك البيانات تضمنت وحدات تطويرية مثل، الدفع نحو طرق جديدة لعمل الأشياء، وجود مداخل جديدة لحل المشاكل، تشجيع العاملين للبدء بفعاليات جديدة. ويفترض الباحثون الاسكندنافيون أن تطوير أفكار جديدة و تطبيق التغيير لم تكن أساسية في تلك الأيام. أما في الوقت الحاضر وفي البيئة الديناميكية فإن ذلك قد لا يكون مناسباً. لذا قام هؤلاء الباحثون بإجراء دراسات جديدة للتعرف على فيما إذا كان هنالك بعد ثالث مرتبط بفعالية القيادة وهو (التوجه التطويري).

وقد كانت المؤشرات الأولية إيجابية اعتمادا على عينات القيادة من فنلندا و السويد، وجد الباحثون تعزيزا قويا للسلوك القيادي المتوجه بالتطوير، على أنه بعد مستقل. أي أن المداخل السابقة التي ركزت على بعدين فقط للسلو القيادي قد لا تكون مناسبة لفهم القيادة في القرن الحادي و العشرون، وقد بينت الاستنتاجات الأولية لهذه البحوث، أن القادة الذين يمارسون سلوكا متوجها بالتطوير كان عمالهم أكثر رضا، وينظرون إلى قادتهم على أنهم كفؤون.²

ومنه نستنتج أن هذه الدراسات أضافت بعد آخر لم تتطرق إليه الدراسات السابقة وهو التوجه التطويري. ولهذا البعد أهمية باغة في وقتنا الحالي، حيث يعتبر أساس لخلق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التشجيع على الابداع و الابتكار.

¹ عبدالله بن خميس الكعبي، " القيادة ومهارات القائد الناجح"، وثيقة إلكترونية من النوع. doc، 07:18 a18/02/2012 Le

² ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 220، 221.

2- نظرية توماس جوردن و هولاندار وجوليان وآخرون: في هذه النظرية يُنظر إلى القيادة كعملية

اجتماعية، يدخل فيها شخصية القائد وسماته، وعناصر الموقف، وخصائص الجماعة التي يقودها القائد وما تريده وتطلبه من القيادة، إذا هي عملية تفاعلية اجتماعية بين القائد و العاملين ، ونجاح القائد في قيادته يتطلب منه التفاعل مع العاملين وتلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم. وتفاعل هذا القائد مع العاملين لا يعني تحقيق التكامل بين كل أعضاء الجماعة، بل يمكن تحقيق ذلك مع بعض العاملين.

ونستخلص مما تقدم إلى أن القائد الناجح - في مفهوم النظرية التفاعلية - هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، آخذاً في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها. و بالنظر إلى كل الإسهامات حول هذه النظرية من قبل أنصارها، نجد أن كل الإسهامات تدور حول محور واحد وهو رؤية القيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد و العاملين. ومن أنصار هذه النظرية "توماس جوردون" الذي يرى أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة، ويرى أن هناك سمات عامة يجب توافرها في القائد منها: الذكاء المتوسط، والقدرة على تكوين علاقات مع العاملين ، والقدرة على التعبير عن الهدف، والعدالة في معاملة العاملين وغيرها.

أما "هولاندار وجوليان" فقد أقاما فهمهما لما يسمى بالمنهج التوفيقي على أساس النظر للقيادة الإدارية على أنها عمل تقوم على التأثير على القائد في العاملين في موقف معين وتأثير العاملين بالمقابل في القائد في نفس الموقف. فالباحثان لا يتصوران إمكانية تحديد خصائص القيادة الناجحة إلا من خلال عملية التفاعل بين القائد و العاملين ، باعتبار أن العاملين يشكلون العنصر الهام الذي تقوم عليه القيادة، حيث لا وجود للقيادة من دونهم. مما يعني أن الباحثان جمعا بين السمات والموقف، وهكذا تقوم القيادة من وجهة نظرهم على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة، ومن الصعب تحديد خصائصها إلا ضمن هذا الإطار. وأضاف الباحثان أن عملية التفاعل التي يستخدمها القائد في موقف معين لا تقتصر فقط على علاقته بالعاملين ، وإنما تشمل أيضاً علاقته مع من هم أعلى سلطة منه (رؤسائه) مما يؤثر في سلوك القائد و في النمط القيادي الذي يمكن استخدامه. مما يفسر اهتمام بعض القادة بالإنتاج، وتركيز اهتمام البعض الآخر على العاملين. ضمن نفس السياق اتجه "شيتي و هيرسي" إلى تحليل النظرية التفاعلية على أساس نفس القوى الثلاث (القائد والموقف والمرؤوسين).

أما "سانفورد" و "هامفيل" اتجه تحليلهما للنظرية التفاعلية يقوم على محاولة الكشف عن الأبعاد والخصائص التي يمكن من خلالها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائماً لتمكين القائد من التفاعل معه ومن أهمه هذه الأبعاد نجد:

- حجم المجموعة العاملة: أي عدد العاملين، ومدى مرونتهم واستقرارهم، ومدى التشابه بين الأفراد من حيث السن والمستوى العلمي وخليتهم الاجتماعية والقيم التي تحكمهم.
 - المناخ الاجتماعي الذي يعمل في إطاره مجموعة العمال: كلما كان هذا المناخ مريحاً خالياً من جو التوتر، كلما ساعد ذلك على تعاون أفراد الجماعة. مما يشجع على زيادة الإنتاج والابداع.
 - درجة الألفة بين أفراد المجموعة ومدى توافر القدرات والمهارات العالية لديهم، ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض، ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله.
 - مدى اختلاف وجهات النظر بين أفراد المجموعة: لابد أن يسعى القائد إلى تحقيق تفاعل أكبر مع العاملين مما يقوي الصلة بينهم ويخفف من اختلاف وجهات نظرهم إلى ما هو مقبول.¹
- ومنه نستنتج أنه حسب "توماس جوردين" و "هولاندن" و "جوليان" وآخرون تتحدد فعالية القيادة بالتوفيق بين ثلاثة قوى هي: شخصية القائد، وعناصر الموقف ومتطلبات المرؤوسين.

3- نموذج ريدن في القيادة Wiliam J. Reddin .

قام ريدن بتطوير الشبكة الإدارية "لبلاك وموتون" وذلك بإضافة بعد ثالث سماه بالفعالية، بالإضافة إلى التركيز على الإنتاج والعاملين. وقد اعتبر هذا النموذج من أشمل نظريات القيادة، حيث نتج من خلال التوفيق في إضافة البعد الثالث (الفعالية) ثمانية أساليب تنقسم إلى أربعة أساليب أقل فعالية و أربعة أساليب أكثر فعالية. وتعتمد هذه الأساليب على ثلاثة أبعاد هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه.

كما أكد "ريدن" على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر. أما الأنماط الأكثر فاعلية والأقل فاعلية فقد صنفها ريدن كما يلي:

أ- الأنماط الأقل فعالية.

- 1- القائد الانسحابي: يدل هذا النمط على عدم الاهتمام بالعمل والعاملين والعلاقات الإنسانية بسبب وجود نوع من اللامبالاة عند القائد تجعل منه غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة. و يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين. يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل، ورقابته شبه معدومة، لا يعتقد بقيمة الزمن. كما يقلل من واجباته بالتهرب والتقائها على الآخرين.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 376، 380.

2- القائد المجامل (المبشر العاطفي): يبني القائد في هذا النمط علاقات جيدة مع العاملين فيضع في اعتباره أن العلاقات الانسانية أهم من الانتاج. تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين. كما أنه كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

3- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي): يحصر القائد كل اهتمامه في العمل على مستوى الأداء والإنتاج دون الاهتمام بشؤون ومشاكل العاملين ويركز على الاشراف والمراقبة الشديدة. وهو ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية. أما الأفراد فيعملون معه تحت الضغط فقط.

4- القائد الواسطي (الموفق): يحاول القائد في هذا النمط أن يجمع بين الاهتمام في العمل والإنتاج من ناحية وكذلك العلاقات الانسانية ومصالح العاملين من جهة أخرى. لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم. الحل الوسط هو الأسلوب الدائم في العمل المبني على تنازلات للأغلبية إن وجد حل أفضل. كما أن تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل ويمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

ب- الأنماط الأكثر فعالية.

1- القائد الروتيني (البيروقراطي): لا يظهر القائد الإداري اهتماماً بالعمل أو العلاقات الإنسانية ولكنه يحاول اتباع التعليمات والقواعد واللوائح لكي يظهر درجة عالية من الفاعلية ويثبت أنه قائد جيد. كما أن تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.

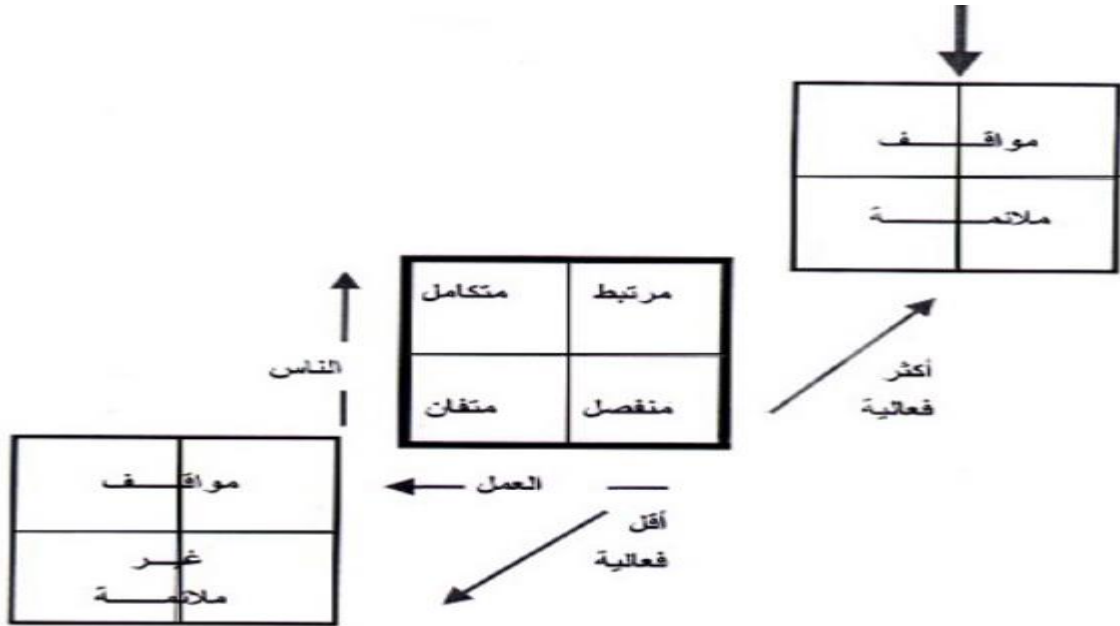
2- القائد التطويري (المنمي): يؤمن القائد الإداري في هذا النمط بأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى تحسين الانتاج، حيث يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإثبات لدوافع العاملين. فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل. كما أنه ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

3- القائد الأوتوقراطي العادل : ضمن هذا النمط يثق القائد الإداري بنفسه وقدراته الفنية والشخصية حتى يؤثر على العاملين ويدفعهم إلى الاهتمام بالإنتاج، حيث يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

4- القائد الإداري (المتكامل): يقوم القائد الإداري وفق هذا النمط بدراسة الاحتياجات اللازمة للإنتاج بالنسبة للأجل القصير والطويل، ومن ثم يعمل على تطوير القوى العاملة لتنفيذ الخطة الانتاجية. و يقوم بتحديد مستويات طموحة للأداء والإنتاج و يحقق أهدافاً عالية بالإضافة إلى تفهمه للتنوع

والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس. و تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين. كما أنه إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق والاعتماد على الرقابة الذاتية لدى الأفراد.¹ ويمكن تلخيص ما قلناه سبقا حول هذه النظرية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (8): الشبكة الإدارية لريدن الثلاثية الأبعاد.



المصدر : http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/fig05.jpg_cvt.htm

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/sec07.doc_cvt.htm.Le13/04/2012.a
19h05.

ويمكن الفرق الرئيسي بين أساليب القيادة الأكثر فعالية وأساليب القيادة الأقل فعالية في القدرات الفنية والشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، حيث أن هذه المجموعة من السمات والقدرات الشخصية قد تتشابه وتختلف من قائد لآخر في نفس الوقت.

4- نموذج ليكرت في القيادة **Lekert Continum**: تعتبر أن القيادة هي محور العملية الإدارية وأن فعالية

المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أساس الأسلوب المتبع في قيادة العاملين. وترى "رئيس ليكرت" أن أنجح أسلوب في القيادة هو إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وإقامة نظام اتصال فعال ونعم وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص اشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.² كما توصلت إلى وجود أربعة أنماط أساسية على محور القيادة:

¹ وثيقة إلكترونية من النوع PDF، بدون مؤلف، "القيادة"، الجامعة الإسلامية، كلية الهندسة، قسم الهندسة المعمارية، غزة (فلسطين)، 13/04/2012 a
20h15.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 267.

أ- المتسلط الاستغلالي: يتخذ القرار ويلزم العاملين بتنفيذه، ولا توجد ثقة بين الإدارة والعاملين فتتخذ القرارات من أعلى وتكون الرقابة شديدة ويعمل العاملون خوفاً من العقاب

ب- المتسلط النفعي: يحاور العاملين بموضوع القرار ثم يقرر بنفسه. مع وجود ثقة معتدلة بين القائد و العاملين وتتخذ القرارات من القائد ويسمح باتخاذ بعض القرارات البسيطة ويعمل العاملون لتوقعهم وجود مكافأة أو عقاب.

ت- الاستشاري: يستشير العاملين بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار. الثقة كبيرة ولكن غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس وتوضع السياسات العامة في أعلى المستويات ويسمح باتخاذ بعض القرارات في ضوء هذه السياسات ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب أحياناً لتحفيز العاملين .

ث- الجماعي: تتم مشاركة العاملين في صنع القرار الذي يتخذه بالأغلبية. الثقة كاملة ومطلقة بين القائد و العاملين ، فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية.¹ الشكل الآتي يوضح نموذج ليكرت التوفيقي.

الشكل رقم (9): الأنماط القيادية حسب ليكرت.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على، سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص ص 267، 268. والوثيقة الإلكترونية من النوع PDF، بدون مؤلف، "القيادة"، الجامعة الإسلامية، كلية الهندسة، قسم الهندسة المعمارية، غزة (فلسطين)، 13/04/2012 a 20h15 .

¹ بالاعتماد على بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 80، 91. و ليلي هاشم ، "نظريات في القيادة الادارية" ، ص ص 7، 8. وثيقة الكترونية من النوع PPT ، www.faculty.ksu.edu.sa ، 14/04/2012a 18h15 .

واعتبرت "ليكرت" وزملائها النمط الرابع (الديمقراطي بالمشاركة) وسمي كذلك (بالأسلوب الجماعي) أفضل النماذج في القيادة وأن يعمل القائد مع العاملين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية. بناءً على دراساتهم في جامعة (ميشيجان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية:

أ- الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.

ب- انعكاسات الثقة الممنوحة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة الإنتاجية.

ت- المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.

ث- تحقق أقصى حالات النجاح للقيادة الإدارية.¹

يمكن القول بخصوص كل ما قدمناه من نظريات و أنماط قيادية لمختلف الباحثين بأنه كلهم قدم وجهة نظره من زاوية معينة و في بيئة معينة و لا يمكن الحكم بفعاليتها أو عدم فعاليتها، فما قد يصلح في منظمة معينة موجود في ظروف محددة ليس بالضرورة أن يصلح و ينجح في منظمة موجودة في بيئة و ظروف مغايرة. لذا تبقى القيادة في الإسلام النموذج الأمثل عند محاولة الاقتداء به

5- القيادة في الإسلام: القيادة بمعناها العام في الإسلام هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة فهي عملية سلوكية وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر علاوة على كونه مركزاً وقوة.

والقيادة في الإسلام² مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية لا تتفك عنها لأن العقيدة مثل عليا يؤمن بها الإنسان ويضحي من أجلها بماله ونفسه فهي مسؤولية نابعة من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (كلكم راعي ومسؤول عن رعيته). وفي هذا المجال يقول عساف: "تقوم القيادة على دعمتين رئيسيتين إحداها معنوية والأخرى مادية. فالدعامة الأولى تتمثل في العقيدة التي يؤمن بها القائد، والتي ترسم له المثل العليا التي يقتدي بها، وتقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى لأجله، وتجعله يضحي براحته ومصالحه الخاصة في سبيل مثله وأهدافه. وبالعقيدة يشحن القائد نفوس مساعديه بطاقات روحية تدفعهم إلى مجاراته في البذل والفداء في سبيل الجماعة. أما الدعامة الثانية فهي مختلف الأدوات التي لا بد من توافرها تحت يد القائد، مثل السلطة الملائمة

¹ http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/sec07.doc_cvt.htm, Le 16/04/2012 a 15h40.

* تعتمد أسس القيادة في الإسلام على مجموعة من المعايير و المبادئ قريبة من مفهوم أخلاقيات القيادة لهذا السبب لم نتطرق إليها في هذا الفصل، حيث سننتظر إليها في الفصل الثالث من هذا البحث. و لمن يرغب فب التعرف أكثر على القيادة في الإسلام نوجه القارئ الكريم إلى مطالعة المراجع الآتية:

- بدون مؤلف، "القيادة في الإسلام"، وثيقة الكترونية من النوع PTT، Le 20/04/2012 a 16h40،
- ثيء أمين بن محمد المدري، "ثلاثون وصية ووصية لتكون قائدا ناجحا" وثيقة الكترونية من النوع DOC، Le 18/04/2012 a 19h30، ص 23.

وشبكة الاتصالات الفعالة والقوى البشرية اللازمة، و مختلف الإمكانيات المادية، والأموال التي يعتمد عليها الأفراد للقيام بأعمالهم وتستخدم في التجهيز والتدريب.¹

ويمكن القول بأن النظرية التفاعلية هي الأفضل وذلك لأنها تراعي صفات القائد و عناصر الموقف المعين وكذلك تأخذ في الاعتبار ما يحتاجه العاملين. إذا هذه النظرية أخذت في الاعتبار الجوانب الاجتماعية لعاملين وحاجاتهم وسمات القائد وبذلك تكون قد اعترفت بصفات القائد (نظرية السمات) وأخذت في الاعتبار الموقف وما يتطلبه من قرار صائب (نظرية الموقف)، ومن ثم اهتمت بالعاملين وحاجاتهم. إذا يمكن القول بأنها نظرية متكاملة وناجحة في العمل الإداري.

¹ أحمد بن عبد المحسن العساف، "مهارات القيادة وصفات القائد"، المفكرة الدعوية، www.dawahmemo.cdom، وثيقة إلكترونية من النوع DOC، بدون سنة، 02/02/2012 à 16h20 Le

خلاصة الفصل الأول.

يتضح مما سبق عرضه في مجال القيادة والنظريات المفسرة لها عدة أشياء نجملها فيما يلي:

إن القيادة الإدارية هي علاقة بين شخص وآخر، علاقة بين القائد والعاملين، وطالما أن لكل قائد عدداً من العاملين، فتتجلى تلك العلاقة بتأثير القائد في أفراد مجموعته، وبالتحديد التأثير في سلوك الأشخاص الذين يعملون معه من أجل دفعهم وحفزهم للعمل لتحقيق الأهداف المرسومة والمشاركة. هذا فيما يخص المبحث الأول.

أما في المبحث الثاني فتوصلنا إلى أن وظائف القيادة الإدارية لا تقتصر على وظائف الإدارة فقط من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، و التي تمارس من قبل القائد بموجب السلطة الممنوحة له، بينما تمارس بموجب بالقدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير على الآخرين، ويتم ذلك عندما يستطيع أن يجعل الأشخاص الذين يعملون معه أن يقوموا بمهامهم وواجباتهم عن طوعية واندفاع وتعاون فيما بينهم نتيجة اعترافهم بقيادته.

مما تقدم يتبين أهمية القيادة في كونها تعطي طابعاً جديداً على العمل الإداري.

وتدل الدراسات والإحصاءات على أن سبب فشل بعض المشاريع يعود إلى عدم توافر القدرة القيادية فيها، ولهذا السبب بدأت الدول بالاهتمام بالأبحاث والدراسات، وإقامة المعاهد المتخصصة لتنمية وإعداد القادة الإداريين، فالقيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة.

أما في المبحث الأخير الخاص بالنظريات والمداخل بالرغم من العديد من الاعتراضات التي أثارت حول دراسة السمات إلا أن ذلك لا يقلل من أهميتها بأي حال من الأحوال فطالما أن أحد شقي القيادة الفعالة يرتبط بنمط القائد ذاته لذلك فإن دراسة السمات تعبر أساسية من أجل التعرف على هذا النمط.

كذلك فقد أشارت الدراسات في القيادة إلى ضرورة وأهمية دراسة المواقف القيادية ذاتها وبالرغم من أن عدد هذه الدراسات لا تزال قليلة، إلا أن تركيز الباحثين يجب أن يوجه إلى دراسة هذه المواقف حتى يمكن التوصل في النهاية إلى مجموعة العوامل التي يمكن من خلالها التمييز بدقة بين المواقف المختلفة.

كما تثير دراسة القيادة قضية منهجية كبرى تتعلق بمعنى ومكونات النمط القيادي، فبالرغم من اتفاق جميع الدراسات تقريباً على وجود بعدين أساسيين للنمط القيادي، وهما الاهتمام بالإنتاج و العمال، إلا أن مكونات كل بعد قد تثير قضية كبرى في مجال البحث العلمي كما عرفنا ذلك في النظرية التوفيقية ومختلف الأبعاد التي أضافها المفكرين من أجل فهمها بدقة أكبر. وفي الفصل الثاني سنعرض مختلف المفاهيم والأبعاد الخاصة بالقائد الإداري، بالإضافة إلى مختلف العوامل التي تحدد أسلوبه القيادي إلى أن نتوصل إلى تحديد بعض المشاكل التي تعاني منها الدول النامية بخصوص القيادة الإدارية.

الفصل الثاني

القائد الإداري الفعال
والعوامل المؤثرة فيه
ومعوقات القيادة في
الدول النامية

تمهيد.

لا تكتمل الصورة بمجرد التعرف على الأسس النظرية للقيادة الإدارية، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور و دوره المهم في ضمان بقاء و استمرار حياة المنظمة. إذ يعتبر وجود القائد شرطاً أساسياً لانتظام بنية الفريق، فهو النواة التي يلتف حولها الأفراد. ولاشك أن نجاح المنظمة يعود إلى قائدها، حيث يعتبر مفتاح النجاح لإدارته، أو فريق عمله ويعني ذلك أيضاً ثقل حجم المسؤولية الملقاة عليه في الوصول إلى تحقيق الأهداف. و تحقيق الأهداف يعتمد على عدة عناصر منها : عناصر موروثة، ومنها عناصر مكتسبة، وأخرى يقوم القائد ببنائها و تعزيزها عن طريق المزايا الموجودة من علاقات و غيرها وذلك بهدف تعزيز دوره القيادي و المحافظة على مكانته عن طريق ما يسمى بنظرية التغريس* دون مراقبة الشركاء والمساهمين له. ولكن حتى ولو توفرت تلك العناصر في شخص ما فإنها لن تكون فعالة بالدرجة المرغوبة دون تنمية وتطوير مستمر في جزء أو في كل عناصرها، هذا الأمر يدفع بالقائد لأن يطرح مجموعة من الأسئلة حول كيفية تحديد الأهداف، التخطيط للعمل، التجديد و الابتكار، اتخاذ القرار السليم، وخاصة كيفية التعامل مع رؤسائه و مرؤوسيه و زملائه داخل و خارج المنظمة، تنظيم الوقت، السمات المطلوب توفرها ليكون قائد ناجحاً وفعالاً والتي تساعده في معالجة المشاكل الإدارية و مواجهة المواقف والتغلب عليها ومساعدة الآخرين في تجاوز مشاكلهم، والأهم من كل هذا هو الوصول إلى درجة إقناع الآخرين و كسب رضاهم. لهذا السبب لا يمكن لمدراء اليوم أن يعتمدوا فقط على منصبهم الرسمي، بل يجب عليهم تكوين مهارات ذاتية ونفوذ و شخصية قوية، إضافة إلى تنمية روح القيادة الكامنة بداخلهم، من أجل كسب احترام العمال لهم و قبولهم بتأثير شخص معين (القائد) طوعاً دون استعمال أية قوة أو ضغط عليهم. فمن المهم أن يجمع المدراء بين الموصفات القيادية إلى جانب ما يتمتعون به من سلطة قانونية أو الحق الذي يخوله لهم المركز الوظيفي إذا أرادوا لأية منظمة التطور و التقدم في عصر المنافسة وزيادة توقعات الأفراد من القيادات على مختلف المستويات. فمن المهم جداً البحث في المقومات التي تجعل من الشخص قائداً فعالاً لكي يتزود بها المدراء وحتى لا تفتقر السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي لدعامة أساسية و هي مهارة القيادة. استجابة لكل ما ذكرناه خصصنا هذا الفصل لمعرفة مفهوم القائد الإداري و مصادر قوته و اهم السمات التي يتميز بها في المبحث الأول، في المبحث الثاني سنتعرف على العوامل التي تؤدي إلى اتباع أسلوب قيادي محدد وبعض القضايا المؤثرة

* عبارة عن محاولة القائد للبقاء في منصبه أطول مدة ممكنة بأي طريقة لخدمة مصالحه و مصالح الأطراف الأخرى. و لمن يرغب في معلومات أكثر بخصوص نظرية التغريس نوجه القارئ لمطالعة المقال الآتي:

على سلوك القائد الإداري، كما سنتعرف على أهم الأساليب الإدارية الحديثة في المبحث الثالث. أما المبحث الرابع والأخير فخصصناه لمعرفة أهم المشاكل والتحديات التي تتعرض لها القيادة الإدارية.

✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القائد الإداري.

يتكون هذا المبحث من أربعة مطالب توضيحية لمفهوم القائد الإداري، في المطلب لأول سنقدم بعض التعاريف الواردة بخصوص القائد الإداري، المطلب الثاني نبين فيه خصائص و سمات القائد الإداري، كما سنميز بين القائد الرسمي و الغير الرسمي في المطلب الثالث، اما في المطلب الرابع فسنستعرف على مختلف مصادر قوة ونفوذ القائد الإداري.

◀ المطلب الأول: تعريف القائد الإداري ومصادر قوة تأثيره.

1- تعريف القائد الإداري:

كما توحى التسمية فالقائد هو الشخص الذي يقود الجماعة أو الذي تنتقاد له مجموعة من الأفراد بشكل طوعي. وهو كذلك الشخص الذي يتمتع بالقدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.¹ كذلك الأمر بالنسبة للقائد الإداري قدمت له عدة تعريف وذلك بسبب اختلاف وجهات نظر الرواد و المفكرين فكل عرفه من زاوية مختلفة، فهناك من عرفه بأنه: "الفرد الذي يقوم بسلوكات مختلفة حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف معين." ولهذا السلوك مكونات رئيسية تتمثل في **تملك** القائد لزام الموقف و **العضوية**، أي تخفيف حدة الصراع بين أعضاء الجماعة و **التنظيم**، أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات و التعبير عن الرأي و **الاتصال**، أي تبادل المعلومات بينه و بين أعضاء الجماعة و التقدير، أي تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة و **الإنتاج** أي تحديد مستوى الجهد و **الإنجاز**² و **الاندماجية**، أي ان يتحمل القائد الإداري المسؤولية عند اندماجه مع مجموعة من العمال داخل المنظمة. وأن يعمل على أساس الفهم الكامل للعلاقات الإنسانية في إطار الحياة الاجتماعية للمجموعة أو المنظمة. و **الدينامية**، أي أن يعمل القائد بجدية من أجل استمرار تفاعل العناصر المختلفة، وأخذها بعين الاعتبار كمكون أساسي من أجل تفعيل عملية القيادة، و التفاعل الجماعي **الموجه**، أي يجب على القائد أن يوجه الجماعة و العمل مع أعضاء الجماعة للارتقاء بهم وحثهم إلى ما هو أفضل في إطار النمو المهني أو الشخصي و تحقيق الأهداف مهما كانت وحسب الاتفاق عليها.³

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

² محمد محمود الفاضل، "كفايات المدير المعاصر"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 19.

³ عمرو محمد غباين، مرجع سبق ذكره، ص 131، 132.

وهناك من اعتبر القائد بأنه الشخص الذي يحدد الهدف و الذي قوم ببناء و تصميم أو إنجاز شيء ما، لذلك فمن الضروري الشعور و الإحساس بأهمية هذا الشيء و الدافع إليه.¹ بمعنى آخر هو الشخص الذي يقوم بتشغيل مجموعة من الأفراد و يشرف عليهم بفعالية و هذا لا يتحقق إلا عندما يتوصل الأفراد إلى نتائج تتطابق وأهداف التنظيم.

كما عرف القائد الإداري بأنه الشخص الذي يعمل دائما على تقوية وتدعيم العلاقات و تحقيق أهداف الجماعة أيضا. فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة حتى يزيد من تماسكها من أجل ضمان طاعتهم وثقتهم و احترامهم و تعاونهم.²

و عَرَف كذلك بأنه الفرد القادر على التأثير في أفراد المنظمة مما يجعلهم يقبلون به كقائد ويساعدونه في تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة.³

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف القائد الإداري بأنه: "الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة و أهدافه و أهداف الشركاء والمساهمين* وأهداف الفريق عن طريق كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهداف التنظيم يعتبر بمثابة تحقيق نجاحا شخصيا لهم."

2-مصادر قوة تأثير القائد.

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين، وقبل التطرق إلى مصادر قوة القائد نقوم بتعريف القوة.

تعني قوة القائد قدرة تأثيره على سلوك الفريق (التابعين له) وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للفريق أو الإدارة التي ينتمون إليها. وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن القادة في المنظمات يعتمدون على مصادر مختلفة للقيام بدورهم القيادي. و تتمثل فيما يلي:

- **قوة المكافأة :** ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه. و يتوقف نجاح هذه الوسيلة على مدى قوة التحكم في نظام التحفيز (الرواتب – الترقيات – الجوائز) .
- **قوة الإكراه(القسر) :** ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأديته واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه. كما يتوجب على القائد حين استعمال هذا

¹ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 2007، ص 413.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ Jennifer M George and the others, op cit, p 390.

* هذا ما تفسره نظرية الوكالة، حيث أصبحت تبني هذه الأخيرة على أساس الثقة لمعالجة مشكلات العلاقة بين الأصيل (المساهمين) و الوكيل (القائد) من خلال مشكلة تحمل المخاطر و صنع القرار و المراقبة على الأداء. لأنه إذا تصرف كل طرف حسب مصلحته الذاتية سيؤدي حتما إلى الانهيار المنظمة و هذا ما تضمنه أخلاقيات القيادة كما سنوضح ذلك بالتفصيل في الفصل الثالث.

المصدر القدرة العالية على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر - التأنيب - إنهاء الخدمة).

• **القوة الشرعية أو القانونية:** تنتج هذه القوة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام - المدير - المشرف). بمعنى أن مصدرها هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في المنظمة وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل، حيث تمارس الوظيفة الأعلى سلطة قانونية على الوظيفة الأدنى منها.

• **قوة الخبرة:** وهي القوة التي تأتي من المعرفة و المهارة المكتسبة لدى القائد والخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد، بحيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

• **القوة المرجعية (الإعجاب):**

شعور العاملين بالتوحد مع القائد ويقوم على أساس الإعجاب به ومحاولتهم التشبه بصفاته لامتلاكه لصفات مرغوب بها، و بالتالي الالتزام بتوجيهاته رغبة منه في كسب رضاه. فهي بذلك مشابهة للقوة الكارزمية^{*}، وهذا ما يفسر محاولة البعض التشبه بالشخصيات المشهورة كونها تملك قوة مرجعية بالنسبة لهم.¹

ونشير إلى أن مدى صحة هذه المصادر تبقى نسبية و تختلف من سياق لآخر و من قائد لآخر، ومن منظمة لأخرى كما أن قوة هذه المصادر أثارت اهتمام الكثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، وبالتحديد مصادر القوة التي يعتمد عليها القائد من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المجموعة التي يقودها. حيث يعتبر البعض أن قوة المكافأة و قوة الإيجار متشابهتان ، فإذا ما كان القائد قادرا على منع الشيء ذا قيمة عن فرد معين أو كان قادرا على فرض شيئا ما له تأثير سلبي على فرد آخر، فإنه يمتلك قوة الإيجار على فرد و قوة المكافأة على آخر. وقوة التأثير هذه مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها كل المهارات و الخصائص التي يتميز بها القائد عن غيره و التي سنتعرف إليها في المطلب الموالي.

◀ المطلب الثاني: خصائص القائد الإداري.

فعند اطلاعنا على بعض المراجع وجدنا أن أغلبية الكتاب يتفقون على مجموعة من الخصائص الواجب توفرها في القائد الإداري مع وجود بعض الاختلافات فيما بينهم سنحاول فيما يلي إدراج البعض منها:

* نوجه القارئ الكريم إلى المطلب الرابع من المبحث الثالث من الفصل الثالث لمعرفة مزيد من المعلومات بخصوص هذا المفهوم.
¹ ماجدة العطية، "سلوك المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2008، ص ص 246، 247.

1- الصفات الشخصية:

- أ. السمعة الطيبة والأمانة و الصدق والأخلاق الحسنة.
- ب. الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- ت. القوة البدنية والسلامة الصحية.
- ث. المرونة وسعة الأفق.
- ج. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- ح. المظهر الحسن.
- خ. احترام نفسه واحترام الغير.
- د. الإيجابية في العمل.
- ذ. القدرة على الابتكار وحسن التصرف، لأن الخلق والابتكار من أهم مفاتيح الريادة في السوق، حيث أن القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.
- ر. أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

2- الصفات الإدارية: تشمل المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب، وأبرزها ما يأتي:

- أ. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل.
- ب. القدرة على اكتشاف الغلطات*، وتقبل النقد البناء.
- ت. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد، الكثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية. فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.
- ث. الثقة في النفس المبنية على الكفاءة العالية في تخصصه، واكتساب ثقة الغير، حيث تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.
- ج. الحزم وسرعة، وتجنب الاندفاع والتهور.
- ح. الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.

* تعتبر حلقة ديمينج للتحسين المستمر من أهم الطرق المتبعة لتجنب الوقوع في الغلطات لأن عدم التقييم و الفحص و هو أحد خطوات حلقة يؤدي إلى تكرار الغلطات مما يعني وجود عيوب وأخطاء في الخدمات و المنتجات.

- خ. القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- د. المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمروؤسيه.
- ذ. القدرة على التصرف، ومواجهة المواقف الصعبة.
- ر. توخي العدالة والموضوعية في مواجهة مروؤسيه و نعلي بها قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمروؤسيه لأن يسلكوا سلوكاً معيناً. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم .
- ز. تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمروؤسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.¹
- س. القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة، لا تخبر العاملين أبداً كيف ينجزون الأشياء، أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئونك ببراعتهم. لأن وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات.
- ش. مد يد المساعدة للآخرين: لا تحبط أحلام العاملين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.
- ص. مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية، بمعنى أنه لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسؤولية إضافية وهي مسؤوليته عن سلوك العاملين معه.
- ض. التحلي بالشجاعة، فالقائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة. والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه.
- ط. الإخلاص والاجتهاد، القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تحسين الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية. والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

¹ناصر عبد الله المحسن العساف، "أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية"، <http://www.ecoworldmag.com/>، ص 605. Le.

ظ. القدرة على الحسم إذ يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

ع. يضع الهدف نصب عينيه، لأن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

غ. ذو عقل مفتوح و له رؤيا نافذة، لأن أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة. حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.¹

ف. الحماس المستمر، و تعتبر الإنجازات بمثابة الجرعة التي تزيد من الحماس. ولا بد أن يكون للقائد شخصية لا تستسلم للضغوط الكثيرة.

ق. . قدر كبير من الطاقة والنشاط، فالقائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة ،لذا يجب ترتيب الأعمال حسب أهميتها لأن هذا الأمر ضروري للاستقرار وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل.

ك. للديه القدرة على الاتصال يجب أن يكون للقائد مجموعة مهارات الاتصال مثل كتابة التقارير، الحديث والإقناع، الإصغاء والإنصات.

ل. ينظم ويدير الوقت بكفاءة يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

م. الشعور بأهمية الرسالة و تعني الإيمان على القيادة ورغبته في العمل كقائد.

ن. التضحية، بمعنى أن يضحي القائد برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.²

و من خلال ما سبق يجب علينا تنبيه القارئ لهذا البحث أنه قد لا تتوفر كل الصفات التي ذكرناها سابقا في شخص واحد و لكن أثبتت الدراسات وجود البعض منها في سمات القادة الناجحين. كما نشير إلى أنه هناك من الكتاب من يفرق بين السمات و الخصائص حيث يعتبر الوزن و الطول و المظهر و النشاط البدني ضمن

¹ فانتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 37.

² محمد عبد المقصود، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان سنة 2006، ص ص 34، 35.

خصائص القائد أما الموضوعية و الأخلاق الحسنة و تحمل المسؤولية و غيرها فتندرج ضمن سمات القائد. نفس الأمر بالنسبة للمهارات فيعتبرها (محمد حسنين العجمي) في كتابه "الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية" خاصية من الخصائص الواجب توفرها في القائد، أما (عادل زايد) في كتابه "الأداء التنظيمي المتميز" يفرق بينهما ويضم إلى مهارات القيادة بعض الخصائص الأخرى كالقدرة على الإبداع و الذكاء و اللباقة في التحدث والقدرة على الإقناع.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المنظمة كالثقافة وقيم القائد والعمال الذين يعملون معه، وغيرها من الاعتبارات الأخرى التي سنتطرق إليها في المبحث الموالي. لذلك ارتأينا إلى تقسيم خصائص القائد الإداري كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): خصائص القائد الناجح.

خصائص متعلقة بسلوك القائد	خصائص متعلقة بالسمات الشخصية القائد	خصائص متعلقة بالسياق و البيئة التي يوجد بها القائد
لكل قائد درجة معينة من تحمل المسؤولية و التضحية و القدرة على الإقناع و الحزم والتعاون مع الآخرين، وكذلك بالأمر بالنسبة للذكاء و الإبداع...	نقصد بها الخصائص المادية للقائد كاللياقة البدنية من حيث المظهر و الطول و الوزن أي الشكل الخارجي. ويمكن إدراج الأخلاقيات الشخصية للقائد ضمن هذا الإطار.	كل قائد و درجة قدرته في التكيف مع الموقف و تفاعله مع الأحداث سواء كان ذلك داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ولهذه الأخيرة دور كبير في تسهيل أو تعقيد عملية الإتصال و اتخاذ القرارات و حل الصراعات وغيرها.

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: المهارات المطلوبة في القائد الإداري.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك العاملين وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم العناصر الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - العاملون - الموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، و تتمثل هذه المهارات في قدرة القائد بإحداث المواءمة بينه و بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق وهي:

1- المهارات الفنية: وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. كما تعتبر قدرة القائد على حل مشاكله بكفاءة و قدرة التأثير في العاملين وخلق الثقة بينه وبينهم. ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية* تتمثل بما يلي:

أ- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

ب- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

ت- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

ث- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

يعطي المرؤوسون اهتماما كبيرا للمعرفة و الخبرة الفنية الجيدة لقائدهم، لأنها تشعرهم بالأمان و تحل مشاكلهم و تطور أداءهم. ويمكن لمن لديه مهارة فنية عالية أن يؤدي دوره القيادي بشكل جيد.¹

2- المهارات الإنسانية و الاجتماعية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا كأسرة واحدة متحاببة متعاطفة. حيث تكتمل مهارة القائد الإداري حين تتوفر لديه القدرة على التعامل و التفاعل من العاملين و غيرهم سواء داخل المنظمة أو خارجها.

أما المهارات الاجتماعية فتتمثل في العلاقات والاتصال والتحفيز، والقائد بطبعه شخص محفز و لديه بواعث داخلية للتحرك و الانطلاق وهو يفهم جيدا ضرورة التحفيز و قوته، لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حدى داخل الفريق و يعرف كيفية استغلالها بشكل منفرد و بما يخدم الأهداف المشتركة. كما يقول (كينيث بلانكارد) في كتابه (مدير الدقيقة الواحدة): "جيء الناس وهم يعلمون الشيء الصحيح".²

* نشير إلا أن المهارات المذكورة أعلاه تبقى نسبية و بدرجات مختلفة من قائد لآخر.

¹ عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة"، بدون طبعة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2007، ص ص 391، 392.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3- المهارات التنظيمية: وهناك من يدرجها ضمن المهارات الإدارية وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود* و يدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، بحيث تساعده هذه المهارات في تكوين فرق عمل متجانسة وفعالة من خلال تكامل التخصصات، ومن الضروري أن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، كالتفكير والتخطيط و التنظيم والإبداع والقدرة على التصور. ولكن تحتل مهارة إدارة الأداء مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري.

4- المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، و إدراك المواقف وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار العاملين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. و تساعد المهارة الفكرية في تقدير المواقف و اختيار الحلول المناسبة ورصد المتغيرات و استثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تشخيص المشاكل و الكشف عن أسبابها. كما يحتاج القائد الإداري إلى المهارات الفكرية من أجل بناء الاستراتيجيات و إعداد الخطط وحشد الجهود و الموارد لتنفيذها بكفاءة.¹

أما (محمد محمد إبراهيم) في كتابه "المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة"، يرى بأن المهارات الأساسية الواجب تتميتها في القادة تتمثل في:

1- التفويض: و يقصد بالتفويض* قيام القائد بمنح البعض من سلطاته و اختصاصاته للعاملين، و بهذا يكون قد أشركهم في إنجاز أهداف المنظمة، ومن ثم يمكنه الشعور بالرقابة الذاتية و الالتزام بتحقيق الأهداف. إن التفويض ينمي في الأفراد حاجات الانتماء و الإنجاز و احترام الذات مما يجعلهم يكرسون إمكانياتهم و طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

2- سرعة البديهة: يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على رؤية الموقف ككل و التنبؤ بالتغيرات الوشيكة الحدوث والقدرة على تحمل المخاطر. حيث أن هذه المهارة تمكن القائد من اكتشاف مزايا تنافسية جديدة و كذا الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة.

* يعني توجيه العمال بطاقتهم المختلفة نحو اتجاه واحد.

¹ بشار يزيد الوليد، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الرأية للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2008، ص 253.

* يعتبر التفويض بمثابة أحد خصائص القائد الفعال في حالة استعمله بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف، بحيث يفوض جزءا من سلطاته إلى ممرضيه حسب القدرات التي يتميز بها كل فرد.

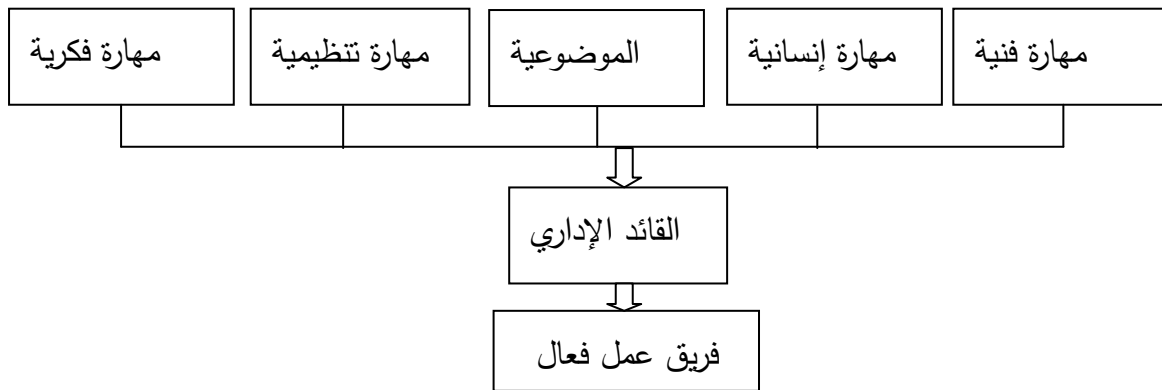
3- القدرة على فهم الذات: و تعني القدرة على إدراك نواحي القوة و الضعف في شخصية كل فرد و العمل على معالجة جوانب الضعف واستغلال جوانب القوة في مختلف المواقف. و تتضمن هذه المهارة كذلك الثقة في النفس و الطموح و النظرة الإيجابية للأمور.

4- القدرة على التخيل: ويقصد بها ضرورة تمتع القائد بالقدرة على تصور المواقف و إيجاد أفضل السبل لحل المشكلات.

5- القدرة على تحقيق التوافق بين القيم: و تتمثل في القدرة على تحقيق الانسجام بين القيم التنظيمية* و قيم الأفراد.¹

وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى أن الأهمية نسبية لكل من المهارات السابقة حيث تختلف باختلاف المستوى الإداري للقائد و تزداد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا في المنظمة، في حين تزداد أهمية المهارات الفنية كلما اقتربنا من المستوى الإداري الأدنى وهو الإدارة التنفيذية، إلا أن المهارة الإنسانية يجب توافرها بنفس القدر في جميع المستويات الإدارية في التنظيم، حيث تعبر عن القدرة على التفاعل والتفاهم مع العاملين وبما يحقق العمل الجماعي المشترك الذي يكون أكثر قدرة على إنجاز وتحقيق أهداف التنظيم بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة. ويمكن تلخيص ما ذكرناه سابقا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مهارات القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالنسبة للمهارات الأخرى فهي صفات أكثر من كونها مهارات، فيمكن أن تندرج ضمن المهارات الموضحة في الشكل رقم (10).

* سنشير إلى كل من القيم التنظيمية و القيم الشخصية بالتفصيل في الصفحة 91 من هذا الفصل كأحد العوامل المؤثرة في سلوك القائد الإداري.
¹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 353، 354.

المطلب الرابع: القائد الرسمي و الغير رسمي و مهام كل منهما.

نشير في البداية إلى أن كل من القيادة الرسمية و القيادة الغير رسمية موجودة في المنظمة، و لكن تتمكن القيادة الرسمية من ممارسة وظائفها من خلال السلطة الممنوحة لها من طرف القانون فهؤلاء القادة يعتبرون قادة بحكم مراكزهم الرسمية. أما القيادة غير الرسمية فيلاحظ وجودها من خلال ممارسة بعض القادة عملية التأثير على أفراد الجماعة من خلال مهارات و قدرات خاصة تفي باحتياجات و إمكانيات الأفراد كقوة الشخصية الاحترام ، الثقة والخبرة كما سنوضح ذلك في المطلب الموالي.

1- **القيادة الرسمية Formel Leadership**: يقوم القائد الرسمي بتوجيه العمال وإصدار الأوامر لهم وواتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تؤثر في سلوكهم أثناء العمل من خلال السلطة التي يخولها له المنصب. ويعرف (وليام سكوت) القائد الرسمي بأنه الشخص الذي يتم تعيينه من أجل الخدمة في مركز رسمي مثل (رئيس مجلس إدارة ، المدير العام، رئيس القسم و غيرهم). و من شأن القائد الرسمي كذلك أن يعمل على تنمية روح التعاون و توثيق الاتصال في الاتجاهين و ليس في اتجاه واحد لتحقيق أهداف المنظمة. و كل هذا يتحقق من خلال دعم القائد لعماله وإشراكهم في اتخاذ القرارات و حل مشاكلهم قبل تفاقمها و معاملة الجميع بالعدل. إذن نجد وظيفة القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي.¹

استنادا لكل ما ذكرناه سابقا بخصوص القيادة الرسمية قام علماء الإدارة بتقسيم القيادات الرسمية إلى ثلاث مستويات في الهيكل التنظيمي وهي القيادة العليا و الوسطى و التنفيذية، إلا أن السلطة تكون تنازلية بالتدرج على طول الهيكل التنظيمي من القمة إلى القاعدة. وتختلف مهام القائد الرسمي في كل المستويات، حيث تتولى القيادة الإدارية العليا ممارسة النشاطات الأساسية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للمنظمة ومن أجل إنجاز مهامها تتاح لها سلطات واسعة و في نفس الوقت تتحمل مسؤولية إنجاز المهام التي يفرضها عليها المركز القيادي و أفضل مثال على ذلك المدير في المنظمة. أما القيادات في الإدارة الوسطى و المتمثلون في مديري المصالح و مديري الإدارات العامة فهم يتولون وحدات إدارية صغيرة الحجم و مهمتهم تقتصر فقط على الإشراف و الملاحظة المباشرة على عدد محدود من العاملين. و يطلق على قادة هذا المستوى باسم الرؤساء المباشرين أو مشرفي الخط الأول. و يعتبر بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية و الوحدات الاستشارية داخل المنظمة من بين أهم المشكلات التي تواجه القائد الرسمي كما أن الفصل بين

¹ فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 151.

المهام التي يؤديها كل منهما و المواعمة بين هذه المهام بالشكل الذي يساعد القائد الرسمي في كل المستويات من القيام بعمله و بنجاح، و لاتزال هذه المشكلة موضوع اهتمام علماء الإدارة إلى غاية اليوم.¹

2- القيادة غير الرسمية Informel Leadership:

يبرز القائد غير الرسمي نتيجة للمكانة التي يحظى بها بين أعضاء المجموعة التي يعمل معها حيث ينتمي هذا النوع من العلاقات إلى التنظيم غير الرسمي، فينتج عن قبول العاملين لتوجيه فرد معين دون الآخرين، فهي عبارة عن امتياز أكثر من كونها حقا لأنها سلطة ممنوحة للقائد عن الرضا من طرف أفراد الجماعة و ليست مفوضة من مستوى أعلى.

و تتمثل أهمية القائد غير الرسمي في المنظمة من خلال الدور الإيجابي و لتأثير الذي يمارسه القائد الغير الرسمي في توجيه الأفراد و ضبط نشاطهم معتمدا في ذلك على الاستقرار و الأمن الذي يخلقه في أنفس مجموعته عن طريق إشباعه لاحتياجاتهم و تحقيق مصالحهم و أهدافهم و حل مشاكلهم التي قد لا تتمكن القيادة الرسمية من حلها.² ومن خلال ما ذكرناها بشأن القائد غير الرسمي يمكن تعريفه بما يلي: " هو الشخص الذي يعمل داخل الجماعة و يمارس دورا قياديا دون أن يكون له منصب رسمي و يتم اختيار القائد الغير الرسمي بناء على قرار الجماعة لأنهم يعتقدون بأنه الشخص الذي يمتلك مهارات و خبرات تؤهله للقيام بذلك." كما أنهم يرون بأنه الشخص الذي يساعدهم بفضل المميزات التي يتصف بها و التي تجعلهم يقبلون بأوامره وينفذونها. كما قد يكون للقادة تأثير سلبي على أفراد المجموعة كونهم مقتنعون بكل ما يقوم به.

هناك عدة عوامل ساعدة على ظهور القيادات الغير رسمية في المنظمات وهذا حسب اختلاف المواقف والظروف و من بينها:

أ- عدم سلامة القيادات الرسمية داخل المنظمة بسبب عدم قدرتهم على تفعيل عملية الاتصال و أساليب العمل مما يسبب انعزالهم عن زملائهم في العمل. كل هذه الأسباب من مما شأنها ان تؤدي إلى دخول الأفراد في تجمعات غير رسمية.

ب- القيود السياسية الموجودة في المجتمع قد تؤدي إلى ظهور القيادة الغير رسمية.

ت- انقسام أفراد المنظمة إلى أفراد يبحثون عن القيادة الرسمية، و تشكل فرق أخرى تبحث عن القيادة الغير رسمية و تؤثر على المنظمة بطريقة غير رسمية.³

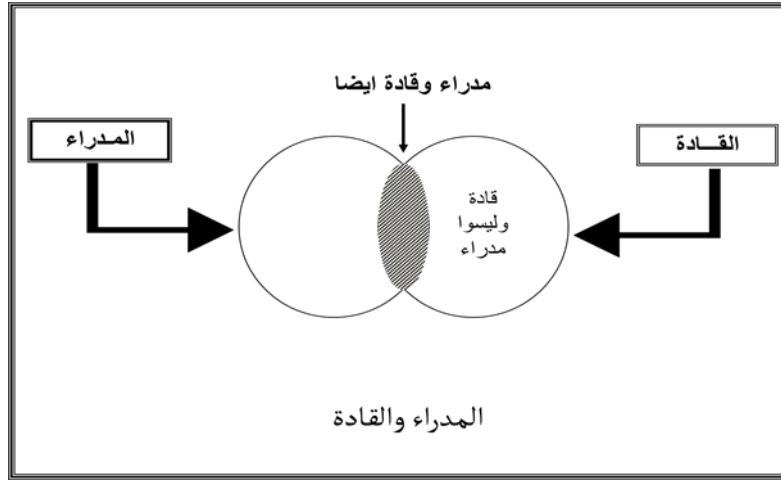
¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 263، 264.

² نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص 270.

³ فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص ص 153، 154.

نشير إلى أنه يمكن أن يبرز بعض الأفراد كقادة في المنظمات الرسمية، بما لهم من قدرة في التأثير على الغير، نتيجة مؤهلاتهم الكثيرة، حيث تستقبله الجماعة وتثق به وتختاره لقيادتها ، دون أن يمنح أو يعين في مركز أو منصب إداري رسمي. كما يمكن له أن يظهر في التجمعات غير الرسمية، أما القائد الرسمي (المدير) فلا يظهر إلا في المنظمات الرسمية. و نحن نطمح إلى وجود النوعين معا داخل المنظمات لأن كل منها يكمل الآخر أو على الأقل يحاول القادة الرسميون (المدراء) أن يكتسبوا البعض من صفات القادة الغير رسميون* ولا يعتمدون فقط على قوة تأثير منصبهم الرسمي. الشكل الموالي يلخص ما قدمناه بخصوص القائد الرسمي والقائد غير الرسمي.

الشكل رقم(11): القائد الرسمي و القائد غير الرسمي.



المصدر: من إعداد الطالبة .

من خلال الشكل أعلاه يتوضح لنا أنه يمكن للقادة الرسميون (المدراء) أن يكونوا قادة في نفس الوقت إذا ما توفرت لديهم خصائص القادة ولا يمارسون قوة التأثير بحكم السلطة التي تخولها إليهم مناصبهم الإدارية.

3- المهام الرسمية للقائد الإداري.

يقول أفلاطون بخصوص التخطيط أن "البداية هي أهم جزء في العمل" و توصلت الأبحاث كذلك في هذا الخصوص ان القادة يقضون 80% من وقتهم في التخطيط و 20% فقط من وقتهم في تنفيذ الخطط. ربما توجد هنا مبالغة في هذه النسب و لكن القادة يهتمون كثيرا بالتخطيط من أجل ضمان نجاح الخطط و تحقيق النتائج المرجوة. فلا يترك القادة أي شيء للصدفة أو الحظ فهم يقومون بالتحليل و البحث و الاستفسار قبل البدء بالعمل. كذلك الأمر بالنسبة للتنظيم حيث يقول (ماثور): "إن التنظيم هو أول أوامر السماء) فالقائد يعرف و يتفهم دائما قيمة

* هو الفرد الذي يعمل مع مجموعة من الأفراد و يمارس أعمال قيادية دون أن يكون له منصب رسمي و يتم اختيار القائد غير الرسمي بناء على قرار الجماعة لأنهم يعتقدون أن هذا الشخص يمتلك مهارات و خبرات تؤهله للقيام بذلك.

التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت و المال و الجهد و لكن في تحقيق أفضل النتائج، فنجد لدى القائد نظام لحفظ الملفات يمتاز بالدقة و الحداثة و يعمل في محيط منظم و مرتب و لا يباشر بعمل جديد قبل الانتهاء من العمل الذي يقوم به. كما نجد أن القادة العظماء يتمتعون بحاسة ممتازة في عملهم فهم يستطيعون أن يروا أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أن لديهم أفكار نيرة و مبدعة تظهر نتائجها مع الوقت و هذا ما يكتشفونه المقربون منهم و يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل المختلف.¹

إضافة إلى التخطيط و التنظيم ، يعتبر التنسيق بين أطراف العمل و توجيه الجميع للسير نحو هدف المنظمة وحثهم على تقديم أعلى مستوى من الأداء وغيرها من الأنشطة و الأعمال التي تتطلب من القائد أن يقوم بتذليل العقبات التي تقف كعائق أمام التنسيق كما يتطلب منه تشكيل شبكة اتصال فعالة في كل الاتجاهات الأفقية و العمودية وتحفيزهم لتشكيل فريق عمل متعاون و متكامل، وهذا يتحقق عن طريق قيام القائد بنقل الأفكار و المعلومات والقرارات و الاطلاع على مجريات الأمور ليسود التفاهم في اجواء العمل. و يعود نجاح و استمرار العديد من الأعمال إلى مهمة المتابعة و الإشراف التي يقوم بها القائد بحيث تعتبر هذه الأخيرة كوسيلة للثواب و العقاب و أداة للإصلاح و التقويم، كما تساعد القائد على اكتشاف الطاقات الكامنة لدى الأفراد مما يمكنه من تحفيز الفرد الخامل و مكافأة النشيط و غيرها من الفوائد التي تنتج عن المتابعة المستمرة للقائد على عمله.

4- المهام غير الرسمية للقائد الإداري.

لا تقل المهام غير رسمية من حيث الأهمية عن المهام الرسمية، ولها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تعتمد بشكل كبير على أسلوب القائد أثناء التعامل مع العاملين، و تتمثل في:

- أ. الاهتمام بالجماعات الغير رسمية: تتكون بشكل طبيعي و اختياري بحيث تجمع بين أفراد الجماعة مصالح مشتركة و ميول و انتماءات متشابهة. و يتوجب على القادة في هذه الحالة الاستفادة من هذه الجماعات غير الرسمية عن طريق التقرب منهم و إقامة اتصالات معهم و ذلك بهدف التعرف على مشاكلهم و محاولة إيجاد حلول لها و الاستفادة من أفكارهم التي تخدم أهداف المنظمة.
- ب. الاتصال بمختلف الجماعات داخل المنظمة: و يقصد بها التقليل من الطابع الرسمي الذي يربط بين القائد و عماله مما يجعله متفهما أكثر لمطالبهم، و بالتالي يحتويهم أكثر نفسيا و فكريا و يبعد عنهم كل ما يضايقهم، مما يسهل عليه إقناعهم بوجهة نظره وشرحها لهم و بالتالي يبعد عنهم التحليلات البعيدة عن الواقع. و بهذا يكون ضمن انسجام ووحدة هذا الفريق و تقليل حدوث الخلاف و الصراع فيما بينهم.

¹ محمد حسنين العجمي مرجع سبق ذكره، ص 44.

ت. المشاركة: و تتحقق عن طريق إقامة العلاقات الطيبة بين العمال و القادة، بحيث أصبحت القيادة بالمشاركة واقع مفروض على كل المنظمات التي تريد الوصول إلى الريادة في السوق، لأن مشاركة العمال لقائدهم ينمي روابط الثقة بين الجميع مما يساعد على خلق جو تسوده الراحة و الطمأنينة.

ث. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات: يظن بعض القادة أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والاستماع لوجهات نظرهم يقلل من شأنه، فيما أثبتت الروح الجماعية عكس ذلك إذ تمنح القائد قوة فوق القوة التي يتمتع بها إضافة إلى الاحترام و التقدير الذي يناله من قبل جميع العاملين في المنظمة. و يعتبر هذا الأسلوب من أسرار نجاح و تماسك المنظمات الرائدة.

ج. درجة الاهتمام و الرعاية الذي يبليها القائد اتجاه القيم و المثل الإنسانية و الأخلاقية في سلوكاته مع الغير، من شأن هذه الصفات النبيلة ان تجعل منه قدوة حسنة يحاول جميع من في المنظمة الاحتذاء بها و تقمص شخصيتها أو العكس.

ح. محاولة ربط الأهداف العامة بأهداف المجتمع و معالجة المشاكل و الصراعات في إطار الأعراف العامة، مما يتوجب عليه أن يكون مطلعاً على السياسة العامة للدولة وتفاعل مع مختلف الاتجاهات السياسية بحكمة، من أجل التوفيق بين الضغوط العامة و اتجاهات المجتمع و نشاط المنظمة مع تقديم الأولوية للصالح العام.¹

يمكن للقارئ أن يستنتج أنه لا يمكن للقائد أن يكتفي بالمهام الرسمية أثناء قيامه بوظائفه، فالتخطيط و التنظيم والتنسيق و المراقبة و الإشراف فقط لا تكفي لضمان تحقيق أهداف المنظمة، بل لا بد له أن يستعين بالمهام الغير رسمية في قيادته لفريق عمله من أجل الاقتراب منهم أكثر واحتوائهم و حل مشاكلهم مما يقلل من حدوث النزاعات فيما بينهم و بالتالي عدم التأخر عن تحقيق الأهداف المسطرة. أما تفعيل عملية الاتصالات بين العمال و إشراكهم في اتخاذ القرارات و بالخصوص مراعات قيمهم الأخلاقية و الشخصية فيعتبر بمثابة مفاتيح نجاح العديد من المنظمات الرائدة في الدول المتقدمة.

✓ المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك القائد.

في هذا المبحث سنتطرق إلى أربعة مطالب تتضمن في مجملها العوامل المؤثرة على أسلوب القائد، أخرى تخص العاملين، و أخرى تخص الموقف و البيئة سنوضح العوامل التي تخص القائد في المطلب الأول سنتعرف على العوامل التي تخص جماعة العمل في المطلب الثاني و سنوضح العلاقة بين القائد و جماعة

¹ عمرو محمد غياين ، مرجع سبق ذكره، صص 143، 144.

العمل في المطلب الثالث. أما في المبحث الرابع سنبحث في بعض القضايا التي تؤثر على سلوك القائد الإداري كالثقافة و القيم.

المطلب الأول: العوامل الخاصة بالقائد.

قبل الغوص في العوامل الخاصة بالقائد الإداري سنوضح الفرق بين مفهوم سلوك القائد و مفهوم أسلوب القائد. ميز (فيدلر) بحرص و عناية بين مصطلح السلوك و مصطلح الأسلوب، حيث يشير السلوك إلى التصرفات المحددة للقائد أثناء توجيهه لأداء عمل العاملين حيث يقدم اقتراحات و يضع الحلول المناسبة من أجل ضمان إتمام الأنشطة المكلفون بها مختلف أفراد المنظمة. و في المقابل يشير الأسلوب إلى التركيبة الخفية لشخصية القائد و هذا ما يميز ميله إلى تبني أسلوب معين و إلى تصرفه بتحفز في مواقف معينة مقارنة بمواقف أخرى. كما بين (فيدلر) أن لنفس الشخص (القائد) سلوكيات مختلفة حسب كل موقف بين الدافع المحفز لهذه السلوكيات قد يكون سبب واحد.¹

ومنه يمكن القول أن أسلوب القائد عبارة عن صفة شخصية قد ينتج عنها عدة سلوكيات تختلف من ظرف إلى آخر. كما أن خلفية القائد العلمية و الثقافية المكتسبة و الموروثة قد يكون لها تأثير كذلك على سلوكه القيادي حيث أثبت ذلك كل من دراسات (أوهايو) و (ميتشجان) التي تطرقنا إليها سابقا في نظريات القيادة أن هناك نوعين من سلوك القادة، النوع الأول يولي اهتماما أكبر بالعمل و الإنتاج و النوع الثاني يميل إلى تقدر العمال و الاهتمام بهم، و هناك درجات بين ذلك من سلوك القادة كما وضح ذلك (روبرت بليك) و (جون موتون) في نظرية الشبكة الإدارية.

يؤثر ويتأثر القائد بمجموعة من العوامل و المتغيرات وتختلف هذه الأخيرة من منظمة إلى أخرى. و للعاملين كذلك سلوك معين، حيث ينبع اختيارهم للفرد الذي يحتل موقع القائد في المنظمة من خلال إعجابهم به وبالقرارات التي يتخذها أي أنه يتم اختيار نمطا معين من السلوك القيادي ينسجم مع سلوك القائمين بعملية الاختيار، لهذا نجد نوعا من التماثل من حيث الأنماط القيادية في المنظمة الواحدة.

و أحيانا أخرى يتغير سلوك القائد ما إن يتولى منصبه القيادي، فكثيرا من الأحيان ينظر إلى القائد على أنه متغير مستقل يتم توجيهه و اختياره حسب قناعة إدارة المنظمة. ومن جهة أخرى القائد فرد من المجتمع له أسلوبه الاجتماعي و عليه ضغوط تقيد سلوكه بما يتفق مع توقعات العاملين، لذلك نجد للقادة في بعض

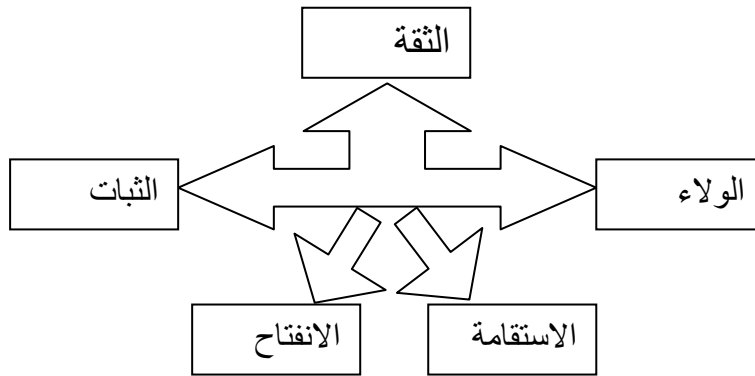
¹ غباين عمر محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 153، 154.

المنظمات سيطرة ضئيلة على المنظمة ككل، فغالبا ما يجد هؤلاء القادة أنفسهم في وسط معد سلفا و عليه العمل وفق معايير ثابتة لا يمكنه تجاوزها.

و نجد كذلك عوامل أخرى تأثر على سلوك العاملين خارجة عن سيطرة القائد الإداري، كالظروف الخاصة بالمنظمة، ففوة مكانة المنظمة في السوق مقارنة بمنافسيها وللقائد تأثير محدود بخصوص جوانب قوة و ضعف المنظمة وخاصة تلك التي تتواصل لفترات طويلة نسبيا. هذا إضافة إلى الظروف البيئية التي لا يملك أحد السيطرة عليها، فنجد بعض القادة يحاولون تطبيق معارفهم بهدف السيطرة على المتغيرات المحيطة بالمنظمة ومساحة السيطرة هي التي تميز بين البعض عن البعض الآخر. إضافة إلى ذلك حرص القائد على إنجاز المهام المطلوبة و في المحافظة على العلاقات بين العمال وهذا ما يميز القائد الناجح عن القائد العادي.¹ زيادة على ما ذكرناه سابقا يمكن إضافة عوامل أخرى من شأنها أن تؤثر على سلوك القائد و على علاقته بالعاملين فقد نجد مثلا:

1- الثقة: أصبح وجود الثقة قضية في غاية الأهمية و قبل توضيح ذلك سنقوم بتعريف الثقة. تتمثل الثقة في التوقع الإيجابي بأن الشخص الآخر لن يحاول انتهاز الفرص من خلال الكلمات، والأفعال أو القرارات، وتتكون هذه الأخيرة من خلال المعرفة و التعود على الشخص لفترة زمنية معينة. و تبين الدراسات الحديثة وجود خمسة أبعاد للثقة تتمثل في: الاستقامة، الجدارة، الثبات، الولاء، الانفتاح كما هي مبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): أبعاد الثقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

تشير الاستقامة إلى الصدق و الأمانة، و هي أهم عنصر في الأبعاد الخمسة للثقة، لأن الصدق و الأمانة يقدر الثقة الموجودة بين شخص و آخر، و في حالة عدم وجود الاستقامة فلا معنى للأبعاد الأخرى.

¹ زيادة فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، بدون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2009، ص ص 362، 363.

تتضمن الجدارة المعارف و المهارات في بناء العلاقات مع العاملين، فلا يمكن الاستماع لشخص أو الاعتماد عليه دون الإيمان بقدراته.

الثبات يتمثل في التوقع و التحكم الجيد في الآخرين و التعامل معهم في مختلف المواقف. و يعتبر عدم التوافق بين القول و الفعل من أهم الأمور التي تقلص درجة الثقة.

أما الولاء فيشير إلى الرغبة في حماية و إنقاذ العاملين ، و يزيد الولاء من درجة الثقة في قيام الفرد بعدم انتهاز الفرص ضد الطرف الآخر.

أما البعد الأخير فيشير إلى درجة انفتاح الفرد و إفصاحه للحقيقة و يمكن تسميته كذلك بالشفافية. و يمكن تلخيص أهمية الثقة بالنسبة للقائد في كون أن درجة انصياع العاملين للقائد متعلقة بدرجة ثقته به، وبأنه لن يتعدى على حقوقهم و لن يستغلهم، فمن غير الممكن أن يتبع الأفراد القائد الغير أمين. و تعتمد فعالية القيادة و الإدارة على القدرة على كسب ثقة المرؤوسين لأنها الضمان الوحيد للمنظمات المعاصرة عند حاجتها إلى إدخال تعديلات مختلفة في المنظمة أو إعادة التصميم أو زيادة استخدام العاملين المؤقتين. كما أنه في الأوقات الصعبة و الغير المستقرة يرجع الأفراد إلى العلاقات الشخصية فيما بينهم و بين قائدهم لإرشادهم ودلهم على الحل المناسب، و تعتمد هذه العلاقة على درجة ثقة العاملين بقائدهم. و في المقابل يقوم القائد بتفويض البعض من مهامه إلى فرد معين أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معه حسب درجة ثقته به أو بهم.¹

تطرق (محمد قاسم القريوتي) في كتابه "سلوك المنظمة" إلى مجموعة من العوامل التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار أثناء قيامه بوظيفته القيادية و تتمثل في:

2- الظروف البيئية: و للظروف البيئية تأثير على سلوك القائد يقصد بها عموماً، بيئة العمل و بيئة المنظمة والعادات و التقاليد التي تسير عليها و تؤمن بها بصفة خاصة، حيث تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً في اتباع القائد لأسلوب قيادي معين، إذاً لا يستطيع القائد الانحراف على ما اعتادت عليه المنظمة من قبل و إلا واجه العديد من المشاكل. إلى جانب ذلك يلعب الموقع الجغرافي للمنظمة دوراً هاماً فالمنظمات الكبيرة الحجم يتطلب من القائد أن يفوض جزء من صلاحياته والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات. و للعاملين في المنظمة دور كذلك في هذا الإطار فكلما استطاعوا خلق جو في المنظمة يسوده التعاون كلما تشجع القادة على إشراك العمال.

¹ ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 240، 241.

3- الموقف: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذا لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة، وخاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات العاملين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

4- الضغوط الزمنية: تؤدي الضغوط و الحاجة الملحة لاتخاذ القرارات إلى ميل القائد في الاستفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.¹

ومن خلال ما سبق نستخلص أن ميل كل قائد إلى توسيع مجال سيطرته يمكن أن يبرز فعالية شخصيته القيادية في المنظمة، كما أن أثر أسلوبه القيادي بوجود كل هذه المتغيرات التي يتأثر بها و يؤثر عليها يظهر من خلال الأداء الناجح للأفراد والمنظمة ككل. كما أن مدى ثقته بالعاملين و مدى تحملهم للمسؤولية و مدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف هو ما يميز القائد عن غيره.

يلاحظ القارئ عند اطلاعه للعنصر السابق أنه و نحن بصدد الحديث عن العوامل الخاصة بالقائد تحدثنا بدون أن ندرك عن العنصر الثاني من عناصر القيادة وهو فريق العمل. وبما أنه لا وجود للقيادة دون وجود مجموعة من الأفراد، قمنا بتخصيص العنصر الموالي للتعرف على فريق العمل وعلى كيفية تأثير هذا العنصر على سلوك القائد ولكن قبل ذلك سنميز بين فريق العمل و جماعة العمل.

المطلب الثاني: الجماعة و فريق العمل.

تختلف القدرة لدى العاملين على مواجهة المواقف و اتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات، كما يكون هذا التباين واضحاً في درجة تحمل كل فرد للمسؤولية. ويعتبر سلوك القائد سواء على مستوى المنظمة ككل أو فريق فرعي كمحور عمل الفريق، حيث يلعب دور ميسر للعمل Facilitateur ، فيساعد على تلاحم الأفراد في الفريق، كما يتقدم العاملين للسير نحو تحقيق أهداف المنظمة بما يتوفر عليه من رؤية مستقبلية وثقة بالنفس ومعرفة بكيفية تحقيق هذه الأهداف. و تتبع فلسفة فريق العمل من مفهوم التلاحم (La synergie)، والذي يشير إلى أن أداء الفريق يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضاء هذا الفريق عندما يعمل كل منهم منفرداً، وهو ما يعبر عنه رياضياً بالعلاقة: $5=2+2$ وبما أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها، أي أن يشكلوا فريق عمل أو فرق عمل تتعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

1- تعريف الفريق: يعتبر العمل في شكل فريق من أبرز مظاهر التعاون في المنظمات الحديثة، وذلك بعد زوال النزعة الفردية التي ميزت المدرسة الكلاسيكية، حيث اختفت كلمة موظف في المنظمات الرائدة لتحل

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 205، 209.

محلها كلمة معاون (عون) وبالمثل فإن كلمة مدير اختفت لتحل محلها كلمة منسق، لأن العلاقات داخل المنظمات صارت علاقة تعاون من خلال عمل الفريق. ويعرف الفريق بأنه " تجمع لأفراد يمثلون عالما مختلطا من المؤهلات والمعارف والمهارات والذي يتصرف أفراده عندما يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف محددة"¹. يبين هذا التعريف أن الفريق يتميز أعضاؤه بتنوع القدرات والتعاون في العمل لتحقيق أهداف معينة، وهو ما يبين أن العمل الجماعي هي السمة المميزة للفريق.

كما يعرف بأنه "مجموعة من الأفراد يحدث بينهم تفاعل اجتماعي عن طريق الاتصال وتربطهم علاقات اجتماعية مشتركة، ولديهم مجموعة من الأهداف والطموحات والمصالح والدوافع المتقاربة التي يسعون لتحقيقها، كما أن لديهم، قيم، معتقدات، معايير ومبادئ تحدد وتنظم سلوك أعضاء الفريق"².

يبين التعريف السابق أن الفريق يتميز أعضاؤه بوجود علاقات، أهداف، وطموحات مشتركة، بالإضافة إلى قيم ومعايير تنظم سلوكهم، هذه العناصر هي أساس بناء عمل الفريق.

يتضح من التعريفين أن الفريق ليس مجرد تجمع لأفراد تم صدفة أو بمحض إرادتهم، ولكنه "كيان يتألف من أعضاء يعملون معا لتحقيق مهمة معينة ولإنجاز أهداف مشتركة، وكل فرد مستعد للتنازل عن قدر من استقلاليته في سبيل تحقيق هذه المهمة أو الأهداف".

إن تعريف الفريق يطرح إشكالية التمييز بينه وبين مفهوم الجماعة وهو ما سنتناوله في العنصر الآتي.

2- التمييز بين الفريق والجماعة:

تعرف الجماعة بأنها: تجمع يتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون أو يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك³، إلا أن هذا التفاعل والاعتمادية يكون أساسا بالمشاركة في المعلومات لاتخاذ القرارات التي تساعد كل عضو فيها للأداء ضمن مسؤولياته المحددة، لذا لا تحتاج الجماعة إلى العمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة، وبذلك فإن أداء أعضائها هو فقط تجميع لأداء كل فرد ولا يظهر لديها تلاحم يؤدي لتحقيق أداء كلي أكبر من مجموع أداء كل عضو من الأعضاء، أما فريق العمل فإنه يخلق أثر تجميع إيجابي وإضافي في شكل تعاضد من خلال تنسيق الجهود والتعاون والتآزر⁴.

الجدول الآتي يقدم مزيدا من عناصر المقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل:

¹ Patrick. AUDELBERT, "Les équipes intelligentes", Edition Organisation, PARIS, 1999, P :40

² اللوزي وآخرون، "التطوير التنظيمي"، بدون طبعة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، سنة 1999، ص، 96.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص، 157.

⁴ ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 354.

الجدول رقم(7): مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل

أساس التمييز	الجماعة	الفريق
القيادة	قيادة فردية: قائد يعرف ما يفعل (أتوقراطية)	قيادة بالمشاركة: تقاسم أدوار التوجيه
المسؤولية	مسؤولية فردية: كل فرد مسؤول عن مهمة معينة	مسؤولية فردية وجماعية في نفس الوقت
النتائج	مساهمات فردية	مساهمات جماعية
الاجتماعات	اجتماعات عمل فعالة	اجتماعات مكرسة لحل فعال للمشاكل وتشجيع الحوار المفتوح
قياس الفعالية	فعالية غير مباشرة: تأثير أداء الفرد على الآخرين	فعالية مباشرة: تقييم النتيجة الجماعية
طريقة العمل	الجماعة تناقش، تقرر، تفوض	الفريق يناقش، يقرر، ينجز جماعيا.

المصدر: Patrick AUDELBERT , " Les équipes intelligentes", ed organisation, Paris, 1999, P :39.

نلاحظ من الجدول السابق فروق واضحة بين الجماعة والفريق على مستوى القيادة، و ذلك من حيث قياس النتيجة وطريقة العمل، وهذا لأن جماعة العمل يجتمع أعضاؤها جيدا، لكنها لا تعمل معا بل إنها تنقسم العمل وهو الذي يجعل أداء الفريق في الغالب أعلى من أداء الجماعة. رغم الفروق بين الجماعة والفريق، فهذا لا يعني أن الجماعة لا يمكنها أن تتحول إلى فريق، إذ أن وجود مصلحة مشتركة، مسيرة مشتركة، الاتصالات والعلاقات المتبادلة يجعل من الجماعة فريقا حقيقيا، ويسمى مرور الجماعة إلى فريق بدورة حياة الفريق وهو ما سنتناوله في العنصر الآتي.

3- دورة حياة الفريق.

يمر أي فريق بعدة مراحل عبر الزمن، كل مرحلة تقدم بعض التحديات للأعضاء والتي يجب أن يتخطوها لكي يتقدموا إلى المرحلة التالية، ويؤدي القائد الإداري دورا محوريا في هذه المراحل وذلك كما يلي:

أ- مرحلة جماعة العمل **Le groupe de travail**: لا يشعر أعضاء الجماعة بالحاجة الملحة للتعاون

لأداء العمل، حيث يقتصر الأمر على تقاسم بعض المعلومات ووجهات النظر وأفضل الطرق التي تساعد

كل عضو في اتخاذ القرارات في ميدان مسؤوليته في الجماعة، كما يشعرون بالقلق وعدم التأكد في علاقاتهم مما يجعل الفرد يتسأل: هل من الممكن أن أوفق بين إشباع احتياجاتي و بين المهام التي تكلفني بها الجماعة؟ وظهور السلوك الدفاعي اتجاه بعضهم البعض، وهذا يعود للاختلافات في القيم، المعتقدات والأفكار التي توجد بينهم مما ينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة جس النبض لأن الأعضاء يطرحون تساؤلات عن كيف يجب أن تصبح علاقاتهم ببعض.

و يتمثل دور القائد في مرحلة الجماعة بالعمل على تأسيس المصداقية وإزالة التوترات وتشجيع الاتصال كما يحاول خلق إحساس لدى الأعضاء بمعنى العمل وروح الفريق، كما يجب أن يتميز القائد بقوة الشخصية والخبرة العالية ليتمكن من إدارة الخلافات والصراعات، والتي يبدأ بسببها أداء الجماعة في التدهور لأنها تستهلك جزءا من جهود الأعضاء.

ب-مرحلة شبه الفريق **La pseude-équipe**: يكون المناخ العام في هذه المرحلة أقل توترا، ويبدأ الأعضاء في التنافس على مواقع التأثير والقوة ، كما يبدوون في التساؤل عن المعايير التي تنظم الفريق وكيف يتم التعامل مع الذين لا يلتزمون بها، ويشعر الأعضاء بالحاجة الملحة لتوسيع العمل الجماعي وضم كل الجهود الفردية، إلا أنهم لا يبذلون جهدا كافيا للتركيز على مدخل جماعي.

و يعمل القائد في هذه المرحلة على ضبط إيقاع وديناميكية الجماعة، وكبح الطموحات الزائدة للسيطرة والتحكم لدى بعض الأعضاء قصد المحافظة على مكانته واحترامه كقائد، إن هذه المرحلة هامة جدا للقائد الإداري، لأن فشله فيها يعني ظهور قيادات غير رسمية قد تهدد مكانته إذا لم يستطيع كسبها إلى جانبه.

ت-مرحلة الفريق الكامن **L'équipe Potentielle**: بعد التخلص من مشكلة السيطرة يبدأ الأعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق، كما يشعر الأعضاء بحاجة حقيقية للعمل الجماعي بدلا عن العمل الفردي، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق، إلا أنه رغم ذلك تبقى أهداف الفريق ونتائجه مختلطة كثيرا، والفريق ينقصه الانضباط في تشكيل طريقة عمل مشتركة.

ولا بد للقائد في هذه المرحلة أن يعمل على تصفية الصراعات إذا ما حدثت والعمل على الوحدة والتماسك والاحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة، وهو ما يجعل أداء الفريق في نمو متصاعد.

ث-مرحلة الفريق الحقيقي **authentiqueL'équipe**: يتميز الفريق في هذه المرحلة بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة وعدم الخجل في طلب أي مساعدة من بعضه البعض ، كم أن

قدرات أعضاء الفريق تكون متكاملة ومنسجمة، كم أنهم موجهين نحو غاية وأهداف موحدة ويعتبرون أنفسهم مسؤولين جميعاً على تحقيقها، إلا أنه قد يحدث تطرف في شعور الفريق بالوحدة والاستقلالية فينغلق على نفسه ويصير متعياً مما يعيق فعاليته في المدى الطويل.

لهذا السبب يتخذ القائد في هذه المرحلة أسلوب القيادة بالمشاركة ولكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحياناً ما يبدو الفريق وكأنه ليس بحاجة لدور القائد.

ج- **مرحلة الفريق عالي الأداء** **haute performance L'équipe** :و تسمى هذه المرحلة بمرحلة النضج و قمة الأداء، حيث يوجد ترابط وتعاون عميق قصد إنجاز الفريق للمهام بأداء مرتفع، كما يستطيع إشباع المتطلبات المشروعة للأعضاء والتي تتسجم أهداف المنظمة مع أهداف الفريق.

ويعمل القائد في هذه المرحلة من أجل المحافظة على تماسك الفريق من خلال تفويض السلطة لأعضائه وتمكينهم بخلق جو من الحرية.

ح- **مرحلة الزوال والانهاء**: وتسمى كذلك بالشيخوخة، فعندما يصل الفريق إلى تحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها أو عندما تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجية الاستغناء عن بعض العاملين أو تصغير حجم المنظمة.¹ يفضل لو يقوم القائد في هذه المرحلة بتدعيم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم مما يخلف عنهم صدمة انتهاء وزوال الفريق.

بعدما قمنا بتعريف فريق العمل و التميز بينه و بين جماعة العمل و بعدما قمنا بعرض مختلف المراحل التي يمر عليها من أجل تكوينه و الدور الذي يجب على القائد أن يلعبه في كل مرحلة، سنقوم في المطلب الآتي بالتعرف على كيفية تأثير فريق العمل على سلوك القائد و علاقاتهم ببعض، دون أن ننسى أهمية بناء فريق العمل.

المطلب الثالث: العوامل الخاصة بفريق العمل.

يعتبر فريق العمل أحد المكونات الرئيسية للقيادة الإدارية و له دور رئيسي كما ذكرنا ذلك في النظرية الموقفية، بحيث يعد فريق العمل الغير كفء مشكلة أكبر من القادة الغير أكفاء.

1- خصائص فريق العمل: و من أهم صفات فريق العمل الفعال الذي يساعد القائد على إنجاح العملية القيادية نجد ما يلي:

¹ John KATZENBACH et autres , "les équipes haute performance", Dunod , Paris, 1994, P, 84.

- 1- القدرة على إدارتهم لأنفسهم، و العمل باستقلالية دون حاجاتهم للأشراف الدقيق؛
 - 2- الالتزام بالأهداف الرسمية الخاصة بالعمل إضافة إلى اهتمامهم و التزامهم بتحقيق أهدافهم الخاصة؛
 - 3- اهتمامهم بالتطوير الذاتي و استغلال طاقاتهم للحد الأقصى؛
 - 4- الاتصاف بالشجاعة و الأمانة و الاعتمادية، إذا يتوجب من أعضاء الفريق عدم إيجاد حرج في الاعتراف بالأخطاء عند حصولها.¹
- الخصائص المذكورة أعلاه لها تأثير إيجابي على سلوك القائد بحيث تقلل من فرصة نشوء الصراعات بين أعضاء الفريق الذي بدوره يعرقل عملية الوصول إلى أهداف المنظمة، و العكس صحيح.
- ويعتبر (دوجلاس مجريجور) أول من تطرق إلى العوامل المؤثرة في سلوك القائد كما وضعنا ذلك في الفصل الأول (المدرسة السلوكية)، فطبقا لمعتقدات القائد و تصوراته الشخصية الخاصة بأسلوب إنجاز الأهداف و العمل بفعالية يتحدد عادة نمط سلوكه القيادي. فمن يعتقد أن العاملين معه كسالى يستخدم أساليب أكثر شدة في توجيههم للعمل، والعكس إذا رأى القائد أن فريق عمله يتميزون بالنشاط و الجدية.

2- أهمية اتجاه فريق العمل نحو القائد الإداري.

يعتبر الاتجاه بمثابة تعبير تقييمي -إما تفضيل أو عدم تفضيل- بخصوص الأشياء أو الأحداث، وتعكس الاتجاهات شعور الأفراد اتجاه شيء ما.²

تعد اتجاهات فريق العمل نحو قائدهم من أهم الاتجاهات نحو مكونات المنظمة، حيث أن درجة تقبل فريق العمل للقائد الإداري (اتجاه إيجابي نحوه) من أبرز المؤشرات التي تحدد وتتنبأ بقدرة تأثيره الإيجابية في أدائهم، حيث يمارس اتجاه فريق العمل نحوه أدوارا متعددة سواء في تشكيل سلوكهم أو تحديد العلاقة مع قائدهم، إضافة إلى تعديل سلوكهم نحوه.

و تتمثل أهمية اتجاهات فريق العمل فيما يلي:

- أ. يعد الاتجاه أحد المحددات الرئيسية للتأثير على سلوك القائد، وهو ما يحدد طبيعة العلاقة بينهما، فالاتجاه الإيجابي قد يجعل فريق العمل يتقبل أوامر القائد بسهولة، كما قد يجعل العلاقة بينهما تتسم بالاحترام والتقدير، والعكس صحيح في حالة الاتجاه السلبي؛

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

² ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 101.

ب. يحدد الاتجاه درجة تأثير سلوك القائد في فريق، ومن ثم يحدد نجاح القائد في قيادته، فالإتجاه الإيجابي لفريق العمل نحو قائده يؤدي إلى الرضا عن أسلوبه القيادي، أما الإتجاه السلبي فمن شأنه أن يؤدي إلى العداوة بينهما والمقاومة، وهو ما يجعل تحقيق القائد للأهداف المنظمة من خلال فريق العمل أمراً عسيراً، فعلى سبيل المثال سيتغاضى فريق العمل ذو الإتجاه الإيجابي عن الممارسات التسلطية للقائد ويتفهم دواعيها فيرفع من أدائه، أما إذا كان اتجاهه سلبياً نحو القائد فإن الممارسات نفسها قد تضايقه وعدم رضاه وقد تؤدي إلى خفض أدائه.

ت. كما يحدد الإتجاه فريق العمل، بمعنى أنه قد يزيد أو يخفض من أداء ورضا فريق العمل، وهذا بفعل المتغيرات الموقفية الأخرى التي تتفاعل مع الإتجاه وتعديل من دوره.

بعدما تطرقنا إلى كيفية تأثير فريق العمل على سلوك القائد، سنقوم في العنصر الموالي بتوضيح العلاقة بين القائد و فريق العمل.

3- العلاقة بين القائد و فريق العمل.

تتوقف فعالية القيادة على نمط العلاقة بين القائد و فريق العمل، و طبيعة هذه العلاقة عبارة عن انعكاس لكل ما ذكرناه سابقاً، فدرجة ثقة فريق العمل بقائدهم و إخلاصهم له يعبر عن وجهة نظر القائد اتجاه فريق عمله، إذا كانت العلاقات القائمة بين الطرفين تفاعلية فهذا مؤشر على كفاءة و فعالية القيادة، أما إذا حدث العكس فهذا مؤشر على عدم فعالية القيادة. ويتحكم في طبيعة هذه العلاقة مجموعة من العوامل الموقفية وضحاها (وفورد) في إحدى الدراسات التي شملت 88 منظمة و هي:

أ. درجة مركزية اتخاذ القرار.

ب. درجة تعقد التنظيم.

ت. حجم المنظمة.

ث. تركيبة و هيكل فريق العمل.

ج. المستويات التنظيمية و الاتصال.¹

نلاحظ أن هذه العوامل مستقلة و موقفية، بمعنى أنها تتغير من قائد لآخر و من منظمة إلى أخرى و من فريق عما إلى فريق عمل آخر، ومن خلالها يمكن ان يتحدد سلوك القائد نحو فريق عمله و أسلوبه القيادي.

أما (ليكرت) في نظريته للتنظيم فسر طبيعة العلاقة بين القائد و فريق العمل من جانب آخر، حيث يرى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات و فرق عمل و ليس إدارات أو أقسام، شرط أن يتم ربط هذه الفرق ببعضها

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 418، 419.

البعض من أدنى مستوى تنظيمي إلى أعلاه و هذا ما يسمى بالعضوية المزدوجة*، و أن يكون اتخاذ القرارات على أساس المنطق الجماعي و وفقا للمشاركة.¹

يعتبر ما جاء به (ليكرت) من الاتجاهات الحديثة التي تعمل بها المنظمات المعاصرة إضافة إلى أحدث طرق الإتصال و التحفيز و الرقابة التي بإمكانها توطيد العلاقة بين فريق العمل و القائد و ينعكس إيجابا على سلوك الطرفين، مما يعود بالفائدة عليهم و على المنظمة ككل.

المطلب الرابع: بعض المؤثرات الأخرى في سلوك القائد الإداري.

إضافة إلى دور العوامل التي تطرقنا إليها سابقا، أثبتت الدراسات أهمية دور بعض المتغيرات الأخرى على سلوك القائد الإداري. سنشير إلى البعض منها على سبيل المثال لا الحصر. يتخذ سلوك القائد مظاهر مختلفة و متباينة و هناك عدة مؤثرات متداخلة في تحديد هذا السلوك كتأثير الثقافة والقيم و غيرها من العوامل الأخرى الت سنقوم بتوضيحها فيما يلي، ولكن قبل ذلك سنقدم تعريفا لكل منها:

1- تعريف الثقافة: من خلال اطلعنا لعدة تعاريف للثقافة وجدنا أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

أ. القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

ب. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

ت. القدرات و المهارات الفنية التي يكتسبها الفرد في حياته.

2- الثقافة التنظيمية: من خلال اطلعنا لعدة تعاريف استخلاصنا هذا التعريف "مجموعة من القيم و القواعد

والسلوكيات و الذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات".

3- التمييز بين الاتجاهات والآراء : يميز بعض الباحثين بين الاتجاهات و الاعتقادات و الآراء، فالاعتقاد هو

قبول الفرد لمجموعة من الأحداث بطريقة أو بأخرى، وقد يكون الاعتقاد نتيجة الاتصال المباشر بالموضع

المعني، أو نتيجة الحصول على معلومات عنه من أشخاص آخرين.

أما بالنسبة لعلاقة الاعتقادات بالاتجاهات فالرأي السائد هو أن الاعتقادات تؤثر على الاتجاهات، وأن

اتجاهات الفرد اتجاه الأحداث و الأشخاص، تعتمد على اعتقادات الفرد بشأن هذه الأحداث و الأشياء.

* بمعنى أن يقوم القائد بقيادة فريق عمل في المستوى الأدنى و في نفس الوقت يكون عضوا في فريق عمل يعلو مستواه التنظيمي مباشرة.
¹ عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، بدون طبعة، الدار الجماعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000. ص 425.

4- الرأي: يتمثل الرأي في حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق، و يمكن تعريفه كذلك على أنه نوع

من التقييم للظروف التي يواجهها الفرد. فالرأي ما هو إلا استجابة لعامل خارجي يصطدم به الفرد.¹

و من خلال ما سبق يمكن القول أن اعتقادات الفرد تؤثر في تشكيل اتجاهاته، و لاتجاهاته تأثيرا ملموسا في تشكيل آرائه. ومنه فالاعتقادات تأثير كبيرا على آراء الفرد و لهذا التأثير درجات متفاوتة من منظمة إلى أخرى.

5- تأثير الثقافة على سلوك القائد.

يعتبر القائد بمثابة عضو في المجتمع فهو يتأثر بطبيعة الثقافة و الحضارة التي يعيش فيها و يصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثيرا شديدا على أنماط السلوك التي يتبعها عند قيامه بقيادة فريق عمله أو المنظمة ككل. إذن تعتبر الثقافة السائدة عاملا رئيسيا في تحديد سلوك القائد، حيث أن الثقافة التي تؤكد على التعددية و المساواة و حقوق الإنسان لا ينسجم معها القائد الأوتوقراطي إذ لا يمكنه العمل في هذه ظروف إذا كان ديكتاتوريا، و سيتحتم عليه تغيير نمطه القيادي و إلا سيضطر إلى الانسحاب من الوظيفة أو المنظمة ككل. أما في الثقافات التي تؤكد على الطبقية و التسلط فهي على عكس ما سبق ذكره لا ينجح فيها القائد الديمقراطي، ذلك لأنه لا يفهم في السياق العام بالشكل السليم و غالبا ما يدل ذلك الأسلوب على الضعف، و لهذا السبب من الضروري فهم السياق الثقافي بشكل صحيح قبل تطبيق أسلوب قيادي معين.

و ما يهمنا هو التأثير الذي تمارسه الثقافة في مجال تحديد و ضبط سلوك القائد و ذلك على النحو التالي:

أ. تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية المختلفة، فقد يعني قيام الموظف بوضع وجبته على سطح المكتب في إحدى المنظمات أثناء ساعات العمل الرسمية أنه يتناول وجبته التي يفضلها، في نفس الوقت قد يدل هذا الموقف في ثقافة مجتمع آخر على التأخر و الهمجية و الإهمال و الاستهتار. حتى طريقة نطق الكلمات لها معان مختلفة باختلاف الثقافات و بالتالي فإن القائد الغريب عن ثقافة مجتمع يجد نفسه مضطرا إلى دراسة و تفهم تلك الثقافة لمواجهة المواقف التي تواجهه و تغيير نمط سلوكه بما يتماشى مع ثقافة هذا المجتمع.

ب. و من جهة أخرى تحدد الثقافة ما هو رديء و ما هو جيد، وما هو جميل و ما هو قبيح. إن الثقافة توجه القائد في اكتساب اتجاهاته و القيم التي يؤمن بها و الأهداف التي يسعى إليها. إن معاني الشرف، الأمانة،

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 90.

النجاح، الإخلاص، تختلف باختلاف الثقافات، و يكتسب القائد معاني تلك الاتجاهات و القيم من خلال التفاعل في المواقف المختلفة.

ت. للخرفات و الأساطير و الاعتقادات قوى غير طبيعية في سلوكيات القائد فهي تكون جزءاً أساسياً من ثقافته، و بالتالي تعتبر من بين العوامل المؤثرة على تصرفاته. التفاوض و التشاؤم، الفرح و الحزن و غيرها من المشاعر المؤثرة على سلوكه غالباً ما يكون مصدرها الأساطير و الخرفات التي تثير فيه سلوكيات معينة و تمنعه عن سلوكيات أخرى.¹

ومنه نستخلص أن تأثير الثقافة على القائد تجعله يتبع أنماط سلوكية مختلفة، تجنبه الخطأ والوقوع في مصاعب المواقف الاجتماعية التي يواجهها. ومن جهة أخرى يجدر بنا تنبيه القارئ بخصوص الأساطير و الخرفات أن الدراسات العلمية لا تهتم بالتركيز على صدقها من عدمه، بل تركز على مدى تأثيرها على سلوك و تصرف القائد.

6- تأثير القيم على السلوك: تعتبر القيم التي يؤمن بها القائد كذلك عامل محدد لنمطه القيادي، إذ نجد هناك من القادة من يؤمن بمشاركة الآخرين له في اتخاذ القرارات الإدارية، والبعض الآخر لا يؤمن بالدور الذي يلعبه العاملين في المشاركة. كما يعتمد ميل القائد أثناء تبنيه لأسلوب قيادي معين على مدى ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالارتياح عند ممارستها ضناً منه أنه على صواب، فقد يهوى القائد الأسلوب المتسلط كما قد يهوى أسلوب مشاركة العاملين في الكثير من الأعمال. و قبل التعرف على دور القيم في سلوك القائد سنقوم أولاً بتعريفها.

تُعرف القيم على أنها " معايير تستخدم للتحكم في السلوك وفي الاختيار بين الأهداف المتنوعة التي يطمح الفرد الي تحقيقها وبذلك فهي الموضوع الأكثر أهمية في حياة الإنسان وعلى ضوءها يتم الحكم على سلامة سلوكه واستقامته أو انحرافه."² وتنقسم منظومة القيم في حقل الإدارة الى قسمين أساسيين هما القيم الشخصية للأفراد والقيم التنظيمية لمنظمات الأعمال ، وتعتبر القيم الشخصية من أهم العناصر لثقافة المنظمات اذ يكون لها تأثير كبير في حياتهم الخاصة والعملية من حيث تأثيرها في سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك تشكل الإطار الرئيسي لتوجيه سلوك القادة و العاملين داخل المنظمات وخارجها.

¹ محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي"، بدون طبعة، الجزء 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص ص 126، 128.

² عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، "نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية"، السعودية، سنة 2009، ص 1.

أ. **القيم الشخصية:** "منظومة القيم التي يتبناها الفرد باختياره هو يحرص عليها وعلى تمثلها في سلوكياته، سواء تضمنت ما اتفق مع المعايير القيمية الأخرى كقيم المنظمة أو قيم الجماعة التي ينتمي إليها أو ما اختلف".¹

ب. **القيم التنظيمية:** يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات وتحدد مستوى الأداء فيه وهي (الجودة ، والتنافس ، والعدالة ، والنمو والتطوير ، والكفاءة ووحدة السلطة).²

استنادا إلى رأي (مشاعل بنت ذياب العتيبي) في المداخلة التي قدمتها إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بخصوص أهمية القيم التنظيمية نجد أن النظريات الإدارية اتجهت إلى دراسة السلوك القيادي من خلال القيم التنظيمية التي يعكسها في قراراته وأدائه لمهامه القيادية، ودمجت تلك النظريات بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية باعتبار أن القائد داخل المنظمة لابد أن يكون ممثلا ومنحازا لقيم النظام وأهدافه، فغلب على كل تصنيف وتعريف للقيم التنظيمية ارتباطها بالمنظمة وأهدافها بنسبة أعلى من درجة ارتباطها بالقادة والأفراد وأهدافهم فهي - القيم التنظيمية - وإن كانت لا تظهر إلا من خلال التزام الأفراد بها وعملهم على إبرازها كمنهج ومرجع سلوكي لهم، إلا إنها لا تمثل بالضرورة اختيارهم أو ما يطمحون إلى تحقيقه أو ما يؤمنون به من قيم خاصة، وهنا يظهر عنصر اهتمام المنظمة بالقيم التنظيمية والذي قد يطغى على قيم العاملين واهتماماتهم مما يؤدي إلى وجود تعارض بين هذه القيم وبين قيم الأفراد.

و لهذا السبب اتفقت معظم الدراسات التي تمت بخصوص القيم والسلوك، و تأثير ذلك على الأداء بأنها تعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القادة و الأفراد في المنظمات. و تمثل دور القيم في سلوك القائد فيما يلي:

أ. تعتبر القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني لأن القائد يسترشد بقيمه الشخصية في تحديد الصحيح و الخطأ من التصرفات.

ب. إن معرفة القيم الشخصية للعاملين يساعد القائد على تفسير طبيعة النزاعات بينهم، كما يؤدي تشابه القيم الشخصية بين العاملين إلى تفسير التفاهم الموجود فيما بينهم.

ت. يزداد التعاون بين القائد و فريق العمل كلما زادت درجة التماثل في قيم الطرفين، و يقل التعاون كلما زادت درجة التنافر في قيم كل من القادة و الأفراد. حيث يؤدي التماثل في القيم إلى زيادة فعالية دور القائد و تقل هذه الفعالية كلما اختلفت قيمه عن قيم أفراد المنظمة.

¹ مشاعل بنت ذياب العتيبي، "الإدارة بالقيم و تحقيق التوافق القيمي في المنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، سنة 2009، ص 8.

² عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 1.

ث. إن القيم الشخصية للقائد تؤثر في اختباره للأهداف الخاصة بالمنظمة كما تؤثر على قراراته اليومية في نفس الوقت.

- فإذا اكتشف القائد أن الأهداف التي تخدم قيمه الشخصية ستخفض من العائد الاقتصادي للمنظمة، فإنه سينحاز للجانب الاقتصادي ما لم يكن هناك انتهاك لقيمه الشخصية.
- أما إذا اكتشف القائد أن التزامه بأهداف المنظمة سيؤدي إلى انتهاك لقيمه الشخصية، فإنه سيكون أمام ثلاث خيارات:

- يتجاهل الأمر و يلتزم بأهداف المنظمة.
 - يحاول تغيير هذه الأهداف.
 - وإذا لم يستطع تغييرها، واستمر في رفضها يستقيل.¹
- و في الأخير نشير إلى أن هذه هي القيم التي تقوم المنظمة باستحداثها وترسيخها ونشرها بين العاملين في إطار ما يسمى بثقافة المنظمة وميزة هذه القيم انها ترتبط مع قيم القادة الرواد في المنظمة الى حد كبير. لذلك فإن الأنماط السلوكية تعتمد على القيم بشكل كبير، فهي تؤثر بشكل فعال لإظهار مدى توافق وانسجام انماط السلوك مع القيم ، فعندما يهتم المجتمع بالقيم المادية اكثر من القيم الانسانية الاخرى ، فان انماط هذا المجتمع السلوكية ستعكس مثل هذه القيمة. توضح ذلك في المجتمعات الرأسمالية التي تعتقد بان القيم المادية تعني تجميع الاموال والحصول على الثروة عن طريق العمل المستمر ويمثل ذلك المقام الاول في المجتمع .
- 7- و في نفس الوقت يخضع القائد لتأثير المجموعات الصغيرة التي يعيش معها كالعائلة و الأقارب والأصدقاء و الزملاء في العمل. و لكل من هذه الجماعات عاداتها و تقاليدھا التي تؤثر في تفكير القائد و تحدد نمط سلوكه التي يجدر به اتباعها إذا أراد الاحتفاظ بانتمائه إلى تلك الجماعات و صداقتها.
- 8- لكل فرد عدد من القوى و الدوافع الداخلية التي توجه سلوكه في اتجاه معين. و باعتبار القائد انسانا له شخصيته المختلفة عن غيره من الأفراد، و الناتجة عن تفاعل حاجاته و رغباته الذاتية، و خلاصة تجاربه في الحياة، مما قد يجعل منه فردا قلقا أو غير مستقر، كما قد يكون قوام شخصيته يميل إلى العدوان و التسلط، كما قد يكون سلبيا و انطوائيا. كل نوع من الشخصيات يحدد أنماط معينة من سلوك القائد و يساعد على تفسير تصرفاته.
- 9- للموقع الجغرافي و المناخ تأثير على سلوك القائد فهناك أنماط عامة للسلوك تنمو بحكم الانتماء إلى بيئة معينة، إذ نجد أن سكان السواحل يختلفون في أنماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية.

¹ عبد الرزاق الراحلة وآخرون، "السلوك التنظيمي في المنظمات"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2011، ص124.

10- أضافت الدراسات الحديثة كذلك تأثير وسائل الاتصالات بين العاملين ، و كيفية انطباع الفرد

بخصوصها، أي كيفية قيام الفرد بتفهمها و صياغتها بطرق مختلفة. لذلك نجد أن القادة يكونون

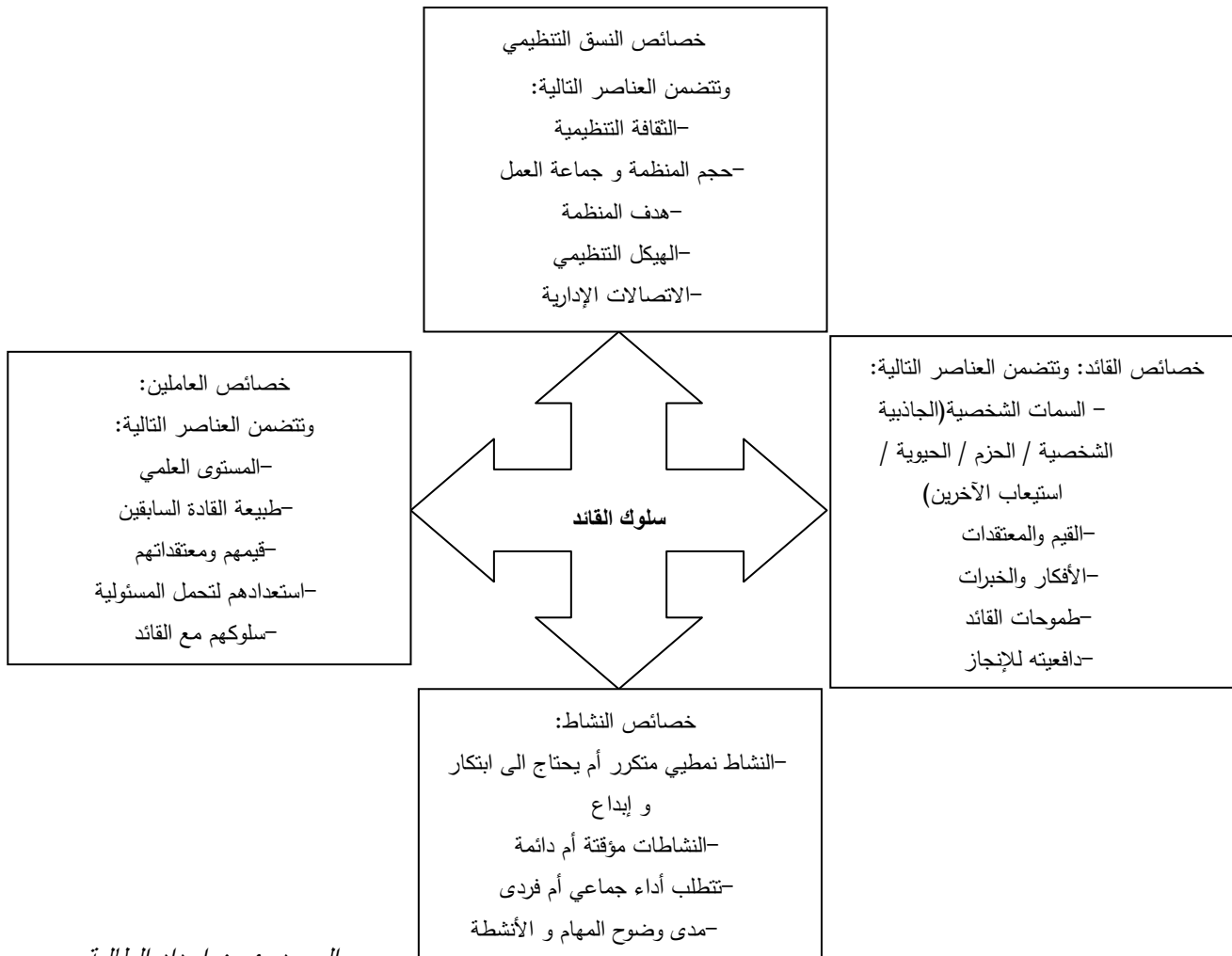
استجابات مختلفة عن الأشياء و الأفراد و الأفكار، مما يساعد على توجيه سلوكهم بطريقة معينة دون

طريقة أخرى.¹

يمكن القول بخصوص العوامل و المؤثرات التي تطرقنا إليها، أن القائد بدوره بإمكانه التأثير فيها، قد يؤيدها و قد يعارضها كما قد يعدل في معانيها و يحيط تلك العوامل باتجاهاته الشخصية و يصبغها بأفكاره الذاتية، و لكنه بصفة عامة يعيش و يفكر داخل الإطار الثقافي العام للمجتمع و المنظمة. مما يعني ان الثقافة العامة لا تلغي الفروق و الاختلافات بين العاملين و لكنها تمثل الحيز العام الذي تتفاعل فيه تلك الفروقات و الاختلافات.

و يمكن تلخيص ما تطرقنا إليه سابقا في الشكل الآتي:

الشكل رقم (13): العوامل المؤثرة في سلوك القائد



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 112، 113.

و بالنسبة للمدراء الذين يرغبون في التحول إلى قادة و رواد في المنظمات و المجموعات التي ينتمون إليها يتوجب عليهم تبني دور جديدا يختلف عن دورهم الرسمي إذ يتحتم عليهم فهم كل العوامل التي تؤثر في سلوكهم و علاقاتهم مع العمال و تحويلها لما يخدم مصلحة الجميع .من خلال تنمية جسور الثقة مع العاملين وتعلم مهارة التشاور و مشاركتهم في المعلومات، و تركهم يعملون بمفردهم دون التدخل في التفاصيل.

✓ المبحث الثالث: مؤشرات القائد الإداري الفعال.

يتضح من خلال ما تطرقنا إليه سابقا أهمية القيادة الإدارية، لذلك فإنه لا بد من التعرف على مدى فعاليتها للتأكد من أنها سوف تساهم في تحقيق أهداف المنظمة في ظل ما يحدث من تغيرات سريعة في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية من جهة ومن جهة أخرى بمأن القيادة الإدارية ماهي إلا عملية سلوكية تستهدف التأثير في العاملين عند وضع و تنفيذ الأهداف فإن وجود اختلاف في تركيب القوى العاملة من حيث المهارات و من حيث المستوى التعليمي يستلزم وجود قيادة إدارية فعالة.

و نعني بالفعالية القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة، أما الكفاءة فتعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت والجهد.

وفي ضوء ذلك نجد أن القائد الفعال هو الذي يراعي واقعية الأهداف، كما أنه يجدر بنا القول بأهمية التفرقة بين القائد الكفاء والقائد الفعال وأن القائد الناجح هو الذي يحدث ويحرص على وجود نوع من التوازن بين هذين المعيارين ، وأن مدى نجاحه في دوره القيادي يرتبط أساسا بمدى فاعليته والتي يمكن اكتسابها وتنميتها من خلال:

- الفاعلية في بناء فريق العمل؛
- الفاعلية في صناعة واتخاذ القرارات؛
- الفاعلية في الاتصالات و إدارة الوقت؛
- الفاعلية في إدارة الموقف، التغيير و التطوير؛

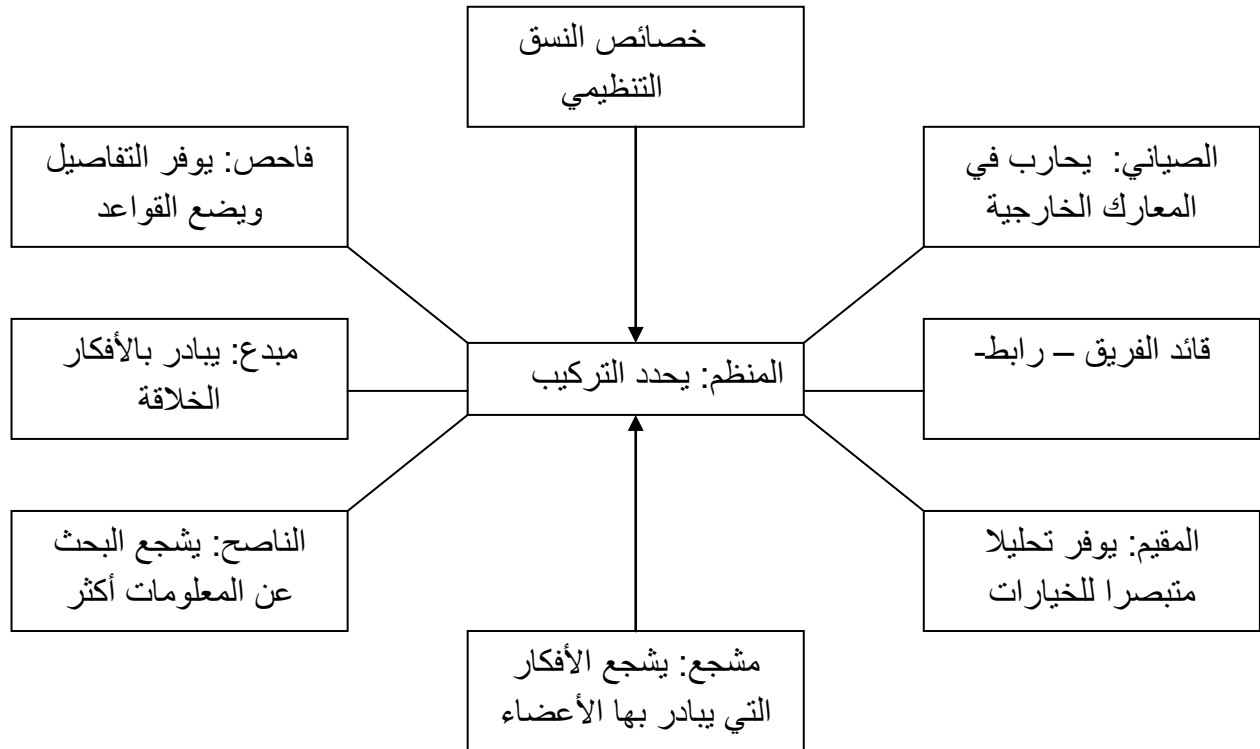
وفيما يلي نقدم المطالب الأربعة المبينة للقدرة المرتبطة والمؤدية إلى فاعلية القائد في كل من هذه المجالات.

◀ المطلب الأول: الفاعلية في بناء فريق العمل.

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء جزء معين من أعباء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل والمهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيفية اتخاذ القرارات، وطرق التوفيق بين المهارات الفردية

ومواصفات العمل، كل ذلك يتطلب من القائد أن يعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات¹، لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك، وهذا ما يوضحه الشكل في الصفحة الآتية:

الشكل رقم(14): دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق.



المصدر: ماجدة العطية، "سلوك المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2008، ص، 158 بتصرف من الطالبة.

نلاحظ من الشكل أن القائد من خلال وظيفة الربط والتنسيق، يتمكن من الاستفادة من مهارات أعضاء الفريق المتنوعة، مما يتطلب من القائد عناية فائقة لجمع هذا المزيج المتكامل من الأفراد في فريق متوازن وبصورة جيدة، فالقائد يشكل مصدرا قويا لتنشيط الأفراد الذين تكتمل قدراتهم ببعضهم البعض بفعل مهارة القائد في بناء العلاقات الإنسانية والذكاء للاستفادة من إمكانياتهم.

خامسا- دور القائد في تحسين أداء الفريق: يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحض بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص: 159 .

جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، ولا شك أن الأهداف الطموحة ستتمى وروح التحدي لدى الفريق، كذلك يساعد وضوح الهدف على وضع قواعد صحيحة لفريق العمل، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق. كما أن نجاح المنظمة يعتمد على المدى الذي يتمكن فيه القائد من إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات، وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

- فهم الطبيعة البشرية ، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم؛
- حاجة العاملين الى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق؛
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى العاملين ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل .
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .
- يثق أفراد فريق العمل بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات.
- لا يثق أفراد فريق العمل بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله.¹
- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز من قائد الفريق نتيجة مساعدته أو تعاونه مع الآخرين يجعل أعضاء الفريق يزدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق.
- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم إتباعه منها.²

¹ أحمد عبده عبد الغني، "إدارة وبناء فريق العمل"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، بدون بلد، بدون سنة، ص ص 12، 13.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 103 .

يتبين لنا من الأدوار التي يجب أن يلعبها القائد الإداري في بناء فريق العمل، أن القائد الناجح هو - كما تقول ماري فوليت M.Follet - الذي يستطيع أن يشكل فريق متعاون من العاملين رغم أوجه الاختلاف التي بينهم، بحيث يشكلون أسرة واحدة وهو بمثابة الأب لها. ويتوزع دور القائد على مجالين هما:

أ- تحديد العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة: و يتمثل هذا الدور في أربعة أدوار أساسية هي:

- إقامة العلاقات مع الجهات ذات العلاقة و هي الإدارة العليا.
- إدارة النزاعات من خلال التعرف على أسبابها و الأطراف فيها و تفحص الخبرات المختلفة لحلها.
- التعامل مع جماعات العمل الداخلية و الزبائن و الموردين و مشاركتهم المعلومات و التعرف على طبيعة المشاكل التي تتصل بالقضايا الاجتماعية و ليس القضايا الفنية التي لا تنقص الأعضاء المهارة و الخبرة لحلها.
- إرشاد "Coach" أعضاء الفريق و مساعدتهم في التعرف على توقعاتهم و مهامهم و توفير الدعم والتشجيع اللازم لهم.

ب- تسهيل العمليات الداخلية للفريق: يتم من خلال إعطاء القيادة مزيدا من الصلاحيات لأعضاء الفريق ويتطلب الدور القيادي من القائد توفير رؤية مستقبلية و التعرف بها و التعامل بثقة و انفتاح مع أعضاء الفريق و توفير الدعم لهم، و إزالة العقبات أمامهم، و من هنا يظهر لنا الفرق بين هذا الدور و الدور التقليدي للقيادة الذي يقوم على المراقبة الدقيقة للعمال و الانفراد باتخاذ القرارات و الحد من صلاحيات العاملين و محاسبتهم وعلى الوسائل المتبعة في العمل دون التركيز على الأهداف إضافة إلى عدم تقبله للمبادرات الفردية.¹

المطلب الثاني: الفعالية في اتخاذ القرارات.

عملية صنع واتخاذ القرار تعد القلب النابض للإدارة وهي من المهام الأساسية للقائد الإداري الذي يمكن أن يطلق عليه (متخذ القرارات). وصناعة القرار تختلف عن اتخاذه، فالأولى هي العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلة وتحديد الهدف وجمع البيانات وتحليلها والوصول إلى بدائل الحل المشكلة ثم أخيرا اختيار البديل المناسب الذي يتفق مع ظروف المنظمة وإمكاناتها، أما الثانية وهي اتخاذ القرار فهي الخطوة التي يوضع فيها البديل القرار موضع التنفيذ ومن ثم متابعة تطبيقه.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

وكل ما سبق يتطلب قدرة فائقة من القائد ومن يشاركه في العملية على تحديد المشكلة والهدف، والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ثم وضع البدائل والاختيار من بينها ثم وضع البديل المناسب موضع التطبيق والفاعلية تكمن هنا في درجة تعظيم هذا البديل للناتج ، وباستخدام أقل كمية ممكنة من الموارد.

ومن المعلوم أن لكل قرار فعال مقوماته الهامة والحيوية، كما أن له بعضاً من العوامل المؤثرة فيه وفي فاعليته لذا فقد نرى كثيراً من المديرين والقادة يترددون أو ربما يحجمون عن عملية صنع واتخاذ القرارات. وفيما يلي عرضاً موجزاً عن أهم مقومات القرار الفعال ثم استعراض للعوامل المؤثرة فيه والأسباب وراء إحجام بعض القادة وترددهم في اتخاذه.

أ - مقومات القرار الفعال:

1. الوعي بالمشكلة وأسبابها؛
2. معرفة الهدف المراد الوصول له؛
3. جمع المعلومات والتأكد من صدقها أو صلاحيتها وارتباطها بالمشكلة؛
4. دراسة وتحليل المعلومات للوصول للبدائل الممكنة؛
5. الوعي والفهم لاختيار البديل الأمثل؛
6. الحرص على خفض التكلفة مقارنة بالعائد؛
7. المشاركة الفعالة لمن لهم علاقة بالقرار ومعرفة بجوانبه؛
8. يقول بيتر دركر (أن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة وليس على أساس مخاطرة طائشة).
9. أما ماري باركر فوليت فتقول أن القرار الفعال يعتمد على سلطة الحقائق فهو يعتمد على المعلومات الدقيقة والصحيحة أكثر من اعتماده على قوة تتخذه.

ب - العوامل المؤثرة في فاعلية القرار:

- 1) النصوص الشرعية (القوانين والأنظمة التي تحكم القائد، إلى جانب العوامل البيئية والفنية والمالية والبشرية)
- 2) العوامل الإنسانية والسلوكية المرتبطة بـ :
 - القائد متخذ القرار،
 - المساعدين والاستشاريين،
 - العاملين أو التابعين،

(3) الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذ القرار .

ج - الأسباب وراء الإحجام عن اتخاذ القرارات:

- (1) وجود بعض المواقف التي تحتم عدم اتخاذ قرار وذلك بعد الدراسة والتحليل. برنارد يقول بهذا الخصوص (إن إدراك المواقف التي يجدر عدم اتخاذ قرار فيها هو من سمات القائد الكفاء)؛
- (2) التهرب من المسؤولية ونقلها إلى الغي؛
- (3) الخوف على المركز والمصالح؛
- (4) عدم كفاءة القائد وخوفه؛
- (5) حداثة القائد ونقص خبرته؛

د - طرق تهرب القائد وإحجامه عن اتخاذ القرار:

- (1) منعه للمشكلات والموضوعات من الوصول إليه وذلك بأن يدعو العاملين إلى الإمعان في التفاصيل.
 - (2) تجنبه للمشكلات نهائياً عن طريق:
 - الاستغراق لوقت طويل في تجنيد العاملين لجمع المعلومات يكون بعدها الموقف قد تغير والمعلومات لم تعد مفيدة؛
 - خلق مشكلات جانبية تبعده عن أصل المشكلة؛
 - إحالة المشكلة إلى لجنة معينة يضمن فيها عدم الوصول لتوصيات بشأنها ، وحتى وإن توصلت اللجنة لتوجيه ما فإنها تكون مسؤولة عنها وهذا ما يتوخاه منها وهو الهروب من المسؤولية.¹
- و يوجد أسلوبين لاتخاذ القرار ، فالأول كما في اليابان يركز على تحديد المشكلة بدقة أكبر من التركيز على الحل ، كما أنه يركز على البدائل أكثر من تركيزه على الحل الصائب ، وما سبق يقود إلى المشاركة والعصف الذهني الذي يؤدي بدوره إلى ترشيد القرار كما يؤدي إلى سرعة تطبيقه.
- أما الأسلوب الثاني والذي يقوم على أساس إقناع العاملين به والترويج له وبيعه بعد اتخاذه وهنا لا نجد أن القرار المتخذ ليس في موضع التنفيذ لأنه يحتاج لكثير من الدعاية والإقناع.

¹ معن محمود عياصرة و آخرون، "القيادة والرقابة و الاتصال الإداري"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، سنة 2007، ص ص 121، 128.

من خلال كل ما سبق يتبين لنا أهمية المشاركة الفعالة لصناعة واتخاذ القرار الفعال ، الذي يحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وفي أقصر وقت وبأقل جهد.

المطلب الثالث: الفعالية في الاتصالات و إدارة الوقت.

1-الفعالية في الاتصالات:

إن فاعلية القيادة ونجاحها يتوقف بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصال ونجاحه ولكل اتصال فعال مقوماته الأساسية وفي المقابل قد نجد بعض العوائق التي تقف دون تحقيق أهدافه وحتى دون فاعليته، باعتباره الناشط الإداري الهام والقلب النابض للعملية الإدارية بأكملها متضمنة التخطيط وصناعة واتخاذ القرارات، وهي بمثابة الإطار الأساسي لكل علاقات العمل. وفيما يلي موجز عن أهم المقومات للاتصال الفعال وعرض للعوامل التي تعوق فاعليته.

2-مقومات الاتصال الفعال:

- أ. الإصغاء: الاهتمام بما يقوله أفراد المنظمة من أشياء هامة ومرتبطة بالعمل؛
- ب. الشرح : توضيح الأفكار وبشكل مؤثر ، مما يؤدي إلى فهم أعمق وفي زمن أقل وهذا التوضيح يشمل الأوامر والتعليمات؛
- ت. السؤال والمناقشة عن الهدف من الاتصال وردة الفعل نحوه ، وإتاحة الفرصة للعامل للاستفسار والمناقشة؛
- ث. التقييم: الاعتماد على ردة الفعل والمعلومات المرتدة لمعرفة تأثير الاتصال ومدى إمكانية تحسينه مستقبلا أو تعديله؛
- ج. الاستجابة: أن يهتم القائد بمعرفة متطلبات الموقف في اتصالاته (متى ، مع من ، كيف) وأن يراعي الظروف النفسية والجوانب التنظيمية؛
- ح. وجميع ما سبق من مقومات يمكن للقائد اكتسابها كقدرات عن طريق التعليم والتدريب والممارسة؛

3-معوقات الاتصال الفعال:

- أ. العوائق التنظيمية : مثل كبر حجم التنظيم ، تعدد مستوياته ، وانتشار أقسامه في العديد من الأماكن ، إلى جانب التركيز على الاتصال الرسمي؛

ب. العوائق النفسية والاجتماعية : والتي قد يكون مصدرها القائد نفسه أو الموظفين أو المناخ الاجتماعي لعملية الاتصال.

أما الأسباب الرئيسية لهذه العوائق يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- عدم اهتمام القائد بمشاعر العامل نحو الموضوع الذي يعرضه بالإضافة لعدم

اهتمامه بآرائه ومقترحاته مما يقلل من فرص تقبله للرسالة وما تتضمنه من

نصائح وتوجيهات؛

ب- وجود فروق في المكانة الاجتماعية بين القائد و العاملين ، إلى جانب الأمور

الشخصية والتي قد تشوه أو تقسد العلاقة بينهم؛

ج- ميل القائد للاستجابة للأخبار السارة عن الأداء دون الأخرى غير السارة ، وهنا

ترفع له الأخبار الايجابية دون السلبية عن العمل والأداء مما يؤثر سلبا على

عملية الاتصال وفاعليته.¹

و في الأخير نشير إلى وجود الكثير من القيادات الذين تنقصهم الخبرة في مجال الاتصال، لذلك نجد الكثير من العمال الذين لا يدركون ماذا يفعلون و لماذا، لذا نجد منهم من لا يشعر بالرضا نتيجة الشعور الوهمي للقيادة بأنهم على اتصال جيد بالعمال، لأن الاتصال لا يعني مجرد عملية نقل المعلومات للآخرين و لكنه عبارة عن تفاعل مع الآخرين لفهم كل منهم موقف الطرف الآخر. لذلك فإن كفاءة القائد الإداري في أداء المهام الموكلة إليه مرتبطة كثيرا بمهاراته في عملية الاتصال بكل مكوناته من حيث إرسال و استقبال المعلومات و المشاعر و الاتجاهات، لأن فهم القائد للمعنى الحقيقي لعملية الاتصال يساعده على رسم الخطط و اتخاذ القرارات و توجيه الجهود نحو الهدف المرسوم.

4- إدارة الوقت: من بين الجوانب المهمة والتي يحتاج القائد الإداري لأن يكون فعالا فيها، ومدى نجاح قيادته يعتمد كثيرا على مدى إتقانه في توزيع وقته وإدارته، فكما يقال أن الوقت من ذهب والشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته وفقاً (لببتر دركر) لا يستطيع إدارة أي شيء، لذا يتوجب على القادة الإداريين النظر إلى الوقت على أنه مورد لا يمكن تخزينه أو تجميعه أو تجزئته أو حفظه أو إيقافه. و تنقسم الأعمال التي يقوم بها القادة الإداريون في الوقت المتاح للعمل إلى :

• أعمال إبداعية تتم عادة في مرحلة التخطيط؛

¹معن محمود عياصرة و آخرون، مرجع سبق ذكره؛ ص ص 174، 176.

- أعمال تحضيرية تتم عادة في وقت الإعداد؛
- أعمال إنتاج عادي تتم في وقت تنفيذ البرامج؛
- أعمال غير عادية وتتم في وقت التنفيذ الطارئ.

1- الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت و أسباب ضياعه.

و تتمثل الأخطاء الشائعة أثناء القيام بإدارة الوقت فيما يلي:

- ينتج عن سوء إدارة الوقت إحساس القائد بضغط العمل المستمر والقلق والتوتر الزائد الذي يؤثر على إنتاجيته، بالإضافة إلى عدم قدرته على تحقيق أهدافه واتخاذ قراراته في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تراكم الأعمال وعدم الأمان الوظيفي وإدمان العمل.
 - من المحاذير المتعلقة بإدارة الوقت، والتي يجب على القائد التنبيه لها ضعف قيمة الوقت لديه، أو عدم الإحساس بأهميته، والوقوع في الروتين البيروقراطي، وبالتالي هدر الوقت، والاستسلام للعادات السلبية في التعامل مع الوقت، وأتباع النمط الخاطئ في الحياة الاجتماعية.
 - الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره، حيث يعنى ترشيد الوقت الاستخدام الأمثل له، بينما يعني توفير الوقت اختصار بعض الأعمال أو السرعة في أدائها لتوفير الوقت، حيث يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية في كثير من الأحيان.
 - الاعتقاد بأن أداء القائد لجميع أعماله بنفسه يضمن أداءها بشكل أفضل، وهذا يتعارض مع ضرورة التفويض.
 - إعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية.
 - التأخير في إصدار القرارات بحجة تحسينها.
 - الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط.
- تعددت الدراسات حول هذا الموضوع وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الدراسات ونتائجها.

في دراسة أجراها بعض الباحثين في مصر حول توزيع واستخدام الوقت لعدد من القادة الإداريين ، في المصالح والشركات وجد أن النسبة الأكبر من الوقت تضيع في أعمال لا تقع ضمن مهام القادة ، كما أن معظم القادة يقومون بأعمال بسيطة يمكن لمن هم في المستوى الأدنى القيام بها وانجازها، وأن نسبة كبيرة من الوقت تصرف في توزيع الاختصاصات بين الإدارات.

وفي دراسة أخرى للباحثين كليك ودانيال أجريت في أمريكا وشملت 180 قائدا لعدد من المنظمات الإدارية وحول توزيع إدارة الوقت كانت النتائج كالتالي:

➤ 12 % في مقابلة الزملاء والمستشارين و العاملين ؛

➤ 5% في التأكيد على فاعلية الأداء؛

➤ 2% شؤون خاصة وعلاقات اجتماعية؛

➤ 4% في المراسلات الروتينية (الكتابة والتوقيعات)؛

➤ 15% في المراسلات الشخصية؛

➤ 30% في إجراء أو تلقي المكالمات الهاتفية؛

➤ 32% في الأعمال القيادية؛

إذا أمعنا النظر في تلك المضيعات لوجدنا أكثرها ذو صبغة شخصية، بينما القليل منها له علاقة بالتنظيم، مما يعني إن إدارة الوقت هي عبارة عن إدارة للذات في المقام الأول، ومن مضيعات الوقت ما يلي:

- القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت: لعدم وجود أولويات لديه والظهور كشخص منتج ومحبوب؛
- الاتصال غير الفعال وغموض المسؤوليات لغياب التغذية المرتدة؛
- المركزية وعدم فعالية التفويض: ويكون ذلك لعدم ثقة القائد في العاملين، أو خوف القائد من أن يحتلوا مكانه بعد إجادتهم للعمل وألا تكون له أي أهمية؛
- عدم القدرة على الرفض (قول لا): إما خوفاً من التبعات الاجتماعية أو رغبة أن يكون محبوباً لدى الآخرين؛
- عدم إكمال المهام أي ينتقل من عمل إلى عمل آخر؛
- كثرة الاجتماعات: يجب على القائد التأكد من وجود جدول أعمال للاجتماع، وكذلك وقت محدد للبداية والنهاية مع تخطيط دقيق لجدول الأعمال؛
- كثرة الأعمال الورقية: فكثيراً ما تجد مكاتب القادة الإداريين مزدحمة بالأوراق المتراكمة وهذا مظهر لا يدل على حسن إدارة الوقت، وسوء التنظيم وضياح الأوراق؛
- تأجيل الأعمال والقرارات: وذلك عندما يعتقد القائد أنه يعمل بشكل أفضل تحت الضغوط؛
- المقاطعات الهاتفية والزوار: عندما لا يجيد القائد الاستفادة من السكرتير أو تنظيم عمله بشكل جيد، أو مهارة التخلص من المتحدث أو الزائر بسهولة.

من خلال عرضنا لما سبق نشير إلى أنه على القائد الفعال وضع أسس لأولوية الأعمال التي تستحق وقتاً أطول، وتدريب مساعديه على انجاز الأعمال البسيطة والجزئيات ويتفرغ بنفسه للأساسيات.

2- سبل إدارة الوقت بفعالية.

وفي ضوء الدراساتين السابقتين وبعض الدراسات الأخرى التي أجرتها الباحثة الانجليزية (روزماري ستوارت) على القادة الانجليز والألمان حول إدارة الوقت يمكن الإشارة إلى بعض الحقائق والتي يمكن أن تكون أساساً لتحقيق الفاعلية في إدارة الوقت وهي:

1. أن هناك تفاوتاً في أهمية الوقت بين القادة الإداريين ، وإن استخدام القائد لوقته وإدارته له تتحكم فيه عدة عوامل منها حجم المنظمة وطبيعة العمل بها وأسلوب القائد في التعامل مع العاملين ؛
2. أن وقت القادة في العمل محدد بساعات معينة وأنهم مهما حاولوا استثماره بشكل جيد واجهتهم ظروف وأشخاص لتقف أمامهم كعوامل تحكم استخداماتهم له؛
3. أن فاعلية القادة في استخدام الوقت تتوقف على مدى قدرتهم على استخدام وقتهم كله أو جله في أمور العمل وحده.¹

نستخلص بخصوص فاعلية القيادة في إدارة الوقت أنه إذا لم يستطع القائد تعلم إدارة الوقت فإن ذلك يعني أنه لا يستطيع التحكم في المنظمة لأن الإدارة في صميمها تبدأ بإدارة الوقت أولاً ثم إدارة العمليات ثانياً.

المطلب الرابع: الفاعلية في إدارة التغيير.

نظراً للتطور التقني وما صاحبه من تطورات في بعض أو كل العناصر المكونة للتنظيم أصبحت القيادة الإدارية الحديثة وخاصة العليا منها مهمة وبشكل كبير بعمليات التغيير والتطوير بل إن نجاحها يعتمد كثيراً على مدى فاعليتها في هذا المجال.

تحتاج المنظمات بين الحين والآخر إلى بعض التغيرات في أعمالها التنظيمية، وقبل الغوص في فاعلية القائد وإدارة التغيير سنقوم بتعريف إدارة التغيير و أهدافه و أبعاده.

أ . مفهوم وأهداف إدارة التغيير: يقصد بمهارة إدارة التغيير التدخل المنظم الذي يقوم به القائد لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجه نحو غايات معينة، يتم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه.

وعليه فإن إدارة التغيير هي التغيير الذي يحدث بناء على تخطيط، ويهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

¹ بتصرف من الطالبة، نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 411، 414.

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة؛
 - حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية؛
 - تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها؛
 - إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها؛
 - إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئية العالمية أو المحلية المحيطة؛
 - معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم.
- ب. **أبعاد التغيير:** تشمل أبعاد التغيير عدة جوانب يجب على القائد ان يأخذها بعين الاعتبار أثناء قيامه بإدارة التغيير، تتمثل في:
- أن يقرر القائد الإداري ما إذا كان يجب أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم، والحاجة إلى التغيير؛
 - أن يقيّم القائد الإداري مدى الحاجة إلى تغيير شامل، أو تغيير جزئي في المنظمة؛
 - أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أو تغيير معنوي.^{1*}
- والقيادة الفعالة تحرص على وضع استراتيجية ملائمة ومرنة تسير وفقاً لها هذه العمليات، كما تحرص على دفع هذا التغيير في الاتجاه المرغوب وتقليل حدة المقاومة والتي قد تصادف عملياته.
- وهذا التغيير قد يمتد ليشمل السياسات وأساليب العمل، الهيكل التنظيمي والمراكز والرؤساء، كما يشمل الإجراءات والسلوكيات والعنصر البشري والتقني وحتى الموارد المالية للمنظمة ومصادرهما.
- يؤكد (فيلبو) أن مهارة القائد في وضع استراتيجية التغيير تعتبر من المهارات التي يجب توافرها فيمن يقود منظمة في ظل اقتصاد متغير. ولقد دلت التجارب على أن فاعلية القائد في صنع استراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على:
- قدرته على تحليل ردود الفعل لدى التابعين وكيفية معالجتها؛
 - مرونته في التكيف مع المواقف؛
 - استخدامه للنمط القيادي المتلائم مع متطلبات التغيير.
- أما الأساليب التي يمكن بواسطتها تقليل فرص مقاومة التغيير لدى العاملين أو التابعين فيمكن اختصارها في النقاط التالية:

* يقصد بالتغيير المادي التغيير التقني أو إجرائي والتغيير المعنوي هو التغيير السلوكي والنفسي للموظفين.
¹ زيد منير عبوي، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2006، ص ص174، 179.

- إعطاء معلومات وافية عن التغيير من حيث طبيعته وتأثيره ومضمونه ونطاقه مما يبديد المخاوف ويزيد من فرص القبول؛
- خلق الجو الملائم لقبول التغيير أو التهيئة له؛
- إشراك التابعين في تحديد أهداف التغيير؛
- الاهتمام بالآراء المختلفة للعاملين حول معارضة التغيير ومعرفة الأسباب التي تقف وراء المعارضة ومناقشتها معهم ، وتفهم وجهات نظرهم ومحاولة تقليل الأضرار النفسية والمادية والتي قد يتعرضون لها بسبب التغيير أو حتى إعطائهم الضمان بعدم حدوثها؛
- إرضاء المعارضين وإغرائهم ماديا ومعنويا بقبول التغيير ، وفي حال عدم استجابتهم للجوء للأساليب السلبية من نقل وتهديد وتقليص للصلاحيات وغيرها، دون المبالغة والتي بدورها قد تؤدي إلى نتائج عكسية ربما تزيد من مقاومة التغيير.

ج. التكيف مع متطلبات التغيير: ينقسم القائد بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى القادة ذوي المرونة العالية ، والقادة ذوي المرونة المنخفضة . وفيما يلي عرض لأهم خصائص كل منهما.

أولاً: القائد ذو المرونة العالية يتمتع بـ:

1. القدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها؛
2. عقلية متفتحة يصغى بها لوجهات النظر ويمكن أن يقتنع بالصالح منها؛
3. يعمل بروح الفريق ويستمتع للعاملين ؛
4. يدير بالمشاركة. واقعي وعادل، متفائل وموضوعي ومستقل بشخصيته؛
5. يؤمن بأن هناك أساليب مختلفة لمواجهة موقف واحد ، وأن مرونته لا تكفي وحدها بل يجب أن تعزز باستخدامه لها وفقاً لمتطلبات التغيير؛

ثانياً: القائد ذو المرونة المنخفضة ويتصف بـ:

1. عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة؛
2. منغلق الذهن ويؤمن بمعتقدات ثابتة وفي كل شيء؛
3. يميل إلى وضع القيود واحترامها؛
4. يهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالعاملين ؛
5. يهتم بالاستقرار في العمل وعدم التجديد؛
6. يستمع لرؤسائه دون مرويوسيه ويهتم بعلاقاته معهم؛

7. انعزالي غير متعاون وغالباً ما يعارض التغيير.¹

في الأخير نستخلص و نضيف أن القائد الفعال يلعب أدواراً عديدة و مختلفة حسب متطلبات الموقف، فهو القدوة للعاملين ، بحيث ينسق أعمالهم ويحل مشاكلهم ويشجع نموهم وتطورهم ويمثلهم لدى الإدارة العليا ويحفزهم لتحقيق أداء عالٍ و لا يقتصر دوره من كونه مجرد مسؤول يتمتع بسلطات وصلاحيات تستوجب من العاملين طاعته، وبمأنه قائد لفريق عمل يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات مايلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير - حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنظمة لتبني التغيير؛
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي - التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات؛
- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير؛
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات - بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة؛
- تطوير القدرات - التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير؛
- كي تقود فريق العمل بفاعلية من الضروري معرفة كل فرد من أفراد الجماعة التي تعمل معها بحيث تطبق نمط القيادة الذي يحقق أفضل أداء من كل شخص منهم مع مراعاة الفروق الفردية ولمعرفة كل فرد من مرؤوسيك لابد أن تعرف خبرته السابقة / مؤهلاته / تدريبه / طموحه / أهدافه؛
- يعد الموقف من أهم العناصر التي يجب أن يفكر فيها القائد لأن بعض المواقف مثلاً لأشخاص يجب قيادتها بطرق مختلفة على سبيل المثال: المواقف التي تمثل أزمات ترتبط بمواعيد نهائية لا تقبل التفاوض قد تتطلب طريقة ديكتاتورية. أما الأعمال غير الحساسة أو المهام الروتينية التي لها إجراءات محددة فيمكن استخدام الطريقة الديمقراطية أو الإرشادية.
- التركيز على النتائج أكثر من الوسائل: يهتم بعض القادة بالأوامر بشكل مبالغ فيه بحيث ينشغلون بالأساليب والطرق التي استخدمها الموظفون لتنفيذ العمل بدلاً من التركيز على النتائج المفترض تحقيقه الآن المشرفين الذين يركزون على النتائج أكثر من الوسائل ينمون ثقة ومهارة مرؤوسيهم الذين يفكرون لأنفسهم ويعالجون المشكلات بطرق مبتكرة . فهم يفوضون لموظفيهم سلطة التفكير في أفضل إمكانياتهم واستخدام مواردهم طوال اليوم وكل يوم من أجل فائدة الجميع.

¹ بتصرف من الطالبة، نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 430، 435.

- البقاء على اتصال مستمر بالعاملين: يحترم الناس القادة الذين يتصلون بهم مباشرة . يجب أن ترى موظفيك ويرونك وأن تديرهم بالتجول بينهم. لأن بعض المديرين يبدون منعزلين أو مشغولين جدا وبعضهم يعزلون أنفسهم خلف مكاتبهم، وعندما تبقى على اتصال بمرؤوسيك يمكنك الشعور بإيقاع العمل وسيره في موقع العمل ويمكنك معرفة ما يحدث. و لهذه الممارسة أهمية أكثر من الاعتماد على التقارير المكتوبة.
- تطوير دور القائد كمدرّب ومستشار: القادة الفعالون هم بالتبعية مدربون فعالون وهناك عدة صفات أساسية جعلتهم كذلك فهم:

- يحافظون على تركيز طاقة وجهود العاملين على أهداف واضحة يفهمها الجميع ويدعمونها.
- يولّدون ويكافئون بالحماس والثقة بالنفس والفخر.
- يعلمون العاملين أن لفشل والإحباط يمكن أن يشكل دافعا كاملا للأداء المتفوق والنجاح عندما تأتي فرص جديدة.
- يقودون العاملين نحو الإيمان والاقتناع بالفوائد التي تعود من ضبط الأداء الذاتي والعمل الجاد والإخلاص للهدف والشعور الموحد بالهدف.
- يدفعون العاملين للتحدي ويساعدونهم على تنمية مهاراتهم إلى أقصى مدى مع توجيه تلك المهارات نحو الأهداف التي تحقق النجاح والشهرة للمجموعة إلى جانب أعضائها.
- مدير الدقيقة الواحدة: يعتبر أسلوب مدير الدقيقة الواحدة مدخلا للوصول الى القيادة الفعالة من خلال وضع منهج للممارسات الإدارية مع العاملين.
- ويتم ذلك من خلال الوعي بأبجديات الإدارة وهي: أ/المحفزات، ب/بيان السلوك، ج/جملة النتائج.

✓ المبحث الرابع: معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية.

لا شك أن توفر المهارات و الخصائص القيادية في الفرد وقيامه بالأدوار التي تطرقنا إليها في العناصر السابقة على سبيل المثال لا الحصر من شأنها أن تصنع منه قائدا فعلا يعمل على إتمام العملية القيادية بنجاح، لذلك قد لا ترجع المشاكل و المعوقات التي تصادفه إلى قصوره في المعرفة التقنية أو الإلمام باللوائح القانونية أو عدم توفر الخبرة و الذكاء لديه أو لعدم الإخلاص في عمله. بل يواجه القائد الإداري العديد من العوائق المؤدية إلى عجزه عن القيام بدوره القيادي و عن إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل بيئية و عوامل إدارية، وأخرى متعلقة بشخصية القائد و سلوكه إضافة إلى المعوقات الخاصة بالعاملين و ذلك في أربعة مطالبكما يلي:

المطلب الأول: معوقات بيئية (عوامل خارجية).

إن معظم المشاكل والمعوقات البيئية التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في أغلب الدول النامية تتبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية، وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية. وأن هذه المشاكل والمعوقات تحول دون التزام متخذي القرارات بالموضوعية، وتؤدي بالتالي إلى عدم اتخاذ القرارات السليمة أو عدم ترشيد عملية اتخاذها.

1- عدم استقرار الأنظمة السياسية.

تبدو ظاهرة عدم استقرار الأنظمة السياسية في الدول النامية واضحة. ومثل هذا الوضع أفقد التنظيمات الإدارية في هذه الدول واستمراريتها، وخلق المشاكل الاجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية. يضاف إلى ذلك أن جو الانقسامات السياسية والاجتماعية والدينية بالأجهزة الإدارية وقياداتها في الدول النامية يجعل قادة هذه الأجهزة يشنت الأمن والاستقرار بما يؤدي إلى تخوفهم من المسؤولية وترددهم.

2- المواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.

هناك الكثير من الأوضاع والظواهر الإدارية السلبية النابعة من العادات السائدة في مجتمعات الدول النامية و التي تتعكس آثارها على القرارات منها:

أ. التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في مجتمعات هذه الدول، وتأثير ذلك على نظم التعيين والترقية، وعلى خلفية القيادات الإدارية صانعة القرار ومدى تفهمها للأهداف العامة لمجموع المواطنين.

ب. بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة في معظم مجتمعات الدول النامية، وآثارها السلبية على الإدارة عامة وعملية اتخاذ القرارات بشكل خاص. ومن أبرز الظواهر السلبية النابعة من هذه الأوضاع نجد:

- الوساطة وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبية أو عشائرية، وتؤدي إلى إقحام هذه الأمور في العمل الإداري وعلى حسابه، و اتخاذ القرارات التي تبدو فيها هذه الأسباب واضحة.
- بعض أنماط العلاقات الاجتماعية والعرف الاجتماعي التي تؤدي إلى تحول بعض القرارات إلى شعارات.

- الاحتكاك بين المصالح العامة والمصالح الخاصة الذي غالباً ما يكون سببه الانحراف، ويؤدي هذا الاحتكاك إلى تبدل القرار من قرار يخدم المصلحة العامة إلى قرار على حسابها، مما يترتب عليه تبديل الأموال وذلك تحت ضغط أصحاب النفوذ السياسي أو الاجتماعي، أو يسبب الفساد.
- انفراد المسؤول باتخاذ القرار أحياناً نتيجة الاعتذار بالكبرياء والغرور أو في الظهور بمظهر التمتع بالسلطة، أو نتيجة ممارسة السلطة الممنوحة له والأصدقاء والأنصار والأقارب.

3- غموض وجمود الأنظمة واللوائح.

تلعب الأنظمة واللوائح دوراً هاماً في تنظيم وضبط العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه. وفي مجال اتخاذ القرارات تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات القادة والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم. إلا أن هذه الأنظمة واللوائح يمكن أن تكون أداة فعالة لتمكين القادة من اتخاذ القرارات السليمة والفعالة التي تحقق أهداف الإدارة، كما يمكن أن تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين القائد من الوصول إلى القرار الفعال.

ومن أهم المشاكل والمعوقات - النابعة من الأنظمة واللوائح - التي تواجه متخذ القرار في الدول النامية، والتي كشفت عنها بعض الدراسات.

أ. جمود وتعقد الأنظمة واللوائح: إذ أن عدم مرونة الأنظمة واللوائح بالشكل الذي يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري والأسرع في اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل وخاصة الطارئة منها. يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة القائد متخذ القرار وتعيق استخدامه الفعال لهذه السلطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

ب. غموض اللوائح: الذي يؤدي بمتخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه. فالقائد الذي يواجه مشكلة خاصة بترقية أحد العاملين. اثنين في إدارته يستحقان الترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة ولا توجد لائحة صريحة في هذا المجال، يمكنه أمام هذا الموقف طرح عدة بدائل منها: اختيار الشخص الذي يعتقد أنه كفاء في الإنتاج، أو الشخص الذي يحقق الانسجام مع المجموعة العاملة، أو رفع الموضوع إلى القائد الأعلى للتصرف، أو تشكيل لجنة لدراسة الموضوع والأخذ بقرارها الدراسة الموضوعية عن كل من العاملين من حيث كفاءته وإمكانية انسجامه مع المجموعة العاملة، ثم تدريس متطلبات الوظيفة ويتخذ قراره مع الاستمرار من يثق بهم حول الموضوع، وكل هذه الجهود التي بذلت لحل المشكلة يمكن الاستغناء عنها لو وجدت نصوص صريحة وواضحة تحدد البديل المناسب.

ت. كثرة التعديلات والتفسيرات: ذلك لأن الإفراط في تعديل وتفسير الأنظمة يؤدي بالقائد متخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد الحلول للمشكلة التي تواجهه، والذي يحصل في الواقع العملي أن تتم التعديلات والتفسير متتابع دون اطلاع القادة عليها، وبناء قراراتهم على أساس صورتها قبل التعديل أو التفسير، مما يسبب تناقص أو تعارض نصوص الأنظمة واللوائح.

4- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في الإدارة.

ومن بين الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية والتي تنعكس على عملية اتخاذ القرارات - انغلاق إدارة التنمية - في الدول عن تجارب الإدارة والبحث وعدم الاستفادة من العلم والتكنولوجيا وأمام الثورة التكنولوجية التي تشهدها الدول المتقدمة، لم يعد هناك مفر أمام الدول النامية من الاستفادة من تكنولوجيا الدول المتقدمة في مجال الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص حيث يمكن الاستفادة من تكنولوجيا الدول المتقدمة في مجال الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص حيث يمكن الاستفادة مما قدمته الاختراعات العلمية في هذا المجال مثل الحاسبات الالكترونية والأساليب الكمية التي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

ويتضح من العرض السابق أن عوائق التكنولوجيا للدول النامية منها في مجال الإدارة تنقسم إلى نوعين:

أ. عوائق تتعلق بالدول النامية الطالبة للتكنولوجيا: إذ تصل نسبة الأمية في هذه الدول إلى 80% كما تنقص القدرة على الاستيعاب، كما تنقصها الموارد التي تسمح لها باستخدام التكنولوجيا، فضلاً عن عدم وجود سياسة علمية و تكنولوجية محددة.

ب. عوائق تتعلق بالدول المتقدمة الناقلة للتكنولوجيا، ومعها الشركات المتعددة الجنسيات المسيطرة على تصدير العلم والتكنولوجيا، وهل هي مستعدة لنقل التكنولوجيا إلى الدول النامية؟ وإن كانت مستعدة فإلى أي مدى مستعدة لذلك؟ وما هي أنواع هذه التكنولوجيا؟¹

المطلب الثاني: معوقات إدارية (عوامل داخلية).

و تشمل المعوقات الإدارية التي تحد من فعالية القائد الإداري مجموعة من العناصر هي:

1- المركزية الشديدة وعدم التفويض.

لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في المستويات الأخرى من السلم الإداري. وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات

¹ بتصرف من الطالبة، نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 455، 462.

والموافقات والشروط التي تشترط لمصلحة الأعمال وأنظمتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على القائد، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة. ومن الوسائل الفعالة للحد من ظاهرة المركزية في الدول النامية تدريب القيادات صانعة القرار على تفويض السلطات للعاملين باستخدام أساليب التدريب المناسبة كدراسة الحالات وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب التي تبين أهمية التفويض ومساوئ المركزية والاستئثار بالسلطة من خلال مواقف عملية من شأنها التأثير في السلوك الإداري لهذه القيادات. وتوفير سبل الطمأنينة للعاملين لتشجيعهم على قبول تفويض بعض السلطات، وحسن استخدام الوقت الذي يعتبر عنصراً هاماً ومؤثراً في التخفيف من حدة المركزية.

2- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

تتسم الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية بسمات معينة تنعكس أثارها السلبية على عملية القيادة

الإدارية ومن أهم هذه السمات ما يلي:

- أ. تعد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكن للقادة على العاملين: ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي. ويترتب على ذلك صعوبة أحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات التي مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.
- ب. تشتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد: فقد أكدت الممارسات الإدارية تشتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية - كالوزارة مثلاً - في أكثر على النطاق المحلي والإقليمي، وقلة الاتصال بين هذه الوحدات وبينها وبين الإدارة المركزية، تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول القرارات.
- ج. التكرار والازدواجية في اختصاصات و صلاحيات الأجهزة الإدارية: يرجع بعض كتاب الإدارة أسباب هذه الظاهرة إلى عدم وجود فلسفة تنظيمية واضحة لتقسيم الأعمال بين الأجهزة الحكومية المختلفة، وتباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات عبر التطور الإداري وما خلفه من رواسب عالقة من عهود التبعية. ويترتب على تكرار وازدواجية الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة للإدارات إحداث الفوضى والارتباك وتشتت المسؤولية وتفتيت الجهود وفقدان الرقابة وضياح الوقت وزيادة التكاليف. وهذه كلها تشكل عقبات وتفرض قيوداً على متخذ القرار.
- د. وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية التي تظهر داخل التنظيمات الإدارية وتلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين، كما أنها قد تكون عبئاً على القائد متخذ القرار مما يعيق قراراته،

كما قد تؤثر جماعة معينة على اتخاذ بعض القرارات، إلى ذلك أن وجود مثل هذه التنظيمات غير الرسمية قد يساعد الأطراف الضاغطة والمتعاونة مع هذه التنظيمات أو المستفيدة من قرارات القائد وتوجيهها لخدمة مصالحها.

3- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:.

تعاني الإدارة في معظم الدول النامية من مظاهر البيروقراطية التي يترتب عليها عقبات تحد من فعالية القادة الإداريين كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات في الدول النامية. ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات، وقد يقضي في بعض الأحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديهم، وكل ذلك يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة. حتى أنه قيل بحق ((أن الروتين هو المنافس القوي للقرار الإداري الواعي)).

4- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

سبق وأن بينا في المبحث السابق المرحلة الخاصة بجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وأن سلامة وفعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سببني على أساسها القرار. وقد أكدت معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الدول النامية أن معظم الأجهزة الإدارية في هذه الدول تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وعدم دقتها أو حداثة، وعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها.

ومن الصعوبات والعقبات الأخرى التي تواجه متخذي القرارات في الدول في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها.. وتردد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرارات تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسؤولين... وإحجام المختصين عن إعطاء المعلومات بل وإنكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها لدعائهم سرية هذه المعلومات كما في المجال العسكري والأمني أو عدم توفرها، منهم من يتظاهر بالأهمية، أو الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكس المعلومات، أو بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية. و اقتصار متخذي معلوماتهم على تلك الموجودة في سجلات المنظمة فقط رغم قلتها وقدمها وانفجارها للدقة والوضوح.

2. التخطيط غير السليم.

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية للدول النامية. و وجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية

التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات. يضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في أغلب المنظمات والمصالح الحكومية غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.¹

المطلب الثالث: معوقات متعلقة بشخصية القائد و سلوكه.

من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية والتي تنعكس على عملية اتخاذ القرارات، عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار عن القيام بدورها القيادي، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية.

1- عدم توفر الإطارات القيادية التي تتميز بالكفاءة: أثبتت الدراسات التطبيقية أنه من غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

وإذا كان هذا هو الواقع بالنسبة للأجهزة الإدارية في الدول التقدمية المشكلة تبدو أكثر صعوبة في الأجهزة الإدارية في الدول النامية.

2- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية: من المشكلات التي تواجهها الدول النامية في تنفيذ خططها الطموحة اختيار وإعداد القيادات الإدارية التي تحتاج إليها أجهزتها الإدارية في هذه المرحلة لتكون قادرة على مواجهة تحديات مرحلة التنمية التي تعيشها، وهناك بعض السلبيات النابعة من أساليب اختيار القيادات الإدارية في الدول النامية والتي كشفتها التطبيقات العملية أهمها:

- أ. أن معظم الدول النامية لجأت إلى ملء المناصب القيادية في أجهزتها بالعسكريين.
- ب. أن معايير اختيار الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في مجالات الدول: مثل المحسوبية السياسية والاجتماعية، وطبيعة النظم العائلية.
- ت. أن هناك اتجاهاً - يسود الإدارة في الدول النامية - يرى أن اختيار القادة المتخصصين لقيادة مشروعات تتسجم تخصصاتهم مع نشاطاتها يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها، وترتيباً على ذلك فإن أنسب القادة لتولي إدارة أي مشروع يكون نشاطه ذا طابع فني، هو القائد الفني المتخصص في مجال النشاط الفني لهذا المشروع، فاختيار الطبيب لإدارة مستشفى هو الضمان الوحيد لنجاح هذا المستشفى، واختيار مهندس كيميائي لإدارة مصنع للكيماويات هو الضمان الوحيد لتشغيل هذا المصنع بكفاءة، واختيار مهندس زراعي متخصص في الصناعات الغذائية لإدارة مصنع للألبان يضمن تحقيق إنتاجية عالية لهذا المصنع، وهكذا، وبالمقابل فإنه ليس من

¹ يتصرف من الطالبة، نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 443، 454.

المناسب أن يتم اختيار القيادات غير المتخصصة لقيادة مشروعات تكون نشاطاتها ذات طابع فني، لأن ذلك لا يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها.

3- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية: من المشاكل التي تواجه قادة الأجهزة الإدارية في الدول النامية عدم إحساسهم بالاطمئنان والأمان عند اتخاذهم للقرارات، وتبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية وتردد بعضهم واحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان إلى سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع الأنظمة. وأهم أسباب خوف وتردد أو إحجام القادة الإداريين في الدول النامية عن اتخاذ القرارات ما يلي:

أ. ضعف كفاءة القائد: وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

ب. خوف القائد من اتخاذ القرارات: وتتعدد الأسباب التي تكمن وراء ذلك، فمنها ما يرجع إلى نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه، ومنها ما يرجع لعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية وكثرة التعديلات والتقلبات، وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف.

ت. حادثة القائد في العمل: فالقائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الاطمئنان ويميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائياً من عبء الاختيار.

4- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات: تؤكد الممارسات العملية أن الاهتمام بالأساليب الكمية - وخاصة بحوث العمليات لازالت بصفة نسبية - ويرجع - بعض الباحثين - أسباب ذلك إلى عدم إيمان القيادات الإدارية في هذه الدول بجدوى هذه الأساليب. إذ أن الرأي السائد لدى هذه القيادات أن هذه الأساليب يصعب تطبيقها، وأنها لا تتلاءم مع الظروف وأنماط السلوك الإداري السائدة في الدول النامية وإنما تتلاءم مع الظروف السائدة في الدول المتقدمة، رغم أن بعض التطبيقات التي أجريت في هذا المجال أثبتت عدم صحة هذا الرأي، يضاف إلى ذلك نقص الكوادر القادرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها بحوث العمليات وتخلّف نُظم المعلومات الإدارية، وعدم وجود الأبحاث والدراسات التي تشجع القيادات الإدارية على استخدام مثل هذه الأساليب في مجال اتخاذ القرارات.

ولعل من الوسائل التي تشجع على استخدام هذه الأساليب في مجال القرارات إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية في الدول النامية للتعرف والاطلاع على أحدث الأساليب العلمية والتطور التكنولوجي في مجال الإدارة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، وذلك عن طريق إيفاد قادة الأجهزة الإدارية لحضور المؤتمرات والدورات

والبرامج المتخصصة في المنظمات الإدارية الرائدة، والاستفادة من المناقشات التي يُدلي بها الخبراء المشاركون في هذه الدورات أو البرامج والندوات، ومما يتولد لديهم من أفكار عند احتكاك العقول وتبادل الخبرات والأفكار.¹

المطلب الرابع: معوقات متعلقة بسلوك العاملين.

كما يبدو أن القادة ليسوا دائماً المسؤولين عن حدوث المشاكل داخل المنظمة لأن التأثير و الضغط ذو اتجاهين ، وبعبارة أخرى كما يؤثر القادة في العاملين يؤثر هؤلاء في القادة، و كما يختلف القادة في ميولهم وقيمهم و اتجاهاتهم وإدراكهم كذلك يتفاوت العاملين في قدراتهم و خبراتهم و قيمهم و ميلهم للاستقلالية ودرجة تحملهم للمسؤولية أو اهتمامهم بالمشكلة الحاصلة و مدى التزامهم بأهداف المنظمة.

و من بين العوائق المتعلقة بالعاملين و التي تحد من فعالية القيادة في الدول النامية نذكر ما يلي:

1- اتجاهات العاملين: و بهذا الخصوص نميز الحالات الآتية:

أ. إذا كان العاملين يتسمون بالاتجاه الاستبدادي فإنهم يفضلون القائد ذو المكانة و السلطة القوية، في حين قد يبدون نوع من العداء اتجاه القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية.

ب. إذا كان العاملين ممين يتسمون بالاتجاه المؤيد للمساواة فإنهم قادرون على تقبل القيادة القوية دون الحاجة إلى استعمال السلطة. و يتقبلون الأوامر من القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية.

ج. كما قد يعترض العاملين على القائد الإداري في الحالتين السابقتين إذا وجدوا أنفسهم لا يستطيعون المشاركة في اتخاذ القرارات و المبادرة في كيفية تنفيذها.²

2- درجة احترام العاملين للسلطة.

لا يتبع العاملين دائماً الشروط التي تملئها عليهم وظائفهم ولا يحترمون التدرج الوظيفي، أي لا يستجيبون لأوامر التي تأتيهم من أعلى، و ذلك لعدة أسباب هي:

أ. القصور في تقديم التحفيزات المادية وما يتخلل نظام العمل من محسوبيات أو العمل ضمن شبكة من الوساطة وغيرها مما يؤدي إلى مكافئة غير المستحق، فالعامل لا يخضع لقائده إلا إذا وافق عليه بمحض إرادته ويوافق في حالة تقديم التحفيزات العادلة للموظفين.

ب. القصور في عملية الاتصال و بالتالي عدم وصول المعلومات الخاصة بالمشاكل التي يعاني منها العاملون بالشكل المطلوب مما يؤدي إلى ضعف أدائهم و بالتالي عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة.

3- توقعات العاملون: إن الحوادث و الصراعات القائمة بين القائد و العاملين غالباً ما تكون متأثرة بتوقعات العاملين بخصوص قائدهم من حيث تمثيله لمبادئهم و قيمهم و مدى قدرته على حل مشاكلهم.

¹بتصرف من الطالبة، نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 462، 474.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

كما قد أن توقع العاملين لأن يتم معاملتهم باحترام و اهتمام من قبل قائدهم إلى خيبة أمل كبيرة قد تكون السبب في حصول المشاكل و الصراعات داخل المنظمة، تحد من فعالية القيادة الإدارية.¹

4- مستوى نضج العاملين.

يعكس مستوى نضج العامل كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل، أما إذا كان مستوى النضج لدى العاملين ضعيف يعرقل من الوصول إلى الأهداف و يقلل من إمكانية تفويض القائد لبعض المهام لهم.

5- سلوك العاملين مع القائد.

عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كيفما تكونوا يولى عليكم"، أي أن أسلوب القائد مع العاملين يتحدد - نسبيا - تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه، فإذا حدث تنافر بين سلوكك الطرفين حتما سيخلق صراعات و يقلل من درجة ثقة ببعضهم البعض.

6- مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية.

حينما يدرك القائد أن العاملين يعتبرون المسؤوليات الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم، فسيوسعون من مدى المسؤولية المنوط بهم وحيز المشاركة المتاحة لهم، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن العاملين يتهربون من تحمل المسؤولية فسيلجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة. مما يشكل أعباء أكبر على عاتق القائد الإداري.

7- مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها.

إن شعور العاملين بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يحثهم على بذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضا، فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضا، مما يتوجب على القائد أن يسلك معهم نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى، وإلى المتابعة و المراقبة اللصيقة وتطبيق الجزاءات في الثانية. أما فيما يتصل بمدى استيعابهم وفهمهم للمهمة فإنه يتوقف على عدد من العوامل أبرزها- القدرة على التجريد والتي تشير إلى إمكانية التعامل مع الرموز والمفاهيم النظرية؛ فالذين تتخفف لديهم هذه القدرة يفضلون أن يكون لديهم تعليمات قاطعة من القائد فضلا عن متابعة إياهم في خطوات الأداء بصورة متواصلة، مما يؤدي إلى ضياع وقت القائد في الأشياء البسيطة و عدم الاهتمام بالأمور الحساسة التي قد تتطلب من القائد وقد

¹ أحمد عبده عبد الغني، " إدارة و بناء فرق العمل"، و رقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، بدون وجود معلومات أخرى بخصوص البلد و السنة، وثيقة الكترونية.

أطول و عناية فائقة. في حين أن الذين توجد لديهم هذه القدرة بصفة مرتفعة يفضلون التعليمات العامة غير المفصلة، ويميلون إلى حرية الأداء والمتابعة غير المباشرة.

8- عدم تمكن العاملين من حل خلافاته.

أحياناً يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمراً طبيعياً ونافعاً كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكار الجديدة. ولذلك فبعض الإداريين يقولون: إذا كنت أنت وقائدك دائماً على رأي واحد فأحدكما لا داعي له. وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة؛ ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة. وأهم ضابط لصحية الخلافات بين أعضاء الفريق هو أن تكون مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين العاملين فتسبب نوعاً من النزاع غي المرئي فيما بينهم .

9-درجة التوجيه والرقابة الذاتية.

فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمة أهداف العاملين العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك، وبالتالي فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه، وإذا حدث عكس ذلك، أي المراقبة الشديدة تضيق و تحد من فعالية أداء العاملين.

10- وجود علاقات مضطربة بين العاملين وسهولة وانفتاح في الاتصال.

تعني العلاقات المضطربة بين العاملين غياب الثقة والاحترام و التعاون والدعم، وعدم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى غياب الاجتماع والتشاور بين العاملين عند اتخاذ القرار مما يحد من إمكانية الوصول إلى القرار الصائب الذي يفترض أن يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

11- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة.

فالفريق الجاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة، بل شعاره دائماً الجدية في العمل، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة.

12- الحجم المناسب.

يجب أن يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة؛ غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيح.

13- مدى وضوح الرسالة والأهداف: إذا كانت أهداف العاملين واضحة تماماً في ذهن كل واحد من أعضائه وكان لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. فهذا له تأثير إيجابي على فعالية القيادة

الإدارية. أما إذا كان للعاملين بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها و لها أهمية أكبر من تحقيق الهدف المحدد فإن ذلك يضعف من مسؤولية كل فرد في الوصول إلى الأهداف المسطرة، و هذا ما يعتبر عائقا بالنسبة للقائد الإداري.

14- مدى وضوح أدوار ومسؤوليات كل فرد من العاملين.

إذا كان تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة و بصفة منظمة، فحتما سيعرف كل فرد دوره والهدف المطلوب منه جيدا، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد لكيفية تحقيق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه. و العكس إذا كان هناك غموض في تحديد الأدوار و المسؤوليات.¹

إن العناصر التي تطرقنا إليها بخصوص العاملين وسلوكياتهم التي تحد من فعالية القيادة الإدارية على سبيل المثال لا الحصر يمكن أن يجد القارئ عوامل أخرى غير التي ذكرناها و لها علاقة بسلوك العاملين كعدم شعورهم بأهميتهم من قبل المنظمة فكثير من المنظمات في الدول النامية لا تزال تتعامل مع العاملين كآلات، وظيفتهم الأساسية هي تنفيذ الأوامر التي يصدرها القائد الإداري. و كذلك عدم بث روح المحبة في مكان العمل ووضع مئات الحواجز بين الإدارة العليا وبين غيرها من المستويات السفلى وتطبيق سياسات الإدارات القديمة التي تعتمد على الباب المغلق وسياسة الغموض. إضافة إلى إلغاء روح العمل الجماعي في المنظمة، و نظام المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحد من عملية التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار. و نشير كذلك إلى الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق، بمعنى إذا كان عمل الفريق دائما في المنظمة سيكون لسلوكه تأثير إيجابي على العملية القيادية أما إذا كان عمله لفترة مؤقتة بالمنظمة فحتما سيقبل مستوى أدائه مما يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة.

ختاما نشير إلى أن هذه العوائق المتعلقة بالعاملين تختلف درجتها من منظمة إلى أخرى و من بيئة إلى أخرى فالعاملين القادرين على ترجمة فوائد ومزايا العمل الجماعي، قادرين على الوصول للأهداف وتحقيقها بفاعلية أكبر وفي وقت أقل مما يساعد القائد على القيام بدوره.

أما بخصوص الحل المناسب لكل المعوقات و التحديات التي تواجه القائد الإداري فتتمثل في توفر المهارات اللازمة في القائد الإداري من أجل التحكم في الظروف البيئية واستغلال الفرص المتاحة و في نفس الوقت تجنب التهديدات التي تعرقل من قيامه بوظيفته القيادية ، وتوجيه العاملين بالسبل المناسبة و المتوافقة مع ثقافتهم و قيمهم واتجاهاتهم بزرع جذور الأمن و الاستقرار الوظيفي لهم و معاملتهم المعاملة الحسنة مما يمكنه من الاستفادة منهم أكثر من تسببهم في العراقيل و المشاكل.

¹بتصرف من الطالبة، أحمد عبده عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص ص 8،7.

خلاصة الفصل الثاني.

يتضح من خلال العناصر التي تناولناها في هذا الفصل أنه في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعمدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية و التميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا بوجود قيادة إدارية واعية، تمتلك المهارات القيادية المطلوبة مما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز ، و تعرفنا كذلك على خصائص القائد الناجح الذي يستفيد من الطابع الرسمي و الطابع الغير رسمي عند ممارسته لدوره القيادي.

و في المقابل يتأثر القائد الإداري بمجموعة من المؤثرات توصلنا إلى معرفة بعضها على سبيل المثال لا الحصر فقد يتوصل القارئ إلى إيجاد عوامل أخرى في مراجع أخرى تؤثر في سلوك القائد، وأدركنا أن التغيير في القيم والاتجاهات والثقافة و المفاهيم و العادات و رغبات و ميول فريق العمل و غيرها تؤثر على سلوك القائد الإداري رغم السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين والتي يتميز بها كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها، لا تكفي بل لا بد من توفره على قدرة التعامل مع أفراد المنظمة، واقتناعهم بهذه السمات والقدرات. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الأفراد ومتطلباتهم ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذا الجانب من أكثر الجوانب واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية. كما تبين لنا من خلال المبحث الثالث لهذا الفصل الحاجة الماسة للقائد الإداري الفعال الذي يتميز بالخبرة والكفاءة و القدرة على إدارة و بناء فريق العمل، وتقاس فعالية القائد الإداري كذلك من خلال اتخاذ القرارات الصائبة، وإدارة الوقت و كذا الفعالية في الاتصالات و إدارة التغيير. وهناك متغيرات أخرى يتم من خلالها قياس فعالية القائد الإداري كإدارة الأزمات و الصراعات، وإدارة التطوير التنظيمي و إدارة الذات وغيرها يمكن للقارئ ان يطلع عليها في مراجع أخرى.

و في الأخير أشرنا إلى أنه رغم تحكم القائد الإداري في كل المتغيرات السابقة إلا أنه توجد مجموعة من التحديات التي قد تواجهه أثناء قيامه بدوره القيادي و خاصة عند قيامه باتخاذ القرارات. و قمنا بتصنيف هذه المعوقات إلى مشاكل بيئية و أخرى إدارية من جهة و إلى مشاكل متعلقة بالقائد الإداري شخصيا و أخرى متعلقة بسلوك العاملين من جهة أخرى. و هذه العوائق في مجملها خاصة بالدول النامية لأن المشاكل التي تعترض القائد الإداري في الدول المتقدمة تختلف عنها بحكم اختلاف الظروف البيئية و الإدارية ثقافة القائد و العاملين كذلك.

أما الفصل الموالي فسننتظر فيه إلى احد أساليب القيادة الإدارية الحديثة و التي تعتبر بمثابة الحل المناسب للمشاكل التي تصادف القائد الإداري و تحد من فعاليته.



الفصل الثالث

الأسس النظرية
للأخلاقيات
وأخلاقيات القيادة
الإدارية

تمهيد.

يعتبر القائد الإداري بمثابة عنصر بشري ساقته الظروف للقيام بهذه المسؤولية الكبيرة، فقد يكون تأثيره إما إيجاباً وإما سلباً على المنظمة و أفرادها و المجتمع ككل، و ذلك من خلال مخرجات المنظمة التي يشرف على قيادتها، حيث تتحقق أهداف بعض المنظمات على حساب مصالح المجتمع. و ينتج التمييز بين قائد أخلاقي و قائد غير أخلاقي من خلال اختلاف طرق القادة في قيادة المنظمات و الأفراد تبعاً لاختلاف فلسفتهم عن الإدارة. و تتضمن الممارسات الغير أخلاقية في الإعلانات الغير أمنية أو خداع العملاء، الفساد الإداري، إلحاق الضرر بالبيئة، هدر الثروات الوطنية، إنتاج السلع السيئة الصنع أو الرديئة النوعية و الخطيرة على حياة أفراد المجتمع و غيرها من التصرفات الأخرى. فعناوين جرائد اليوم مليئة بفصائح المنظمات و رجال الأعمال في جميع الميادين و القطاعات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الصحية و غيرها.

و أشارت الدراسات و الأبحاث إلى انه رغم بروز الحركات الناشئة التي ركزت كل اهتمامها على رصد التجاوزات و الانحرافات الأخلاقية إلا أن تحسين مثل هذه السلوكات الغير اخلاقية يجب ان يأتي من القائد الإداري في الإدارة العليا باعتبار أن مثل هذه الانحرافات كفيلة بحرمان المنظمة من بلوغ اهدافها الرشيدة، و بمأن المبادئ الإدارية في وقتنا الحالي تتضمن أسلوب الأخلاقيات في إدارة الأفراد وإدارة المبيعات و إدارة التسويق فإنه من مصلحة قادة المنظمات تطبيق مبادئ الأخلاقيات في سلوكياتهم و تصرفاتهم و قراراتهم مما سيؤدي إلى خلق الجو المشجع على الإبداع و التميز والريادة في مجال الأعمال.

و لهذا الغرض قمنا بتخصيص هذا الفصل للتعرف على مصطلح الأخلاقيات و مفاهيمه الأساسية و أسباب الاهتمام بأخلاقيات القيادة في المطلب الأول، و على القيادة الأخلاقية أو أخلاقيات القيادة (éthique leadership) من حيث التعريف و الخصائص في المبحث الثاني. أما المبحث الثالث و الرابع شملنا كل من الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت مع تطبيق سلوك الأخلاقيات و دور أخلاقيات القيادة و موقفها من التحديات المستقبلية كذلك.

✓ المبحث الأول: مفهوم الأخلاقيات.

لقد بدأ التركيز على الجوانب المتعلقة بسلوكيات و طرق الإدارة في المنظمات متزامنا مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري و الذي يعتبر من أثنى الموجودات مقارنة بالموارد التنظيمية الأخرى. و قبل التعرف على مفهوم أخلاقيات القيادة سنقوم أولا بتوضيح معنى الأخلاقيات بصفة عامة في هذا المبحث، حيث سنقدم مختلف التعاريف التي تم إعطاؤها للأخلاقيات من طرف مختلف المفكرين و الرواد و الفرق بينها و بين الأخلاق، وفي المطلب الثاني سنتعرف على نشأة و تطور الأخلاقيات في مجال الإدارة أما في المطلب الثالث سنقدم أهم المداخل التي فسرت سلوك الأخلاقيات، وفي المطلب الرابع سنعرض النظريات الخاصة بالأخلاقيات.

◀ المطلب الأول: تعريف الأخلاقيات.

تعتبر الأخلاقيات ركنا أساسيا من أركان مباحث الفلسفة منذ نشأة الفكر الفلسفي، باعتبار أن الفلسفة تبحث عن القيم الثلاثة الأساسية (الحق، الخير، الجمال). و هناك عدة مفاهيم للأخلاقيات منذ العهد اليوناني القديم إلى العصر الراهن، وعند الغرب في عهد الثورة الصناعية وتطور الأمر إلى فكرة تفكيك الدين عن السلطة وبالتالي تفكيك الأخلاق عن الدين.¹ وضمن قيمة الخير توجد فلسفة الأخلاق.² يعود أصل مصطلح الأخلاقيات أو L'éthique باللغة الفرنسية أو ethics باللغة الانجليزية إلى الإغريق القدماء حيث كان يعني مصطلح (ethos) الأفعال الحميدة أو الحسنة المقبولة من قبل المجتمع والتي تتوافق مع عاداته وتقاليده.³ أما قاموس لنجمان (Longman) فقد عرّف الأخلاقيات على أنها مبادئ السلوك و الآداب التي تحكم الفرد و الجماعة، و ترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ و ما هو صواب في موقف معين.⁴

أما بالنسبة للأخلاق فهو أول مصطلح مستعمل في الفلسفة (La morale) والذي يعني معرفة الخير والشر وبالتالي اعتبرت الأخلاقيات بمثابة علوم الأخلاق.⁵

¹ عبد السلام محمد نجات، "الأخلاق بين الفلاسفة المسلمين و الفلاسفة اليونان، دراسة مقارنة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، دار النشر غير مذكور، بكرة، سنة 2009، ص 4.

² وليام تيلي، ترجمة علي عبد المعطي محمد، "مدخل إلى علم الأخلاق"، دار المعرفة الجامعية، سنة 1999، البلد غير مذكور، ص 4.

³ Jérôme Balle et Françoise de Bay, "L'entreprise et l'éthique", Edition de Seuil, France, 2001, P28.

⁴ سليم بطرس جلدة، "أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الإعلام للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 15.

⁵ Patrick Barthel, "l'éthique portée par le courant du développement durable", Association International de Management Stratégique, université de Metz, 2005, P2.

ومن هذا المنطلق ظهرت مجموعة من التعاريف والمفاهيم حول الأخلاقيات والأخلاق و التي سنورد بعضها فيما يلي بعد أن نقوم بتعريف الأخلاق لغة واصطلاحاً من أجل تمييزها مع الأخلاقيات لأن أصل المصطلح باللغة العربية هو مصطلح الأخلاق.

1- تعريف الأخلاق لغةً.

تعني كلمة **خُلُق** وهي مفرد كلمة **الأخلاق**: "المروءة، العادة، السجية، الطبع".¹ وتم تعريف لفظ **الخُلُق** لغة بـ: "الطبع و السجية وهو يشكل صورة الإنسان الباطنية".² و تُعد الأخلاقُ صفة يتحلى بها الفرد و المجتمع على حد سواء وتعني الطبع و الدين، فمثلاً يتحلى العرب بمجموعة من الصفات كالكرم والشجاعة وغيرها من الصفات الأخرى قبل الإسلام وبعده.³ والأخلاق مقدمة على العلم لأن العلم دون أخلاق لا ينفع وهذا ما يستشف من دعوة رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ (اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع) وهو العلم الذي يقوم على الأخلاق والقيم الفاضلة لإصلاح المجتمع وتسخير الحياة لعبادة الله سبحانه وتعالى في الأرض، والناظر في القرآن والسنة المطهرة يمكن أن يحض من القيم والأخلاق ما هو كفيل ببناء أجود النظم وأكفأها على الإطلاق.^[*]

2- التعريف الاصطلاحي للأخلاق والأخلاقيات.

عرف علماء السلوك الأخلاق بعدة تعاريف وقمنا باختيار التعاريف الأتية: "صفة نفسية مستقرة، ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة".⁴ وتمثل الأخلاق اصطلاحاً "مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، وتمييز ما هو صواب و ما هو خطأ".⁵ و "نعني بالأخلاق ضمناً قوة راسخة في الإدارة تنتزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر. وتتطوي الأخلاق على تغلب ميل من الميول على الفرد أو المنظمة وعلى نحو مستمر". فالكرام يغلب عليه الميل للعطاء وتتواجد عنده هذه الصفة كلما وجدت الظروف الداعية لذلك. هذا وقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من المفكرين على اختلاف نظراتهم واهتمامهم.⁶ ويتم إدراك أخلاق الأفراد أو المنظمات بمجرد القيام بتصرف معين في كل المجالات

¹ "المنجد في اللغة و الإعلام"، دار المشرق، بيروت، الطبعة الأربعون، ص 194.

² ابن منظور، "لسان العرب مادة خلق"، دار المعارف، القاهرة، السنة غير مذكورة، غير مرقم، عبارة عن مرجع الالكتروني من نوع PDF.

³ أبي سعيد الديوهجي، "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص 488.

^[*] حيث وردت كلمة **خُلُق** بضم الخاء واللام مرتين في القرآن الكريم: في قوله تعالى: «وَإِنَّكَ لَ عَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ». (سورة القلم، الآية رقم 4). وفي قوله تعالى:

«قَالُوا سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَوَعُظْتُ أَمْ لَمْ تَكُنْ مِنَ الْوَاعِظِينَ * إِنَّ هَذَا خُلُقُ الْأَوَّلِينَ». (سورة الشعراء، الآية رقم 136، 137).

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ». وَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فِيمَا يَخُصُّ الْأَخْلَاقَ: «أَكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا».

⁴ يوم 2009/11/12 على الساعة 18:33 <http://www.mouminate.net> قمر بن سعيد، "الأخلاق ومكانتها في الشريعة"، 2006/04/15، ص 1.

⁵ نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2005، ص 18.

⁶ أبي سعيد الديوهجي، مرجع سابق، ص 448.

والتخصصات لذلك نجد ما يسمى بأخلاقيات الطب، أخلاقيات الرياضة، أخلاقيات الحاسب الآلي، أخلاقيات الصحافة. ومنه يمكن القول أنه تم استعمال مصطلح الأخلاقيات لأنه يدل على الأخلاق في تخصص معين بدلا من استعمال مصطلح الأخلاق الذي يعتبر شاملا.

و يرى البعض ان الأخلاق هي علم فلسفي يتناول مسألة المعايير السلوكية الواجبة للإنسان عن طريق تحديد مفاهيم الخير و الشر و استنباط القيم الخيرة.¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه تم تعريف الأخلاق بعدة تعاريف تعتمد بموجبها على طبيعة الموقف النظري لصاحب التعريف غير أنها في مجملها تتفق على اعتبار الأخلاق "مجموعة من القيم والقواعد والمعايير التي تشكل السلوك الأفضل للفرد والجماعة في مجتمع معين و زمن معين تمكننا من التمييز بين سلوكين الحسن والقيبح."²

وفي حقيقة الأمر يمكن أن تمثل الأخلاقيات* لدى البعض منطلقات لتمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيئ (الرديلة).³

وقد أشار (Rue & Byars) إلى أن: "الأخلاقيات هي المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة." ولا يمكن تجريد الأخلاقيات من تأثيرات موقف ما، حيث يتفق (Gaiden,) مع (Nigro) فقد أشار الأول إلى أن: "الأخلاقيات هي تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين." أما الثاني فقد أشار إلى أن: "الأخلاقيات هي مجموعة من المبادئ المدونة تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم." ولم يخرج (Carrett & Kinoski) من هذا الإطار في وصف الأخلاقيات: "فهي من وجهة نظرهما معتقدات شخصية يعتقدونها الفرد بشأن ما يتعلق بالسلوكيات السوية و الشاذة، وهي إشارة إلى دوافع الفرد ونواياه الشخصية في النظر إلى ما هو صحيح أو خاطئ من السلوك." وقد ربط (Purtilo) في وصف الأخلاقيات بين قواعد السلوك الخاصة و المثل العليا التي

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² عبد السلام محمد نجات، مرجع سبق ذكره، ص 5.

* كما تمثل لدى البعض مسألة نسبية فهي إذن تفضيلات اجتماعية معينة تسند إلى ما يتميز به الأفراد في مجتمع معين، وتصرفات معينة في ظروف معينة وهذا ما يسمى بالأخلاقيات النسبية التي يمثلها التعبير الشائع: (إذا كنت في روما فتصرف كالرومان)، وضمن هذا السياق يمكن أن تدخل الأخلاقيات الموقفية التي ترفع من درجة النسبة إلى حدود الموقف الواحد و الحالة الواحدة، فالفرد يمكن أن يكون جيدا في حالة وسينا في حالة أخرى.

³ نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 16.

يتمسك بها الفرد، إذ رأى أن هذه القواعد والسلوك و المثل تتحكم فيها استقامة الفرد أو عدم استقامته ومدى استجابته الإدراكية للقيم و المثل التي يراها المجتمع.¹

و يرى البعض أن الأخلاقيات بأنها: "مجموعة من القواعد و الأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس وناجحاً في مهنته مادام قادراً على اكتساب الثقة المتعاملين معه من زملاء و زبائن و العاملين".²

ومنه يمكن القول أن مفهوم الأخلاقيات يشير إلى تطبيق المبادئ والسلوك التي تميز بين الجيد والردئ أو الصحيح والخطأ. وفي الواقع إن قضية الأخلاقيات هي قضية كل فرد وكل مجتمع. و من أجل التوضيح أكثر إلى ما سبق، نظيف إلى القراء أن هناك من يفرق بين المصطلحين (الأخلاق، الأخلاقيات) حيث تمثل الأخلاق عند البعض مجموعة القيم و المبادئ و أما الأخلاقيات فتتمثل في تطبيق هذه القيم و المبادئ. والعكس صحيح عند البعض الآخر.³ وهناك من رجال الأعمال من يعتبر أن للمصطلحين نفس المدلول.⁴ وهناك من اعتبر أن الأخلاقيات تشمل الأخلاق.⁵

ولكن من خلال اطلاعنا لمختلف المصادر المتعلقة بهذا الموضوع استنتجنا أن هناك فرق بين الأخلاق والأخلاقيات كما هو موضح في الجدول رقم (8) في الصفحة الموالية.

و قبل ذلك و لتجنب الخلط بين المفاهيم ننبه القارئ و الباحث في هذا الموضوع أنه قد يجد في المراجع مفهوم آخر وهو أخلاقيات المهنة (Deontology). و لعل من الجدير بالأهمية التمييز بينها و بين الأخلاقيات، فأخلاقيات المهنة محكومة بالقانون و قواعد القانون ناجمة عن مجموعة من اللوائح القانونية المشرعة تصف الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها الأفراد، بحيث يكون هذا التصرف مقبولا من المجتمع و يمكن المحاسبة عليها من قبل الجهات القضائية. أما الأخلاقيات تنطبق في جزئها الأكبر على سلوك غير محكوم بالقانون كما أن أخلاقيات المهنة تغطي السلوكيات التي لم تغط بمعايير الأخلاقيات.*

إذاً هناك فرق بين السلوك الذي يحكمه القانون و معايير الأخلاقيات. فالقواعد التي تنشأ من القوانين التي تصف كيف يجب أن يتصرف الأفراد بشكل مقبول في المجتمع، وهي ملزمة من خلال المحاكم. لكن هذا لا

¹ أسار فخري عبد اللطيف، " أثر أخلاقيات الوظيفة في تفعيل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، سنة 2006، 21: 33، Le 29/10/2009، www.Shatharat.net.

² سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ Jean Moussé, " Ethique des Affaires :Liberté ,Responsabilité", Edition DUNOD, Paris,2001,P1.

⁴ Samauel Mercier, " L'éthique dans les entreprises", Edition de la Découverte et SYROS,Paris,1999,P4.

⁵ Jean François claud, "L'éthique au Service du Management", Edition Liaisons,France,1998,P52.

* للنظر أكثر في هذا المجال نوجه القارئ للاطلاع على المرجع الآتي:

Samauel Mercier, " L'éthique dans les entreprises", Edition de la Découverte et SYROS,Paris,1999.

ينفي وجود العلاقة بينهما، حيث أن الأخلاقيات تطبق على الأغلب جزءا من السلوك الذي لا يغطي من قبل القانون، و السلوكات التي لا يغطيها القانون ليس بالضرورة أن تغطي معايير الأخلاقيات و تعكس القوانين الحالية مجموعة من أحكام الأخلاقيات لكن ليست كلها منظمة و مثبتة في القانون.¹

الجدول رقم (8): الفرق بين مصطلحي الأخلاق، الأخلاقيات.

الأخلاقيات	الأخلاق
- قيم ومعايير خاصة وفردية - وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة - الجيد هو كل ما يعتبر جيدا - البحث والعتور على السعادة.	- قيم ومعايير شاملة - معايير الأخلاق إجبارية على الجميع - الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية - البحث عن الكمال والأمتلية

المصدر:

Jean François Claud, L'éthique au Service du Management, Edition Liaisons.France,1998,P52.

يُبين الجدول أعلاه الفرق بين مصطلحي الأخلاق و الأخلاقيات بصفة عامة. و بعد ضبط المفاهيم والمصطلحات حاولنا تقديم نبذة تاريخية في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: نشأة و تطور الأخلاقيات .

إن إحدى فضائل التاريخ هي أن يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه. والنظرة إلى المستقبل في موضوع مثل الأخلاقيات لا بد من أن نبرز أهميته بإعطاء نظرة ولو بسيطة حول ماضي الأخلاقيات. إن مجموعة القيم التي تميز بين ما هو جيد عما هو سيئ، كانت مع الإنسان منذ البدء.

وأقدم مدونة أعمال قانونية وجدت منذ أكثر من أربعة آلاف سنة في وادي الرافدين وهي مدونة حمورابي (The code ohammurabi) التي قال عنها جون سارتون (G.Sarton) "إن قانون الحمورابي أحد المعالم البارزة في التاريخ البشري) فهذا القانون تضمن (282) مادة اشتملت على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين كالبنائين والأطباء والعقوبات المرتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات بشكل صحيح.²

¹ أحمد علي صالح وآخرون، "إدارة التمكن واقتصاديات الثقة"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 253، 254.
² نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص ص 46 47

و سنتناول نشأة و تطور الأخلاقيات من خلال ثلاثة عصور هي:

1- الأخلاقيات في العصر اليوناني: يعتبر اليونان القدماء أول من أقام علم الأخلاقيات على أساس فلسفي و يعد سقراط بوجه خاص أول من أسس هذا العلم ، حيث اعتبر كافة النشاطات التجارية ضرورية، ولكن غير مرغوبة أو مكروهة، حيث وضع الصناع والحرفين في مرتبة أدنى وتعكس جمهورية أفلاطون ذلك حيث الطبقة العليا فيها هم الحكام تليها طبقة المحاربين وأخيرا طبقة الصناع و الحرفيين وضمن هذه الطبقة العبيد. وتحمل الرومان ضغط ضرورة النشاطات التجارية مثل اليونانيين وأعطوا مركزا اجتماعيا متدنيا لمن يمارسها. وفي السنوات الأولى من العصور الوسطى ناهضت الكنيسة الرومانية العمال والنشاط التجاري وحكمتها من خلال قواعد وحدود مشددة. كما كان يعتبر إقراض الأموال بالفائدة خطيئة دينية عند المسيحيين الذين كانوا ممنوعين من القيام بهذا النشاط مع أن ذلك كان مقبولا لدى اليهود.¹ كما كان جمع الثروة واكتنازها سلوكا يدويا مألوفاً. أما بالنسبة لليونانيين القدماء فقد أقاموا الأخلاق على أساس فلسفي، فتمت جهودهم في تحديد الخير المطلق والفضيلة، لأن فضائل الأخلاقيات تناسب الإنسان باعتباره كائنا يسعى للارتقاء للمستوى الأفضل باستخدامه سلطة العقل لاسيما الموظف في ممارسته لوظيفته التي تحقق له الارتياح النفسي والمكانة الاجتماعية اللازمة و الدخل المادي، وعلى العموم فقد تعددت المذاهب الفلسفية الأخلاقية. حيث تمثل الأخلاقيات بالنسبة لسقراط* -SOCRATE- صورة من صور المعرفة، والمعرفة العامة والمعرفة العلمية والفنية ضرورية و شرط أساسي يجب توفرها في الموظف.

وتتحقق الأخلاق في فكر أفلاطون-PLATON-^{*} عند تحقيق التوازن في قوى النفس الثلاث العقل، الغضب، الشهوات، وخضوعها لحكم العقل.² فقوى النفس تطلب المصلحة الخاصة وتسعى للحصول على الامتيازات المادية و قد يصل الأمر إلى قبول الرشوة والهدايا والتكاسل في أداء الخدمة وهنا يلعب العقل الحاكم كمنبه يوجه إلى ما هو صواب ولإنذاره إلى ما هو سيئ.

¹ توماس وهلين، دافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، سنة 1990، ص 131.

* أحد عمالقة الفلسفة اليونانية (339 ق م - 470 ق م).

* فيلسوف يوناني قديم (427 ق م - 347 ق م).

² أحمد أمين، "الأخلاق"، دار الكتاب العربي، بيروت، سنة 1974، ص 139.

ويرى أرسطو -ARISTOTE- * أن الأخلاق توجد أينما يكون العلم فباستعمال القوى العاقلة أحسن استعمال تتحقق السعادة، فالعلم فضيلة و الجهل رذيلة، يوجد عند طبقة تتمتع بالعقل وهو شرط أساسي لتسيير شؤون الدولة.¹

2- الأخلاقيات في العصور الوسطى: في البداية كانت متأثرة بالديانة المسيحية ففي أوروبا ساهمت حركة الإصلاح الديني المسيحية في العصور الوسطى في إعطاء روح فريدة جديدة في عصر النهضة حيث بدأ المجتمع يعطي قيمة عالية لترشيد في الإنفاق والحماس في العمل. وبعدها حل الملوك والأمراء محل رجال الكنيسة فساهم هؤلاء في إيجاد روح تجارية لجمع الثروة من خلال نشاط الأعمال والتجارة لدعم الدولة.²

3- و من جهة أقصى الصين فان الصينيين كانت لهم حضارة ذات إرث تاريخي عظيم إلا أن عزلتهم القوية حدثت من تأثير حضارتهم في الأزمنة. وتمتد جذور الفكر الأخلاقي في الصين إلى الحكيم "كونفوشيوس" (479-531 ق م) الذي كان واحد من حكماء الصين القديمة إذ وضع قواعد الإدارة العامة وربط بين السياسة والأخلاق، ومازال تأثير أفكاره على الصين الحديثة و العنصر الأساسي في فكره يقوم على "الملاءمة" فالسلوكيات التي تتسم بالفضيلة هي الممارسات التي تكون متلائمة ومتوافقة مع ما يقره المجتمع، و الحكمة الذهبية عنده تقول "ما لا تحب أن يحدث لك لا تفعله مع الآخرين"³ وهي الفكرة التي تبرز البعد الاجتماعي والأخلاقي عن طريق احترام الصالح العام، التي تعتبر مجموع المصالح الفردية، وهو الهدف الأساسي الذي يجب أن تقوم عليه منظمات الأعمال.

4- الأخلاقيات في الإسلام: أما بالنسبة للأخلاقيات عند الفلاسفة المسلمين، لم يعرف العرب عند الجاهلية فلسفة مثل ما لاحظناه عند اليونان، وإنما كان عند العرب الحكماء و الأدباء و الشعراء، وكان دورهم النصيحة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والرذائل، التي كانوا ينبذونها مثل ما نرى في حكم لقمان، والأكثم بن صيفي، وأشعار زهير ابن أبي سلمى وحاتم الطائي وغيرهم...⁴

وبعد مجيء الإسلام بدأ البحث في الأخلاق يتطور شيئاً فشيئاً، وكان الدين عماد كثير مما كتبوا فالفلسفة الأخلاقية عند المسلمين تقوم على أن السعادة هي الغاية من الوجود الإنساني، وأن الطريق إليها هو السلوك الفاضل⁵ حيث ربط الدين الإسلامي بين التجارة وواجبات المؤمن كما قال الله تعالى: « رِجَالٌ

* فيلسوف إغريقي 384 ق م - 322 ق.

¹ موسى حمدي، "تاريخ الأخلاق"، دار الكتاب العربي، 1953، ص 17.

² نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره. ص ص 48، 50.

³ ليلة محمد كامل، "النظم السياسية للدولة والحكومة"، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1969، ص 329.

⁴ أحمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁵ محمد حمدي زقزوق، "مقدمة في علم الأخلاق"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 97.

لَا تُلْهِهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ» (الآية رقم 37 من سورة النور). وفي الحديث الشريف: «التاجر الصدوق يحشر مع الشهداء والصدّيقين». إذن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الصدق، الاستقامة والأمانة، الوفاء بالعهود، وإعطاء الحقوق، والتقوى وغيرها، كلها سمات الإنسان المسلم ومطلوب تجسيدها في كل ميادين الحياة.¹ ومن المفكرين الذين اعتمدوا على القرآن كمعيار في تفسير السلوك الأخلاقي نجد أبو حامد الغزالي* إذ أكد أن غاية الأخلاق هي السعادة الأخروية ليصل في الآخرة إلى السعادة المنشودة وبما أن أخلاق الإنسان تترجم بسلوكه وأفعاله المختلفة والتي تصدر بفعل من بواعث ومواقع نفسية داخلية كاملة في باطن النفس الإنسانية، ومن خلال تحليله لهذه النفس بهدف الكشف عن دوافع الخير وبواعث الشر فيها؛ وجد الغزالي أن الدين هو الوسيلة الأفضل في تعديل هذه البواعث والدوافع وتنميتها بشكل يتفق مع فروض العبادات والشعائر الدينية.

5- تطور الأخلاقيات في الفكر الإداري الحديث:

يلاحظ الناظر في تطور الفكر الإداري الحديث أن الاهتمام علماً وتطبيقاً كان منصباً من أجل زيادة الكفاءة العملية للمنظمة لزيادة إنتاجيتها وتعظيم الربح، ولا يوجد اهتمام يذكر بأخلاقيات الإدارة، بل هنالك فهم خاطئ يتناقض بين كفاءة المنظمة وبين التزامها بالأخلاقيات والقيم المثلى ففي بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر دعا آدم سميث (A. Smith) رائد الفكر الاقتصادي الحديث في كتابة البحث في أسباب وطبيعة ثروة الأمم الصادر سنة 1977 م إلى المنافسة الحرة لمنظمات الأعمال، وهي تسعى إلى تعظيم الربح حتى تحقق منافع الجميع، وأكد على أن الهدف الرئيسي للمنظمة هو أن تبقى كمنشئ للثروة لتنتج السلع المادية وتجلبها إلى السوق وتحمي رأس المال وتعظم الربح.

أدت حرية الأعمال هذه في سعيها المموم من أجل الربح على حساب العمال - إلى حدوث مشكلة اجتماعية وأخلاقية بسبب الممارسات اللاأخلاقية في المصانع من قهر وظلم واستغلال الأطفال، وسوء معاملة النساء العاملات، وسوء أوضاع العاملين والعمل على حد سواء. حاول رواد الإدارة العلمية في القرن العشرين تقديم معالجة فنية هندسية للآثار السالبة للممارسات اللاأخلاقية والآثار البغيضة التي كانت شائعة في الأعمال والمصانع إلا أن الوعي بمشكل الأخلاقيات في الإدارة ما زال مبكراً، إذ أن الرؤية الهندسية التي يقدمها رواد الإدارة العلمية تقوم على أن الشركة هي (آلة

¹ نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص 49.

* أبو حامد محمد بن محمد بن أحمد الغزالي الشافعي الطوسي الملقب بحجة الإسلام ولد في مدينة طوس الفارسية في حدود عام 1058م وتوفي سنة 1111م.

(الربح) وأن الطريقة الوحيدة المثلى التي أكد عليها تايلور (Taylor) رائد الإدارة العلمية، وجعلها هدفاً لإنجاز كل عمل هي طريقة لا تتسم إلا بالكفاءة. وكانت تهدف إلى الحد من تدخل الإنسان وقيمة ومعاييرها الخاصة في العمل لكي يكون أكثر كفاءة مما أدى إلى فشل منظمات الأعمال في مراعاة مصالح المجتمع، وقاد إلى ظهور القانون الحديدي للمسئولية الذي يرى من الضروري على سلطات المجتمع فرض مصالح المجتمع بقوة القانون إذا لم ترعها منظمات الأعمال. هذه المسئولية الاجتماعية كانت تحمل بعداً أخلاقياً ضمناً من أجل مراعاة التوازن بين الأنانية Egoïsme أي المصلحة الذاتية القصوى لمنظمات الأعمال في تعظيم الربح والإيثار (ruisme) أي مصالح المجتمع القصوى وقد أخذ هذا البعد الأخلاقي يتطور كاتجاه متميز عن المسئولية الاجتماعية، وبعداً مكملاً لها ومؤثراً عليها، و للأخلاقيات في منظمات الأعمال الحديثة .

إلا أن الرؤية المادية لا تزال تتفق في الأخلاقيات ومسئولياتها الاجتماعية مع النموذج الاقتصادي للمشروع الخاص الذي عبّر عنه حديثاً ميلتون فريدمان (M. Friedman) في كتابه الرأسمالية والحرية الصادر سنة 1963م والحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد. حيث اعتبر أن الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل (وأن الوظيفة الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حمله الأسهم، أما المسئولية الاجتماعية فإنها ترتبط بدوافع غير اقتصادية، وأنها ليست من طبيعة المشروع الخاص). وهكذا يسيطر الهاجس المادي - تعظيم الربح - على الفكر الإداري الحديث، ساعياً إلى الفصل بين القيم الاقتصادية والقيم الأخلاقية، وبالتالي لتأسيس فهم للتناقض بين كفاءة المنظمة والتزامها الأخلاق المثلى والقيم العليا.

وفي تأكيد لقول بيتر دراكر¹ (إننا لو أسندنا إدارة الأعمال إلى ملائكة كبار، هم بطبيعتهم لا يبالون بشدة بدوافع الربح، لتمكنوا أن يحققوا ربحاً، وأن يعنوا بالربحية بنلهم ومواظبة وإخلاص) وهكذا يسيطر الاتجاه المادي على الفكر الإداري الحديث ومنظّماته، متجاهلاً دور القيم والمثل العليا في بناء النظم الإدارية، الأمر الذي أدى إلى الانحراف الإداري في منظمات اليوم رغم التطور العلمي السائد والرفاه الاجتماعي الذي استطاعت تحقيقه¹.

أما بالنسبة للمدارس فأول مدرسة تحدثت عن الأخلاقيات هي المدرسة الأمريكية، والمدرسة الثانية تمثل في المدرسة الألمانية ولكنها ركزت بكثرة على أخلاقيات الحوار، أما المدرسة الثالثة وهي المدرسة الفرنسية فتمثل دورها في نقد ما جاءت به المدرسة الأمريكية حول أخلاقيات الأعمال.²

¹ مقال الكتروني، "بحوث و دراسات"،

² Jérômeballe, Françoise de Bry, opcit, PP 35,36.

ومنه نستنتج أن الأخلاقيات كانت موجودة مع الإنسان منذ البدء، إلا أن سعي الدول و المنظمات إلى تحقيق الربح أدى بهم إلى تجاهل قيم الأخلاقيات. لكن مع تزايد فضائح رجال الأعمال والأزمات الأخلاقية التي شهدتها أكبر المنظمات وأدت إلى انهيار بعضها مما استدعى إلى اتخاذ إجراءات متعمدة على الجانب التطبيقي، و الجانب النظري مما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة كالحوكمة*، و أخلاقيات المهنة و غيرها من تغيرات حدثت لإعادة التفكير في الأسس التي قامت عليها النظرية الاقتصادية الرأسمالية وبرز دعاة* جدد يبحثون عن أخلاقيات الأعمال جنباً إلى جنب مع مفاهيم الربحية والكفاءة، كما أن البحث ما زال جارياً عن أرضية الأخلاقيات في الأسواق المالية.

نلتمس من خلال ما تقدم سابقاً بخصوص نشأة و تطور الأخلاقيات وجود علاقة وثيقة بين علم الاقتصاد وعلم الإدارة و علم النفس و علم الاجتماع سواء على الصعيد الفلسفي أو على الصعيد الديني لكن هذه العلاقة لم تبرز بشكل واضح و بنفس الأهمية إلى غاية النصف الثاني من القرن العشرين. و من أهم ما نُشر في ذلك الوقت مقال (Rabbin louis finkelstein) في مجلة (la Fortune) سنة 1958م حيث أشار (ريبن لويس) إلى أهمية الأخلاقيات و إلى عدم تبنيها و أخذها بعين الاعتبار من قبل رجال الأعمال الأمريكيين.

أما (كانت) (Kenneth) فاعتبر الأخلاقيات جزء من الفلسفة وميز بين ثلاثة فروع من الأخلاقيات و هي:

- أ- الأخلاقيات الوصفية (l'éthique descriptive): و هي التي تهتم بوصف القيم الواجب التقيد بها من قبل رجال الأعمال و المنظمات بدون أية أحكام أو تقييمات نسبية إزاءها.
- ب- الأخلاقيات المعيارية (l'éthique normative): و التي لا تهتم فقط بالوصف بل بالدراسة و التقييم ومنها الأخلاقيات المعيارية العامة التي تهتم بالمبادئ العامة التي توجه السلوك الإنساني في القرارات و المواقف على أساس أن ما هو من الأخلاقيات مطلوب لأنه جيد أو نافع.
- أما الأخلاقيات المعيارية التطبيقية فتهتم بالأحكام المتعلقة بمشكلات الأخلاقيات الخاصة و المعنية بأي مجال من المجالات*.

ت- الأخلاقيات التحليلية (l'éthique analytique) أو (Méta-éthique): و تهتم بدراسة الدلالات

والتبريرات التي تكمن وراء مواقف الأخلاقيات إضافة إلى طبيعة المفاهيم المرتبطة بالأخلاقيات.¹

* تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة، فهي إحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح في القطاع الخاص من خلال تعزيز مبادئ العدالة و الشفافية و الوضوح و الإفصاح و المراقبة و المساءلة. سنطرق إليها مع شئ من التفصيل في أسباب الاهتمام بأخلاقيات القيادة.

* نضيف إلى ما قدمناه بأنه لا تعد و لا تحصى تلك الكتب و المؤلفات التي تناولت الأخلاقيات و خاصة باللغات الأجنبية، لكننا أشرنا إلى أبرزها لأهم الرواد والمفكرين في مختلف مدارس الفكر الاقتصادي و الفكر الإداري على سبيل المثال لا الحصر.

* نجد ضمن هذا الفرع من الأخلاقيات المعيارية التطبيقية: الأخلاقيات الطبية، أخلاقيات المحاسبة، أخلاقيات السياحة، أخلاقيات الرياضة... إلخ.

* الأخلاقيات الماورائية.

نستخلص مما سبق أن اهتمام الرواد و رجال الأعمال بالأخلاقيات مر بعدة مراحل مهمة ترتبط كل مرحلة بنوعية الفكر الإقتصادي و الإداري السائد، حيث كانت الأخلاقيات و الأخلاق موجودة منذ العصور القديمة كما افترض ذلك الفلاسفة اليونان، أما في العصور الحديثة تجاهل رواد الفكر الإداري أهمية الأخلاقيات و أن نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على الكفاءة و الفعالية في أداء الأعمال بهدف تحقيق الأرباح.

المطلب الثالث: مداخل تفسير سلوك الأخلاقيات.

في الآونة الأخيرة و بسبب تزايد الأزمات و الأضرار بأفراد المجتمع و البيئة و في هذا الإطار ظهر ما يعرف بأصحاب المصلحة، تنامي اتجاه آخر يسعى إلى الاهتمام بالأخلاقيات و القيم و يهدف إلى مراعاة المنظمة لمصلحة جميع الأطراف: العاملين، الموردين، العملاء و حملة الأسهم و مختلف الهيئات و أفراد المجتمع. مما توجب علينا أن نعرض في هذا الاتجاه مختلف مداخل تفسير سلوك الأخلاقيات.

1- مداخل تفسير سلوك الأخلاقيات:

تشير بعض الدراسات إلى وجود أربعة مداخل لدراسة الأخلاقيات.

أ- **مدخل المنفعة:** يقيم المنطق المنفعي جوانب الأخلاقيات عن طريق النتائج التي تتحقق من تصرف معين، وتؤمن وجهة النظر هذه بأن حاجات الأغلبية ترجح على حاجات الأقلية. يشبه هذا المدخل المداخل الأخرى من حيث الاهتمام بالنتائج و المنافع لأكثر عدد ممكن من الأفراد. ويفترض على المدراء أن يتخذوا قراراتهم التي ينتج عنها أكبر قدر من ممكن من المنفعة الكلية*. وهذا بإجراء مقارنة بين التكاليف والعوائد التي يجنيها مختلف الأطراف. وعلى سبيل المثال الحادثة التي وقعت لشركة الخطوط الجوية البريطانية (دلتا) عندما تلقت مكالمات هاتفية من منظمة إرهابية تعلن فيها أنها ستفجر إحدى طائراتها أثناء إحدى الرحلات وهنا اتخذت الشركة قرارا بإعلام الزبائن عن التهديد وسمحت لمن يرغب بسحب تذاكرهم والتوجه إلى خطوط أخرى دون غرامة. إذا استخدم القادة في هذا الخصوص معيار مقارنة الكلفة بالمنفعة الكلية في حالة حصول الانفجار ستكون الخسائر أرواح كثيرة، وما يصاحب ذلك من إعلام سلبي ضد المنظمة يقابله خسائر معقولة في الدخل والأرباح. أو كقيام بعض رجال الأعمال بإبرام صفقات ترمي إلى طرد عشرات العمال من وظائفهم. لذا يجب الإشارة إلى أن مقارنة الأضرار يجب أن تأخذ المنحى الشمولي، الإنسان والحيوان والنبات والمياه والتربة والهواء.

ب- **مدخل الفردية:** يعتبر هذا المدخل سلوك الأخلاقيات ذلك السلوك الأفضل لمصلحة الفرد على المدى الطويل، فالشخص الذي يقوم بسلوك غير أخلاقي على المدى القصير، لن ينجح على المدى البعيد بسبب أن

¹ Michel DION, "l'évolution de l'éthique des affaires aux Etats Unis", P2.

* لهذا المدخل أهمية بالغة مما يستوجب اتخاذ القرارات التي تتحقق من خلالها المنفعة لجميع الأطراف بأقل ضرر و أقل تكلفة ممكنة.

عمله على المدى القصير لم يكن من الأخلاقيات، وهكذا إن وضعنا في فكرنا المصلحة الفردية لأي سلوك على المدى البعيد، فإن الأعمال على المدى البعيد ستكون أخلاقية.

1- مدخل حقوق الأخلاقيات: يعتبر سلوك الأخلاقيات ذلك السلوك الذي يحترم الحقوق الأساسية التي يتشارك بها كل البشر. يشير هذا المدخل إلى المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان، و التي تتعلق بالحياة، الحرية، والمعاملة، العدالة من قبل القانون. و في المنظمة تتعكس هذه المبادئ في حرية التحدث والحرية الشخصية، فسلوك الأخلاقيات لا يتعدى أي حق من حقوق البشر.

2- مدخل العدالة: يصف سلوك الأخلاقيات بذلك السلوك العادل والغير متحيز عند التعامل مع الأشخاص، تعتمد هذه الرؤية على مبدأ المساواة بين الجميع. إما داخل المنظمة فهناك نتيجتان لهذا السلوك أولهما: إجراءات العدالة وهي الدرجة التي تتحدد بها القواعد والإجراءات من قبل المنظمة و التي من المحتمل أن تتبع في جميع الحالات وثانيهما: توزيع العدالة وهي الدرجة التي يعمل بها الأفراد بنفس الطريقة من خلال سياسات المنظمة بغض النظر عن الجنس، الانتماء العرقي، العمر، أو أي خاصية أخرى.¹

هناك من يرى كذلك أن هذه العدالة يمكن أن تكون:

- عدالة إجرائية: و تعني مدى وضوح صياغة سياسات وقواعد العمل في المؤسسة ومدى نزاهة واستقامة تطبيقها على الجميع دون تمييز وتفرقة. فإذا ارتكب خطأ من قبل مدير القسم أو عامل بسيط في أحد الأقسام يجب أن يعامل بنفس الطريقة والأسلوب.
- عدالة موزعة: و تشير إلى مدى تخصيص وتوزيع الموارد و المخرجات دون تمييز بسبب الجنس أو العمر أو القومية إذا تساوت الكفاءات والمهارات. لكن الواقع يشير في بعض الأحيان إلى عدم حصول المرأة على نفس مرتبة الرجل الذي يحمل نفس الكفاءة والخبرة.
- عدالة تفاعلية: تشير إلى مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام وتقدير، مثل الموظف الذي يعمل في تسجيل الطلبة في الجامعة يعامل الجميع بنفس الطريقة ويخصص نفس الوقت لكل طالب من أجل توضيح إجراءات التسجيل وتقديم النصح والإرشاد.²

وفي الواقع يجب التركيز على جانب الأخلاقيات والاهتمام بها في جميع المواقف وجعل الأمر ثقافة يتقاسمها الجميع دون استثناء. وأن هذه المداخل متكاملة ومتداخلة فيكون الحكم على سلوك الأخلاقيات في إطار تكاملي يلبي كافة المتطلبات الواردة في المعايير المستخدمة من قبل المداخل السابقة كما هو موضح في الشكل الموضح في الصفحة الموالية.

¹ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 436.

² طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الشكل رقم (15): مداخل تفسير سلوك الأخلاقيات



المصدر:

طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 109.

و هناك من يصنف مداخل أخلاقيات الأعمال حسب تطورها التاريخي إلى:

1- مدخل السمات الأخلاقية: تقوم على أساس أن القائد أو العامل الجديد من ناحية الأخلاقيات يمتلك خصائص وسمات عالية تميزه عن غيره، وبالتالي فإن جذور التصرف الأخلاقي يكمن في شخصية هؤلاء المديرين، ويكونون قادرين على: الاعتراف بمجال وطبيعة مشاكل الأخلاقيات ذات الأهمية في الإدارة والعمل؛ فهم نقاط القوة والضعف في مبادئ الأخلاقيات في الإدارة والعمل، ومعرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم من أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.

نلاحظ أن هذا المدخل يعتبر القادة أخلاقيين في تصرفاتهم بالفطرة.

2- مدخل المعايير الأخلاقية: الغاية الأساسية من هذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة من المعايير (القيم المشتركة) بالقدر الذي تستجيب لما يحترمه العاملين فإنها ترقى بمستوى الأخلاقيات في العمل الإداري. وهذا ما لا يمنع أن تسعى المنظمات التي تعمل في بيئات مختلفة لصياغة المعايير وقيم الأخلاقيات الخاصة بها. وكما نلاحظ أن هذا المدخل مزال يتطور على أساس المزيد من التخصص حيث كل مهنة أخذت تصنع لها

مجموعة من القواعد والقيم و الأخلاقيات التوجيهية لأعضائها، وكل منظمة تصنع لنفسها مدونة أخلاقيات خاصة بها. وهكذا وجدت أخلاقيات العلاقات العامة وأخلاقيات المحاسبة، وأخلاقيات التسويق، وأخلاقيات السياحة، والتطور مفتوح أما مجالات النشاط الإنساني الأخرى.

3- مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي: يحاول هذا المدخل البحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للقائد. فأساس هذا المدخل أن هناك حدين من المصالح: الحد الأول يتمثل في الأنانية أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق الرفاهية الشخصية للقائد. والحد الثاني هو الإيثار أو الغيرية أي حب الغير أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ السعادة لأكبر عدد. وحسب فكرة الاعتدال عند أرسطو يجب التوسط بين بعدين مختلفين ، وهذا ما يمكن أن يمثله المبدأ الرسمي بين الأنانية والإيثار. أما روبرت أوستن (R.W.Austin) فيقدم تنبيهها للقادة لدعم الأخلاقيات بالمبادئ الثلاثة الآتية:

أ- أن يضع القادة مصلحة منظماتهم قبل مصلحتهم الشخصية.

ب- أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة منظماتهم وقبل مصلحتهم الشخصية.

ت- أن لا يفشو إلا الحقيقة في كل المواقف التي يوجهونها.

نلاحظ أن الموقف الأخلاقي لا يكون دائما عند نقطة الوسط أو الاعتدال بل يتطلب الانحياز إلى مصلحة الطرف الأوسع والأكثر أهمية.

ورغم اختلاف هذه المداخل عن بعضها إلا أنها تتكامل فيما بينها. لذا وجب على القادة أن يراعوا هذه

الفلسفات العملية أثناء اتخاذهم للقرارات.¹

بعدما قمنا بعرض أهم المداخل الواردة بخصوص الأخلاقيات يمكن القول أن المدخل النفعي هو المدخل الشامل لكل المداخل الأخرى فهو يضمن حقوق جميع الأطراف بما في ذلك الحقوق الفردية للقائد الإداري و بصورة عادلة. في المطلب الآتي سنتطرق لأهم الأسباب التي أدت بالمنظمات للاهتمام بأخلاقيات القيادة الإدارية.

◀ **المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بأخلاقيات القيادة الإدارية.**

حظيت أخلاقيات القيادة بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر في الآونة الأخيرة وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال، وباتت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية والسؤال المطروح هو لماذا هذا الاهتمام وبهدف الإجابة على ذلك نورد ما يلي :

¹نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 57، 64.

1- التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المنظمات: كان الهدف الرئيسي للمنظمات يعتمد على تحقيق الأرباح لأصحاب المصالح بصفة أساسية وفقاً لقواعد السوق وبدون غش أو احتيال وبالأخذ في الاعتبار التركيز على تحقيق الأرباح باعتبار أن المنظمة آلة للربح وأن كفاءة المنظمات تعنى أن الحصول على الربح هو الطريقة المثلى للأداء، فلا عجب أن تعظيم قيمة المساهمين كانت الهدف المشترك في الجانب النظري والعملي منذ العقود الأولى من القرن الماضي وحتى فترة التسعينيات، بل قيل أن أفضل طريقة لتحقيق ذلك الهدف هو ربط دخل العاملين بقيم الأسهم. وقد ساد الاعتقاد بأن هذا النوع من الربط سوف يؤدي إلى تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، ومن ثم يمكن التخلص من مشاكل الأخلاقيات التي تنشأ عادة بين قادة المنظمات والملوك.

ومن الناحية العملية، بدأ القادة يركزون جل اهتمامهم على زيادة أسعار أسهم المنظمة على حساب مؤشرات الأداء الأخرى. وأدت زيادة أسعار الأسهم إلى تبرير أي سلوك من سلوكيات المنظمة الأخرى، بما في ذلك منح رواتب تشجيعية هائلة إلى القادة الإداريين، وتجاهل العاملين، وتخفيض معايير السلامة والصحة، وإهمال العوامل الحيوية التي تحقق المصلحة الطويلة الأجل للمنظمة وتضمن استمراريتها، مثل التدريب والبحوث والتطوير. وبالإضافة إلى ذلك، أدى التركيز على ارتفاع قيمة الأسهم إلى تبرير ارتكاب تصرفات غير قانونية مثل تزيف الحسابات وتداول الأسهم اعتماداً على معرفة معلومات من داخل المنظمة. وبدلاً من حل المشكلة الأخلاقية، أدت الحوافز المالية الكبيرة الممنوحة للقادة الإداريين إلى خلق مشكلات أكثر خطورة وتكلفة وشاركت في انهيار المؤسسات الكبرى مثل إنرون Enron و ورلد كوم Worldcom .

2- تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة: وبالأخذ في الاعتبار أن نتائج قرارات وأنشطة المنظمة لا تقتصر على المساهمين فحسب بل تؤثر على العاملين والموردين والزبائن، والمجتمع ككل، فحينما يقوم القائد بتعيين العاملين، فإنهم بذلك يوقعون عقداً ضمناً بتوفير عاملين مقابل أجر عادل لأداء مهام محددة عادلة في بيئة عمل آمنة وصحية. ونظراً لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح المنظمة، فإن استراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم القادة بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المنظمة ويزيد ثقتهم في الإدارة فيجب أن يكون القادة مسئولين عن المساهمين والعاملين على حدٍ سواء. واستناداً إلى منظمة "تسخير الأعمال التجارية لصالح المسؤولية الاجتماعية"، وهي منظمة أعمال تجارية تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها وتعمل من أجل النهوض بالقيم الاجتماعية، تبين الدراسات أن المنظمات التي يوجد فيها توازن بين مصالح حاملي الأسهم . مثل التوازن بين

الإدارة، واليد العاملة والزبائن - حققت معدلات نمو ومعدلات أداء العمالة تفوق الشركات الأخرى بنسبة أربعة أضعاف وثمانية أضعاف على التوالي.

3- إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة): في ظل البحث عن أدوات لمعالجة المشكلات والأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من المنظمات لأسباب عدم التزام القيادة فيها بالأخلاقيات، فقد نتجت مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المنظمات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المنظمة مثل مجلس الإدارة والمساهمين، الدائنين، البنوك والموردين، والمجتمع، وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة بالمنظمة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة المنظمة أو المساهمين بها وهو ما عرف بمصطلح الإدارة الرشيدة و الحوكمة*، حيث توفر (الحوكمة) الإطار التنظيمي الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وتحدد القواعد المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والشفافية والإفصاح عن تلك القرارات، وتحديد السلطة والمسئولية للقادة والعاملين بالمنظمة، وحجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين الأمر الذي يصب في صالح حماية حقوق الزبائن والمساهمين ومختلف أصحاب المصالح.¹

4- الاهتمام بالتعليم والتدريب: إن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات القيادة نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً أكثر من 500 مقرر تدريسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل أن 90% منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال وحتى عام 1993 كان هناك ما لا يقل عن 16 مركزاً بحثياً لأخلاقيات الأعمال² وفي عام 2004 أصدرت جمعية إعلاء شأن كليات ومدارس إدارة الأعمال والتجارة، وهي الهيئة الدولية التي تصادق على إنشاء كليات الأعمال والتجارة، مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العالمية. وتركز هذه المبادئ التوجيهية على أربع مجالات: هي مسؤولية منظمات الأعمال في المجتمع والقيادة الأخلاقية وصناعة القرارات الأخلاقية وحوكمة المنظمات،³ وفي عام 2001 أعد الاتحاد الأوروبي ورقة بحث بعنوان "تشجيع وضع إطار عمل أوروبي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات" وتم إطلاق عملية إعادة فحص في بلدان متعددة لوضع تدريس إدارة الأعمال

* تعرف الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: "بأنها مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تضمن بأن المنظمة تدار بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك التأكد من أن المدراء والموظفين يتصرفون بشكل ملائم ووفقاً للقوانين والممارسات السليمة. لمزيد من المعلومات نوجه القارئ لمطالعة المقال الآتي:

فضيلة سلمان داود وآخرون، "دراسة استطلاعية على عينة من المصارف الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، المجلد 18، العدد 66، ص 6.

¹ محمد جميل الشبشير، "دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة)"، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 18/01/2010 a 14h11. <http://iefpedia.com/arabLe>

² Stark, "What Is The Matter With Business Ethics?" Harvard Business Review Bol. 71, No. 3, May-June 1993, pp 38-48.

³ Mary, Gentile, "International Business Consultant, Managers for the Future", Electronic Journal of the U.S. Department of State February 2005.

والأبحاث الموضوعة عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. أما المعهد الآسيوي للإدارة في مانيللا فقد كان سباقاً في منح شهادة ماجستير في إدارة التنمية مُصممة خصيصاً لإعداد القادة الذين سيعملون في الاقتصاديات الناشئة على معالجة التحديات الخاصة والفرص التي تضمنها تلك الاقتصاديات. وتُطور كلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة 'ستلنبوش' بجنوب أفريقيا برنامج دكتوراه في القيادة والحوكمة والأخلاقيات يرمي إلى مماشاة أهداف الشراكة الاقتصادية الجديدة للتنمية الإفريقية.¹

5- الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي: تؤدي الرؤية الضيقة لأخلاقيات القيادة- التي تقصر دور منظمات الأعمال على مجرد تحقيق الأرباح ضمن إطار قواعد السوق - إلى تجاهل ممارسات الأعمال الضارة، بسبب الالتزام الحرفي بنصوص القانون وتجاهل روح القانون. ومن أمثلة ذلك الفشل في معالجة الأمور الخارجية السلبية التي تعرفها المنظمة وتكون غير معروفة لدى صانعي السياسات والجهات الرقابية، أو تكون معروفة لديهم، ولكن مراقبة ومتابعة تلك الممارسات يكون أمراً باهظ التكلفة. فشركة جنرال موتور General Motors علي سبيل المثال تدفع عدة ملايين من الدولارات سنوياً كغرامات جزئية نتيجة للتصرف الأخلاقيات الذي أدى إلي دخول المنظمة في قضايا عمالية مكلفة. كما إن الدروس التي يمكن لإحدى المنظمات أن تستخلصها في وقوع كارثة في مجال حقوق الإنسان أو كارثة بيئية قد تكون لها آثار وخيمة عليها.

6- البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة: ومن الأمور الواضحة التي تحظى بأهمية كبرى ولكن قد تم إغفالها حتى من أولئك الذين يتبنون الرؤية الشاملة لأخلاقيات القيادة تتعلق بما يجب وما لا يجب أن تنتجه المنظمات، ففي المجتمعات التي تشجع المشاريع الحرة، يسود اتجاه عام بأن المنظمات لها الحق في إنتاج ما تراه مربحاً لها، شريطة ألا تكون المنتجات والخدمات التي تنتجها محظورة بموجب القانون. وهكذا تتاح الفرصة للمنظمات بأن تخلق احتياجاتها وأن تستخدم الأساليب الدعائية والأساليب التسويقية والترويجية الأخرى ذات الصلة في إقناع الزبائن بشراء منتجاتها وخدماتها. ولا يوجد شيء خاطئ في إيجاد الاحتياجات الحقيقية التي تسهم في تحقيق الراحة والرفاهية في الحياة. وعلى الرغم من ذلك، تقوم المنظمات في كثير من الحالات بإيجاد احتياجات ورغبات عالية التكلفة وغير مفيدة لا شيء سوى لتحقيق الأرباح. وقد يرى القائد الأخلاقي أن ذلك العمل "جيد"، ولكنه في الحقيقة عمل لا فائدة منه ويؤدي إلى تبعات غير مرغوبة اجتماعياً. وهذا هو المصدر الرئيسي للاستهلاك الزائد والعامل الأساسي الذي يدفع العاملين إلى إجهاد أنفسهم بالعمل والإفراط في الاستهلاك.

¹ ماري س. جنتايل، "إرساء أسس النمو الاقتصادي، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركات"، مجلات إلكترونية مختارة، موقع وزارة الخارجية الأمريكية 10/11/2009 Le 10/11/2009 <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm> a 14:16

إن العملية الخادعة المتمثلة في إيجاد احتياجات ورغبات لا فائدة منها لا تؤدي فحسب إلى تشتيت انتباه أفراد المجتمع عن الاهتمام بالأمور الأكثر أهمية في الحياة التي تثمر في النهاية عن تحقيق السعادة والرضا بصفة مستمرة، بل تؤدي إلى الانتهاء المبكر للموارد غير المتجددة وتدهور البيئة. ومن الأمور التي تخضع للمناقشة، أن الرؤية الشاملة لأخلاقيات القيادة على خلاف الرؤية العقلية التقليدية* تتجح في إقناع المنظمات على إنتاج بضائع وخدمات مربحة لأنها تفي بالاحتياجات الحقيقية لأفراد المجتمع.¹

تعرفنا فيما سبق على أهم الأسباب التي أدت مختلف الأطراف كالمجتمع و حملة الأسهم والعاملين إلى وضع قيادة أخلاقية لمراعاة جميع الأطراف بما في ذلك البيئة، و السؤال المطروح هو : ما المقصود بأخلاقيات القيادة الإدارية و ما هي مصادر السلوك الأخلاقي عندا القائد الإداري؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في المبحث الموالي.

✓ المبحث الثاني: مفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية.

قبل البدء بتوضيح المفاهيم الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية نشير إلى أننا لا نقدم درساً عن أخلاق القادة ولكننا نحاول تنبيه قادة المنظمات حول ما يسمى بـ (L'éthique du leadership) و الذي هو سر نجاح العديد من المنظمات في الدول المتقدمة و سبب فشل بعض المنظمات الأخرى إذن نقصد من خلال هذا المفهوم مجموعة من المعايير التي يجب على القائد الإداري أن يعمل بها ليكون قائداً ناجحاً. حيث سنبين ذلك بشيء من التفصيل في المطلب الأول و كذلك خصائص و مؤشرات و نظريات أخلاقيات القائد الإداري في المطلب الثاني، في المطلب الثالث سنتطرق إلى أبعاد أخلاقيات القيادة الإدارية، أما موقف أخلاقيات القيادة الإدارية من التحديات المعاصرة فسنعرض إليها في المطلب الرابع من هذا المبحث.

◀ المطلب الأول: تعريف أخلاقيات القيادة الإدارية و دعائمها.

1- تعريف أخلاقيات القيادة الإدارية.

نلاحظ أن مفهوم أخلاقيات القيادة* يتكون من كلمتين تعرفنا على كل واحدة منهما بشكل منفصل سابقاً، وحديثاً فقط قام الباحثون بالبحث في هذا المفهوم و ذلك بسبب تزايد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال (Ethique business) والسبب الآخر يتمثل في اكتشاف السلوكيات الغير أخلاقية من قبل قادة بعض المنظمات. وقبل

* حسبما يعتقد الرأي العقلي التقليدي أن أخلاقيات الأعمال أنها لا تتوقف عند حد السعي وراء الربح "وفقاً للقوانين واللوائح المطبقة في المجتمع وبدون خداع أو احتيال"، وقد تعرض ذلك الرأي إلى هجوم عنيف من قبل المجموعات ذات المصلحة على مدار العقدين الأخيرين بمن فيهم المستهلكون والمدافعون عن حقوق الإنسان واختصاصي الحفاظ على البيئة، الذين يطالبون المؤسسات بتطبيق معايير عمل مرتفعة وتولي مسؤوليات اجتماعية أكبر.

¹ محمد جميل الشبشير، موقع الكتروني سبق ذكره.

* نذكر القارئ الكريم فقط أنه بخصوص مفهوم القيادة الإدارية و القائد الإداري قد تم ضبطهما من حيث المفاهيم و الأبعاد في الفصل الأول و الثاني.

إدراج التعاريف الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية لا بد من الإشارة إلى وجود ثلاثة مداخل متشابكة فيما بينها عند مناقشة مسألة أخلاقيات القيادة الإدارية.

أولاً من حيث الجانب الثقافي و الاجتماعي والقيم التي يستمدّها القائد الإداري من ثقافته الخاصة و انتمائيه الاجتماعي و هذا ما يميز كل قائد عن غيره (La confusion ethnocentrique)، ثانياً من حيث القيم الشخصية للقائد الإداري بحكم أن الأنا (Axiome) موجودة في كل فرد و بدرجات مختلفة من قائد لآخر لكن لا يمكن إنكارها فهناك من القادة من يظهر ذلك بوضوح في سلوكهم و تصرفاتهم و هناك من لا يظهر ذلك في سلوكياتهم (La confusion axiologique). و ثالثاً من حيث الجانب الفلسفي الذي يعتبر أن القائد أخلاقي بالفطرة (La confusion philosophique): بمعنى أن للعامل الثقافي و الاجتماعي و الديني تأثير على وجود قادة أخلاقيين من عدم وجودهم، فهناك مجتمعات تشجع على الديمقراطية في القيادة كما هناك مجتمعات يتميز قادتها بالديكتاتورية في القيادة. أما بخصوص القيم التي يتبناها القائد الإداري فهي بدورها تتأثر بالقيم الشخصية للقائد و بقيم أفراد المنظمة وقيم المجتمع أو قيم قد تفرض من قبل السلطة السياسية للدولة، فهناك من يشجع على الريح الإقتصادي دون مراعات الاعتبارات البيئية و الاجتماعية و هناك من القادة من هدفه المصلحة العامة على حساب المصلحة الذاتية، كما هناك فرق عمل تشجع على العمل الجماعي و المشاركة في اتخاذ القرارات و تحديد و تنفيذ الأهداف و العكس صحيح.*

كل مفكر عرف أخلاقيات القيادة من زاوية معينة رغم قلة التعاريف الخاصة بهذا المفهوم إلا أنه يمكن تقديم ما يلي: عرفها (هيفيتز) بأنها تعبر عن مساعدة القائد للعاملين على مواجهة الصراع و إحداث التغيرات بالتركيز على القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار و الثقة و الرعاية. ومن وجهة نظر (بنس) فهي بمثابة مراعاة حاجات العالمين و قيمهم و أخلاقهم و تحمل المسؤولية الأعلى و مساعدتهم على مواجهة الصراع، مع فهم دوافعهم الشخصية. و قام (جرين ليف) بتطوير مدخل في هذا الخصوص و أسماه "قيادة الخادم" و يركز على أنه ينبغي على القائد أن يهتم بمصالح العاملين معه و أن يتعاطف معهم و أن يقدم لهم العناية والرعاية.¹ و اعتبرت (ليز لونجلوا) أخلاقيات القيادة بمثابة مجموعة من العمليات النوعية تهدف للوصول إلى الأمثلية و الاستمرار من جهة و من جهة أخرى هي عبارة عن ممارسة اجتماعية تتضمن التأمل و العمل و في قلب هذه

* لمزيد من المعلومات و التفاصيل بخصوص المداخل الثلاث التي تميز بين أخلاقيات و الأخلاقيات في مجال القيادة الإدارية، نوجه القراء إلى مطالعة أبحاث ودراسات قام بها العديد من الرواد و المفكرين من مختلف دول العالم.

Michel Dion, " Les confusion entourant le leadership éthique dans les Organisations" ,Vol 11 N°2/2009, Le 10 Mai 2011.Revue.

* اعتبر القائد خادماً لما له من مسؤولية اجتماعية عموماً واتجاه أفراد المنظمة بصفة خاصة.

¹ www.wessam.allgoo.us , le 28/07/2013 a 12 :10.

الممارسة نجد التحكم في الأعمال المنجزة وفق ثلاثة أسس من الأخلاقيات هي العدالة و الاهتمام و النقد البناء.¹

أما (مايكل براون) و (ليندا ترفينو) قاما بعدة مقابلات مع العمال الأكثر تعاملًا مع القادة في بعض المنظمات، و توصلا إلى تقديم التعريف الاتي بخصوص أخلاقيات القيادة: "المظاهرة بسلوك معياري من خلال التصرفات الشخصية للقائد و علاقته مع العاملين معه و جعل هذا السلوك كقدوة لهؤلاء العمال عن طريق اتجاهين هما: تعزيز التواصل معهم و عن طريق القرارات المتخذة." و عرفها (سيجون و بوث) سنة 2007 بعملية إظهار العاطفة المتعلقة بالمعايير الملائمة التي ترشد نشاطات الآخرين وتفاعلاتهم الشخصية لتحسين عملية الاتصالات و اتخاذ القرارات. و قام (ريسك و إيتال) سنة 2006 بتعريفها كذلك على أنها: "تلك الخصائص التي تتضمن استقامة الشخصية و إدراك الأخلاقيات و توجيه الأفراد و إقناع الآخرين وتشجيعهم و تمكينهم حول المسؤولية الأخلاقية في المنظمة. أما (كالشوفن و هارتوج) عرفها بعملية الربط بين التحفيز الإنساني و الغير إنساني و التوجيه بنظام يقبل معتقدات العاملين و توافقاتهم مع العدل الذاتي للفرد ليكون مفيدا للمنظمة و المجتمع.² أما (إدوارد فريمان) و (ليزا ستيفورات) اعتبرا أخلاقيات القيادة بأولئك القادة الذين يتمتعون بخصائص جيدة و قيم صحيحة و شخصية قوية. و قبل خمسة و عشرين سنة تم طرح السؤال الأتي: كيف يمكن قيادة المنظمات في الضوء التغيرات العالمية الحاصلة، العولمة و التكنولوجيا... إلخ. و تمثل الجواب على ذلك السؤال بأنه يمكن ذلك من خلال القادة الذين ينظرون إلى العاملين معهم على شكل شركاء و أصحاب مصالح يحاولون الوصول إلى تحقيق نفس الأهداف و ليس مجرد أتباع فقط، وذلك عن طريق توضيح القيم المثلى و العمل بها ليتمثل ها بقية العمال.³

من خلال ما تقدم يمكن استنتاج ثلاث نقاط أساسية مشتركة بين مختلف التعاريف السابقة:

- أ- العلاقة المركزية بين القائد و العاملين نعه.
- ب- ضرورة اهتمام القائد بحاجات العاملين معه.
- ت- للقائد مسؤولية اتجاه المنظمة و المجتمع.

¹ Lyse LANGLOIS, "Le Leadership éthique :Vecteur d'intégrité professionnelle", université de laval, 18/10/2012, Moncton P9.

² Michel E BROWN et autres, « Ethical leadership » Revue The leadership quarterly, N° 17 2006, USA, PP 595,597.

³ Edward FREEMAN et autres, "Developing ethical leadership ", Revue de INSTITUTE for corporate Ethics, P2.

و في الأخير يمكن تقديم التعريف أخلاقيات القيادة بأنهم: أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم و المعايير الجيدة لتكون دليلاً لكل عمل أو نشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم و إظهار الإلتزام الكلي و المطالبة به و خلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار و الاقتراح.*

2- دعائم أخلاقيات القيادة الإدارية.

إن أي بناء أو تكوين فكري لأخلاقيات القائد الإداري يجب أن يقوم على دعائم و مبادئ أساسية مرتبطة بالفرد ومحيطه، والمتمثلة أساساً في:

- اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح.
- الانفتاح على الحياة الاجتماعية و تنمية الوعي بقضايا المجتمع.
- التطوير المستمر لمدونة الأخلاقيات و العمل بموجبها.
- التحديد المنطقة الرمادية* في مجال عمل كل قائد و تحديد موقف الأخلاقيات الملائم في كل حالة.
- العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولاً، مصلحة المنظمة ثانياً، و من ثم المصلحة الشخصية.
- التقييم الدوري لمستوى الأخلاقيات لإدارته و العاملين معه.
- قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها القائد.
- الإلتزام بمعايير الأخلاقيات في التعامل مع القادة الآخرين.
- المنافسة الشريفة مع المنافسين في السوق.¹
- الإنسانية: وهي تقوم على أن الحياة ثمينة.
- الاستقلالية: أي أنه على الفرد أن يفكر أن يكون مسئولاً.
- العدالة: تقاسم مزايا ونقائص الممارسات المهنية.
- الاستفادة: أي ضرورة التصرف والحركة لفائدة المجتمع.²

3- خصائص و مؤشرات أخلاقيات القيادة الإدارية.

لا تزال قادة بعض المنظمات بعيدة عن صفات أخلاقيات القيادة رغم رغبة العاملين و ميولهم لتوفر مثل هذه السلوكات في قاداتهم. و من أهم سمات القائد الملتزم أخلاقياً نجد ما يلي:

* حيث وصل الرواد في هذا الخصوص إلى إيجاد السبل لترسيم الأخلاقيات ضمن مهام القائد الإداري. لمن أراد التمعن أكثر في هذا المجال يطلع على كتاب Samuel MERCIER, " L'éthique dans les entreprises" Edition de la Découverte et SYROS, Paris.

* و تسمى كذلك بالمنطقة الوسطى أي التي تقع بين الحالات المشروعة (البياض) و الحالات الغير مشروعة و تضم هذه المنطقة الحالات الغامضة و هي الأعد لأن الحكم بمشروعيتها أو لا مشروعيتها صعب و يحتمل تباين الآراء مع وجود عدة تبريرات في الحالات الواحدة.

¹ نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² جاو حدو رضا، "حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة، حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (التواصل)، مديرية النشر، العدد 20، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007، ص 69.

- أ- عادل في تعامله مع العاملين و ملتزم بالكفاءة في العمل و الصدق في التعامل.
- ب- ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم أداء عادل ودقيق و صادق لجميع العاملين وكذلك الاهتمام بالإنجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد.
- ت- أن يكون الاهتمام بنفس القدر و متوازيا مع الإنتاج و العمل و كذلك بالأفراد العاملين وأن لا يكون التركيز على أحدهما على حساب الآخر.
- ث- للقائد دور كبير في حسم الصراعات التي تحصل في المنظمة من خلال تعامله بوعي يتسم بالعدالة وعدم التحيز.
- ج- إن الرضا الوظيفي هو غاية تسعى منظمات الأعمال أن تصل إليها و تحققها للعاملين من خلال عدة طرق، لذلك فإن أقصى التزام أخلاقي و اجتماعي هو ذلك الذي يؤدي إلى الوصل بالرضا الوظيفي إلى قمته وهو ما سينعكس إيجابا على الأداء مستقبلا.
- ح- الاهتمام ببناء قيادة بديلة و هذا أمر مهم جدا لاستمرارية عمل المنظمة بوتيرة عمل متصاعدة و نقل السلطة بأسلوب مرن و سلس و مقنع للجميع ولا يثير الصراعات بسبب محاباة أفراد معينين بعبارة أخرى أن يتم التركيز على الكفاءة، و من المؤسف أن هذا الأمر مفقود عند الكثير من منظمات الأعمال العربية و كأنها أسلوب مصغر لتداول السلطة على مستوى الدول النامية.
- أما في منظمات أعمال الدول المتقدمة فقد أصبح موضوع تعاقب القيادات من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير و تركز لها جهود كبيرة لكي تكون الممارسات في مجال تعاقب القيادة في منظمات الأعمال بأفضل صورها.
- خ- تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة بدلا من الولاء الشخصي للقائد وهذا لا يتم إلا بوجود آليات وأنظمة للعمل متفق عليها من قبل مختلف الفئات.¹

تختلف خصائص أخلاقيات القيادة الإدارية من مجتمع لآخر و بالتالي من منظمة لأخرى و من قائد لآخر كما أن للعادات و التقاليد تأثير كبير في ذلك، و رغم قلة الدراسات التي أشارت إلى خصائص القائد الأخلاقي إلا أن الباحثين و الرواد في هذا المجال اعتبروا أن القيادة الأخلاقية بمثابة المثل الأعلى مع ذكر بعض الخصائص كالعدالة، الشفافية و الصراحة، الشجاعة، الروح المنفتحة، الكرم، الشجاعة، تحمل

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 317، 319.

المسؤولية. و بالنسبة لباحثين آخرين هنا كمعايير أخرى للأخلاقيات التي يجب أن تتوفر لدى القائد وتتمثل في ستة خصائص أساسية هي: النزاهة، الصدق، الكفاءة المهنية، الرحمة والاحترام والمساءلة.¹

أضاف الأستاذ (فريد تريكي) في محاضرة بعنوان " أخلاقيات القائد الإداري الناجح " مجموعة من الخصائص الأخرى و المتمثلة في: الأمين، الصادق، الوفاء بالوعد، القدوة الحسنة، العدل، العفة، الثقة، النزاهة، التسامح، الاستماع، الشرف.²

4- أهمية أخلاقيات القيادة.

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية و السلوك الأخلاقي ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، و المزايا التي تنتوقع المنظمات الاقتصادية أن تحصل عليها إجراء العناية الكبيرة والممارسة الفعلية لأخلاقيات القيادة تتمثل في:

- الارتباط الايجابي بين الالتزام الأخلاقي و المردود الاقتصادي والمالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن على المدى القصير فحتمًا سيكون في صالح المنظمة على المدى الطويل.
- قد يكلف تجاهل السلوك الأخلاقي وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية المنظمة أعباء إضافية كمواجهة دعوى قضائية أو حتى جريمة في بعض الأحيان إذا تمادت المنظمة في تركيزها على الأرباح بغض النظر عن الوسائل المؤدية لها مما يؤثر سلبا على سمعتها في الأسواق و لدى مختلف فئات أصحاب المصالح المهمين.
- يعزز السلوك الأخلاقي والالتزام به سمعة المنظمة على صعيد بيئة عملها المحلية والإقليمية وحتى العالمية إذا كانت موجهة لتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية.
- إن الالتزام بأخلاقيات القيادة الإدارية يضع المنظمة في إطار المصلحة الذاتية المستتيرة و يبعدها عن المصلحة الذاتية الضيقة والأنانية المفرطة التي قد تجعل الأطراف الأخرى تفقد الثقة في التعامل معها.
- أصبح الالتزام بالمعايير الأخلاقية ضرورة لدخول في السوق العالمي و الحصول على شهادات التميز المعروفة (إيزو 9000 وإيزو 14000) وذلك بالتزامها بالعديد من المعايير في إطار الإنتاج و التوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصية في مكان العمل ومعالجة مخالفة الإنتاج ودقة وصحة

¹ Bertrand SOGBOSSI et autres, "Etudes de la Perception éthique au dirigeant de l'entreprise informel au Bénin", Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, CIFEPM, P5.

² فريد تريكي، "أخلاقيات القائد الإداري الناجح"، محاضرة باللغتين العربية و الأمازيغية، بمسجد الإمام علي، إحدان، بجاية، 2012/12/30.

- المعلومات وغيرها. وبعبارة أخرى فإن الشهادة الدولية تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم.¹
- إن وجود المدونات الأخلاقية يعطي تصوراً عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف، كما تساعد هذه المدونات على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بأبعاد الأخلاقيات لمختلف القرارات والمواقف والأفعال التي يقوم بها القائد الإداري.²
- إحداث التوازن بين هدف المنظمة في تعظيم الربح وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والأخلاقيات بعين الاعتبار.³
- واعتبر أيضاً أعضاء المنظمة لتطوير الاقتصاد أن اعتماد أخلاقيات القيادة كأحد مبادئ المنظمات من شأنه أن يؤدي إلى تفادي أزمة عالمية أخرى.⁴
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضاً له مردود إيجابي على المنظمة.⁵

المطلب الثاني: تطور أخلاقيات القيادة عبر مدارس الفكر الإداري ونظرياتها.

بخصوص تطور أخلاقيات القيادة ننبه القارئ بأننا تطرقنا لأهم ما جاء به بعض الرواد و ليس الكل و من بينهم 'تايلور' و 'شستر برنارد' و 'بيتر دروكر' .

1- تطور أخلاقيات القيادة الإدارية عبر مدارس الفكر الإداري.

أ- يعتبر 'فريدريك تايلور' * أب الإدارة العلمية، و يرى المتطلع لأفكار تايلور من أول وهلة بأنه لم يتبنى شيئاً واضحاً بخصوص الأخلاقيات، بل اشتدت الانتقادات و الاتهامات الموجهة لنظريته. ولكن بمجرد أن أبحر المتخصصون في أفكاره وجدوا أن 'تايلور' أشار إلى بصراحة لوجود بعض الحدود الجوهرية و الأساسية لمعدلات الإنتاج اليومي بحده الأقصى دون استناده على زيادة الجهد أو على نية إلحاق الضرر بصحة العامل، بل إصراره أن ما يزيد في ذلك هو زيادة التعويضات التي تحقق السعادة للعامل و لعائلته. فهو لم يشتم العاملين بل يرى أنه يجب على القائد أن يقدم لهم التشجيع

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2005، ص ص 136، 138.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 531.

³ Jean Christophe Ippissier, "Manager une responsabilité Sociale : Ethique et performance", Edition Liaisons, Paris, 2001, PP47,50.

⁴ www.oecd.org Le 05/01/2010 a 15 :45.

⁵ عبد الرحمان العايب، بالرفقي تيجاني، "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات" ملتقى دولي، جامعة عنابة، سنة 2009، ص 5.
* عاش في الفترة (20 مارس 1856 - 21 مارس 1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين. (WIKIPIDIA).

اللازم لإجراء التحسينات و التطوير في الأساليب التي يستخدمونها و كيفية استغلالها بالشكل الذي يحقق مصالح الطرفين (رب العمل و العامل). كما لأحظ من خلال أحد المحاورات مع 'تايلور' أنها مليئة بالصدق و الصراحة في التعامل الإداري وهي إحدى مبادئ أخلاقيات القيادة الإدارية. كما أكد في رد له على ضرورة النقاش بين رب العمل و عماله لحل المشاكل التي تواجههم داخل العمل و خارجه.

ب- بالنسبة لما جاء به "هنري فايول" بخصوص أخلاقيات القيادة فهو واضح من خلال المبادئ الأربعة عشر التي استخلصها من تجربته العلمية للإدارة، حيث يعتبر مبدأ العدل و المساواة و مبدأ الأمان الوظيفي و مبدأ روح الفريق من المبادئ التي تضمن التطبيق لأخلاقيات القيادة الإدارية في المنظمة.

ت- قدمت نظرية 'شستر برنارد' العديد من القضايا لأخلاقيات القيادة الإدارية ومن أهمها تلك التي ارتبطت بالطرق التي يستخدمها القادة لجعل دوافع العمال تتجه صوب أهداف المنظمة. كما أكد 'برنارد' على ضرورة التعاون داخل المنظمة، مثل اللجوء لخلق الولاء و بناء روح التضامن والإيمان. علاوة عن ذلك فإن مثل هذه المدلولات الأخلاقية لنظرية 'برنارد' أوجدت مضامين جوهرية لأخلاقيات القيادة بمناقشته لمسؤولية الرئيس التنفيذي، و التي تعود جذورها إلى كتبه الرائدة وخصوصا كتاب " وظائف الرئيس التنفيذي" سنة 1948، الشروط الجوهرية لأخلاقيات الأعمال سنة 1958 و التي نشرت في مجلة كاليفورنيا لإدارة الأعمال. فعلى سبيل المثال في الفصل المعنون " بطبيعة مسؤولية الرئيس التنفيذي " في كتابه الأول حدد مصادر أخلاقيات الفرد و مدونات تصرفاته ب: البيئة الاجتماعية و السمات البيولوجية و التاريخ العرقي للفرد والتطبيقات التكنولوجية و العادات و التقاليد و التعليم والتدريب.

عرف 'برنارد' المسؤولية بأنها قوة تحكمها مجموعة من مبادئ الأخلاقيات للسيطرة على تصرفات الأفراد في ظل وجود عدة غرائز و رغبات قوية متناقضة. و من يتمتع كثيرا يجد أن هناك تشابه كبيراً بين رؤية 'برنارد' و منظور 'كانت' 1988 في الالتزام بالتصرف أو الفعل طبقاً للواجبات الأخلاقية للعامل بغض النظر عن نزعاته و مصالحه الشخصية.

وحدد 'برنارد' شروط المسؤولية المرتبطة بأخلاقيات القيادة ب:

- يجب أن يحمل القادة مجموعة من مبادئ الأخلاقيات و يتمسك بالمسؤولية بقوة و يخلص

* أمريكي مختص في الأعمال التنفيذية عاش في الفترة ما بين (7 نوفمبر 1886 و 7 جوان 1961) وله عدة بحوث و دراسات في مجال إدارة الأعمال و نظريات الإدارة. (WIKIPIDIA)

لها.

- يجب ان يُظهر القادة قدراتهم العالية على تحمل المسؤولية رغم مواجهتهم لعدة تعقيدات أخلاقية وذلك بالالتزام بالمبادئ الأخلاقية لجميع الأطراف من جميع المصادر.
- يجب على القادة أن يجدوا الأرضية المناسبة لعلاج و حل الصراعات الأخلاقية التي تحدث في العمل . مما يؤكد أن نظرة 'برنارد' بأن الإدارة تستند أساسا لأخلاقيات الأعمال وخصوصا في القرارات المصرية التي تُظهر القضايا الأخلاقية للمنظمة.
- و يجدر بنا الإشارة هنا بأن 'برنارد' أول من أدرك أهمية أصحاب المصالح الخارجيين للمنظمة، حيث كانت وجهة النظر السائدة في زمنه التأكيد على الأعضاء الداخليين للمنظمة رغم انتقادات الكثيرين له حيث يتمثل أولئك الذين يطلق عليهم بالداخليين في: حملة الأسهم ، الدائنين، القادة، والعاملين.
- أما أصحاب المصالح الخارجيين فيتمثلون في: المنافسين، السلطات المحلية، الحكومة و المجتمع ككل.¹
- نلاحظ أن 'برنارد' يستند في نظريته للأخلاقيات مع نظرة 'أرسطو' الفلسفية من حيث الطبيعة البشرية و ضرورة الاحترام العميق للفرد.

- ث- جاءت نظرية الإدارة 'لبيتر دراكر' * بالعديد من مضامين الأخلاقيات من حيث دعمه للامركزية الإدارية تزداد الإهتمامات بالجوانب الأخلاقية، و في المقابل حدوث مخاوف لدى القادة ذوي الاستقلالية باعتماد القرارات الأخلاقية في إدارتهم و تشكيل أقسامهم. وفضلا عن ذلك فإن الإدارة بالأهداف تقود إلى التأكيد على تعظيم الأداء و النتائج المالية في المدى القصير، وهذا يجعل القادة فينوع من الضغط من خلال سوء استعمالهم للسلطة خصوصا أن انهيار بعض المنظمات مثل (Enron& worldcom) سببه تطبيق الإدارة بالأهداف. إضافة لكل ما سبق حددت نظرية الإدارة 'لدراكر' أخلاقيات القيادة من خلال ثلاثة حجج هي:
- لا تعد الأرباح غرضا من وجود المنظمات على الرغم من أهميتها.
- تقع على المنظمات مسؤوليات اجتماعية كبرى باعتبارها منظمات اجتماعية ينبغي أن تلتزم بها.
- تواجه المنظمات مسؤوليات خاصة اتجاه العاملين.

¹ سعد العنزي، "أخلاقيات الأعمال في نظرية الإدارة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 14، العدد 49، بدون بلد، سنة 2007، ص ص 382، 385.
 * كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (19 نوفمبر 1909 و 11 نوفمبر 2005) أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة. (WIKIPIDIA)

و بالتالي فإن لقرارات القادة تأثيرات كبيرة على المجتمع و العاملين و على الصعيد الشخصي لذا يجب أن يكون صائبا و تضمن البقاء و الاستمرار على المدى البعيد مما يجعل المصلحة الشخصية لصاحب المنظمة لا تتناقض مع الصالح العام.¹

يُلاحظ الباحث في أفكار 'بيتر دراكر' تحولا كبيرا في أفكاره من الإدارة بالأهداف إلى مناصرته للامركزية ثم تأكيده للضرورة أخذ المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقيات بعين الاعتبار عند إدارة المنظمات و ذلك بشكل صريح في كتب 'دراكر' المبكرة. مما أدى بالبعض إلى منحه لقب "أستاذ علم أخلاقيات الأعمال".

2- النظريات الخاصة بتطبيق أخلاقيات الإدارية.

لا شك في أن نظريات الأخلاقيات تشكل أساسا لتفسير وفهم السلوكيات المختلفة للتصرف القيادي. وقد تطورت نظريات عديد في هذا المجال ودون توسع نشير إليها فيما يلي:

هناك من يقسم نظريات أخلاقيات القيادة إلى: الفلسفة الغائية والتي تنقسم إلى النظرية الذاتية والنظرية النفعية، وفلسفة النوايا الحسنة، و أخيرا الفلسفة النسبية.

أ- **النظرية الغائية:** تقوم على أساس أن كل شيء موجود في الطبيعة موجه نحو غاية معينة. وعليه يتم الحكم على عمل معين حسب النتائج المترتبة عليه. لذلك أطلق عليها بالفلسفة النتائج و يقيم القادة والأفراد بشكل عام من منظران مهمان هما:

ب- **النظرية الذاتية:** يتم اتخاذ القرارات التي تجعل المصلحة الشخصية للفرد أوسع ما يمكن. وتتجسد لدى الفرد بالصحة الجيدة و القوة والشهرة والوظيفة الجيدة وتأمين حياة جيدة للعائلة والثروة. ولكن ظهر الشكل المحسن للذاتية وذلك بمراعاة مصالح الآخرين وهذا لا يعني زوال المصلحة الذاتية. حيث يتبع هؤلاء المدراء قواعد الأخلاقيات في حدودها المعقولة التي تحقق أهدافهم الأساسية. على سبيل المثال تعتمد شركة IBM على سياسة التبرع أو التقليل من تكاليف أجهزة الكمبيوتر للمنظمات التعليمية بهدف الحصول على ضرائب منخفضة وكذلك بهدف تعويد الطلاب على استخدام أجهزتها مما يؤدي إلى اقتنائها مستقبلا بعد التخرج وهذا ما ترمي إليه في المدى البعيد.

1- **نظرية النوايا الحسنة:** تركز هذه النظرية على النوايا الحسنة أكثر من تركيزها على النتائج المترتبة عند اتخاذ القرار، كما ترى بأن الاعتبار والاحترام يجب إعطاه لجميع العاملين بشكل متساوي. يرى أصحاب هذه النظرية أنه لا يجب القيام بكل الأعمال حتى ولو كانت المنفعة أكبر عكس النفعيين، من الخطأ انتهاك حقوق الأفراد و قتل الأبرياء مهما كانت المنفعة المترتبة عن ذلك. على سبيل المثال إذا مرض أحد العمال أو توفي

¹ سعد العنزي، نفس المرجع السابق، ص ص 386، 388.

بسبب ظروف العمل وجب على صاحب العمل المؤمن بالأخلاقيات أن يحسن ظروف العمل وتطوير أدوات الإنتاج بغض النظر عن التكاليف المصاحبة لهذا النوع من العمليات عكس القائد النفعي.

2- النظرية النسبية: يقوم الفرد بتفحص بأعمال العاملين الآخرين و يحاول أن يحدد مدى تطابق أراء هؤلاء العاملين حول السلوك المعطى وفي حالة التطابق أو الاتفاق الايجابي فان هذا السلوك يصبح مقبولا والعكس صحيح. أما إذا تغير الأفراد أو تغيرت الظروف يتبعها تغير معايير الأخلاقيات والحكم عليها. وكمثال لذلك كان البوح والإعلان عن الأرقام في مهنة المحاسبة قديما أمرا غير أخلاقيا، وفي الوقت الحاضر يعتبر هذا الأمر مقبولا من طرف الجميع.¹

و أشار فولمير (R.M.Fulmer) في تناوله للأخلاقيات إلى وجود أربع نظريات.

1- النظرية التجريبية: و تقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، و أن ما يعتبر من الأخلاقيات أو من غير الأخلاقيات يتحدد من خلال الاتفاق العام، وهذا لا يتحقق إلا بالتجربة.

2- النظرية العقلانية: وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيء، وأن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالا من التجربة وبالتالي فان حل مشاكل الأخلاقيات يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

3- نظرية الحدس: وترى أن الأخلاقيات لا تشتق بالضرورة من التجربة و إنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، التربية الناقصة والغير سليمة وعوامل التنشئة الغير ملائمة.

4- نظرية الوحي: وترى أن تحديد الصواب و الخطأ أعلى من الإنسان و أن الله يبين للإنسان المبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما جاءت به الأديان السماوية.

والواقع أن القادة في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات من جهة وبمتطلبات بيئة الأعمال التي يعملون فيها من جهة أخرى. والاعتماد على إحدى النظريات التي ذكرناها سابقا يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار، و من أجل تحديد الخيار الأخلاقي المناسب لا بد من تكامل هذه النظريات مما يساهم في زيادة وضوح ما هو من الأخلاقيات و ما هو من اللأخلاقيات.

أما بالنسبة لقطاع الأعمال في الغرب فتسوده ثلاث نظريات أخلاقية منها **نظرية النفعية** التي ذكرناها سابقا وهي:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 150، 154.

1-نظرية الحقوق والواجبات: تقوم على أساس أن للأفراد حقوق يتمتعون بها، وهي نوعان، حقوق أخلاقية وهي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بحكمه كائنا بشريا بغض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيه. مثل حق العيش وحق الملكية...الخ. الحقوق القانونية وهي تلك الحقوق التي يتمتع بها الفرد بما نص عليه القانون مثل حق الفرد في الحصول على محامي للدفاع عنه. أما الجانب الآخر من هذه النظرية هو وجود علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق الفرد في العيش مرتبط بحق الآخرين في العيش، وحق حرية الفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا.

2-نظرية العدالة: تثير نظرية الحقوق والواجبات مشكلة العدالة والإنصاف، فيجب أن تتوزع المنافع والأعباء على الجميع بالعدل، وتعايش الأفراد وتعاونهم وتتافسهم يجب أن يتم وفق قواعد وقوانين، وكل من يتعدى هذه القوانين لابد من معاقبته وهي العدالة الجزائية. و في حالة وجود أضرار أو ضحايا لا بد من التعويض بما يتناسب مع الضرر وهي العدالة التعويضية.

نلاحظ من خلال هذه النظريات أنها تستجيب أكثر من النظريات السابقة لمتطلبات الحياة العملية على أساس التكافؤ بين الأطراف، الأعمال والنتائج، العوائد والتكاليف، الأضرار والتعويض، وكذلك بالنسبة للأنشطة التي تخضع لقواعد الربح والخسارة وحسابات دقيقة من تحليل التكلفة والمنفعة. مثل ما حدث مع شركة فورد الأمريكية في أواخر السبعينات، حيث ظهر أن هناك مشكل في أنظمة السلامة أدى إلى أضرار كثيرة وحوادث مميتة، ولكن ما أثار مشكلة أخلاقيات هي أن المنظمة كانت على علم بهذه المشكلة، و أن هناك تقريرا داخل المنظمة يتحدث عن تحليل التكلفة والمنفعة. وحسب التقرير إن استعادت السيارات من أجل التصليح سيكلف المنظمة 137 مليون دولار، وإن تركت السيارات بدون تصليح فإن التقدير سيكون أقل.¹

و لهذه النظريات كذلك نظرة ضيقة للأخلاقيات حيث أن قطاع الأعمال في نسقه الغربي يميل إلى تلاعب الحقوق والواجبات في علاقة تشبه نمط العلاقة التجارية التي تتجسد في العقود كصيغة قانونية تحدد ما على الأطراف ويحميها القانون.

وبالتالي يمكن أن تقديم تصنيف أوسع وأشمل للأخلاقيات في نظريتين هما:

1- المثالية الأخلاقية: تنطلق من المثل العليا التي يجب على المنظمات و القادة أن يتصفوا بها بغض النظر هل يؤدي ذلك إلى تحقيق الربح أو عدمه.

¹ نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 52، 55.

النظرية التجريبية: تخضع إلى الواقعية النسبية أي ما هو موجود فعلا يخضع للتجربة والدراسة والتكميم والقياس. فقرار الأخلاقيات أو اللأخلاقيات كلاهما يمكن أن يخضع لتحليل (التكلفة/العائد) وللمبادلات الرشيدة. أحيانا القرار الصائب أخلاقيا عوائده أكبر من تكاليفه.¹

نشير بخصوص النظريات المذكورة سابقا بخصوص أخلاقيات القيادة بأنها تحاول تفسير سلوك القائد الإداري بخصوص تطبيقه لمعايير الأخلاقيات وأسباب الفروق الموجودة بين مختلف القادة الأخلاقيين، فالحدس و العقل و التجربة و غيرها من النظريات تختلف من قائد لآخر. و فيما يلي قمنا بتوضيح مصادر أخلاقيات القيادة.

المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات القيادة الإدارية.

إن المبادئ والقيم المذكورة سابقا تشكلت من خلال عدة مصادر تختلف من مجتمع لآخر، فالتاريخ والدين، العادات والتقاليد، الأعراف والثقافة والتكوين العائلي والعشائري، المرجعيات الدينية والسياسية، وسائل الإعلام والخبرة العلمية والعملية للفرد، كلها تشكل مصادر مهمة لتشكيل أخلاقيات القيادة وكذلك تحدد السلوك الأخلاقي للفرد بصفة عامة و القائد الإداري بصفة خاصة (Ethical Behavior).

هناك من يقسم المصادر التي ذكرناه أعلاق إلى قسمين هما:

1- مصادر مستمدة من القيم الإجتماعية: و هي تعتبر بمثابة مصادر خارجية و تتكون من (القيم الثقافية،

قيم فريق العمل، قيم العائلة، قيم المنظمة).

2- مصادر مستمدة من القيم الذاتية: و هي تعتبر بمثابة مصادر داخلية و تتكون من (المعتقدات الدينية،

المعتقدات السياسية، القيم الحضارية).²

ويصنف البعض المصادر الأساسية المكونة لنسيج الأخلاقيات في القيادة بطريقة أخرى فمثلا هناك من ينسب الدين و السياسة إلى المصادر الخارجية. و هناك من يعتبر قيم المنظمة كمصدر مستقل عن المصادر التي أشرنا إليها من قبل، وفيما يلي سنتعرض إلى هذه المصادر بشيء من التفصيل.

1- النسيج الثقافي وأهميته.

يتمثل النسيج الثقافي في ذلك البناء ذو المستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة تتمثل الأولى بنماذج السلوك والرموز والقصص واللغة والأساطير وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة. وبذلك وتشكل الثقافة التنظيمية أهم القوى المكونة لأخلاقيات الأعمال في

¹ نفس المرجع أعلاه، ص 56.

² محمد عبد الفتاح ياغي، "الأخلاقيات في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص106.

المنظمة حيث أن صياغة إطار العمل الكلي مبني على ثقافة المنظمة و القيم الشخصية للأفراد والتفسير الأخلاقيات الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقيات في المنظمات.

2- تشكيل أخلاق الفرد.

يدخل في تكوين أخلاق الفرد عدد من المصادر لتحديد ما هو صحيح وما هو خطأ مثل القرآن الكريم السنة النبوية، والكتب المقدسة الأخرى، والضمير، النصيحة، والآباء والقوانين . . . الخ، إن هذه المصادر يجب عليها أن تمنح الفرد القدرة على الحكم على ما هو صحيح و ما هو خاطئ في موقف معين وإزاء حالة معينة .

3- أنظمة المنظمة.

تشير إلى السياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاقيات ونظم المكافأة والاختبار والتدريب التي تشكل بمجملها واحدة من أهم القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات القيادة والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، ولكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العامل ينوب مجمل هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الأعمال.

4- الجمهور الخارجي .

تشير إلى الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق .تشكل بمجملها القوة الرابعة التي تساهم في تكوين أخلاقيات القيادة وتوجهها باتجاه معين دون غيره سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي. الذي جعل تقادم المنتجات خلال فترة زمنية تكاد لا تصدق، وقد رافق هذه التطورات زيادة فضائح الأخلاقيات نتيجة قيام قادة المنظمات بإهمال المسؤولية الاجتماعية مما فصح المجال لتدخل الدولة و تشريع القوانين التي تحمي المستهلك و البيئة ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الأطراف.¹

وهناك من يجمل مصادر أخلاقيات الأعمال في المنظمة في: ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وأعرافه السائد، العوامل الشخصية وما يرتبط بها من تكوين الفردي والعائلي وطرق التربية والمدرسة، القوانين والسلوك الأخلاقيات المعروف و المرتبط بالمهن والصناعات وطبيعة العمل في المؤسسة، المؤسسة وثقافتها ومدى تعزيزها لأخلاقيات العمال أو تجاهلها.²

¹أسار فخري عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره.

²طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 532.

و من خلال ما سبق يمكن تقسيم مصادر أخلاقيات القيادة إلى مصادر ذات الصبغة الاجتماعية وإلى مصادر ذات الصبغة القانونية.

1- المصادر ذات الصبغة الاجتماعية.

أ- **الدين:** تهتم الأديان السماوية والدين الإسلامي الحنيف^[*]، بضبط سلوكيات الإنسان وتنظيمها وتنظيمها يليق بالإنسانية، في علاقته برب هو الالتزام بأوامره واجتتاب نواهيه، وفي علاقته بأخيه الإنسان بحسن المعاملة، والصدق معه، أداء الأمانة، الوفاء، وفي مختلف التعاملات فتعرض لتنظيم الأسرة، وعلاقة الآباء بالأبناء، وتعاملات الشراء والبيع والاقتصاد في النفقات وطاعة أولي الأمر، والسلوك الوظيفي للعامل، والتنظيم الإداري الجيد فأحاط بكل الأمور الأساسية التي تحتاج إليها البشرية وترك الفروع، لأنها تتطور مع الزمن.¹

ب- **العائلة:** تعتبر الأسرة الوحدة الأساسية في البناء الاجتماعي، فهي الوحدة الأولى المسؤولة على بلورة الميول والاتجاهات الإيجابية التي تميز سلوك القائد وأداؤه داخل المجتمع والعامل في عمله، عن طريق التلقين المستمر للمبادئ التربوية التي تدعو للابتعاد عن الشر، لأنه يجلب العقاب بسبب الكذب، السرقة، التزوير، الخيانة، عدم أداء الأمانة. فهي إذن كلها سلوكيات ذميمة وغير مستحبة وعلى العموم فتصرفات وسلوكيات العاملين هي بالطبع نتاج العلاقات التي تربط أفراد العائلة، فإذا كانت الأسرة تهتم بالجانب التربوي لأبنائها فإنها تكون تركيبة نفسية اجتماعية متكاملة لطفل اليوم أو قائد المستقبل، وما تكسبه له من دور اجتماعي ملائم لنموذج الموجود في مجتمعه، وهو ما يؤثر بالطبع على مستوى الأخلاقيات في المنظمة.²

ت- **المدرسة:** إن المدرسة تنقل القيم والتوجهات المجتمع وترسخ القيم العامة عن الواجب العام، الاستقامة، الجدّية، الإخلاص في العمل وتنمية الشعور بحب الوطن والثقة فيه أو النفور منه والانعزالية، وتلعب المدارس والمعاهد والجامعات دورا مهما في تكوين إطارات المستقبل، ولتمكين الإدارات من التكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي والاستجابة للمتطلبات الجديدة التي تفرضها الحياة العصرية، لكن في إطار مادة الأخلاقيات المهنية.³

[*] يمثل القرآن الكريم والسنة النبوية منهاجا ودستورا شاملا للتنشئة السليمة وتثبيت الفضائل السلوكيات الأخلاقية، وتتعبّدور هاعلنصرفاتالموظفينفيتعاملاتهم اليومية مع زملائهم أو مع الفئات المتنوعين من الخدمة، فالموظف الذي تتوفر فيه شروط الكفاءة والجدارة والمستوى العلمي إلى جانب تحليله بصفات الصدق والأمانة والإخلاص والصبر فإنها تنعكس بالضرورة على أدائه الوظيفي. وهذا لا يعني أن الديانات الأخرى تدعو إلى عكس ذلك.

¹ محمد مهنا العلي، "الإدارة في الإسلام"، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 93.

² سيد أحمد غريب، "دراسات في علم الاجتماع العائلي"، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 229.

³ زكي راتب غوشه، "أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة"، الطبعة الأولى، عمان: مطبعة التوفيق، 1983، ص 281.

2- المصادر ذات الصبغة القانونية

أ- **الدستور:** يعتبر الدستور القانون الأساسي لأي دولة، فهو انعكاس لفلسفتها ويضم مجموعة من المبادئ العامة التي توضح النظام السياسي وهيئات الدولة وسلطاتها واختصاصاتها وكيفية تسيير مختلف المصالح العمومية، وحقوق وواجبات المواطنين في حياتهم الشخصية أو العملية، وعلى القادة الإداريين احترام هذه المبادئ والقواعد الدستورية، فعلى سبيل المثال، فقد كرس الدستور الجزائري مجموعة من المبادئ الأخلاقية الواجب احترامها عند ممارسة الوظائف العامة، فسمعة المهنة من سمعة الدولة، ومن هذه المبادئ نذكر:

- نبذ الممارسات الإقطاعية والجهوية والمحسوبية؛

- الالتزام بالقواعد ونبذ السلوك المخالف للخلق الإسلامي؛

- مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات.

ب- **النصوص التنظيمية والقانونية:** تحكم أي مهنة مجموعة من القواعد القانونية التنظيمية التي تحدد التزامات العاملين وتشتترط فيهم الاتصاف بالسلوك الأخلاقي وتظهر خصوصية الوظيفة العامة في خضوعها لنظام قانوني خاص بها. وعليه فإن مختلف التشريعات الداخلية للقطاع الوظيفي ينص على أحكام أخلاقية للعاملين و قادتهم أثناء أدائهم لوظيفتهم، كالانتظام في أداء العمل والابتعاد عن المحسوبية وعدم إفشاء الأسرار المهنية وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والأمانة والنزاهة والولاء¹ وكما نص القانون الأساسي العام للعامل في مادته 23 على ما يلي: "يتعين على العمال أن يلتزموا السر المهني، وألا يفشوا محتوى أية وثيقة أو حدث أو خبر بحوزتهم أو يطلعون عليه بحكم ممارسة مهامهم و أن لا يمكنوا غيره ممن الإطلاع عليهما عدا ما تقتضيه ضرورات الخدمة".² وتضمن المرسوم التنفيذي رقم 93-54 في مادته 2: "يلتزم الموظفون أثناء وظائفهم بواجب النزاهة، لا سيما في علاقاتهم مع الجمهور".³

ت- **القانون الدولي:** رغم تنوع الدول من حيث أنظمتها السياسية والاقتصادية والقانونية والحضارية، وحتى من حيث الديانة إلا أنها تشترك في الاتفاق على وضع مرجع دولي تحتكم إليه، يضم جملة من القيم والمبادئ والأخلاقيات ويلتزم جميع قادة المنظمات في العالم على احترامها والعمل بها من أجل الحد من انتشار ظواهر الفساد الإداري ومن هذه المبادئ والالتزامات على النحو الآتي:

¹ سعيد مقدم، "أخلاقيات الوظيفة العمومية"، الطبعة الأولى، دار الأمانة للطباعة والترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997، ص 13.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 12/87، المؤرخ في 1 رمضان 1397 الموافق ل 8 أوت 1987، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، (الجريدة الرسمية)، العدد 32، ص 724.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 54/93، المؤرخ في 24 شعبان 1413 الموافق ل 16 فيفري 1993، يحدد بعض الواجبات الخاصة المطبق على الموظفين والأعوان والعموميين. وعلى عمال المؤسسات العمومية الجريدة الرسمية، العدد 11، ص 5.

- الاتفاقية الدولية المتعلقة بحماية حقوق الإنسان والمواطن والحريات الأساسية التي تحرم المعاملة الأنانية والدينئة.

- تصريح حول مكافحة الرشوة بين الموظفين في ميدان المبادلات التجارية.¹

يكاد يكون هناك اتفاق على أن مصادر أخلاقيات القيادة في العالم أجمع. إضافة إلى المصادرة السابقة سنذكر مصادر أخرى لها علاقة بقيم المنظمة أكثر من قيم القائد أو قيم المجتمع والتي تنعكس على القائد الإداري أثناء تأديته لعمله مهما كان نوعه وموقعه.

1- البيئة الداخلية للمنظمة: تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفردي اتجاه العديد من القضايا، وهي بالتالي تعد من أهم مصادر الأخلاقيات المؤثرة في السلوك، وتلعب دوراً مهماً لدى الأفراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقواعد الأخلاقية المجتمعية التي تنص على عدم التسبب بأية أضرار للمجتمع بأي شكل من الأشكال.

2- آراء العلماء و الفلاسفة: هناك بعض الآراء في الكتب و الأبحاث للعلماء، بالإضافة إلى آراء الفلاسفة ورجال الفكر، وعلماء البيئة والإدارة والسلوك والسياسة لتنظيم العلاقة بين قادة المنظمات وأخلاقيات التعامل وحماية المستهلك ومنع الغش وتحديد المواصفات اللازم توافرها بسلعة معينة لتكون أكثر أمناً ولا تضر البشرية، وتدل على ذلك جائزة نوبل للسلام بعد أن تم اختراع البارود حيث عرف أن هذا الاختراع مضر للبشرية فخصصت جائزة نوبل لكل عمل يخدم السلام وإسعاد البشرية.

3- المدونات الأخلاقية: مثل المدونات الأخلاقية للمنظمات التي تحدد ما يجب أن يفعله العامل وما يجب أن لا يفعله، وأيضا المدونات الأخلاقية للمهن.²

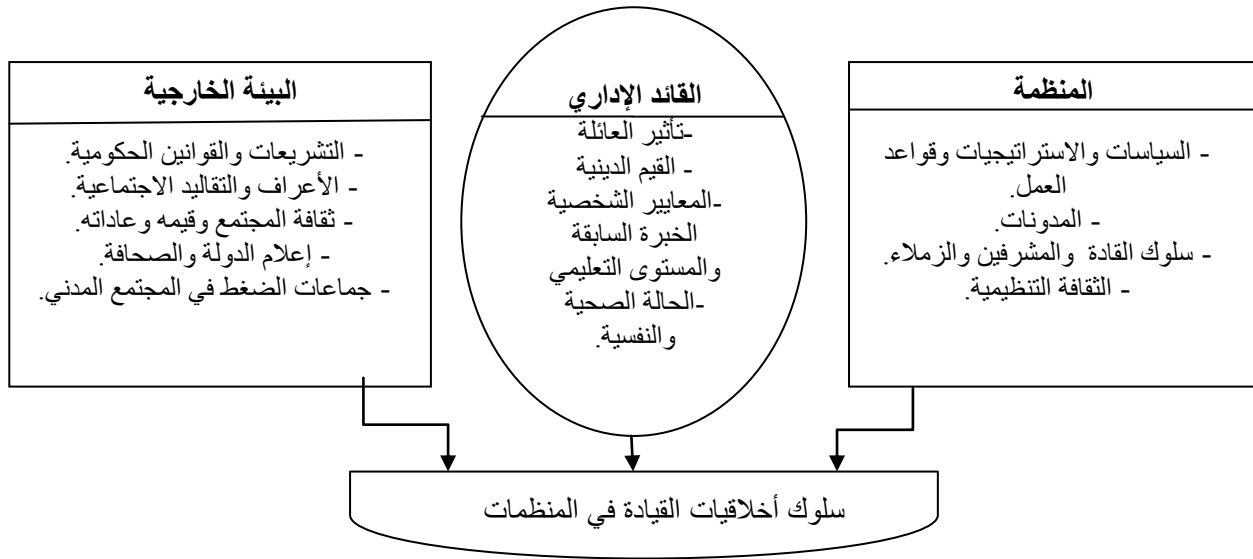
نشير بخصوص ما سبق أن لكل المصادر التي ذكرناها تأثير على سلوك القائد الإداري، وذلك بدرجات متفاوتة تختلف من قائد لآخر و من بيئة إلى أخرى و من سياق* لآخر، لكن يمكن القول أن لأصحاب المصالح وبالخصوص الشركاء وحملة الأسهم* تأثير قوي على سلوك القائد الإداري باعتبارهم أحد أهم الأطراف التي أصبحت تبحث عن الأخلاقيات في القيادة الإدارية مع تحقيق الأرباح. لأن تحقيق الأرباح دون مراعاة مصالح

¹ Mauroy, " La corruption cause conséquence et recommandation -Problème économique", N° 2 MARS 1999,p p19-24.

² إبراهيم الخلف الملوكي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص ص 269-270.
* يقصد بالسياق المكان و الزمان المعين الذي يتواجد فيه القائد الإداري و يتصرف على أساسه بسلوك محدد، حيث إذا تغيرت إحدى محددات السياق كالمكان أو الزمان أو البيئة أو ثقافة المنظمة، يتصرف القائد بسلوك مغاير للسلوك الأول.
* يعتبر حملة الأسهم و الشركاء من أهم الأسباب التي أدت إلى بروز مفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية لأن الهدف الأساسي اليوم تحول إلى تحقيق الأرباح مع البقاء و الاستمرار النشاط. و الخروقات وفضائح بعض المنظمات الكبرى أدت بهم إلى عكس ذلك.

الأطراف الأخرى يؤدي إلى الزوال بسبب الفضائح و الخروقات التي تحدث على حساب أطراف أخرى، أما سلوك الأخلاقيات فيضمن تحقيق الأرباح على المدى الطويل مما يعني البقاء و الاستمرار و الريادة في مجال الأعمال. و في الأخير يمكن إجمال مصادر أخلاقيات القيادة في ثلاثة مكونات أساسية تعتبر كمؤثرات فعلية في السلوك القائد كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (16): مصادر السلوك الأخلاقي لقادة المنظمات.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمة العمال الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص 106.

المطلب الرابع: المشكلات الأساسية في أخلاقيات القيادة و تأثيراتها.

إن رغبة المنظمات بتعظيم الأرباح قد يؤدي إلى ارتكاب بعض التصرفات الأخلاقية، كاستخدام مواد الأولية رديئة على حساب جودة المنتجات. مما يؤدي إلى إنتاج منتجات غير آمنة وهذا ما يخالف رغبات المجتمع والزبائن. وهناك العديد من مشاكل الأخلاقيات في المنظمات التي ظهرت في عصرنا الحاضر. يمكن تصنيف ظواهر الأخلاقيات وأسبابها إلى أربع مجموعات هي:

1- تضارب المصالح: وهذا بسبب تعدد جهات النظر لمختلف فئات المجتمع لتوجهاتها ومصالحها، مما يؤدي إلى تعارضها في أحيان كثيرة. و يحصل تضارب المصلحة عندما يكون القائد في موقف معين يتوجب عليه الاختيار بين تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والعكس. و لهذا السبب يجب تنمية مناخ المنظمة على مساعدة الأفراد للفصل بين مصالحهم الشخصية ومتطلبات العمل والصفات الخاصة بالمنظمة.

2- العدالة والنزاهة: تشير العدالة إلى عدم التحيز والإنصاف، في حين أن النزاهة تعني المصداقية والاستقامة والأهلية للثقة. يفترض على متخذي القرارات أن يتصفوا بهاتين الصفتين. ويمكن أن يلتزم قادة المنظمات والمسؤولين باحترام القوانين والتشريعات كمظهر أولي للعدالة والنزاهة ويجب أن لا يلحقوا ضرراً عن قصد بالزبائن والعمال و المنافسين، من خلال المخادعة والتحريف وإعطاء معلومات خاطئة وإجبار الأفراد على التصرف وفق مصالحهم. فلا يمكن أن يتحقق البيع دون وجود ثقة بين البائع والمشتري.

3- الاتصالات: تبرز إشكالية تبادل المعلومات التي يتم إيصالها من خلال الإعلانات حول سلامة المنتجات وظروف العمل والتلوث وغيرها. فالمعلومات الكاذبة والمضللة يمكن أن تحطم ثقة العمال ورضاهم الوظيفي على المنظمة التي يعملون بها. ويعتبر الكذب من أخطر مشاكل الأخلاقيات. كالادعاءات المبالغ فيها مثلاً.

4- العلاقات التنظيمية: تتعلق بسلوك القادة تجاه الزبائن، العاملين، الرؤساء، الزملاء وغيرهم. بحيث يمكن ملاحظة أن العمال المتمتعين بحس الأخلاقيات في مجال الأعمال يحاولون والحصول على ميزات جراء ذلك كل هذا يعتبر من الأخلاقيات.¹

يرى البعض الآخر أن أهم مشاكل أخلاقيات القيادة قد تتجم عن:

1- العلاقات مع المستهلكين والزبائن والمنافسين، بمعنى علاقات القادة الإداريين مع أطراف خارجية:

أ- من الضروري تجاوز تضارب المصالح مع هذه الأطراف.

ب- وضع أجزاء قديمة بزخرفة جديدة وبيعها كونها جديدة تماماً.

ت- الخداع والكذب على المستهلكين بشأن نتائج الفحص للسلع.

ث- التأثير على المنافسة في السوق بطرق غير مشروعة.

ج- تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى.

ح- سحب العاملين المتميزين من المنافسين بطرق غير مشروعة.

2- القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (التوظيف والترقيات).

أ- عدم الصدق مع العمال واستغلال من لم يستطيعون إيجاد أعمال أخرى.

ب- التمييز بين العاملين بدواعي غير مرتبطة بالكفاءة والخبرة والمهارة في العمل.

ت- التحيز غير الموضوعي في الرواتب والأجور وسوء استخدام نظام الكفاءات.

ث- التجاوزات والتحرش الجنسي.

¹ طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 161، 163.

3- الممارسات الإدارية والعلاقات (الرؤساء - المرؤوسين).

أ- قبول الهدايا والرشوة من قبل العمال مقابل اتخاذ مواقف لصالح دافعي الرشوة.

ب- سرقة موجودات المنظمة.

ت- إساءة استخدام موارد المؤسسة وتسخيرها للأغراض الشخصية: مثل الانترنت، الهاتف، التجهيزات الورقية والمكتبية والسيارات.

ث- تقديم تقارير لأشخاص غير أخلاقيين.

ج- استغلال المواقع الإدارية لتحقيق مصالح شخصية في إطار العلاقات مع العاملين.

ح- طلب القادة من العاملين عمل أشياء جيدة للمؤسسة والعاملين فيها.

4- الالتزام تجاه الدولة (تقديم التقارير لركلات الدولة).

أ- التعامل مع قوانين التمييز وتلك التي تجبر الإدارة على ممارسة الميز لأي سبب كان.

ب- الخضوع للتعليمات والقوانين الصادرة والسارية المفعول.

ت- توظيف أشخاص غير مسموح لهم قانونا العمل.

5- العلاقات مع الموردين (الممارسات والخداع بهدف الاحتيال على الموردين)

أ- قضايا الحفاظ على حقوق الملكية.

ب- استمرار طلب التوريد رغم انعدام سيولة وقلة الموارد وقرب حلول الإفلاس.

ت- المبالغة والكذب وبث الشائعات حول الموردين.

6- المسؤولية الاجتماعية والبيئية (الالتزامات المؤسسة تجاه البيئة والمجتمع)

أ- رمي مخلفات العمليات الإنتاجية الضارة.

ب- تخصيص مبالغ لتقليل الحوادث أثناء العمل.

ت- الجوانب البيئية ذات العلاقة بالتصنيع.

ث- الاستخدام التعسفي للموارد البيئية.¹

نستنتج مما سبق أنه يجب على القيادة الأخلاقية عدم إغفال النظر عن أي جانب من جوانب المنظمة، لمعرفة مدى التزامهم و التزام العمال بالسلوك الأخلاقيات في تصرفاتهم مع مختلف الأطراف التي يتم التعامل معها.

¹ بتصرف من الطالبة، طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 111، 112.

وهناك تصرفات أخرى تصدر عن بعض المنظمات تدخل ضمن الأخلاقيات، و تسبب أثار خطيرة على عدة أطراف كالفرد و المجتمع و المنظمة و تتمثل في:

1- التأثير السلبي على الفرد: وذلك من خلال الأسعار المظلمة، بسبب ارتفاع تكلفة التوزيع أو لارتفاع تكلفة الإعلان، أو بسبب المغالاة في نسب الإضافة في هامش الربح. ويتأثر الزبون سلبا بسبب هذه الممارسات الخداعية كالترويج الخادع أو التعبئة الخادعة والضمانات الخادعة. وتتضمن التصرفات لا أخلاقية كذلك ممارسة الضغوط البيعية كإقناع الزبون بشراء منتجات لا يرغب في اقتنائها.¹ زد على ذلك قيام بعض الأنظمة التسويقية ببيع المنتجات الرديئة أو الغير آمنة، وهناك تصرف آخر يتمثل في التقادم المخطط ويقض دربه قيام بعض المنظمات بإسقاط أو حذف بعض المنتجات قبل الحاجة لإحلالها. بالإضافة إلى قيام بعض المنظمات بتقديم خدمة أو سلعة رديئة للزبائن الغير مميزين.² كما يدخل ضمن هذا السياق أيضا مدى التمسك بالحلقات الوسطية في المنفذ التوزيعي والالتزام بهامش الربح المقرر، ويحدث هذا من جراء قيام المنظمات بتسويق السلع إلى المستهلك دون أن تحصل زيادات غير مقبولة في السعر. و هناك من يقوم كذلك بعدم عرض السلع إلى الجمهور بالكمية المطلوبة بغرض إحداث المضاربة في السوق وزيادة الأسعار.³

2- التأثير السلبي على المجتمع بوجه عام.

التلوث الثقافي: هناك بعض التدخلات عن طريق الإعلان تلوث أذهان أفراد المجتمع، كانتشار الإعلان عبر الطرقات الذي يحد من الاستمتاع بجمال الطبيعة. وتعرض مشاعرنا لتأثير الدعاية فهي تقطع علينا مشاهدة البرامج التلفزيونية.

- استهداف السلطة السياسية: كقيام رجال الأعمال في قطاعات البترول والسيارات والمقاولات أو البنوك ببذل جهود في القيام بأساليب تسويقية للحصول عضوية في المجالس النيابية والأحزاب السياسية.⁴

3- التأثير السلبي على منظمات أخرى أو أطراف أخرى: وتوجد ثلاث مشكلات بهذا الصدد

- التهديد بالامتلاك: قد تتعرض المنظمات للضرر وتتضاءل فرص التنافس عندما تحاول أخرى التوسع عن طريق الشراء أو الامتلاك لمنظمة منافسة، وليس عن طريق النمو الطبيعي.

¹ عبد العزيز أبو نبعة، "تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2005، ص 41.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، "التسويق المعاصر"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005، ص ص 471-483.

³ تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2001، ص ص 144-145.

⁴ فليب كوتلر، جونسوندرز، غازياومسترونغ، فيرونيكابونغ، ترجمة ماز نفاع، "التسويق تطوره مسؤوليته الأخلاقية"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سنة 2002، ص ص 112-116.

- إعاقة الدخول: ويتم ذلك من خلال منح التراخيص أو الإنفاق الكبير على الإعلان أو عقد التحالفات مع الوسطاء.
 - الممارسات غير العادلة: تستهدف بعض المنظمات إلحاق الضرر بالمنظمات المنافسة، أو ربما تحطيمها كالتسكير بمستوى أدنى من التكلفة، أو حث الوسطاء الأقوياء بعدم التعامل معها، ولكن من الصعب إثبات سوء نية المنظمة في كثير من الأحيان.¹ أما بالنسبة للعوامل المؤثرة في مشكلات أخلاقيات القيادة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى أفعال خاطئة تظهر أساسا في:
 - تصرفات القادة و المسؤولين في المنظمة، أي أنه كلما ابتعد هؤلاء على سلوك الأخلاقيات كلما شجع العمال على عدم الالتزام بها.
 - التصرفات السارية في المنظمة، والتي إما أن تكون ملتزمة بالأخلاقيات، أو مساهمة في تشجيع الممارسات الخاطئة.
 - جانب الأخلاقيات في المجتمع على اعتبار أن أخلاق الفرد و أخلاق المجتمع تُترجم في جميع جوانب الحياة ومن بينها المنظمة.
 - الاحتياجات المالية والتي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الالتزام بأخلاقيات القيادة خاصة في ظل الاحتياجات المتزايدة للأفراد من جهة، كالسياسة الأجور المطبقة في البلد.²
- نستنتج من خلال ما تقدم أن للسلوك الأخلاقي تأثيرات سلبية على الأفراد و المجتمع و على أطراف أخرى، كالسلوك الانتهازي و البحث عن تحقيق المصالح الشخصية على حساب أطراف أخرى. كل هذه المشاكل زادت من أهمية أخلاقيات القيادة الإدارية و ضرورة توفرها للوثوق بالقرارات التي يتخذها القائد الإداري أثناء إدارته للمنظمة، ومن أهم السلوكات التي يبحث عنها أصحاب المصالح في القائد الإداري هي الثقة*.
- حيث انسحب مفهوم و أهمية الثقة اليوم من المجال الشخصي إلى مجال الأعمال، بل تعدى الأمر لتنظيم العلاقات بين الدول و بين قادة المنظمات و أصحاب المصالح. حيث أن فقدان الثقة قد يكون سببا في انهيار الشعوب و الدليل على ذلك انهيار الاتحاد السوفياتي بسبب فقدان الثقة بإيديولوجيته* التي تمسك بها منذ سبعين عاما.³
- ومنه أصبح ينظر إلى الثقة اليوم بمنظار مختلف عن نظرة الخمسينيات و الستينات، حيث أصبت الثقة موجودا استراتيجيا قد يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 482، 483.

² جاو حدو رضا، مرجع سبق ذكره، ص 70.

* تطرقنا إلى مختلف التفاصيل المتعلقة بالثقة في المبحث الثاني من الفصل الثاني بخصوص العوامل المؤثرة في سلوك القائد الإداري في الصفحة 79.

* هي مجموعة منظمة من الأفكار تشكل رؤية متماسكة شاملة وطريقة لرؤية القضايا والأمر التي تتعلق بالأمر اليومية أو تتعلق بمناحي فلسفية معينة سياسية بشكل خاص. أو قد تكون مجموعة من الأفكار التي تفرضها.

³ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 323. بتصرف من الطالبة.

✓ المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية في إطار الأخلاقيات.

يعتبر هذا المبحث بمثابة تكملة للمبحث الرابع من الفصل الأول الخاص بالنظريات و الأنماط القيادية القديمة. بحيث سنقدم فيه الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت مع ظهور مفهوم الأخلاقيات كما يلي.

◀ المطلب الأول: القيادة التحويلية (Transformational Leadership).

ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد (burns) سنة 1987 في كتابه "القيادة"، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هادفة وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على أفضل النتائج . ولقد اصطلح في السنوات الأخيرة على إطلاق لفظ القيادة التحويلية أو التغييرية على هذا النوع من القيادة. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة. وتسمى بالقيم الداخلية . ولا يمكن التفاوض حول هذه قيم أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية. يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم و أهدافهم.¹

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.²

هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.³

فالقائد الإداري المحول يستشرف مستقبل المنظمة إلى حال أرقى، ثم يقوم بتوضيح صورة ذلك الحال للعاملين بالمنظمة و ما سيتحقق لهم من جراء الوصول إلى ذلك التحول. فيصبح ذلك الإيضاح على شكل إلهام للعاملين من خلال دفعهم إلى إشباع حاجاتهم الراقية و المتعلقة بإثبات الذات لكل منهم. وهكذا يجعل القائد الإداري المحول العاملين معه ينظرون إلى أبعد ما يتصورون من خلال جعلهم يتقنون بما لديهم من إمكانيات و ما عليهم للارتقاء به وصولاً إلى تلك الصورة العظيمة للمنظمة.

و تتمثل الأدوار الأساسية للقيادة التحويلية داخل المنظمة في:

¹ ماهر صبري، "القيادة التحويلية و أثرها في إدارة التغيير"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 78، سنة 2009، بدون بلد، ص 105.

² SHELDENE K Simola, Transformational Leadership and Leader moral orientation , revue de Leadership quarterly, N°21, 2010, Canada, P 180.

³ ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، 233.

- إيجاد رؤية متجددة لمستقبل المنظمة.
- إلهام العاملين بأنهم قادرين على تجسيد تلك الرؤية عمليا و تمكينهم من ذلك.
- إحداث التغيير و قيادتهم بشكل منظم.

و بما أنه لا يمكننا الحصول على العاملين أكثر مما يريدوا أن يقدموه فليس هناك وصفة علمية تصنع القائد التحويلي ولا نظرية ولا صيغة رياضية تؤدي إلى تكوينه بهذه الموصفات. فكل من له رؤية مستقبلية، يوحد مواقف الآخرين معه و لا يفكر في أن يخسر لآخرين ليبرح هو، ولا يضع نفسه بديلا عن أهل الخبرة والكفاءة مما يقوي رابط الثقة بين القائد و العاملين معه.¹

إن العاملين في ظل هذا النوع من القيادة يشعرون بالثقة و الإعجاب و الولاء، و الاحترام للقائد، و يعملون على تحقيق أعلى مستويات الأداء، و في المقابل يقوم القائد التحويلي بحثهم على تنمية مدركاتهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء و الانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للمنظمة في مرتبة أعلى من تحقيق مصالحهم الذاتية.

هذا و يتصف القادة التحويليين بمجموعة من الصفات من أهمها:

- يعتبرون أنفسهم وكلاء للتغيير و يتصرفون بحكمة في حالة التعرض للمخاطر.
- يتقنون في العاملين معهم و يعملون على إشباع حاجتهم.
- القدرة على تحفيز الطاقة الفكرية للموظفين.
- القدرة على دعم كل شخص على حدى.
- القدرة على نقل رؤيتهم بوضوح و حسن إدراكهم للأمور.²

و منه نستنتج أن القيادة التحويلية هي قيادة من خلال الدافعية حيث يعمل القائد على التأثير في أعضاء المنظمة بحثهم على التحلي بالمثل العليا و القيم الأخلاقية و خلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة. ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خل الإظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: القيادة التبادلية.

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون

¹ زيادة فهمي زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 358، 359.

² يورك بريس، "مهارات الإدارة"، الطبعة الأولى، الشركة المصرية العالمية للنشر، لبنان، سنة 2003، ص 294.

العقوبات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب وبمفهوم أكثر وضوحاً. يتمثل الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للعاملين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالعاملين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة العاملين، فضلاً عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق. إضافة إلى الآراء السابقة القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين و يقترح عليهم آليات تنفيذها و يزودهم بالمعلومات الكافية عن طبيعة الانجاز في مقابل حصولهم على مكافآت إيجابية كانت أم سلبية.¹

و بمعنى آخر يقوم القائد بمكافأة العاملين أو معاقبتهم اعتماداً على أدائهم بحيث تأخذ عملية التبادل سلوكين، إما المكافأة أو علاج الأداء الخاطئ.

و يمكن القول بأن القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة تعمل كوسيلة رقابة لسلوك العاملين و التخلص من المشكلات باستخدام الاجراءات التصحيحية بين القائد و العاملين معه. إضافة إلى أنها تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر من خلال ربط الأداء الوظيفي بالمكافآت القيمة و التأكد من توفير الموارد اللازمة ليقوم العاملون بإنجاز مهامهم. إذاً يتضح من التعاريف السابقة أن القيادة التبادلية تعتبر بمثابة نوع من القيادة القائم على فكرة وجود سلسلة من المنافع المتبادلة وعود مشتركة بين القائد و العاملين و بالتالي فهي علاقة هشة و مؤقتة و غير ثابتة و لا تبقى لمدة طويلة واستجابة العمال لإنجاز أهداف المنظمة لا تكون نابعة من ذاتهم بل لتحقيق مصلحة معينة.

و تشمل القيادة التبادلية على ثلاثة عناصر أساسية:

1- المكافأة المشروطة: أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع العاملين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي

الأداء الجيد بزيادة الأجور أو الترقية أو منح امتيازات إضافية. مما يشجع العاملين على استمرار المحاولة.

نلاحظ أن الأفراد ذوي الإمكانيات المنخفضة يستفيدوا أكثر من هذا النوع القيادي. كما تتم الاستفادة أكثر من

القيادة التبادلية في الحالات الطارئة بحيث يتم منح المكافأة للإنجازات الجيدة في الوقت المطلوب. فالقادة

التبادليون يحددون الاحتياجات، الشروط و المكافآت لتحقيق المطلوب. سواء بتوفير المكافآت أو العقوبات

حسب نوع التبادل (الأداء المنجز). و بالتالي نجد أن لهذه التبادلات آثار إيجابية بخلق أداء العاملين.

¹ أحمد علي صالح آخرون، "القيادة الإدارية بين التبادلية و التحويلية و أثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية"، مجلة دراسة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، سنة 2013، ص 61.

2- الإدارة بالاستثناء (النشطة): القادة الذين يستخدمون هذا النمط يراقبون في باستثناء العاملين، عن قرب من أجل تفادي الأخطاء، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء، لأنه من الخطأ أن يستعمل القائد العقاب السلبي في حالة الأخطاء لتفادي إثارة المشاكل طالما أن مستويات الأداء لم تنخفض إلى مستويات أدنى.

الإدارة بالاستثناء (الساكنة): لا يتم تدخل القادة في هذه الحالة إلا بعد ظهور النتائج و اكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات و المعايير الملائمة بحيث يتم تطبيق الإجراء الملائم كالإنذار أو النقل. و يجب أن يقوم القادة في الإدارة بالاستثناء بالتوقعات عندما يتطلب الأمر الإشراف على عدد أكبر من العاملين الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة للقادة.

4- إيجابيات و سلبيات القيادة التبادلية.

تتمثل إيجابيات القيادة التبادلية في:

- تركز على مكافأة العاملين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة و المتفق عليها في العمل، و هذا ما يعتبر تحفيزا للعمال و اهتماما بأدائهم.
- هناك اتفاق بين القائد و العاملين معه على تحقيق أهداف المنظمة مقابل الحصول على المكافآت بمختلف أنواعها و هذا ما يحفز العاملين على التنافس و التفاني في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بالمكافآت و هذا يعد مكسبا للمنظمة عندها وصولها لتحقيق الأهداف.
- و رغم الدور الإيجابي الذي تلعبه القيادة التبادلية إلا أن لها بعض العيوب و المتمثلة في:
- يعتبر الاتفاق بين القائد و العاملين معه بمثابة مقايضة و تبادل للمصالح المشتركة و هو أمر غير ثابت، حيث قد لا يجتمع القائد و العامل حول نفس الأهداف دائما.
- اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة و عليه فإن العلاقات بين الطرفين غير ثابتة و غالبا ما لا تستمر طويلا.¹

وعلى أساس ما تقدم يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على قوة المكافآت والعقوبات للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.

وعلى أساس المضامين الفكرية المذكورة آنفاً نوضح فيما يلي الفرق بين القيادة التحويلية و التبادلية:

¹ Adnan RIAS et autres, "Role of transformational leadership and transactional leadership on job satisfaction and creer satisfaction", Revue de Business and Economic Horizons, Volume 1, Avril 2010,p 31.

الجدول (9): الفرق بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
- المكافأة المشروطة.	- التأثير المثالي.
- التعاملات البناءة.	- الدافعية الإلهامية.
- نشط و ساكن (إيجابي و سلبي).	- المحفز الذهني.
- التعاملات التصحيحية.	- الاهتمام الفردي.

المصدر من إعداد الطالبة

و نشير كذلك بأن القيادة التبادلية ليست بديلا للقيادة التحويلية و إنما مكملتها لها.

المطلب الثالث: القيادة الرؤية (visionary leadership).

سنقوم في هذا المطلب بتقديم ما توصل إليه الباحثين بخصوص القيادة الرؤية و التي هي تختلف عن الرؤيا التي سنتناولها في القيادة الكارزمية.

القيادة الرؤية هي القابلية على خلق رؤيا واقعية صادقة وجذابة لمستقبل المنظمة، بحيث تكون هذه الرؤيا إذا ما تم اختيارها بشكل صحيح و تم تطبيقها فإنها تجدد الطاقات عن طريق استنهاض المهارات و الموارد لتحقيق ذلك المستقبل مما يجعل وضعية المنظمة أكبر وأكثر تطورا من الحاضر.

و بمراجعة التعاريف المختلفة للرؤيا نجد انها تختلف عن أنماط القيادة الأخرى في تحديها للاتجاه بعدة طرق، وللرؤيا صورة واضحة ملزمة، توفر أسلوبا إبداعيا للتحسين و تعتمد على التقاليد و ترتبط بالأفعال التي يجب أن يقوم بها الأفراد لتحقيق التغيير. و تنطلق الرؤيا من مشاعر و طاقات الأفراد و عندما يتم توظيفها بشكل صحيح فإنها تخلق الحماس الذي يبدو لدى العاملين في الأحداث الرياضية و الفعاليات الترفيهية. و تجلب هذه الطاقة الالتزام بالعمل و إتمامه بأفضل الطرق.

و تتمثل الخصائص الأساسية للقيادة الرؤية في:

- إمكانية الإلهام التي يكون مركزها القيم.
- إمكانية التحقيق مع تخيل عال مع إمكانية التوصل إلى هذه الرؤية المستقبلية
- أن تكون الرؤيا قادرة على خلق طرق أخرى متميزة تثير الإيحاء و توفر احتمالات جديدة يمكن من خلالها الوصول إلى وضع مختلف و متميز للمنظمة.
- يجب أن يتم شرح و توضيح هذه الرؤية بطرق مبسطة لأنه من المحتمل أن تفشل هذه الرؤيا إن لم تتوفر نظرة للمستقبل بشكل واضح و بالدليل القاطع على أنها الحالة الأفضل للمنظمة و العاملين فيها.

- تكون الرؤيا المرغوب بها هي تلك التي تناسب الوقت و الظروف و تعكس تميز المنظمة.
- يجب أن يدرك أفراد المنظمة على أنها تتميز بالتحدي لكنها ممكنة التحقيق لأن الرؤيا التي يتم توصيلها بشكل واضح و بتصور قوي يكون من السهل تطبيقها.
- و بعد ما يتم تحديد الرؤيا يأتي دور القائد المرتبط أساسا بالأخلاقيات بحيث يجب أن تتوفر فيهم ثلاثة شروط لضمان تحقيق التصور الجديد لمستقبل المنظمة، وهي:
- القابلية على توضيح الرؤيا للعاملين بشفافية و بفاعلية و باستعمال الأغراض المطلوبة كاستعمال الاتصالات الشفوية أو المكتوبة بوضوح.
- أن يكون قادرا على التعبير على تلك الرؤيا بسلوك قيادي يعكس و يغرر باستمرار المهارات المطلوبة ليقنّدي بها الموظفون.
- القدرة على نشر الرؤيا بسياقات مختلفة من أجل تطبيقها في الظروف المختلف، فمثلا يجب أن تكون الرؤيا واضحة للعاملين في قسم المحاسبة كما في قسم التسويق، وللعاملين في الفرع الشمالي كما في الفرع الجنوبي للمنظمة.¹

◀ المطلب الرابع: القيادة الكارزمية.

الكاريزما كلمة إنجليزية (Charisma) في أصلها اليوناني تعني الهدية أو التفضيل الإلهي، فهي تشير إلى الجاذبية الكبيرة والحضور الطاغي الذي يتمتع به بعض الأشخاص، هي القدرة على التأثير في الآخرين إيجابيا بالارتباط بهم جسديا وعاطفيا وثقافيا، سلطة فوق العادة، سحر شخصي، شخصية تثير الولاء والحماس. و قد حاول البعض ترجمها إلى "سحر الشخصية"، أو "قوة الشخصية" أو غيرها. ولكننا رأينا أن كلا من هذه الترجمات لا توفي الكلمة حقها ذلك أن الإنجليزية تحوي هكذا كلمات بمعان منفصلة عن الكاريزمية. وعلى الرغم من صعوبة إيجاد تعريف دقيق لهذه الكلمة إلا أنه يمكن ربطها بشخصية معينة والقول إن الشخصية الكاريزمية هي التي لها قدرات غير طبيعية في القيادة والإقناع أسر الآخرين، كما أنها تمتاز بالقدرة على إلهام الآخرين عند الاتصال بهم، وجذب انتباههم بشكل أكثر من المعتاد. و يعني موهبة أو عطية إلهية.

واصطلاحا فإن كاريزما هي الصفة المنسوبة إلى أشخاص أو مناصب بسبب صلتهم المفترضة بالقوى الحيوية المؤثرة والمحددة للنظام. ويعتبر (ماكس فيبر) (1864_1920) أول من أعطى المصطلح صبغة سياسية عندما استخدمه للإشارة إلى القدرة التي يتمتع بها شخص معين للتأثير في الآخرين إلى الحد الذي يجعله في مركز قوة بالنسبة لهم وبحيث يمنحه الواقعون تحت تأثيره حقوقا تسلطية عليهم كنتيجة لقدرته التأثيرية هذه.

¹ ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص ص، 234، 235.

فالمزايا التسلطية التي يتمتع بها الشخص الكاريزماتي ويمارسها على العاملين تتبع أساسا من إضافة العاملين صفات وقدرات خارقة له مثل الإيمان بأنه صاحب مهمة إلهية مقدسة أو بأن لديه قدرات إدراكية غير طبيعية ونفاذ بصيرة لا يبارى أو بأنه يتحلى بفضائل خلقية تعلو مرتبة البشر لتسمو به إلى مرتبة أعلى. ونظرية فيبر في السلطة هي من أشهر ما ارتبط باسمه وفيها بحث عن الأسباب التي تحمل الناس على الوضوخ إلى الأوامر الصادرة عن السلطة العليا.

ولقد قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع هي:

1. السلطة التقليدية: و هي التي تستمد شرعيتها والتزام العاملين بأوامرها من الأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
2. السلطة القانونية العقلانية: وترتكز شرعيتها على إيمان العاملين بقانونية مجموعة من القواعد والإجراءات وبحق الذي يصلون إلى السلطة وفقا لها في أن يمارسوا سلطاتهم ويصدروا احكامهم التي تكون ملزمة للجميع.
3. السلطة الكريزماتية: و التي تستمد شرعيتها من إيمان الآخرين بقدراتها الخارقة. أي القيادة التي لها القدرة على تحفيز الأفراد لتقديم أداء عال و ينبع الأثر الكاريزماتي من:
 - أ- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتماء إليه.
 - ب- بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه.
 - ت- كسب ثقة العاملين وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.
 - ث- القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل، ولديه مهارات في توضيح الرؤية القيادية.
 - ج- القائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها هي مستقبل جذاب موعود وليس حالة آنية يمكن الوصول إليها الآن.

ومن خلال الأثر الناجم عن القيادة الكاريزماتية يمكن استنتاج صفات القائد الكاريزماتي فنتمثل في:

1. ثقة عالية بالنفس.
2. رؤية مستقبلية.
3. قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين.
4. قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها.
5. سلوك غير معتاد وخارق.

6. يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار.

7. حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.¹

و منه نستخلص التعريف المبسط للقيادة الكارزمية: فهو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين والتأثير في العاملين بالإيحاء والالهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات.

✓ **المبحث الرابع: أبعاد أخلاقيات القيادة و موقفها من التحديات المستقبلية.**

نقصد بأبعاد أخلاقيات القيادة الأدوار الأساسية للقائد الإداري في إطار الأخلاقيات و المتمثلة في القدوة، التمكين، التقويم، و الريادة. و هذا في المطلب الأول و الثاني من هذا المبحث. و قمنا تخصيص المبحث الثالث و الرابع للتحديات التي تواجهها أخلاقيات القيادة الإدارية و موقفها من التحديات المستقبلية على الترتيب.

➤ **المطلب الأول: القدوة و التقويم.**

1- القيادة القدوة.

القيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين، ليس فيها ضعف و تستطيع أن تغرس فضائل الأخلاقيات في نفوس العاملين، و إيجاد الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم باحترام الآخرين و تكون خادمة للمصالح العامة لا سيدة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاقيات من القيادة و تسيقها للعاملين.

إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تبث في العاملين الروح و الحيوية و النشاط عن طريق إشعار كل موظف في المنظمة بأنه عضو في فريق عمل متساند و مجتمع لتحقيق هدف معين في المنظمة، فالحياة في المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تنبثق على خصائص القيادة. لأن القيادة الأخلاقية تصدر قراراتها في سهولة و لطف و لين و من دون تكليف أو إجبار، و تقوم على السلطة لا التسلط، حيث نقصد بالسلطة القوة التي تجعا العاملين يخضعون لها عن رغبة و ليس عن رهبة و خوف.

يأتي جزء كبير من نجاح القيادات الإدارية في أداء أدوارها من قدرتها التأثيرية في الآخرين لدفعهم نحو تحقيق الأهداف والقيام بالمسؤوليات المناطة بهم، وهذه القدرة التأثيرية لا تكونها اللوائح والتشريعات بقدر ما تكونها شخصيات و سلوكيات هؤلاء القادة، بما يتوفر فيها من معالم القدوة، ذلك لأن دور القدوة في التأثير على نفوس الآخرين لا يعادله شيء آخر.

¹Robert House et autres, " CHARISMATIC LEADERSHIP: STRATEGIES FOR EFFECTING SOCIAL CHANGE", 2eme révision, février 1999. PP ,2-20.

ولقد كانت القدوة أنجح وسائل التغيير وأبرز أدوات التربية وأفضل عوامل الانقلاب الحضاري في نفوس البشر عبر التاريخ، كالقدوة في الإسلام، في السياسة، في المجال العسكري و غيرها من ميادين الحياة. و يجب أن تُقتبس هذه القدوة مباشرة من القائد النموذجي في مجال إدارة المنظمات وهو القائد الأخلاقي.

وتحتل القيادة بالأخلاقيات موقع الصدارة في كل عمل، وبما تمثله للتابعين من نموذج، تأتي لكي تكون في سلوكها وأفعالها المثل الذي يحتذي به العاملون، ذلك لأن غياب القدوة في شخص القائد لا يفلح معه دساتير أو قرارات توضع، فالدور التأثيري للقيادة يتحقق حينما تكون القيادة في سلوكها وأفعالها قدوة عملية لغيرها.

وبما أن مبادئ أخلاقيات القيادة وأصولها الجامعة تتمثل في القوة والأمانة، فينبغي أن يكون القائد قدوة يحتذي بها العاملون في المهارات والقدرات والاستعدادات، ومثلاً يسير على دربه في الأخلاق السامية والسلوك الفاضل، حتى يعمل العاملون على هديه ويمتثلون لأمره، فإن أراد منهم إتقان العمل وتجويده كان هو لعمله أتقن وأجود، وإن أراد إحسان العلاقة والسلوك كان هو بخلقه وسلوكه متمثلاً أعلى مراتب الإصلاح والإحسان. ولن يتم طاعة القادة الأخلاقيون إلا إذا كانت أقوالهم مطابقة لأفعالهم.¹

2- التقويم:

أ- التحديد اللغوي: يفيد مصطلح التقويم في كل المعاجم العربية - على تعدد مشتقاته - المعاني التالية.

• تقدير الشيء، وإصلاح اعوجاجه.

• التدبير والتسيير.

ب- خصائص أو شروط التقويم الهادف:

من بين الخصائص أو الشروط التي ينبغي العمل على توفرها لكي يؤدي التقويم وظيفته، بناء وتنقيحاً وتطويراً - كما بين ذلك الدكتور (بنعيسى حسينات)، في مقالته "استراتيجية التقويم والدعم في المجال التربوي التعليمي" ما يلي:

- أن يكون صادقاً أو صالحاً بحيث يتم التوافق بين وسيلة القياس وبين ما نريد قياسه فعلاً، وملاءمة الأسئلة للأهداف التعليمية.

- أن يكون ثابتاً: أي أن يكون في إمكان التقويم إعطاء نتائج منسجمة، الشيء الذي يضمن اتفاق المُصححين على تقدير نفس العلامة (النقطة)، خاصة ما نلاحظه من تبائن على مستوى التنقيط بين هذه المنظمة التعليمية وتلك، مما يساهم في عدم استفادة فئة على حساب أخرى، خاصة في المباريات الولوج إلى المهن العمومية والخاصة، وهو شكل من أشكال الإقصاء.

¹ بتصرف من الطالبة، محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- أن يكون موضوعياً: أي استقلال نتائجه عن الأحكام الذاتية للمصحح؛ لأن ذلك يضعف درجة أمانة الامتحان، ويقوّي ثقة المتعلّمين في طريقة التقويم.
- أن يكون هادفاً: بمعنى أن يتميّز بأغراض تربوية واضحة محدّدة.
- أن يكون عادلاً: أي يقوم على أساس احترام شخصيّة المتعلّم؛ بحيث يشارك في إدراك غايته، أو يعتمد على أساس مراعاة الفُروق الفردية بين المتعلّمين، حتى يتم إشراك الآخرين في بنائه.
- أن يكون علمياً: بمعنى أن يكون صادقاً وثابتاً وموضوعياً؛ من أجل إصدار أحكام سليمة¹.
- أن يكون اقتصادياً: أي الاقتصاد في النّفقات والجهد والوقت، عكس الامتحانات التقليدية.
- أن يكون مميزاً: بحيث يقوم على التّمييز بين الأفراد والمستويات، وبذلك يتناول جوانب النمو والقدرات والمهارات، حتى يعين على اكتشاف المواهب، والتعرّف على نواحي الضّعف والقوّة.
- أن يكون مستمراً: أي يتناول العملية التعليمية بجميع مكوناتها وأبعادها في ضوء واقع المتعلمين، ودراسة مختلف مراحل النمو العقلية والنفسية والاجتماعية، ودراسة المقررات والمناهج التعليمية.
- أن يكون شاملاً: أي يهدف إلى معرفة الأهداف في شموليتها؛ بقصد التشخيص والعلاج والوقاية والتحسين؛ أي: أن يكون معتمداً على وسائل وأساليب متعدّدة، فالعملية التعليمية تتضمّن جوانب الخبرة ومستوياتها، وتتضمّن جوانب النمو وأهدافه المتنوعة، وهي في كل ذلك تتطلّب استخدام وسائل وأدوات متنوعة؛ لكي تعطي التّصور الكامل، والصورة الحقيقيّة لجميع هذه الأمور، دون أن تطمس بعضها أو تتجاهله².

المطلب الثاني: التمكين و الريادة.

1- التمكين.

يعني مصطلح التمكين من الناحية اللغوية التقوية أو التعزيز. حيث وردت كلمة التمكين بلفظ المكنة بمعنى المكن في معجم "لسان العرب" (لإبن منظور) فيقال فلان ذو مكنه عند السلطان، أي ذو تمكن، ومنه يقصد بالتمكين الاستطاعة على فعل الشيء³.

و في اللغة الانجليزية ورد في معجم (Webster ;s Dictionary) بمعنى منح السلطة الرسمية و القانونية أو إعطاء القوة الشرعية لشخص ما. لذلك نجد أن تطبيق التمكين في أية منظمة يتطلب وجود طرفين هما: مانح القوة و هو القائد و الممنوحة له القوة وهو العامل.

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² <http://www.alukah.net/social/0/28792/#ixzz2eR48cDZ0> le 09/09/2013 a 22h00.

³ إبن منظور، مرجع سبق ذكره.

و قبل الشروع في تعريف التمكين إصطلاحا لا بد أن نشير بأن له عدة تعاريف مختلفة لارتباطه باللامركزية والجودة الشاملة، و تحقيق التميز، استراتيجية المنظمة، و ثقافتها و فريق العمل و غيرها من القضايا الأخرى. ظهر مفهوم التمكين في الفكر الإداري لتخلي عن نمط القيادة التقليدي و تشجيع القيادة التي تؤمن بالتشاور والمشاركة للاستفادة أكثر من العنصر البشري. حيث يرى (باسترفيلد) بأن التمكين هو استثمار للمخزون الهائل من الطاقات الكامنة الموجودة في العاملين من مختلف الخبرات و الاختصاصات. حيث تظهر هذه الاستفادة على شكل ابتكارات جديدة.

و أشارت (سبريتز) إلى أن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و استعداد من قبل الفرد لكي تتوفر لديه الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يريد الوصول إليها. و من جهة أخرى يرى (بوتوشني) أن تمكين العمال المؤهلين و أصحاب الكفاءة سيؤدي إلى توصيل خدمة مميزة للأسواق التنافسية مما يضاعف من الأرباح، كما يعتبر التمكين كذلك كوسيلة لتطوير أداء العمال في أسفل الهرم الوظيفي.

و عرفه (العتيبي) بأنه: نقل السلطة بشكل متكافئ بين القائد و العمال، ودعوة صادقة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار، ليصبح العامل مسؤولا عن جودة ما يقرره و ما يؤديه من أعمال. إضافة إلى المشاركة في تقديم المعلومات و تحليل المشكلات مما ينقل السلطة من القائد إلى العامل.

أما (زمالك و سشيف) فقد عرفاه بأنه: تشجيع العاملين و تحفيزهم و مكافأتهم على روح المبادرة و الإبداع من خلال تحريره من القيود.

و يضيف (المعاني) أن تمكين العاملين يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحية و حرية أكبر من مجال الوظيفة التي يقوم بها و من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي و تحديد كيفية تنفيذه للعمل مما يبرز المعتقدات التي يمتلكها الفرد و تأثيرها على منظمته.¹

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا شاملا لمصطلح التمكين و الذي يعتبر بمثابة منح الحرية للعامل داخليا و خارجيا أي من الحرية الذهنية و النفسية و حرية تتعدى حدود الوظيفة التي يمارسها مما يمنحهم المسؤولية و السلطة لاتخاذ القرارات مع تبني القائد للعاملين معه للتوفر لديهم الثقة بالنفس و القناعة بما يقومون به دون الحاجة لموافقة قائدهم في جميع المهام و الأنشطة.

بعدما قمنا بتعريف مصلح التمكين سنوضح فيما يلي كيف تكون القيادة بالتمكين و لماذا اندرج هذا الدور القيادي ضمن إطار الأخلاقيات؟

¹ أحمد عريفات، "قضايا إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص ص 182، 184.

القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخصية القائد (الكاريزما). فالقادة ذوي الأخلاقيات هم الذين يقودون بتمكين العاملين ويتوفرون بالمعلومات والمسؤولية والصلاحيات للعاملين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون العاملين مزيداً من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية ، لأنّ نتيجة ذلك أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل. و تتأزل القائد عن شيء من قوته لصالح العاملين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الأخلاقيون هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركون الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي. فمثلاً ماكس دبيري في شركة هيرمان ميلر يمتدح القادة الذين يركزون في عملهم على الأمور الهامة والمصيرية في المنظمة ويتركون العاملين حق التصرف في أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم .

فيمكن التأكيد هنا على أن منح العاملين مزيداً من التمكين أسلوباً قيادياً ناجحاً ويمكن أن يعدّ التمكين مصدراً من مصادر قوة أخلاقيات القيادة التي ترتفع بالكفاءة القيادية* إلى أعلى مستوياتها. لأن القادة التقليديون لا يتركون في حياتهم الوظيفية وقتاً كافياً للأمور الاستراتيجية المصيرية في حياة المنظمة، ولا يعملون على خلق رؤية ونقلها ونشرها بين العاملين، ولا يمكنهم العمل بشفافية في المنظمة. وتسود حالة من الشك و عدم الثقة بين المستويات المختلفة. أما القيادة من خلال التمكين فتعطي للقائد كفاءة قيادية وفاعلية قيادية كبيرة، فهو لا يشغل نفسه كثيراً في التأكد والرقابة والتفتيش والسيطرة وهي كلها وسائل خارجية بالنسبة للعامل وسبب ذلك هو الثقة. فالثقة وقدرة المرؤوسين على القيام بالعمل دون رقابة، وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر والشفافية العالية تحتم على القائد التفرغ للمصالح العليا والترفع عن رقابة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة. وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال عاملين ممكنين، إنتاجيتهم عالية كما ونوعاً، والرقابة وتكاليفها أقل مما يمكن، وبالمقابل وقت القائد وجهده مخصصان لأهم الأمور التي تتطلبها المنظمة .

هذا الدور الهام لأخلاقيات القيادة يتماشى مع الأنماط القيادية المعاصرة التي رأيناها في المبحث السابق ويلتقي معها في أبعاد معينة وهي القيادة التحويلية و القيادة الكارزمية و الرؤية. و تتمثل العناصر هامة التي تلنقي فيها هذه الأنماط مع القيادة بالتمكين في:

- **خلق الرؤية**: فالقائد الناجح هو الذي يخلق رؤية ويصنع للمنظمة إحساساً بالاتجاه ووحدة اتجاه بتوصيل رؤيته وأهدافه الاستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها.

* تتحقق الكفاءة للقيادة عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير بالمرؤوسين بأقل جهود ممكنة. فهناك قادة يبذلون جهوداً كبيرة بسبب عدم الثقة بمرؤوسيه، فيراقبونهم بشكل كبير ويستخدمون أنظمة بيروقراطية متشددة لإحكام الرقابة والتأكد من سير العمل بصورة دائمة.

- **الكاريزما:** خلق الحماس في نفوس العاملين والأيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالعاملين.
- **التمكين:** مساعدة العاملين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز والمشاركة في تحمل المسؤولية وتفويض العمل المتمم بالتحدي والتفوق.
- **استثارة الذكاء عند الآخرين:** استثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق بخلق أفكار خلاقة.
- **الأمانة والاستقامة:** القيادة هي القدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والتفاني والصدق، وهذه الخصائص متأصلة وليست آنية.

وقد يستعمل القائد بالأخلاقيات عدة طرق ووسائل للوصول إلى مستوى القيادة بالتمكين:

- استخدام أسلوب العصا والجزرة: هذا الأسلوب يتناسب مع الحاجات الأساسية والدنيا في سلم أبراهام ماسلو للحاجات (Maslow 1970) و هي التي تتضمن الحاجات المادية البحتة كالمأكل والمشرب وغيرها من الحاجات الأساسية التي تصلح كحاجات للبقاء .وقد يصلح هذا الأسلوب في عصر الصناعة أو في عصر الزراعة وفي عصرنا الحاضر في الاعمال الروتينية التي أصبحت تنقلص وتتلاشى أمام الثورة المعلوماتية والثورة المعرفية والرقمية .
- قيادة عدم التدخل: وهو أسلوب ضعيف في القيادة والإدارة حيث يترك العاملون يعملون دون رقيب أو حسيب، فتختفي المحاسبة والمساءلة والمسؤولية ويختفي مع هذا كله الإنجاز، ولا يصلح هذا الأسلوب لعصر المعلوماتية الذي نشهد.
- التمكين: وهو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على أنه موجه ومساعد ومدرب على غرار الدور القيادي الذي يقوم به مدبرو الفرق الرياضية. وسياسة الريح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا الأسلوب، وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى¹.

2- الريادة.

¹ يحي ملحم، "التمكين مفهوم إداري معاصر"، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2009، ص ص 245، 250.

منذ بداية القرن 17م و حتى أواخر القرن الماضي تطور مفهوم الريادة حيث بدأت الريادة تأخذ أبعادا اقتصادية واجتماعية. و يعرف الريادي على انه ذلك الفرد الذي يقوم بالمزج بين عناصر الإنتاج المختلفة (الموارد، العمالة، والأصول الأخرى) بنسب متوافقة لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل.

و يتميز سلوك الريادي بروح المبادرة و قبول مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها و مع ذلك فهو يلجأ إلى تنظيم الآلية الاقتصادية و الاجتماعية. و بشكل عام فإن الريادي هو الفرد الذي يقوم بالتجديد و التغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات أشكال جديدة و المتمثلة فيما يلي:

أ- تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إحداث تغييرات جديدة على المنتج أو الخدمة القائمة.

ب-المساهمة في فتح أسواق جديدة أو تأسيس منظمة جديدة.

ت-الفرد الذي يتمتع بالقدرة على معرفة فرص السوق و الاستجابة لها.

و يتميز الريادي بخصائص معينة تميزه عن غيره من الأفراد و أهم هذه الخصائص هي:

أ- الاستعداد للمخاطرة أن القيام بمشروع جديد عادة ما يكون فيه درجة معينة من المخاطرة و التي تكون من بداية المشروع من خلال تمويل المشروع إلى انجاز المشروع و تخصيص جزء معين من الأموال اللازمة لإنجازه و الملاحظ انه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل و الاستعداد لتحمل مخاطر معينة وعادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح و تقديم منتجات و خدمات جديدة.

ب-الرغبة في النجاح يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويمتلك درجة اكبر من الفرد العادي حيث درجة أهمية و المسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بت الريادي الثقة بالنفس و القدرة على حل المشاكل المختلفة و التعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي من اجل إن تجعل نشاطه ناجحا بالرغم من معرفته المسبقة من الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها و ذلك لعلمه أن الخطأ هو جزء من الضريبة الأعمال من أجل تحقيق النجاح؛

ت-التفاؤل يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح و التفكير السلبي إلى التفكير الايجابي ومن ثم التفاؤل يساعد على تحقيق النجاح؛

ث- إضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل في مدى الالتزام الفرد في تحقيق مستوى معين من النجاح في العمل و كذلك الاستعداد للعمل لساعات إضافية دون الاكتفاء بالساعات الضرورية للعمل فقط إضافة إلى القدرة التي يتميز بها الرواد في تنظيم الوقت بين الأنشطة المختلفة.¹

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه أخلاقيات القيادة في المنظمات.

1- التحدي التكنولوجي.

للقيادة صلة وثيقة بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة التي تحدث، وعليها ملاحقة هذه التغيرات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بمجالاتها المتعددة، فدور القيادة الأخلاقية ينبغي أن يكون في اتجاهين مواكبة التغيرات والتكنولوجية من جهة، وتحقيق الأهداف المطلوبة من جهة أخرى، وقد انعكست هذه التطورات التكنولوجية على القيادة الإدارية من حيث ثورة المعلومات و طرق الحصول عليها و من حيث كيفية تطبيقها. واستخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمة أصبح ضروريا لما له من دور فعال في تطوير طرق الإنتاج وإثراء عملية الاتصالات بين القائد و العاملين معه رغم البعد الجغرافي لفروع بعض المنظمات و استقبال وحفظ وتداول ومعالجة واسترجاع و بث المعلومات عن طريق الحاسوب، كما أنها أصبحت جزءاً أساسياً وضرورياً للسيطرة على المنافسين بخصوص عامل الوقت، بل أصبح عدم استخدامها حالياً أمراً يعيق العملية الإدارية والقيادية في المنظمة، ويجعلها متأخرة عن أقرانها في الدول المتقدمة، والمجتمعات المحيطة بها.

إن القائد الأخلاقي يدرك بان التغيير و التطوير التكنولوجي أحد مفاتيح البقاء و الاستمرار لأنها تحقق مميزات هائلة كتخفيض وقت الإنتاج و إحلال اليد العاملة الماهرة محل اليد العاملة الأقل مهارة و تطوير المنتجات بابتكار أفكار جديدة لكن يعتبر عدم قدرة القائد الأخلاقي على استيعاب و استخدام الآلات والتقنيات الحديثة و توظيفها توظيفا أمثلا تكلفة من تكاليف المنظمة و منه تمثل التكنولوجيا تحدي للقيادة الأخلاقية لأنها تؤثر على أساليب و طرق الإدارة و على معايير التقييم و على دورة حياة المنتجات و على إدارة الموارد البشرية و على الاستراتيجيات المتبعة.

2- التحدي العولمي.

يرمز مصطلح العولمة اليوم إلى جملة من المتغيرات والتطورات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة وهي ظاهرة شاملة تشمل الاقتصاد والتجارة والمال والسياسة و الثقافة ومجال الاتصالات والإعلام وأنماط الحياة المختلفة وأثرت هذه الظاهرة على مختلف المجتمعات الإنسانية في مختلف مجالاتها و حولت العالم إلى

¹ بتصرف من الطالبة، عمر علي اسماعيل، "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص ص، 71، 74.

كيان واحد وصغير. لم تترك العولمة مجالاً من مجالات الحياة إلا وتترك أثاراً واضحة سواء أكانت إيجابية أم سلبية وخاصة في المجالات الإدارية و القيادة و الأخلاقيات.

و لمواجهة هذا التحدي على القيادة الأخلاقية أن تستعد لذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ منفتح و شديد المنافسة مع اتخاذ قرارات و التصرف بسلوكيات الأخلاقيات في نفس الوقت لأن القيادة الإدارية تتعامل مع العولمة بمحاولة الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن مع تعظيم الفائدة و تخفيض التكاليف من الإمكانيات المتاحة.

3- المنافسة.

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي تواجه قادة المنظمات، لذلك يجب على القائد الأخلاقي أن يهيئ نفسه و كل موارد المنظمة للسيطرة على أكبر مساحة من السوق مع مراعاة ما يسمى بالمنافسة النزيهة من خلال خفض التكاليف أكبر قدر ممكن.

و من هنا أصبح على القيادة الأخلاقية التغلب على عنصر المنافسة مع الحفاظ على موقعها في السوق وتنميته و تأكيده لمواجهة كل التحديات و ذلك عن طريق تشجيع البحث و التطوير الذي يؤدي إلى التميز و التفوق.¹

4- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد.

عندما تسود المنافسة و عدم الاستقرار تصبح الحاجة ماسة لاستخدام الموارد بشكل أمثل، و ذلك من أكبر التحديات التي تواجه القادة بصفة عامة و القيادة الأخلاقية بصفة خاصة، و من هنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات و محاولة تطبيقها و ذلك عكس المنهج الذي يبحث عن الحلول المناسبة فقط.

و منه يتمثل دور القائد الأخلاقي لمواجهة هذا التحدي في عدم ترك أي فرصة تضيق و عدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع ضرورة التأكيد على معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.²

5- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلع و الخدمات من مقاييس التقدم و التميز و الازدهار عند الكثير من المنظمات. و تعد الجودة بمثابة سلاح للمحافظة على المكانة السوقية في المستوى العالمي، خاصة في المناقصات و عقد الصفقات و عند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية.

و تعتبر الجودة بمثابة هدف تسعى القيادة الأخلاقية لتحقيقه أكثر من أنها تحدي لكي تتجاوز بمنتجاتها الجغرافية و منه بدأ القادة الأخلاقيون في السعي بكل الطرق و الوسائل للحصول على شهادة الإيزو.³

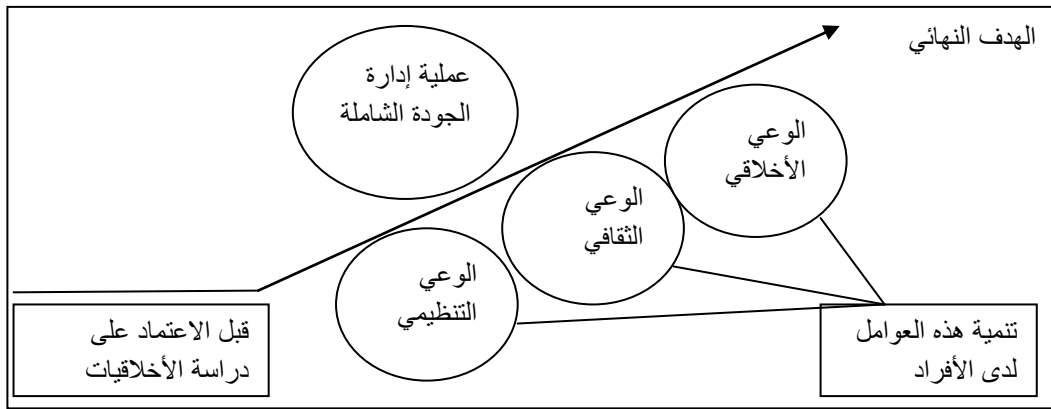
¹ بتصرف من الطالبة، نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص، 148، 176.

² علي السلمي، "الإدارة الحديثة"، ملتقى الإدارة العليا، أكتوبر 2003، ص ص 7، 9.

³ مؤيد عبد المحسن الفضل و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2004. ص ص 392، 399.

يتضح لنا أن مسؤولية تقريب مفاهيم الجودة إلى سلوك الأخلاقيات يقع على عاتق الإدارة العليا أي قائد المنظمة ومحاولة المزج ما بين الاثنين لأجل الوصول إلى النهاية المطلوبة وذلك عن طريق التعامل المبني على أساس الثقة المتبادلة واختيار الأفراد الأكفاء ذوي السيرة الحسنة وتوزيعهم وبث القيم ومفاهيم الأخلاقيات عن طريق البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض. لذا يجب على متخذ القرار أن ينمي ثلاث عوامل أساسية لدى العاملين وهي (الوعي الأخلاقي، الوعي الثقافي، الولاء التنظيمي)¹ فهذه العوامل هي التي ستكون الطريق الذي ستسير عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (17): إدارة الجودة وعلاقتها بتنمية العوامل الداخلية لدى الأفراد



المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حليم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004. ص 397.

يتضح من الشكل أعلاه بأن إدارة الجودة الشاملة سيكون الطريق أمامها سهلا ومن الممكن ارتياده بعد الاعتماد على العوامل الخاصة بتنمية سلوك الأفراد وعند توفر هذه العوامل يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبدأ عجلة الجودة بالدوران نحو الأمام و الوصول إلى الغاية التي يراد الوصول إليها. من خلال المزج والتكامل بين عوامل الأخلاقيات ومدى ولاء الأفراد لمؤسساتهم والمنتجات التي تقدمها بالجودة اللازمة. كما سبق و أن تطرقنا إلى العادات والتقاليد و الدين وأثرها على إنتاج سلع خالية من العيوب والغش وهذا ما نهى عنه الدين الإسلامي الحنيف و مختلف الحضارات و المهم في الأمر هو كيفية تجسيد واستخدام هذه المصطلحات في تبني إدارة الجودة الشاملة و التي تتطلب الأوجه الآتية:

- الثقة: توفر الثقة بين العاملين والزبائن ومختلف أطراف المصالح.
- القيم: هي المعتقدات الراسخة والتي تشكل جوهر الفرد. وهنا للقيم دور أساسي في توجيه سلوك الأخلاقيات والمتمثلة في العدالة و الشفافية والصدق، وغيرها من الصفات الحسنة. أما القيم التي تضمن

¹ Jean-Luc joing, Auditer ", l'éthique et la qualité pour un développement durable", Edition AFNOR, France, 2002. P138.

جودة الأداء فهي الانجاز، المساهمة، الإبداع، الجودة، لذا تعد الجودة أحد القيم التي يجب أن نهتم بها لإرضاء الزبائن.

- النزاهة: الأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم أولئك الذين يمكن الاعتماد عليهم لإنجاز الأعمال المطلوبة بشكل صحيح وفي الوقت المحدد دون الإخلال بأي موعد و ينطبق عليهم شعار الجودة المرفوع (عمل الشيء الصحيح منذ الوهلة الأولى).¹

6- إتخاذ القرار في عالم متغير.

إن اتخاذ القرار في العصر الحالي يتسم بعدم الاستقرار، مما يجعله بمثابة تحدي أما القيادة الأخلاقية لأنها تحتاج يوميا إلى اتخاذ القرارات في العديد من المواقف و يتوقف ذلك على مدى قدرتها على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة و استراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل.

كما أن التحدي أمام القادة الأخلاقيون لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار و إنما على مدى توافق القرار والسياسات الموضوعية مع توجهات القادة و الأعراف و الأخلاقيات الصحيحة و كذلك الأمر بالنسبة للخطة التي وضعوها للمنظمة و المتمثلة في الرؤية و الرسالة و الأهداف والاستراتيجيات.²

المطلب الرابع: أخلاقيات القيادة و موقفها من التحديات المستقبلية.

يعتبر هذا المطلب بمثابة حوصلة لكل ما ذكرناه سابقا حيث سنظهر فيه الموقف الذي يمكن القائد الإداري من ممارسة دوره بنجاح و ذلك بالنقاء كل من القيادة و الأخلاقيات في سلوكاته و قراراته و مختلف تصرفاته. فبعدما تعرفنا على مختلف المتغيرات العالمية و المحلية التي تواجه القائد الأخلاقي في وقتنا المعاصر، يمكن أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف لتحويل إدارة المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة والمتأقلمة مع متطلبات القرن. و يكشف التغيير في المنظمات صعوبات كبيرة نظرا لإجراءات التغيير التي تصطدم بلوائح وأنظمة و قوانين تحد من قدرة المنظمة و سرعة استجابتها، وهذا عكس حالة الاستقرار و الهدوء و عدم وجود متغيرات محلية و عالمية .

أما بالنسبة (لجان فرنسوا شانلا) في كتابه "العلوم الاجتماعية و إدارة الأعمال" فيعبر عن موقف القائد الإداري الذي يعمل وفقا للبعد الأخلاقي (الأخلاقيات) من التحديات المتعددة عن طريق اهتمامه بكل الأطراف ذوي الحقوق و ليس بأصحاب الأسهم فقط أي أن يرفض الربح مقابل خسارة المجتمع و البيئة.³

¹ مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حجي الطائي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 392،399.

² بتصرف من الطالبة، طاهر محسن منصور الغالبي و آخرون، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 154.

³ جان فرنسوا شانلا، "العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال"، بدون طبعة، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004، ص ص 110،111.

و منه ليس من السهل على القادة أن يقوموا بإرجاع البعد الإقتصادي إلى أصله الاجتماعي عندما تصبح المنظمة أمام متغيرات كبيرة على الصعيدين المحلي و العالمي، مما يجعل القائد في حاجة دائمة إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي و استبداله بأسلوب أكثر مرونة و إقبالا للتغيير مع مراعات مبادئ الأخلاقيات حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث وحتى يتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة في نفس الوقت.

و يمكن تلخيص النقاط التي تمكن القائد من مجابهة التحديات المستقبلية وذلك بالاعتماد على ما تطرقنا إليه بخصوص أخلاقيات القيادة سابقا:

- 1- إن قيام القائد الأخلاقي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم و تشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة من شأنه أن يساعد على تحقيق الاستراتيجيات المرسومة و العمل على إنجازها للوصول إلى الأهداف والتي من بينها الصمود أمام التحديات المستقبلية.
- 2- إن أسلوب القائد الأخلاقي الذي يعمل على إيجاد رؤية مستقبلية جديد بعيدة المدى الذي رأيناه في القيادة الرؤية مع ضرورة تحديد الرسالة و الأهداف و استراتيجيات التنفيذ و تبسيطها للعاملين يعتبر موقف نبيل يمكن من تحدي التغيرات المستقبلية.
- 3- كما يعتبر إشباع حاجات العاملين الإنسانية و تزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات و هذا من بين أسمى خصائص أخلاقيات القيادة.
- 4- إن محاولة القائد الأخلاقي لتوطيد جسور الثقة و بناء العلاقات الطيبة بينه و بين العاملين معه لتحقيق التغيرات الجوهرية في أداء المنظمة و تطوير قدرتها يسهل من عملية المنافسة التي تعتبر من أصعب التحديات.
- 5- إن تفكير القادة الأخلاقيين بتحفيز و تشجيع العاملين كما رأينا ذلك في القيادة التبادلية و يتبنون تحقيق الأهداف بنشاط و بشكل شخصي طريقة مبتكرة تمكن القائد من تغيير التنظيم السائد في المنظمة إلى الأحسن والذي من شأنه الوقوف أمام التحديات.
- 6- القائد الأخلاقي يميز جيدا بين أسلوب القيادة و أسلوب الإدارة بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام لتحسين التعامل مع متطلبات التحدي للتغيرات المستقبلية.
- 7- إن معاملة القائد الأخلاقي للعاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له و للمنظمة و ليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه أساليب القيادة التحويلية، هذا التحول في التفكير يساعد على تحقيق رسالة المنظمة واستراتيجياتها ومنه التركيز على تهيئة العاملين للتحدي المستقبل بمختلف متغيراته بدلا من تهيئة التنظيم فقط.

كل النقاط التي قمنا بتلخيصها أعلاه من شأنها توجيه القادة ليس فقط على مراعاة مبادئ الأخلاقيات لكي يكون قدوة لغيرهم و للعاملين معهم بل توجههم نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع الذي يبثه القائد الأخلاقي في روح العاملين من خلال التقويم و التمكين ، و روح المخاطرة التي رأينها في دوره الريادي.

و منه يمكن تلخيص المستويات الخمس لقادة المنظمات الناجحين فيما يلي:

- 1- قيادة المنظمات العظيمة: تواضع شخصي ومهنية عالي؛
- 2- التنفيذ الفاعل: التزام واسع حول رؤية واضحة؛
- 3- التمكن: وضع الخطط وتنظيم الأفراد بكفاءة و فاعلية؛
- 4- العضوية الفعالة: المساهمة بفاعلية في انجاز اهداف فريق العمل؛
- 5- القابلية الفردية العالية: المساهمة والانتاج من خلال المعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية.

خلاصة الفصل الثالث.

تم التطرق إلى مفهوم الأخلاقيات و تطورها التاريخي إضافة إلى مختلف النظريات و المداخل المفسرة للسلوك الأخلاقي. كما استعرضنا مفهوم أخلاقيات القيادة من حيث التعريف و الأهمية و الخصائص ومصادر الأخلاقيات عند القائد الإداري، ومختلف المشاكل التي تتجم عن الممارسات الأخلاقية لبعض قادة المنظمات نتيجة ابتعادهم عن السلوك الأخلاقي وعدم مراعاتهم للمصلحة العامة.

نستخلص مما تقدم سابقا أن قيم أخلاقيات القيادة الإدارية تتمثل في الأمانة و العدل و المساواة بين العاملين والصدق و القدوة الحسنة للاتباع و الصبر و التسامح وأداء الواجب و اتقان العمل و تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية للقائد. و منه فإن تفعيل هذه القيم مرتبط بالقائد الإداري فتطبيق العدالة مثلا يخفف الكثير من المشكلات الإدارية و الصراعات بين العاملين، و تحلي القائد بمبادئ الأخلاقيات و ممارستها عمليا أبلغ بكثير من استخدام القوة و توقيع العقوبات.

ولم نتوقف عن البحث بخصوص الأنماط القيادية التي كانت سائدة في الماضي و التي قدمناها في الفصل الأول بل واصلنا البحث إلى أن توصلنا إلى جمع معلومات بخصوص الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت مع زيادة الاهتمام بأخلاقيات القيادة كالقيادة التحويلية و التبادلية و الرؤية و الكارزمية، و كلها تهدف إلى خلق علاقات وُدّية و روابط تسودها الثقة و العمل بتفاني بين القائد و العاملين معه.

و توصلنا كذلك إلى تلخيص أدوار أخرى للقائد الإداري كالقدوة الحسنة و الريادة و التمكين و التقويم إضافة لارتباط أخلاقيات القيادة و قيمها بعملية اتخاذ القرارات و الاستغلال الأمثل للموارد و المنافسة و مختلف التحديات الأخرى التي تطرقنا إليها سابقا. مع التعرض لموقف القائد الإداري في حالة التزامه بالأخلاقيات التي أصبحت حتمية ضرورية لا مفر منها في وقتنا المعاصر.

و من خلال كل ما سبق نستخلص أن القائد الإداري هو المسؤول عن تحديد إطار الأخلاقيات للعمل في المنظمة من خلال القيم التي يؤمن بها و يحاول تنميتها في العاملين معه. كما نلاحظ أن للريادة علاقة بأخلاقيات القيادة هذا ما سنحاول إثباته ميدانيا في الفصل الموالي و ذلك بعد القيام بضبط مفهوم الريادة.

الفصل الرابع

الأسس النظرية للريادة
والمنظمات الاقتصادية
الجزائرية الرائدة في
صناعة المواد الغذائية
الواسعة الاستهلاك

تمهيد.

تعد الريادة من بين الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات الجزائرية للوصول إليها رغم المنافسة التي تواجهها من طرف المنظمات الأجنبية، حيث يفرض عليها ذلك التحدي (المنافسة) ضغطا كبيرا للتفكير المستمر لإيجاد طرق و حلول تمكنها من تذليل الصعوبات و التكيف مع المتغيرات و التقلبات في بيئتها الداخلية و الخارجية. وتشكل عملية البحث عن القدرات الإبداعية و الابتكارية و تمتيتها لدى العاملين و تحفيزهم و الاحتفاظ بهم من أهم القضايا التي يجتهد قادة المنظمات للحصول عليها بصفة عامة و قادة المنظمات الجزائرية بصفة خاصة لضمان البقاء و الاستمرار في ظل الظروف الصعبة.

بالنسبة لموضوع القيادة و أخلاقيات القيادة فقد تطرقنا إليها في الفصول السابقة أما بالنسبة للمتغير الثالث من هذا البحث و هو الريادة فقد شغل حيزا من تفكير الإداريين والاقتصاديين، ولقد تنبّه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت بزوغ الثورة الصناعية، وما تلازم معها من مدارس فكرية متتالية متعاقبة في رصدتها لإبعادها، والسعي لتشخيصها قصد تحليلها، والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بآلية التعامل معها وفق افتراضات عقلانية تامة ومحدودة وبمنظور مغلق وآخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، إلا أن طبيعة التحولات المعرفية التي شهدتها فضاء الأعمال وبيئتها بعد عقد الخمسينات من القرن العشرين، وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة، أملت حتمية سلوك درب المعرفة بالتوجهات الفكرية في ريادة منظمات الأعمال، و نظرا لأهميته جاء هذا الفصل الذي يتكون من أربعة مباحث للتعرف على مصطلح الريادة من حيث المفهوم و الخصائص و الأهداف إلى الركائز و مقومات الريادة في المبحث الأول. أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى السياق الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الجزائرية وقمنا كذلك بتقديم لمحة عن قطاع صناعة المواد الغذائية مع التركيز على المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك في المبحث الثالث، أما في المبحث الرابع فخصصناه لتقديم المنظمات الرائدة محل الدراسة الميدانية بعد الإشارة إلى مختلف المؤشرات المعتمدة لتحديد الموقع التنافسي للمنظمة بهدف اختيار البعض منها للقيام باختيار المنظمات ذات المركز الريادي كونه أحد متغيرات موضوع بحثنا.

✓ المبحث الأول: مفهوم الريادة.

✓ سنقوم في هذا المبحث بضبط مصطلح الريادة و تعريفه في المبحث الأول، و التعرف على خصائص المنظمات الرائدة و أهدافها و مقومات نجاحها في المطلب الثاني و الثالث و الرابع.

◀ المطلب الأول: ضبط مصطلح الريادة و تعريفه.

1- **تعريف الريادة لغةً:** يقصد من مصطلح الريادة في المعاجم راد روداً و رياداً. اسم فاعل من راد رائد قومه: مَنْ يَنْقَدُّ قَوْمُهُ وَيُنِيرُ لَهُمُ الطَّرِيقَ.¹ أما أصل المصطلح فهو مشتق من اللغة الفرنسية (Entreprendre) و المركبة من كلمتين هما (Entre -Prendre) بمعنى (يتخذ - بين)، وعند ربط ذلك بمجال تسيير المنظمات نجد أن الأعمال الرائدة تتخذ مكاناً بين المنتجين و المنافسين و في نفس الوقت تتحمل المخاطر لتحقيق النجاح.²

وقبل أن نقدم التعريف الاصطلاحي للمصطلح الريادة نميز بين مجموعة من المصطلحات المشتقة من كلمة الريادة وهي:

أ. **الريادة:** القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال و الزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بطريقة رشيدة مع تحمل المخاطرة لتحقيق ارباح.

ب. **الريادي (الرائد):** الشخص الذي يستطيع تنظيم و إدارة الأعمال مع تبني المخاطرة لتحقيق الربحية.

ت. **المنظمات الريادية (الرائدة):** هي تلك المنظمات التي تعمل بقوة و لها القدرة على إيجاد شيء جديد له قيمة في الوقت المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية و الغير مادية، المخاطر الاجتماعية و توفير الحوافز و الاستقلالية للعاملين لكسب قناعتهم.³

ث. **الريادة (التنظيمية) الداخلية:** تمثل الريادة الداخلية الفرد الرائد داخل المنظمة، حيث ظهر بسبب حدة المنافسة بين المنظمات ونظراً لبعض الثقافات الخاصة بين الموظفين أدى إلى ثورة في التفكير الإداري الأمريكي و هو العمل على خلق الروح الريادية (Entrepreneurship Spirit) داخل المنظمة.

ج. **الريادة الدولية:** عبارة عن تركيبة من السلوكيات المتجددة دوماً، و الميزة بالمخاطرة العالية والتي تحتاج الحدود الوطنية لغاية تحقيق قيمة مقبولة. فهي تشمل كل أنشطة التصدير و الترخيص

¹ "معجم الوسيط للغة العربية"، دار الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، 2004، ص 319.

² Dictionnaire de Français, Larousse-Bordas, France, 1997, P 150.

³ بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص ص 94، 96.

وتأسيس مراكز البيع و التسويق في البلدان الأجنبية مع الإعلان و الترويج للمنتج الجديد أو الخدمة عبر وسائل الإعلام المختلفة لتلك البلدان.¹

و بعد توضيح المصطلحات السابقة نلاحظ وجود روابط بين المفاهيم المذكورة أعلاه كالتفرد بعمل جديد ، و المخاطرة للوصول إلى هدف معين، و الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة. في العنصر الآتي سنقوم بتعريف المتغير محل الدراسة وهو ريادة المنظمة أو (المنظمة الرائدة).

2- التعريف الاصطلاحي لريادة المنظمة.

هناك من يرى أنها عبارة عن اكتشاف المنظمات لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها، وهذا التعريف يؤكد على أن الريادة يجب أن يتوفر فيها التوافق بين الموارد المتاحة والموارد الضرورية لاستغلال الفرصة، وفي نفس السياق فأن هناك وجه نظر أخرى ترى أن الريادة هي التي تصنع الفرص وذلك من خلال الإبداع، إذ تعرف المنظمة الرائدة على أنها عملية يمكن أن نجدها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة تقوم بإدخال تغييرات في النظام الاقتصادي وتكون الثروة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمع ككل .

أما (Druker) فيعرفها على أنها فعل الإبداع الذي يتضمن إعطاء الموارد المتاحة حالياً القدرة على إيجاد قيمة جديدة مستقبلاً فالريادة هي أولوية سياسية لكل الاقتصاديات الحديثة لأن الأعمال التجارية الجديدة تمثل :

أ. مصدر الإبداع والأفكار الجديدة؛

ب. إيجاد الثروة والتوظيف؛

ت. زيادة القدرة التنافسية؛

ث. إعطاء الفرصة للأفراد لإظهار إمكانياتهم.²

و هناك من عرف المنظمة الرائدة بأنها تلك المنظمة التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، و تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد و المصادر ضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر. و تتمثل المحاور التي تقوم عليها الأنشطة الرائدة في :

أ. الأفكار و الأعمال الجديدة: التي تقوم بطرح منتج جديد و افكار جديدة و بناء الأعمال حول مفهوم جديد.

¹ عبد الستار محمد علي و آخرون، "الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة"، الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 29. يمكن للقارئ أن يطلع على هذا الكتاب لمعرفة المزيد من المعلومات بخصوص الريادة التنظيمية و أسباب تكثيف الاهتمام بها.

² عمر علي اسماعيل، "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، جامعة الموصل، سنة 2010، ص 17.

ب. الأفكار الحالية و الأعمال الجديدة: وهي التي تتعلق بإيجاد أعمال جديدة بناءً على المفاهيم القديمة و تقديم خدمات و منتجات جديدة بعد تطوير المنتجات القديمة.

ت. الأفكار و الأعمال الحالية: و التي من خلالها يتم تقديم المنتجات و الخدمات القديمة مع القليل من الابداع و الابتكار مع وجود بعض المخاطر المالية.

و يرى البعض الآخر أن المنظمات الرائدة هي تلك المنظمات التي تعمل بقوة إيجابية و تساهم في النمو الإقتصادي وزيادة الدخل القومي و تكوين علاقة بين ابتكاراتها و السوق من خلال إيجاد تكنولوجيا حديثة.

في حين عرفها آخرون بأنها تلك المنظمات التي تملك القدرة على التخطيط و التنظيم و تقليل الخسائر في المخاطرة الجديدة. و من جهة أخرى هي تلك المنظمات التي تستطيع الاستفادة من الفرص دون النظر إلى الموارد و يمكن توضيحها من خلال ستة أبعاد مرتبطة: الاتجاهات الاستراتيجية والالتزام بالفرص، الالتزام بالموارد، الرقابة على الموارد و تنظيم الادارة وفلسفة الحوافز. وهناك من قسم المنظمات الرائدة إلى أنواع:

أ. المنظمات الرائدة من خلال الابتكار و النمو؛

ب. المنظمات الرائدة من خلال المخرجات و هي الربحية و القيمة المضافة.

ت. المنظمات المرتبطة بشبكة المعلومات و الظروف البيئية، قوى السوق، سياسة الدولة، التكنولوجيا الجديدة و الأسواق الجديدة.¹

أشار الباحث الاقتصادي شامبتر (Joseph Shumpter) سنة 1943 إلى أن المنظمة الرائدة هي التي تبذل وتبتكر سواء في تقديم منتجات جديدة أو طرق انتاجية جديدة أو تطوير أسواق جديدة. و هذا الإبداع يقود إلى خلق ثروة في حال أفرز طلبا عليه نتيجة تقديم و خلق قيمة مميزة للعملاء.

أما منظمة (Global Entrepreneurship Monitor 1999) عرفت المنظمة الرائدة بمثابة كل محاولة لإنشاء عمل جديد، أو خلق مغامرة جديدة في مجال الأعمال تعمل على تحقيق التوظيف الذاتي أو توسيع الأعمال الحالية من خلال مجهودات فرد أو مجموعة من الأفراد.

فالمنظمات ذات التوجه الريادي هي "تلك المنظمات التي تتميز بالإبداع في منتجاتها و التي تدخل في مغامرات خطيرة و عادة ما تكون قائدة السوق في مجال الإبداع و التجديد وتتميز بالسلوك التنافسي و التحدي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية".¹

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 95، 97.

من خلال ما تم استعراضه من تعاريف لمفهوم المنظمة الرائدة نرى أن كلَّ يعرفها من زاوية معينة حيث هناك نقاط اختلاف كما يوجد هناك نقاط تشابه فيما بينها ومنه يمكن تقديم التعريف الشامل لمختلف العناصر و الذي يتضمن مختلف المكونات بشكل ظاهري أو ضمني:

هي البدء و التفرد في تحقيق قيمة مضافة من خلال تخصيص المال و الوقت و الجهد و الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن ذلك الإقدام و التقليل من الخسائر وذلك عن طريق الانتباه لمتغيرات البيئة و اتجاهاتها و ما تفرزه من فرص و تهديدات مع القدرة على استشراف المستقبل و الاستعداد الكافي لاغتنام فرصه و مواجهة تهديداته، مع توفير مستلزمات العمل الفيزيائية و النفسية اللازمة لممارسة العمل و تحقيق النجاح؛ بالإضافة إلى التمتع بالمهارات الإدارية الفنية الضرورية للسيرورة العمل و الرغبة و الإصرار على العمل الجاد و المثابرة والاجتهاد.

نود الإشارة إلى أن ريادة المنظمة بهذا المعنى ليست حكراً على منشئ العمل الجديد أو المبدع و المبتكر لمنتج جديد، بل من يقوم بإدارة و استغلال مختلف الموارد من قادة و عاملون في المنظمات الرائدة، وهو ما يطلق عليه اليوم بالريادة الإدارية*، حيث يمثل نشاط هؤلاء القادة و العمال بمثابة رواداً بتقديم سلع جديدة أو بناء خط إنتاجي جديد أو القيام بإنشاء منظمة جديدة، ولضمان بقاء واستمرارية الأنشطة الجديدة فإنه يتوجب على قادة المنظمات إدارة مواردهم المحدودة بطرق تختلف عن الأسلوب التقليدي للحفاظ على الريادة في مجال النشاط. وهذا ما سنناقشه في الأجزاء الآتية من هذا البحث.

المطلب الثاني: الخلفية التاريخية و الاقتصادية لريادة المنظمة.

من حيث المصطلح فكلمة Entrepreneurship هي في الأصل كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر أو يشرع في إنشاء عمل تجاري. وكان الإقتصادي ورجل الأعمال الفرنسي الشهير (جين بابيستييه) صاحب القانون الإقتصادي المسمى بقانون ساي هو أول من استخدم المصطلح في نحو عام 1700 بالمعنى نفسه. وقد ظهر مفهوم ريادة الأعمال في الكتابات الإقتصادية منذ كتابات (رينشارد كانتيلون، Cantillon) إذ عبر عن الريادة بنوع من الشخصية على الاستعداد لتأسيس مشروع أو منظمة جديدة. كما سادت الريادة في مجال الأعمال منذ القدم و لكن ليست بالشكل المعروفة به حالياً، حيث تمثل الهدف الأساسي للمنظمات في ذلك

¹ إلهام فخري طلمية، "التسويق في المشاريع الصغيرة"، بدون طبعة، دار المناهج للنشر و التوزيع، بدون بلد، 2009، ص ص 44، 48.

* تميز عقد الثمانينات في بعض الدول الغربية ببزوغ دور الريادة الإدارية، ذلك أن عدد المنظمات الجديدة التي ظهرت للوجود خلال سنوات هذا العقد زادت بشكل ملحوظ و تتميز عن اقتصاديات أخرى. والسبب هو التسارع في الانتشار هو التقدم التكنولوجي و السلمي و الخدمي الياباني الذي أبهر هذه الدول وأدهشها. ويشير أحد المهتمين في الإدارة إلى أن اليابانيين أثبتوا وجودهم في أسواق الدول المتقدمة، وتمكنوا بنجاح من اجتياحها بصناعاتهم في عدة مجالات (السيارات، الفولاذ، أجهزة الاتصال، الساعات، الإلكترونيات) مما أثار قلق أرباب المشاريع في تلك الدول، ولم يقتصر هذا القلق على قادة منظمات الأعمال فحسب، بل شمل أيضاً أصحاب الشهادات العليا و كليات إدارة الأعمال، في ضوء ذلك صدرت عدة كتب و بحوث و مقالات منذ عام 1980 ألقت الضوء على أسباب نجاح و فاعلية الإدارة اليابانية. و لمن يريد الغوص أكثر في هذا الموضوع يطلع على كتب و مقالات الدكتور بلال خلف السكارنة.

الوقت في السعي نحو تحقيق الأرباح وجمع الثروات حسب كتابات المفكر الاقتصادي (آدم سميث)* و بعد مرور حقبة زمنية عديدة عرف فيها الاقتصاد عدة تحولات، حيث قامت اقتصاديات الدول على فرضيات وأطروحات عدة علماء اقتصاديين لكنهم أغفلوا ريادة المنظمة في تحليلهم الاقتصادي إلى غاية ظهور نتائج دراسات العالم الكبير (شومبيتر، schumpeter)* الذي تبنى مدخل أن النظام الاقتصادي عندما يكون في حالة توازن بين العرض و الطلب فإن المنظمة الرائدة في مجال معين هي التي تكسر حالة التوازن من خلال ما تقدمه من ابتكارات جديدة وأساليب إنتاجية حديثة. ومنذ بداية التسعينات أصبح العصر هو عصر الريادة و الرواد في مجال الأعمال حيث اهتمت المنظمات التعليمية و المنظمات الحكومية و الشركات و المجتمع ككل بريادة المنظمات. و انتشرت الأبحاث و الدراسات المستفيضة في مجال ريادة المنظمات و التي تؤكد أهميتها للاقتصاد الوطني. و في هذا الصدد يقول العالم المعاصر (دافيد أودريتش، David Audretsch)* أن ريادة المنظمة في مجال الأعمال هي التي تساهم المساهمة الأبرز في النمو الاقتصادي عن طريق نشر المعرفة التي ستبقى حبيسة لولا انتشارها تجاريا. و تعتبر النجاحات الكبيرة للاقتصاديات الناشئة أمثال سنغافورا وتايوان والصين و هونج كونج و كوريا الجنوبية حيث تمثل المنظمات الرائدة في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 60% فأكثر كدليل لتطبيقات رأسمالية ريادة الأعمال¹.

المطلب الثالث: خصائص و أهداف المنظمات الرائدة.

1- **خصائص المنظمات الرائدة:** تمتاز المنظمات الرائدة بمجموعة من الخصائص و السمات التي يمكن توضيحها فيما يلي.

أ. تحديد الفرص و تقييمها: يعد تحديد الفرص و اغتنامها من أبرز سمات المنظمات الرائدة و لا يحصل ذلك إلا من خلال المتابعة المستمرة لحاجات الزبائن و رغباتهم و توقعاتهم في السوق، و يتم ذلك عبر نظم تسويقية فعالة. كما يساعد ذلك على معرفة أسبابها و مدتها و إدراك قيمتها و الموازنة بين العائد و المخاطرة المترتبة عليها، وكذلك المهارات التي يتمتع بها الأفراد لتحقيق المزايا المختلفة منها.

* فيلسوف و عالم اقتصادي اسكتلندي (1723، 1790م).

* عالم اقتصادي (1883، 1950م).

* عالم معاصر (2006، 2010م).

* حقق الباحثون أمثال (بومل) و آخرون نجاحات كبيرة سنة 2007 من جامعة بيل و منظمة كوفمان الشهيرة في كتابهم "الرأسمالية الطبية و الرأسمالية الخبيثة" بفضل نظريتهم السمات برأسمالية ريادة الأعمال كنموذج جديد في الاقتصاد الدولي الحديث و القادر على تحقيق النمو و الرخاء الاقتصادي المستديم وهو البديل للأنماط الثلاثة الأخرى المعروفة برأسمالية الشركات الكبرى، و الرأس مالية الموجهة من الدولة، و رأسمالية القلة المسيطرة.

¹ بدون كاتب، "إضافات إلى كتاب ريادة الأعمال" بدون المعلومات الأخرى، مصدر إلكتروني من النوع PDF، ص ص 1، 5.

ب. تطوير الخطة: تقوم المنظمات الرائدة بإجراء تعديلا مطورا على الخطة التي تعمل بها بناءً على التوسع في تحديد الفرص التي تعد من أصعب المراحل في تطوير خطة الأعمال الرائدة و تنفيذها وهذه الخطة توضح الرؤية الشاملة لطبيعة المهام و الأنشطة التي ستقوم بها المنظمة.

ت. تحديد الموارد اللازمة: تمتلك المنظمات الرائدة رؤية واضحة عن قدراتها و مواردها المتاحة و معرفة دقيقة بمقدار الفجوة بين مالديها من موارد و إمكانيات وما تحتاج إليه لإغتنام الفرص المتاحة.

ث. إدارة المنظمة: تتبع المنظمات الرائدة نمودجا مناسباً لإدارة أعمالها بما يحقق أهدافها بنجاح من خلال استغلال أهم الموارد المؤدية لذلك، ومعرفة المشاكل التي تواجهها مع تطبيق نظام رقابي على أنشطتها لضمان تنفيذ الأهداف المطلوبة.¹

أما (إلهام فخري) ترى أن لريادة المنظمة خمس خصائص أساسية هي:

أ. الإبداع و الذي يعرف بأنه القدرة على خلق طرق جيدة لتطوير المنتجات و التكنولوجيا وأساليب العمل.

ب. تحمل المخاطرة وهي الرغبة في التضحية بالموارد مع احتمال النجاح أو الفشل في تحقيق العائدات و النتائج المرجوة.

ت. المبادرة وهي الرغبة في أن تكون الأول في تشكيل البيئة لتحقيق النجاح.

ث. الاستقلالية في العمل لتطوير الأفكار الجديدة المقرونة بالرغبة و القدرة على السلوك التنافسي المتحدي.

ج. الهيكل الإداري الذي يؤمن الاستقلالية و الحرية في العمل و يعزز الإبداع و الابتكار وأن

المركزية و الرسمية و تعدد الأقسام و التداخل فيما بينها يحد من إمكانية تبني التوجه الريادي

للإدارة لأن الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمركزية و الرسمية و تعدد الأقسام و تداخلها يؤثر

سلبا على التوجه الريادي الذي يمكن أن تتمتع به المنظمة.²

وكلما تعقدت البيئة التي تعمل فيها المنظمة كلما زادت الحاجة إلى هذه الخصائص وهذا ما تتميز به

المنظمات الرائدة حيث تتفوق عادة في بيئة مضطربة و غير مستقرة، بسبب سعيها إلى تحسين قدرات موظفيها

لفهم التغيرات البيئية والتأقلم معها و محاولة التكيف معها لزيادة كفاءة المنظمة بصفة مستمرة، وهذا ما يضمنه

¹ توفيق سريع علي باسردة، "العلاقة بين الإبداع و الريادة في منظمات الأعمال" مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، اليمن، العدد 4، ديسمبر 2009، ص 79، 80.

² إلهام فخري طلمية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الهيكل الإداري للمنظمة و سلوك قائدها الذي يقود إلى التعلم و تفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد الموظفين مما يؤدي إلى تراكم المعلومات القيمة و المعارف التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الريادة. و يضيف (توفيق سريع علي باسردة) في مقاله إلى هذه الخصائص خاصة أخرى للمنظمات الرائدة تتمثل في قدرة هذه الأخيرة على إدارة المعرفة* التي تقدم أفكار جديدة (العصف الذهني)* التي تخاطب الأفكار السامية و الأخلاقية للموظفين مما يساعد على إخراج المعارف المثمرة من عقولهم و مزجها بالمعارف و المعلومات مع حسن إدارتها و استغلالها للاستفادة منها مما يحقق الارتقاء و الريادة لمنظمة.

2- أهداف المنظمة الرائدة: تهدف المنظمات الرائدة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

أ. التميز: يتمثل التميز في قدرة المنظمات الرائدة على التفرد بخصائص معينة على غيرها من المنظمات المنافسة في قطاع النشاط. سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو بطبيعة الموارد التي تملكها. وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الاستقرار و تقديم المنتجات التي يصعب تقليدها.

ب. المخاطرة: تعد حالات الغموض و عدم التأكد و الخوف من الفشل و إيجاد الطرق المناسبة للبقاء والاستمرار في قطاع النشاط بمثابة مخاطرة تتبناها المنظمات الرائدة و تقوم بأخذها في الحسبان عند القيام بتنفيذ الأعمال.

ت. المبادأة: يعتبر هذا السلوك بمثابة التسابق بين المنظمات للاغتنام الفرص الموجودة في السوق و التي تكون لها علاقة بما تقوم به المنظمة، كما يمكنها من تقديم منتجات نادرة و جديدة و مختلفة عن بقية المنافسين، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال دورة حياة المنتج.¹

عند التمعن في كل ما ذكرناه في هذا المطلب بخصوص المنظمات الرائدة نجد أن هناك تداخل بين بعض الخصائص و الأهداف، فهناك من الكتاب من يعتبر الأخذ بالمخاطرة و التميز خاصية تتميز بها المنظمات الرائدة و هناك من يعتبرها هدفا تسعى إليها هذه المنظمات. المهم هو أن يفهم القارئ أن كل من الأهداف أو المميزات التي تطرقنا إليها يجب أن تؤدي إلى الريادة وهي بدورها من يضمن البقاء و الاستمرار في مجال النشاط.

* إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات ، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي. * يساعد العصف الذهني على تقديم الأفكار الجديدة بصورة جماعية في محاولة الوصول إلى حلول جديّة أو أنماط جديدة من المنتجات و الخدمات، ويتم هذا من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد في طرح الأفكار بكل حرية و تجرد من أجل تطوير مجموعة من الأفكار الجديدة. مع اتباع مجموعة من القواعد: - لايجوز تأييد أو نقد الأفكار المطروحة. - طرح الأفكار بكل حرية و بساطة ولا يجوز استخدام لغة الهيمنة. - كلما كثرت الأفكار كانت الفرصة للوصول إلى نتيجة أفضل. - يجوز تطوير الأفكار المطروحة أو البناء على أفكار الآخرين

¹ توفيق سريع علي باسردة، مرجع سبق ذكره، ص ص 80، 81.

المطلب الرابع: مقومات وركائز المنظمات الرائدة في ظل المنافسة الجديدة.

لقد أوضح (كوراتكو) بعض المقومات و الركائز التي تؤدي إلى نجاح المنظمات الرائدة:

- 1- الرؤية الريادية: وتعني التوقع الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، و الفرص البيئية و النماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية، وكذلك المخرجات و المسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤية. كما أن محاولة إيجاد نوع من الثقافة في المنظمة يساعد الموظفين على المشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة، و الرؤية الذكية هي التي تدفع الموظفين لكيفية مواجهة التحديات التي تقف أمام المنظمة.
- 2- أساليب فرق المخاطرة الجديدة في المنظمة: إن فريق المخاطرة الجديد يمكن أن يظهر في الابتكارات التي تحدث في المنتج و السوق و العمليات، و هناك عدة مزايا تنتج عن فرق المخاطرة الجديدة و التي تأتي من رقابة ذاتية على السلوك وما لديهم من الخبرة و المعرفة و يمكن الاستفادة من معارفهم ومهاراتهم ومواهبهم وابتكاراتهم للعمل مع بعضهم البعض مما يجع مستوى الأداء لديهم مرتفعاً و يزيد من قدرتهم على حل المشاكل.
- 3- التعويض كعنصر مهم في الدافعية: إن التعويض له مؤثرات إيجابية مساعدة على دفع جهود العاملين و فرق العمل في تحسين مستوى الانتاجية. و يتمثل التعويض في ثلاثة أنواع سواء أكان الدفع الغير مباشر (الاستفادة من العوائد والخدمات) أم الدفع المباشر (الأجر و الحوافز)، أما النوع الثالث فهو مرتبط بالضمانات و تحديات السوق و فرص التعليم.¹

و ترى الباحثة أن كل المبادئ والمتطلبات و الركائز التي تقوم عليها ريادة المنظمة القائد هو من يقوم بنشرها و تعزيز قيمها و تطبيقها مع الموظفين و خاصة إذا كان سلوكه يتسم بالأخلاقيات لإن الهياكل التنظيمية المرنة تساهم كثيرا في تمكين الموظفين الرياديين و تشجيعهم على ممارسو عملهم الريادي بسهولة و قدرة عالية مع تخطي العقبات التي تحول دون وصول المنظمة إلى مصاف المنظمة الرائدة.

- 4- و تعد الثورة التكنولوجية و العولمة من بين المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، حيث تعمل التكنولوجيا على التقليل من تكاليف و تزيد من قدرتها في نفس الوقت، واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات سواء كان من خلال الاتصالات أو من خلال الكمبيوتر. حيث مكنت هذه الأخيرة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات و الموارد و الأعمال و توصيل إلى أفضل الخدمة و المنتجات للزبائن بمرونة عالية و تغطية أكبر لكافة الأسواق و بالتالي تحقيق قيمة أعلى للأعمال.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 97، 98.

5- كما أصبحت العولمة من بين العوامل المؤثرة في التوسع و تطور الإقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق الأجنبية مما زاد من الفرص أمام المنظمات الرائدة و الغموض و المخاطر كذلك بسبب المنافسة حيث أن التغيرات السريعة صعبت عملية التنبؤ و المرونة في ظل المنافسة الشديدة.

و لكي تتمكن المنظمات من المحافظة على الريادة لا بد لها من بناء مرونة في استراتيجيتها وجداره في منافستها و محاولة الحصول على القدرات البشرية الفعالة و بناء ثقافة جديدة للمنظمة تقوم تقوم على:

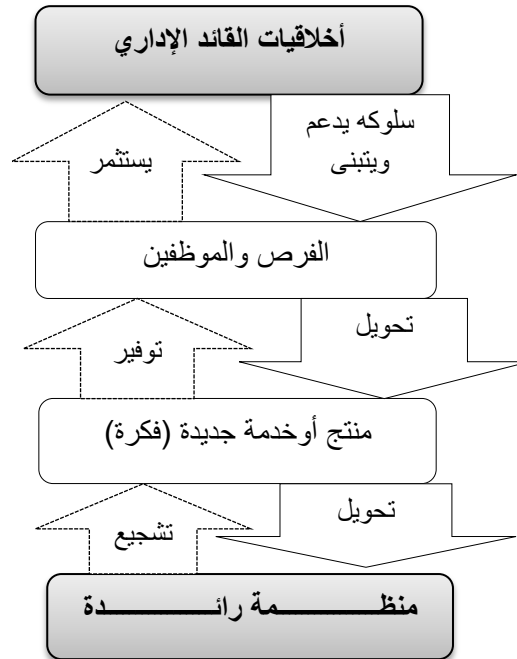
أ. المرونة: على المنظمات الرائدة ان تفكر بصورة دائمة بخصوص كيفية الاستجابة بسرعة للتغيرات ومواجهة التحديات من خلال مرونة هيكلها التنظيمي و استراتيجيتها والاستثمارات التي تقوم بها و ذلك على المدى القصير و الطويل.

ب. القيادة: يجب أن يقوم قائد المنظمة الرائدة بتحديد الهدف و خطط التنفيذ و تجنيد كل الموارد المتاحة بطريقة عقلانية و أن تكون له رؤية مستقبلية.

ت. الميزة التنافسية الرائدة: يجب أن تتسم الميزة التي تحققها المنظمة الرائدة في خدماتها و منتجاتها بالتفرد و الندرة لتجنب إمكانية تقليدها حتى تمكن المنظمات الرائدة من البقاء و الاستمرار.¹

ويمكن تلخيص المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث في الشكل الآتي:

الشكل رقم (18): شكل توضيحي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات السابقة.

¹ بتصرف من الباحثة، بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 98، 99.

من خلال الشكل رقم (18) نجد أن أخلاقيات القائد تجعله يتبنى و يدعم الموظفين الذين يبحثون عن الفرص الجديدة في الظروف الداخلية و الخارجية، مما يمكن هذا الموظف من تحويل الفرص إلى أفكار جديدة أو خدمة أو منتج جديد كما يقوم بتطويرها، و هذا ما يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية لدى مخرجات المنظمة مما يجعلها رائدة في مجال نشاطها مقارنة بمنافسيها.

و قد يكون العكس إذا قامت المنظمة الرائدة بتشجيع الأفكار الجديدة و المطروحة من قبل الموظفين مع توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لتحقيقها و بالتالي توفير رؤوس الأموال لاستثمارها، وبمأن لكل منظمة قائد فهو الشخص القادر على تشجيع مثل هذا السلوك الريادي.

ونلاحظ كذلك أن ريادة المنظمة في الدول المتطورة مرتبط بالتفرد و التطور و الابتكارات التكنولوجية المتجددة أما في الدول النامية بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة فيعتبر الأخذ بروح المبادرة و التحرك والمخاطرة في إنشاء عملاً جديداً يساهم في أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية عملاً رائداً. و بالتالي فإن مفهوم المنظمات الرائدة يختلف من مجتمع لآخر حسب درجة التطور الاقتصادي و الاجتماعي الذي يمر به البلد. و فيما يلي سنقوم بتقديم المنظمات الجزائرية الرائدة.

✓ المبحث الثاني: السياق الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات الاقتصادية الجزائرية.

لقد مرت المنظمات الجزائرية بعدة تحولات نظراً لتغير الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية منذ استقلال الجزائر إلى يومنا هذا ولكي يتسنى للقارئ الإلمام بالمحيط الذي نشأت فيه توجب علينا أن نوجه القارئ الكريم إلى الاطلاع على مختلف التغيرات التي عرفتتها المنظمة الاقتصادية الجزائرية من سنة 1962م إلى غاية سنة 1999م من مصادر أخرى (كتب و أطروحات) لتجنب تكرار ما تطرق إليه الباحثين و الطلبة من قبل بخصوص الإصلاحات التي تم تطبيقها على الاقتصاد الجزائري لتحسين مختلف ميادين الحياة. لذا اقتصر بحثنا على السياق الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات الاقتصادية الجزائرية من سنة 2000 م إلى غاية سنة 2014 م و ذلك في أربعة مطالب تضمنت ما يلي: الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في المطلب الأول ومحاولات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة في المطلب الثاني، إضافةً إلى مختلف برامج الإنعاش الاقتصادي (2001-2014) في المطلب الثالث، أما المطلب الرابع .

◀ المطلب الأول: المنظمات الاقتصادية الجزائرية و الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

إن مختلف المسميات التي أخذتها المنظمة الاقتصادية الجزائرية سابقاً تعتبر أكبر دليل يوضح الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتتها (مؤسسة عمومية و إدارية ، مؤسسة اشتراكية، شركة وطنية، و مؤسسة عمومية صناعية و تجارية و في نهاية الأمر مؤسسة عمومية اقتصادية) حسب طبيعتها

القانونية، الاقتصادية، سياسية وتنظيمية. حيث واكبت جملة من الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي، وهذا ما يظهر في غياب استراتيجية واضحة المعالم، و تداخل المهام و الصلاحيات، والاعتبارات البيروقراطية التي لا تزال تلتزم المحيط الاقتصادي للمنظمة العمومية الاقتصادية الجزائرية. و على ضوء هذه المعطيات و في ظل التحولات الخاصة بالاقتصاد العالمي من عولمة و شمولية و الآثار التي ترتبت على الاقتصاد الجزائري بصفة عامة و المنظمة الاقتصادية بصفة خاصة و المتمثلة في الأزمة المتعددة الأوجه التي تعرفها الجزائر مع مطلع القرن الواحد والعشرين، بات لزاما على السلطات الحكومية أن تتخذ التدابير اللازمة لإعادة الاعتبار للمنظمة الاقتصادية في الجزائر باتخاذ مختلف التدابير لمواصلة الإصلاحات التي خصت بها هذه المنظمة لمواكبة التحول من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق.

وفي نفس السياق يتعين على الدولة أن تعيد النظر في الدور الذي يجب عليها القيام به لمواكبة هذا التحول. و في هذا المضمار يجب عليها أن تخلق الظروف المواتية من قوانين، و إصلاحات في جميع الميادين حتى تتمكن المنظمة الاقتصادية من مجابهة التحديات التي تواجهها والتي من بينها **الشراكة مع الاتحاد الأوروبي**، إذ لا تملك المنظمة الاقتصادية الجزائرية خيار آخر أمام تحول الاقتصاد الجزائري إلى اقتصاد السوق، وتوقيعها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، حيث تعتبر الشراكة خطوة استراتيجية لمواجهة التحولات والتحديات التي تفرضها عولمة الاقتصاد، باعتبارها شكل من أشكال التعاون، ونوع من النقاريات التي تحدث بين المنظمات الاقتصادية، بهدف الاستفادة من مزايا تآزر الموارد والإمكانيات، وكذلك تخفيض حدة المنافسة بين الأطراف. ومن ثم خدمة الزبائن بأعلى درجة ممكنة. و قبل تقديم أثر الشراكة بين الاتحاد الأوروبي و الجزائر على المنظمة الاقتصادية الجزائرية قمنا بتعريف الشراكة كما يلي:

تعتبر الشراكة في المجال الاقتصادي، مفهوما حديثا و واسعا يجري تعميمه واستخدامه على نطاق واسع، ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالشراكة ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

فالشراكة هي عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، ويتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري، وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة. وهذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال، وإنما أيضا المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام الاختراع والعلاقات التجارية والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة العمليات ومراحل

الإنتاج والتسويق. وبالطبع سوف يتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية.¹

ومن بين الأسباب التي دفعت المنظمات الاقتصادية لاختيار هذا البديل الاستراتيجي يمكن إدراج العناصر التالية:

- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، التي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة. حيث أصبح قادة منظماتنا يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت فيه الحواجز التجارية بين أسواقه.
- تعاظم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير. ولهذا تبحث المنظمات عن استراتيجية الشراكة في صيغتها الفنية، والتي تتيح لها نقلا أرخصا للتكنولوجيا بدلا من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معنية، دون ضمان كاف للنجاح.
- التغييرات المتواترة للمحيط الدولي على كافة المستويات، التي تستدعي اهتماما بالغا من المنظمات الاقتصادية، كما تعتبر حافزا للدخول في مجال الشراكة والتعاون مع المنظمات الأخرى لتفادي كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على مستقبل المؤسسة.
- المنافسة بين المنظمات الاقتصادية: إن نظام السوق يدفع المنظمات الاقتصادية إلى استخدام كل طاقاتها في مواجهة المنافسة محليا ودوليا. والشراكة باعتبارها وسيلة للتعاون والاتحاد بين المنظمات بإمكانها مواجهة ظاهرة المنافسة.²

من خلال ماسبق يمكن القول أن للشراكة عدة مزايا منها: مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، إضافة إلى تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة، كما تحقق الشراكة قدرا كبيرا من فرص التحول إلى العالمية بأسلوب متدرج ومخطط.

إن دخول اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005، جعل المنظمات الاقتصادية أمام تحديات جديدة، تتمثل في الانعكاسات التي ستترتب عن هذا الاتفاق، ولا شك أن لهذا المشروع آثار سلبية، وأخرى إيجابية على المنظمات الاقتصادية الجزائرية.

¹ عبد السلام أبو قحف، "السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1989، ص 24.
² قلش عبد الله، "أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد 29، جويلية 2006.
www.ulum.nl

- أ. الآثار الإيجابية على المنظمات الاقتصادية: بالنظر إلى محتوى اتفاق الشراكة، يتضح لنا أن المنظمات الاقتصادية الجزائرية ستستفيد كثيرا، من خلال الانعكاسات الإيجابية لمضمون هذا الاتفاق، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:
 - احتكاك المنظمات الاقتصادية الجزائرية مع المنظمات الكبرى الأوروبية ذات الخبرة والكفاءة في التسيير، يؤدي بها إلى اكتساب الخبرات والمهارات التسييرية وجعلها تقارب نظيراتها الأوروبية¹
 - انفتاح الاقتصاد الجزائري على الدولة الأوروبية في ظل السوق المشتركة، وبالتالي دخول المنظمات الجزائرية في منافسة مع المنظمات الأوروبية، مما يدفعها إلى تطوير المنتجات ورفع الكفاءة الإنتاجية، وخلق مزايا نسبية تسمح لها بدخول الأسواق الأجنبية وتعظيم أرباحها.
 - تقليص تكاليف الإنتاج في المنظمات الجزائرية، الناتج عن انخفاض أسعار الواردات من المواد الأولية والوسيط، والسلع النصف مصنعة، وذلك بسبب التخفيض المرحلي في التعريفات الجمركية.
 - إتاحة الفرصة أمام المنظمات الجزائرية للدخول إلى أسواق جديدة، هي أسواق دول الاتحاد الأوروبي المفتوحة.
 - إن اتفاق الشراكة يشجع تدفق الاستثمارات الأجنبية، التي ستساهم في تقوية الهياكل الإنتاجية للمنظمات الجزائرية، خاصة من خلال عمليات الشراكة مع المنظمات الأوروبية، وهنا على المنظمات الوطنية استغلال الفرص واكتساب الخبرات.
 - اتفاق الشراكة يدعم تدفق التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، وبالتالي استفادة منظماتنا الاقتصادية من التكنولوجيا التي تمتلكها منظمات دول الاتحاد الأوروبي، واستخدامها في تطوير الإمكانيات الإنتاجية وتطوير نوعية المنتجات والخدمات.
 - مساعدة المنظمات الجزائرية على تعلم التقنيات الجديدة في التسويق والتجارة الخارجية، وعلى الصرامة في تسيير الموارد البشرية وتكوينها.²
 - يسمح هذا الاتفاق بتدويل النشاطات التي تقوم بها المنظمات، ويدفع بها إلى الدخول في الاقتصاد العالمي.

¹ بلال أحمية، "دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية"، مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص03.

² لخضر عزي ومحمد يعقوبي، "الشراكة الأوروبية ومتوسطة وآثارها على المؤسسة الاقتصادية"، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد 14، أكتوبر 2004، www.ulum.nl

- إمكانية زيادة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين المحليين، نتيجة انخفاض أسعار المنتجات الوسيطة وقطع الغيار المستوردة، وهو ما سوف يعمل على تحسين نتائج المنظمات المحلية ويجعلها في وضع أفضل مما كانت عليه.
- الاستفادة من البرامج والمساعدات المالية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي، والتي من أهمها برامج ميدا 1 وميدا 2، واستخدامها في عمليات تأهيل المنظمات الوطنية التي تساعد على تحسين أدائها وتقوية قدراتها التنافسية.
- ب. الآثار السلبية على المنظمات الاقتصادية: إن اتفاق الشراكة الموقع بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، يحمل في طياته، تحديات وانعكاسات سلبية على المنظمات الاقتصادية الجزائرية، يتمثل أهمها في:
 - المنافسة : ولكن مع دخول اتفاق الشراكة حيز التطبيق والبدء في عملية تفكيك الحواجز الجمركية وغير الجمركية، ستزداد حدة المنافسة التي سوف تؤدي إلى:
 - تحطيم المؤسسات غير التنافسية، التي كانت تتمتع بحماية كبيرة أو بحماية ضعيفة.
 - الصعوبات التي ستواجه المؤسسات الاقتصادية التنافسية ذات الحماية الكبيرة.
 - الصعوبات التي يمكن أن تواجه المؤسسات العاملة في قطاعات السلع الاستهلاكية.
 - جانب المواصفات والجودة: إن أهمية الجودة لا تقف عند حدود السلعة فقط، ولكنها ترتقي وصولا إلى جودة المنظمة ككل. لكن إذا نظرنا إلى منتجات منظماتنا الوطنية، نجدها تتميز في غالبيتها بنقص جودتها وعدم تطابقها مع المعايير الدولية، على عكس السلع الأوروبية، التي تتمتع بجودة عالية، الأمر الذي يخلق صعوبات لمنظماتنا في مواجهة نظيراتها الأوروبية.
 - جانب الأسواق والأسعار: إن عدم تكافؤ القوى الاقتصادية بين الطرفين الأوروبي والجزائري، سيؤثر سلبا على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة فيما يتعلق باقتحام الأسواق وعملية المحافظة على الحصص السوقية التي كانت موجودة في السابق. فضخامة تكاليف منتجات المنظمات الجزائرية سيؤدي إلى ارتفاع أسعارها مقارنة مع أسعار السلع الأوروبية، الأمر الذي يترتب عنه خسارة منظماتنا لحصصها السوقية لصالح المنظمات الأوروبية.
 - إن إزالة القيود الجمركية في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية للجزائر، يؤدي إلى ظهور خطر جديد، وهو إغراق السوق المحلية بالمنتجات الأوروبية، مما يؤثر سلبا على المنظمات الإنتاجية الجزائرية.

- إن إلغاء القيود الكمية والرسوم الجمركية، سيرفع من مستويات الاستهلاك الكلي والمحلي، ويدفع المستهلكين إلى شراء السلع المستوردة بدلا من السلع المحلية نتيجة جودتها وأسعارها، وهذا ما سيضعف المنتج الجزائري وبالتالي إضعاف المنظمة الجزائرية.

- وجود المنافسة أمام صادرات المؤسسات الوطنية نحو الاتحاد الأوروبي، بسبب الاندماج المتزايد لدول أوروبا الوسطى والشرقية في مبادلات الاتحاد الأوروبي، وانخفاض التفضيلات التي كانت تتمتع بها الجزائر.¹

يمكن القول في هذا الصدد أن الشراكة الأورومتوسطية هي أحد الأدوات الرئيسية والهامة لتفعيل أداء المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وتوسيعها، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية وإنعاش الاقتصاد الوطني. غير أن العراقيل والصعوبات التي تخلفها هذه الشراكة أمام منظماتنا الاقتصادية، تستوجب تدخل أطراف عدة أخرى كالمنظمات نفسها والحكومة الجزائرية، من أجل تمكينها من مواجهة الآثار السلبية لهذه الشراكة ومحاولة استغلال أثارها الإيجابية.

المطلب الثاني: المنظمة الاقتصادية الجزائرية و المنظمة العالمية للتجارة.

مع ظهور مختلف البوادر التي توحى بإحلال الاقتصاد الحر مكان الاقتصاد الموجه، وبعد التصحيح الهيكلي الذي فرض على الجزائر من طرف صندوق النقد الدولي، واستقرار المؤشرات الاقتصادية الكلية، غدت الحاجة إلى انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية أمرا لا مفر منه بل يكاد يكون لازما. يضاف إلى ذلك توقيع الجزائر على اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوربي الذي يتميز بالطابع التجاري في محوره الاقتصادي، والذي يركز على ضرورة تحرير التجارة الخارجية. مما جعل المنظمات الاقتصادية الجزائرية تواجه منافسة حادة في السوق الوطنية خاصة وأن هذه المنظمات لم تكن مستعدة لهذه المرحلة لأنها كانت تسير وتعيش في وضعية اقتصاد محمي من المنافسة ومحتكر بقوة القرار الإداري له. ومع بداية التسعينات، وجدت هذه المنظمات نفسها في مستوى من التنافسية ولا تسمح لها بمواجهة المنظمات الأجنبية التي تقوم بتصريف منتجاتها في السوق الوطنية مما يحتم على المنظمة الجزائرية القيام بمجهودات أكبر لتوفير وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها إن أرادت البقاء والاستمرار في السوق، وبالتالي فإن عملية إعداد المنظمة لمواجهة المنافسة الدولية تتطلب إصلاحين متلازمين : يتمثل الأول في إصلاح المنظمة بحد ذاتها، والثاني يتعلّق بالمحيط العام لهذه المنظمات.

¹ لخضر عزي ومحمد يعقوبي، مرجع سبق ذكره.

أ. **مفاوضات الجزائر مع المنظمة العالمية للتجارة:** كانت الجزائر دولة مراقبة في منظمة الجات، لتقدم الجزائر بعدها رسميا طلب انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة* في جوان 1996، وجاء هذا الطلب في سياق تطبيق توصيات صندوق النقد الدولي، في إطار اتفاقية التمويل الموسع، وتزامنا مع مرحلة تميزت بتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي، حيث أجاب وقتها السيد وزير التجارة "بختي بلعاب" على حوالي 340 سؤال، هذه الأسئلة تمحورت حول سياسة الخصوصية والاستثمار، الأسعار المطبقة والمنافسة، أسعار الفائدة، الرسوم الجمركية والمراقبة بالإضافة إلى الواردات والصادرات، وأن أغلبية هذه الأسئلة كانت من الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي، وكانت الإجابة على هذه الأسئلة كتابية. وتم توقيف المفاوضات في عام 1999، لتستأنف بعدها عام 2000، بصورة متقطعة، مما دفع بالجزائر إلى إعادة صياغة مذكرة الانضمام في شهر جويلية عام 2001، ليعاد تقديمها من جديد، حيث طرحت أسئلة جديدة والتي تم الرد عليها في نهاية فيفري 2002 من طرف وزير الدولة وزير الخارجية "عبد العزيز بلخادم" آنذاك، وقد بلغ عدد الجولات الثنائية الأطراف التي قامت بها الجزائر إلى غاية 2004 حوالي 7 جولات، فضلا عن أربع جولات متعددة الأطراف، واجتماعين مشتركين الأطراف بين الدول والهيئات خصصت للفلاحة، وقد تلقت الجزائر أكثر من 300 سؤال مكتوب. ومع بداية سنة 2005 خاضت الجزائر جولاتها الثامنة وذلك عن طريق وفد برئاسة وزير التجارة "نور الدين بوكروح"، حيث يضم هذا الوفد مجموع رؤساء تنظيمات أرباب العمل إضافة إلى عضوين من الأمانة الوطنية للاتحاد العام للعمال الجزائريين حتى يشاركوا كملاحظين في المفاوضات، وتطور المناقشة خلال هذه الجولة حول المواضيع التالية: سياسة الخصوصية المتبعة من قبل السلطات العمومية، المقاييس الدولية الخاصة بالاستثمارات، فضلا عن إجراء الحماية وتخصيص بعض المواد القانونية والحفاظ على سقف من التعريفات الجمركية لبعض المواد الصناعية والزراعية¹. ورغم الآثار السلبية لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة إلا أن المفاوضات لا تزال مستمرة إلى يومنا هذا بسبب وجود آثار إيجابية على المنظمات الاقتصادية الجزائرية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

* جاءت منظمة التجارة العالمية لتحل محل سكرتارية الجات بعد انتهاء جولة الأورجواي في أول جانفي . 1995 أما فكرة إنشاء منظمة التجارة العالمية فقد نبتت لأول مرة من قبل الولايات المتحدة الأمريكية قبل بدء عمل سكرتارية الجات، حيث أعدت الحكومة الأمريكية في عام 1945 مشروعا لإنشاء هذه المنظمة بالإضافة إلى إنشاء صندوق النقد الدولي والبنك العالمي في إطار اتفاقية بريتين وودز، إلا أن هذا المشروع لم ير النور بسبب اعتراض الكونجرس الأمريكي عليه. ولكن نتيجة التطورات الاقتصادية المتسارعة في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين، برزت أهمية إيجاد منظمة التجارة العالمية من جديد وبدأت المطالبة بإحياء هذه الفكرة خلال جولة الأورجواي التي بدأت عام 1986 ، وبعد مناقشتها والاتفاق عليها تم الإعلان عن المنظمة العالمية للتجارة في مراكش بالمغرب عام 1994 لتبدأ العمل في أول جانفي 1995. www.wto.org تم الاطلاع على الموقع يوم 2014/09/14.

¹ جميلة الجوزي، "ميزان المدفوعات الجزائري في ظل السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة"، مقال من مجلة الباحث، العدد 11، سنة 2012، ص226.

ب. إيجابيات وسلبيات انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة: لانضمام الجزائر إلى المنظمة

العالمية للتجارة مكاسب وعوائق نوجزها في العناصر التالية:

- إن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة يتم بناء على الإصلاحات الاقتصادية للمنظمات من طرف الجزائر ضمن خطوات الانتقال إلى اقتصاد السوق والتي ستعزز قدرة الجزائر على مواصلة إصلاحاتها؛
- إن استجابة الاستثمارات الأجنبية لمتطلبات الاقتصاد الجزائري مرهونة باعتماد القواعد الجديدة للتجارة الدولية التي انبثقت من جولة الأوروغواي بعد التوقيع على الاتفاقات الجديدة في مراكش، وبالتالي لا تستطيع الجزائر دعوة رؤوس الأموال الأجنبية بدون أن تسمح للمستثمرين الدخول في أنظمة التفضيل التجاري (مبدأ الدولة الأكثر رعاية)؛
- إن التخفيض التدريجي للإعانات المقدمة لصادرات المنتجات الزراعية من طرف الدولة المصدرة سيثقل الفاتورة الغذائية للجزائر باعتبارها مستوردة صافية للغذاء؛
- إذا لم تنظم الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة فإنها لن تتمكن من الدفاع عن مصالحها ولا الاستفادة من مجموع الإجراءات الممنوحة للدول النامية؛
- إن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يجعلها تستفيد من الترتيبات التي خرجت بها اتفاقية جولة الأوروغواي والداعية إلى المعاملة المتميزة والأكثر تفضيلا للاقتصاديات النامية؛
- إن تطبيق مبدأ الدولة الأكثر رعاية يعني مواجهة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منافسة شرسة من المنظمات الأجنبية رغم أن اتفاقات الغات (سابقا) أقرت إجراءات لحماية ووقاية المنتج المحلي من المنافسة الأجنبية لكن تم تحديدها بفترات زمنية وتتميز بالصفة المؤقتة أو الانتقالية؛
- إن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يعني أنها ستقبل بإجراء تنازلات جمركية وهذا يعني تراجعاً كبيراً في إيرادات خزينة الدولة، هذه الخسارة لابد أن تعوض عن طريق زيادة الصادرات وتوزيعها الصادرات خارج المحروقات، لأن انضمام الجزائر سيفرض على المنظمات الصناعية توفير سلع صناعية عالية الجودة ومنخفضة التكاليف والسعر، حتى لا تتعرض للإفلاس من خلال المنافسة ؛
- خلق أقطاب جديدة للتعامل، بدل إعطاء الأولوية للاتحاد الأوروبي.
- تنص اتفاقية المنظمة حول السلع الصناعية، على تخفيض وإلغاء القيود على التجارة الخارجية وهذا ما سيزيد في المبادلات التجارية الخارجية، ويمكن من جلب الاستثمار الأجنبي، وبالتالي إيجاد فرص عمل جديدة، وتقوية فعالية المنظمات واستفادتها من خبرة ومعارف المستثمرين.

- كما لا ننسى أن لهذا الانضمام آثار سلبية على الصعيد الاجتماعي والسياسي نذكر منها ما يلي:
- تفاقم مشكلة البطالة في المدى القصير، وذلك نتيجة تسريح عمال المنظمات التي لن تستطيع الصمود أمام المنظمات الأجنبية المنافسة، ونعني المنظمات الخاصة والعامة؛
 - تصاعد الإضرابات العمالية المناهضة للانضمام والتي تدرك خطر المنظمات الأجنبية التي لم تتمكن من تصريف منتجاتها في العالم المتقدم لتجد أمامها عالما متخلفا يرى الجودة في كل ما هو أجنبي خاصة إذا كان بأسعار مغرية؛
 - تضخم الفجوة بين الأغنياء والفقراء نتيجة عدم تكافؤ الفرص في اقتصاد تستولي الطبقة الغنية على 20 % من ثرواته؛
 - انتشار الآفات الاجتماعية و الجريمة المنظمة نتيجة العناصر السالفة الذكر.
- هذه بصفة عامة بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنجم عن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة خاصة إذا لم نبذل جهودا لمواجهة مخاطر الانضمام أو على الأقل محاولة وضع الحواجز الممكنة التي تساعد على التخفيف من أثر صدمة الانضمام والتي يمكن أن نقترح منها العناصر التالية:
- إعادة تأهيل المنظمة الجزائرية عمومية كانت أم خاصة، بما يعطيها القدرة على منافسة المنظمات الأجنبية القوية مقارنة مع منظماتنا، وبالتالي مراجعة كل المناهج الخاصة بتسيير منظماتنا واعتماد الطرق الحديثة في إدارة الأعمال؛
 - التخلص من المنظمات التي أثبتت فشلها حتى في غياب المنافسة المحلية والأجنبية، ومحاولة إعادة تخصيصها لممارسة نشاطات تكون مؤهلة لها؛
 - البحث في المنتجات التي يمكن للاقتصاد الجزائري أن يتخصص فيها وينافس بها المنتجات الأجنبية؛
 - تفعيل دور التكوين داخل المنظمة الاقتصادية الجزائرية على كل المستويات بما فيها المسؤولين السامين في المنظمة.
 - اعتماد المشاريع الكبرى التي تمتص البطالة التي تنجم عن الانضمام وتلك التي نعاني منها حاليا.
 - اعتماد التكوين المتخصص الذي يحتاجه سوق العمل وهذا على كل المستويات التعليمية بما فيها الجامعية حتى لا نستمر في تكوين البطالين مستقبلا.

- البحث في كيفية اعتماد التقنيات الإشهارية الحديثة التي يمكنها أن توصل المنتج الجزائري إلى المستهلك في كل أنحاء العالم ونقصد بذلك الإشهار الإلكتروني.
 - التفكير في اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر بما تحمل من كل التقنيات المتعلقة بها، تكنولوجية قانونية وغيرها.
 - وبصفة عامة اعتماد المقاييس العالمية في التسيير الاقتصادي.¹
- يرى الأستاذ ناصر دادي عدون في مقاله إن هذا الانضمام المرتقب، قد ينجر عنه عدة آثار وانعكاسات على الاقتصاد الوطني، وبسبب أن الجزائر قامت بعدة إصلاحات اقتصادية، والتي بدأت تعطي ثمارها، فمثلا في المجال الصناعي، تحصلت 30 منظمة عمومية وخاصة على شهادة "ISO 9000" وتمكنت من إبرام عقود شراكة مع عدة دول.
- أما في المجال الفلاحي، فإن بواذر إنعاش هذا القطاع تبدوا جلية، وذلك نتيجة للسياسة التي تم اتباعها، حيث تم تسجيل نتائج جد مرضية خلال سنة 2002، إذ سجل عجز في تصريف المنتج بسبب زيادة الإنتاج، خاصة لمحصول الطماطم والكروم، وهذا رغم أن نسبة الدعم المقدمة لهذا القطاع لا تتجاوز 4.5 %، بينما الدعم المسموح به في إطار المنظمة العالمية للتجارة هو 10 %، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد تم زيادة ميزانية هذا القطاع لسنة 2003، وهو ما ينبئ بنتائج إيجابية مستقبلا.²
- وفي الأخير نشير إلى أن انضمام الجزائر إلى منطقة التبادل الحر مع أوروبا والانخراط في عضوية المنظمة أمران يتطلّبان التحضير الجيد لتنافسية المنظمات الجزائرية للدخول في التجارة العالمية حتى تتفادى زوالها والصعوبات التي تنجم عنها، وفي إطار العولمة المتنامية للأسواق يجب تعميق إعادة الهيكلة الصناعية للمنظمات الوطنية وهذا عن طريق برنامج تأهيل محدد يغير التركيبة الهيكلية في المنظمة لتحسين طرق التسيير وتنمية الكفاية الداخلية (قيادة و عمال) وتحسين استعمال الموارد الداخلية مع تطوير طرق الاتصال الفعالة، وتحديث الطاقة الإنتاجية، وتغيير شامل للمحيط العام كالتشريعات المتحركة في سير النشاط الاقتصادي، وإعادة تنظيم القطاع البنكي وإحداث سوق مالية نشطة وفعالة. إضافة إلى مختلف برامج الإنعاش الاقتصادي التي دعمت بها الدولة الجزائرية المنظمات الاقتصادية كما هو مبين في المطلب الموالي.

¹ كمال رزيق، مسدور فارس، " انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 2001/2002، ص ص 5، 6.

² ناصر دادي عدون، متناوي محمد، " انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، الأهداف و العراقيل"، ص 77.

المطلب الثالث: برامج التأهيل والإنعاش الإقتصادي لدعم المنظمة الجزائرية.

مواصلةً في عملية الإصلاحات التي اعتمدت عليها الدول الجزائرية قبل سنة 2000م كإعتماد على الشركات القابضة و الذي لم يؤدي إلى النتائج المرغوب فيها، تم تبني أسلوب آخر في تسيير القطاع العمومي رغبة في تسريع وتيرة الخصخصة و في الانسحاب الكلي للدولة من تسيير المنظمات العمومية الإقتصادية، وذلك بداية من أوت 2001م.

أ. **خصائص إصلاحات أوت 2001م:** إثر إصلاحات أوت 2001م تم إلغاء أسلوب تسيير المنظمات العمومية من طرف الشركات القابضة العمومية، و التي تم تعويضها بـ 32 شركة تسيير المساهمات (SGP) و 19 مؤسسة مجمع (Entreprise de Groupe) ومن خصائص هذا التنظيم نذكر:

- يكرّس استقلالية المؤسسة العمومية و خضوعها لقواعد القانون التجاري؛
- يخفّف من كميّات و إجراءات الخصخصة ؛
- يمنح دور هاماً لوزير المساهمات لإنعاش و متابعة مسار الخصخصة؛
- يمنح إمتيازات خاصة للمالكين الجدد (Repreneurs) في حالة ما تمّ الحفاظ على مناصب العمل و حماية نشاط المنظمة و تطويره؛
- يمنح للمالكين الجدد، حق التمتع بالامتيازات والضمانات المندرجة ضمن قانون تشجيع الاستثمارات.¹
- ب. **شركات تسيير المساهمات (SGP):** تقوم الدولة بتسيير مساهماتها في المنظمات العمومية الإقتصادية من خلال شركات تسيير المساهمات؛ التي هي كذلك منظمات عمومية إقتصادية، وتضمّ هذه الأخيرة شركات تابعة لنفس القطاع، ومن نهام هذه الشركات ما يلي:
- وضع حيّز التطبيق مخططات الإنعاش، إعادة التأهيل، و تطوير المنظمات العمومية الإقتصادية؛
- تنفيذ برامج إعادة الهيكلة و خصخصة المنظمات العمومية الإقتصادية، و ذلك من خلال مختلف الترتيبات القانونية و المالية الملائمة الدمج ، التقسيم ، مساهمات جزئية الأصول، التنازل عن الأصول المادية و المالية؛
- ضمان التسيير و المراقبة الاستراتيجية للمساهمات التي تحوزها لصالح الدولة؛
- ممارسة صلاحيات الجمعيات العامة للمؤسسات العمومية الإقتصادية.²
- ت. **مجلس مساهمات الدولة:** من خلال مجلس مساهمات الدولة ، تمارس الدولة دورها كمالك للأصول الموكّل تسييرها لشركات تسيير المساهمات، وهو ما يبرّر سلطتها التقريرية فيما يتعلق بالخصخصة . منذ السادس الثاني من 2004 ، تمّ تعزيز مهام شركة مساهمات الدولة لتسريع وتيرة الخصخصة، وإعطاء هذه الشركات أكثر ديناميكية في مسار البحث عن الشراكة و فتح رأسمال المنظمات العمومية الإقتصادية، وأصبحت بذلك هذه الشركات، الطرف المفضّل للتفاوض مع (Interlocuteur

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 20/08/2001م المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية العدد 47، الصادرة بتاريخ 22/08/2001م ص ص 6،4.

² Site du l'ex MPPI : www.mppi.dz/sgp_etat.asp, p.1, consulté le 26/04/2006.

(*privilegié des repreneurs*) المالكين الجدد، و لذلك تمّ الإمضاء على عقد النجاعة بين وزارة المساهمات و ترقية الاستثمارات سابقاً* لحساب مجلس مساهمات الدولة وشركات تسيير المساهمات، و تمّ من خلاله تحديد الأهداف الواجب بلوغها فيما يتعلق بالشراكة والخصوصية. كما أنّ مجلس مساهمات الدولة، اتخذ الإجراءات التالية:

- إدخال المرونة في الأساليب الإجرائية لمسار الشراكة والخصوصية؛
- توحيد الإجراءات؛
- ضمان إشهار و شفافية أكبر للقواعد المقررة في هذا الصدد؛
- القيام بمشاورة الشريك الاجتماعي حول الإجراءات المتخذة¹.

و في نفس السياق أعلن الوزير المكلف بالخصوصية (ح. تمار) أنّه بالرغم من أنّ القطاع العمومي حقّق ارتفاع في رقم أعماله بنسبة 2% ، سنة 2005 م، إلّا أنّ ذلك غير كاف، و لا يبرر ضرورة الحفاظ على المنظمات العمومية الاقتصادية و هو ما يجعل من اللجوء للخصوصية حتمية، للسماح بالمحافظة على القدرات الصناعية الوطنية و تعزيزها للسماح لها باقتحام الأسواق الأوربية. وفي نفس الاتجاه تمّ تسطير استراتيجية صناعية لتحديد القطاعات الأولوية للاستثمارات والتي من بينها : الحديد و الصلب، الميكانيك، المعادن، الكهرباء، الإلكترونيك والبتروكيمياء. و في هذا الصدد، تم خصصة من سنة 2003م إلى غاية ديسمبر 2007 ، حوالي 417 منظمة عمومية، منها:

- 192 منظمة تمت خوصصتها كلياً (100%)؛
- 33 منظمة تمّ خوصصت أكثر من 50 % من رأسمالها؛
- 11 منظمة خوصصت أقل من 50 % من رأسمالها؛
- 69 تم خوصصتها لصالح العمال؛
- 29 عملية شراكة؛
- 83 منظمة تم التخلي عن أصولها لصالح الخواص.

و صرح الوزير (تمار) أنّ نظام الخصوصية أصبح أكثر بساطة؛ حيث أنّ شركات تسيير المساهمات فقط هي المسؤولة عن خصوصية محفظتها، كما أنّه تمّ اتخاذ إجراءات تسهيلية لصالح المالكين الجدد؛ حيث بإمكان هؤلاء دفع 30 % عند الشراء و الباقي يتم تسديده في فترة 06 سنوات².

وتجدر الإشارة كذلك إلى أنّ مجموع المنظمات والأصول المتنازل عنها بلغ أرقام ضخمة هناك 1060 منظمة تمت خوصصتها في سنوات قليلة وذلك في مختلف القطاعات وخاصة التي تتميز بوفرة المزايا ، كما أنّ مجلس خصوصية المنظمات ينعقد كل 15 يوم¹.

* التي تم تعويضها خالية بوزارة الصناعة و ترقية الإستثمارات.

¹ Site de l'ex MPPI : www.mppi.dz/privatisation.asp, p.3, consulté le 26/04/2006.

² Bilan des privatisations 2003-2007 », site du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements : www.mipi.dz, consulté le 22/03/2009.

رغم كل هذه المحاولات، يتضح مما سبق أن هناك جملة من المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية الخوصصة في الجزائر إذ يجب أن تواكبها جملة من الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي، و هذا ما يظهر في غياب استراتيجية واضحة المعالم و تداخل المهام و الصلاحيات، والاعتبارات البيروقراطية التي لا تزال تلازم المحيط الإقتصادي للمنظمة العمومية الإقتصادية الجزائرية. و على ضوء هذه المعطيات و في ظل التحولات الخاصة بالاقتصاد العالمي من عولمة و شمولية و الآثار التي ترتبت على الاقتصاد الجزائري بصفة عامة و المنظمة العمومية الاقتصادية بصفة خاصة و المتمثلة في الأزمة المتعددة الأوجه التي تعرفها الجزائر مع مطلع القرن الواحد والعشرين، بات لزاما على السلطات الحكومية أن تتخذ التدابير اللازمة لإعادة الاعتبار للمنظمة الاقتصادية في الجزائر. و قد تتمثل هذه التدابير في مواصلة الإصلاحات التي خصت بها هذه المنظمة لمواكبة التحول إلى اقتصاد السوق، هذا ما حاولنا التطرق إليه في العنصر الموالي.

ث. انضمام المنظمات إلى برنامج التأهيل و كتلة المنح المصروفة: لقد انطلق هذا البرنامج في بداية سنة 2000م تحت اسم "برنامج الاندماج لتحسين و تدعيم إعادة هيكلة المنظمات الصناعية"، بمبلغ إجمالي قدره 11.4 مليون دولار و ذلك في مرحلتي:

- المرحلة الأولى: تتمثل في التجزئة الاستراتيجية و الإجمالية للمنظمة، مع توفر جميع المعلومات الأساسية عن المنظمة (وضعيتها في السوق، وضعية مواردها البشرية...) بعدها يتم تطبيق خطة استراتيجية معينة لتطوير المنظمة.
- المرحلة الثانية: تتمثل في دعم تنفيذ برامج التأهيل من خلال عدة خطوات تتلخص في تقديم المنظمة لطلب المساعدة المالية في إطار صندوق تطوير التنافسية الصناعية* ثم معالجة الملف من طرف المصالح التقنية و في حالة قبوله حسب المعايير المحددة يحول إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية ليقبل نهائيا أو يرفض.

و في نهاية سنة 2000م منحت إيطاليا دعما قدره 1 مليون دولار لـ 10 منظمات 8 خاصة و 2 عمومية في مجال النسيج و الصناعات الغذائية و ثلاث مراكز مرافقة حيث كان المفروض الإنتهاء من هذا المشروع في السداسي الثاني من سنة 2001م.

¹ الأخضر أبو علاء عزى و عالم جلطي، "الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات"، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد 27، مارس 2006. www.ulum.nl

* عرف قانون المالية لسنة 2000م خلق الصندوق الوطني للتنافسية الصناعية بهدف إلى مساعدة المنظمات و الهيئات المرافقة لها في عملية تأهيلها، كما توجد أيضا صناديق خاصة مرتبطة بالمنظمات مثل صندوق التنمية العمرانية، صندوق ترقية التدريب، الصندوق الوطني للبحث العلمي و التطور التكنولوجي...الخ.

وقد كانت هناك مرحلة ثانية انطلقت في السداسي الثاني من سنة 2001م ممولة من طرف إيطاليا والأمم المتحدة للتنمية الصناعية بمبلغ وصل إلى 200 ألف دولار لفائدة 11 منظمة صناعية منها 8 خاصة و 3 منظمات عمومية، و تقرر افنتهاء من هذه المرحلة في السداسي الأول من سنة 2002. و قامت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بمرافقة 21 منظمة صناعية 16 منظمة خاصة و 5 عمومية، دون أن ننسى مساهمة كل من فرنسا و منظمات عالمية أخرى بتمويل مشاريع تأهيل لصالح منظمات جزائرية بمبالغ قدرها 258 ألف دولار حيث كانت هذه المشاريع موجهة أساسا للحصول على شهادة المقاييس العالمية "ISO".

و في نفس السياق شرعت الجزائر منذ سنة 2001 في تطبيق سياسة اقتصادية توسعية نتيجة للوفرة المالية التي تحققت بسبب ارتفاع أسعار النفط، تجسدت في تطبيق ثلاث برامج تنموية هي: برنامج لإنعاش الاقتصادي للفترة 2001 2004 و برنامج دعم النمو الاقتصادي الاول 2005-2009 والبرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي الثاني 2010 - 2014 ، حدد الهدف الرئيسي لهذه البرامج في تحسين معدلات النمو الاقتصادي و تخفيض معدلات البطالة. و فيما يلي عرض لهذه البرامج:

ج. مفهوم برنامج الإنعاش الاقتصادي: هو سياسة مالية أو ميزانية توسعية تتمثل في برامج استثمارات عمومية ممتدة خلال الفترة 2001-2014 من خلال ثلاث مخططات هي.

1. **المخطط الثلاثي 2001-2004:** و يسمى برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي: خصص له غلاف مالي بمبلغ 525 مليار دج أي حوالي 7 مليار دولار أمريكي، ليصبح في نهاية الفترة 1216 مليار دج أي ما يعادل 16 مليار دولار أمريكي بعد إضافة مشاريع جديدة له و إجراء تقييمات لمشاريع سابقة.

و في سبتمبر 2002م شهد برنامج تأهيل المنظمات الاقتصادية الجزائرية انضمام 89 منظمة، 45 منظمة خاصة من جميع القطاعات، و يعتبر قطاع الصناعات الغذائية هو الأكثر انضماما و استفادة من هذه البرامج كما هو مبين في الجدول رقم 10 في الصفحة الموالية.

2. **المخطط الخماسي الأول 2005-2009:** و يسمى البرنامج التكميلي لدعم النمو: خصصت له مبالغ مالية أولية بمقدار 4202.7 مليار دج أي 60 مليار دولار أمريكي، لتصبح في نهاية الفترة 9.680 مليار دج أي حوالي 130 مليار دولار أمريكي بعد إضافة عمليات إعادة التقييم للمشاريع الجارية و مختلف التمويلات الإضافية الأخرى.

الجدول رقم (10): تطور ملفات الانضمام إلى برنامج التأهيل سبتمبر 2002م.

النسبة %	عدد المنظمات	القطاع
19.101	17	الصناعات الغذائية
13.483	12	الميكانيك
12.359	11	مواد البناء
11.235	10	البلاستيك
10.112	09	الورق
8.988	08	الكيمياء
8.988	08	خدمات
7.865	07	نسيج
7.865	07	كهرباء
100%	89	المجموع

المصدر: تشام فاروق، "دور أهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمنظمات دراسة مقارنة"، الجزائر، تونس، المغرب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17،18 أبريل 2006، جامع الشلف.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الدعم المخصصة للصناعات الغذائية تفوق نسب الدعم المخصصة لباقي القطاعات نظرا لأهمية هذا القطاع بالنسبة لمختلف أفراد المجتمع. و في الواقع شهد هذا البرنامج تأخرا كبيرا راجع إلى ضعف القطاع الإنتاجي المبني على أساسا على قطاع المحروقات، حيث أن أكبر نسبة من الاستثمارات الأجنبية في هذا المجال و لا يوجد هناك تنوع في مصادر جذب المستثمرين. إضافة إلى ضعف التشريع الجزائري في مجال التحكم الدولي و ثقل المنظومة البنكية و منه يمكن القول انه وجب على المنظمة الإقتصادية الجزائرية أن تضع برامج متناسقة لتواكب التنافسية و تتكيف مع المحيط العالمي الجديد.

3. المخطط الخماسي الثاني 2010-2014: و يسمى برنامج توطيد النمو الاقتصادي،

خصصت له مبالغ مالية إجمالية قدرها 21214 مليار دج أي ما يعادل 286 مليار دولار أمريكي.¹

و يدخل هذا البرنامج ضمن سياسة الإقلاع الاقتصادي و بعث حركية الاستثمار و النمو من جديد، وتدارك التأخر في التنمية الذي سببته الأزمة الأمنية خلال فترة التسعينات التي شهدت ركودا في جميع المجالات.

¹ مخلوفي عبد السلام، العرابي مصطفى، " برنامج الإنعاش الإقتصادي الجزائري 2001-2014 الحلقة المفقودة من وجهة نظر الاقتصاد الإسلامي"، بحث مقدم لجامعة بشار، وثيقة إلكترونية، ص5.

و تعتمد سياسة الإنعاش الاقتصادي سواء في جانبها المتعلق بالطلب أو الآخر المتعلق بالعرض على الوسائل التالية.

ب. التحويلات الاجتماعية المدفوعة للأفراد قصد زيادة الدخل و تحفيز الطلب، مثل منح البطالة والمساعدات الاجتماعية المختلفة، و دعم بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع.

ت. الإنفاق العمومي الكلي (استهلاكي و استثماري) الذي يزيد من طلب الدولة على الاستثمار العمومي، وبالتالي على مختلف السلع و الخدمات.

ث. مشروعات الأشغال الكبرى التي تقوم بها الدولة أو ما يسمى بمشروعات البنى التحتية و تمثل هياكل قاعدية للاقتصاد، و هي فرصة لتوفير مناصب شغل دائمة و مؤقتة، مباشرة و غير مباشرة.

ج. تخفيض الضرائب على الأفراد الذي يؤثر في الدخل المتاح لهم، و بالتالي حفز الاستهلاك و تحريك عجلة الاقتصاد.

ح. تخفيض العبء الضريبي على الشركات المنتجة مما يشجع على الاستثمار الخاص.

خ. القيام باستثمارات عمومية تهدف إلى تسهيل عمل المؤسسات و تشجيعها على الاستثمار مثل تطوير شبكات النقل و الاتصالات أو برامج التكوين المهني و الجامعي.

و لكي تكون سياسة الإنعاش فعالة لابد من توفر شروط أهمها:

د. يجب أن تتوفر للمنظمات الوسائل اللازمة لزيادة الإنتاج و القيام باستثمارات جديدة قصد استيعاب الطلب، أي الرفع من الناتج الداخلي الخام.

ذ. أن يكون الميل الحدي للاستيراد ضعيفا، أي تلبية الطلب بالسلع المحلية من خلال المؤسسات الوطنية و ليست الأجنبية.

ر. أن لا تعتمد المنظمات إلى زيادة هوامش ربحها بدلا من زيادة الكميات المنتجة لتلبية الطلب الإضافي.

ز. أن يكون معدل التضخم معقولا و متحكما فيه.¹

حسب الأرقام المذكورة في مختلف برامج الإنعاش الاقتصادي لا يمكن التغاضي بأي شكل من الأشكال عن المحاولات الضخمة التي قامت بها الجزائر من أجل مواجهة مختلف التحديات من جهة و مسايرة التطورات الحاصلة في العالم من جهة أخرى، إلا أن واقع الإقتصاد الجزائري و معدلات النمو الإقتصادي لا تزال مرتبطة بقطاع المحروقات بصفة أساسية و ليس بتطور المنظمات الصناعية. ونسب البطالة و التضخم تتزايد من سنة

¹ مخلوفي عبد السلام، العرابي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص6.

لأخرى. لذلك تُواصل الجزائر إتمام عملية الإصلاحات على المنظمات الإقتصادية الجزائرية من خلال محاولة الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة كما سنوضح ذلك من خلال العنصر التالي.

و على إثر التحولات التي مرت بها المنظمة الإقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، يمكن تقديم التركيبة الكلية لهذه الأخيرة و بشكل مختصر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): العدد الكلي للمنظمات الإقتصادية الجزائرية.

النسبة المئوية	عدد المنظمات	القطاع القانوني
98%	915316	الخاص
1.8%	16718	العام
0.2%	2216	قطاع مختلط
100%	934250	المجموع

المصدر: « 2011 », Recensement économique en Algérie : Résultats définitifs de la première phase,

Collection Statistiques Economiques, N° 172, ONS, Alger, Juillet 2012, P 13.

يُعبّر الجدول أعلاه عن عدد المنظمات الإقتصادية الجزائرية في كل قطاع و ذلك حسب إحصائيات الحصر الشامل التي قام بها الديوان الوطني للإحصائيات في سنة 2011 . وبما أن موضوع بحثنا يستهدف المنظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية حاولنا تقديمها في المطلب الموالي بعد عرض نتائج مختلف الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية على هذا القطاع الحساس.

◀ **المطلب الرابع: النتائج الإقتصادية و الاجتماعية لمختلف برامج الإصلاح.**

لقد أسفرت عن مختلف محاولات الإصلاح و برامج التأهيل و الإنعاش الإقتصادي التي قامت بها الجزائر في الأربعة عشر سنة السابقة مجموعة من النتائج على الصعيد الإقتصادي و الإجتماعي يمكن إدراجها فيما يلي:

أ. إن تركيز التعامل مع الاتحاد الأوروبي دون تنويع التعامل مع دول أخرى يجعل الاقتصاد الوطني يتأثر بشكل كبير بالتطورات التي تحدث في البلدان الأوروبية و أكبر مثال على ذلك هو التخوفات الجزائرية من عدم استقرار سوق الغاز الذي يمثل رهانا معتبرا بالنسبة للجزائر بعدما عبرت البلدان الأوروبية عن إرادتها في تحرير الطاقة الأوروبية و إخراجها من دائرة الاحتكار بواسطة تنويع الموردين و إعادة صياغة

شروط تعاقدية جديدة و تظهر هذه الإدارة بشكل جلي في التعليم الأوروبية التي استبدلت التعليم القديمة " خذ أو دفع " و التي كانت تضمن عقود طويلة المدى للبلدان المصدرة و تضمن نتيجة لذلك فعالية الاستثمارات الثقيلة بتعليم جديدة " الدفع الفوري " المتمثلة في فرض عقود قصيرة المدى و الاختيار الحر للموردين و من ثم وجدت الجزائر نفسها أمام وضعية تقلب كل اتجاهاتها المبنية على المدى الطويل لأن تقديرات بيع مواد الطاقة تصبح احتمالية¹ و تواصلت الضغوط الأوروبية على بلدان الجنوب لقبول اتفاق إلغاء الحواجز الجمركي وهذا لن يكون سوى لصالح بلدان الاتحاد الأوروبي ذات الاقتصادات القوية على حساب الاقتصاد الجزائري والمغاربي بصفة عامة. بسبب الطابع الذي يميز الاقتصاد الجزائري الذي يعتمد على تصدير المحروقات، التي يفرض عليها الاتحاد الأوروبي ضرائب ورسوم جد مرتفعة. وحسب تصريح عبد الوهاب كرمان محافظ بنك الجزائر، مع إنشاء منطقة التبادل الحر في سنة 2010 ، أن الجزائر ستخسر 1,4 مليار دولار سنويا من مداخل ميزانية الدولة بسبب إلغاء الرسوم الجمركية.

- إن الاتحاد الأوروبي لا يزال لحد الآن يغلق حدوده أمام السلع الجنوبية، وأمام حرية تنقل الأشخاص والإنتاج الزراعي، معنى ذلك أن الاتحاد الأوروبي يريد علاقات لصالحه فقط، رغم الهوة الواسعة في حجم الاقتصاد الشمالي والجنوبي للمتوسط.
- إن الإمضاء المتأخر للجزائر مع الاتحاد الأوروبي، كان إيجابيا من الناحية السياسية .لأن الجزائر تأخرت في تطبيق برنامج الإصلاحات .فهذا الاتفاق لن يأتي بأي جديد للجزائر، على الرغم من أن بقاء الجزائر خارج المنظومة العالمية الاقتصادية غير مشجع .وعليها تحمل الصعوبات التي ستعرفها الميزانية العمومية من التوقيع من جهة، وإلغاء الحدود الجمركية الذي سيترتب عن ذلك من جهة ثانية.
- إن المؤسسات الأوروبية تتميز بجودة منتجاتها وتطبق المعايير الدولية . بينما المنتج الجزائري لا يزال في بداية تطوره .كما أن الكثير من المؤسسات لن تحصل على شهادة مطابقة المواصفات .مما يؤدي إلى اختفاء بعض المؤسسات لعدم قدرتها على المنافسة سواء، من حيث تكاليف الإنتاج الكبيرة جدا مقارنة بتكاليف الإنتاج للمؤسسات الأوروبية، أو من ناحية الجودة.
- أما الوضع الاجتماعي المزري فيبقى مؤشرا كافيا للحكم على مدى فعالية الإصلاحات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى تحقيق نمو اقتصادي من المفروض أن يستفيد منه المجتمع بالدرجة الأولى وهو عكس ما يثبته الواقع . ولا يزال العجز يتراكم و يزداد خطورة و يبرز بوضوح الغيظ و الشعور بالحرمان المعبر عنهما أحيانا بعنف تقوم به فئات عريضة من المجتمع تعاني من ظروف حياة صعبة.

¹ المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي " الطرف الاقتصادي و الاجتماعي " للسداسي الثاني من سنة 2001 " جوان 2002 ، ص ص 22، 23.

ب. أما في ظل المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة فقد طرأت عدة تغييرات في إطار سياسات وبرامج إعادة التأهيل منها:

- **تنظيم التجارة:** لقد كان نظام التجارة الخارجية يعتمد على احتكار الدولة لنشاط التصدير والاستيراد، غير أنه ومنذ عام 1988 وفي إطار التحولات الجذرية التي شهدتها الجزائر تم إلغاء احتكار الدولة للاستيراد والتصدير، وأعيد تنظيم المنظمات العمومية في تجمعات المصالح المشتركة للقيام بعمليات الاستيراد، كما أصبح تمويل الاستيراد غير ضروري فيما عدا بعض المنتجات الاستراتيجية التي لازالت تخضع لبعض المقاييس التقنية والمهنية كالأدوية و المواد الغذائية الحساسة كالحليب مثلاً.
- وفي إطار التحويل قامت البنوك بمهام تمويل الاستيراد من الخارج (الدور الذي كانت تقوم به الدولة) وأصبح التفاوض يتم مباشرة بين البنوك والمتعاملين في الاستيراد من القطاع الخاص والمنظمات التي تم تحويلها للقطاع الخاص. إلا أن هذا النظام قد واجه صعوبات نظراً لعجز الموارد من العملات الأجنبية عن الوفاء، بطلبات الراغبين في الحصول على القروض لتمويل الصفقات التجارية التي يرغبون في استيرادها لسد حاجة السوق الداخلي.
- كما طرأ تغيير في نظام الجمارك الذي كان يعفي مستلزمات الإنتاج الزراعي من رسوم الجمارك، وأصبح يُخضع المستلزمات الزراعية كالألات والمعدات إلى تعريف جمركية تصل إلى 25 % كما أصبحت عمليات استيراد المواد الخام الصناعية والزراعية تخضع لنظام " دفتر الشروط "الذي تقوم على إعداده الإدارات الفنية، وبالتالي لم يستطع الموردون مطابقة الواردات من هذه السلع للمواصفات المطلوبة، بسبب العجز في تمويل الاستيراد.
- لذلك جاءت الجزائر بطلب حق الاستفادة أثناء انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة من النظام الأساسي المحدد للبلدان النامية هذا الأخير الذي يمكنها من أخذ بعض التدابير لحماية الاقتصاد الوطني أثناء مرحلتها الانتقالية قبل فتحها لسوق، و السؤال المطروح هو معرفة إذا ما كانت تستطيع صناعة البلد دعم المنافسة الخارجية بعد المرحلة الانتقالية مع العلم أن تقديرات الخسائر الضريبية المترتبة على إلغاء الحواجز هي 1 مليار دولار إذا لم تُنظم الدولة أمورها لتوسيع مجال قدراتها التنافسية في مجال التصدير خارج المحروقات من أجل تلبية السوق المحلي و اختراق الأسواق الدولية و فتح السوق سيجعل وزن المجازفة ثقيلًا بالنسبة للحالة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد مع مراعاة خطر تفكيك الصناعة الوطنية حيث سُجل 1.2 مليون بطلال و قدوم ما بين 500.000 و 700.000 جامعي و 1.230.000 يد عاملة جاهزة للتشغيل ما بين مراكز التكوين المهني و المدارس خلال سنة 2008.
- **إجراءات التصحيح:** نظراً للكثير من الصعوبات التي يواجهها المتعاملون في الاستيراد فقد عمدت الدولة إلى القيام ببعض إجراءات التصحيح والتي منها:

- إلغاء نظام الرخص التي كانت تخضع له معظم السلع الاستهلاكية والإنتاجية؛
- رفع الحظر عن بعض المواد القابلة للتصدير مثل بعض المواد الخام الصناعية؛
- توفير التمويل المسبق لمدخلات إنتاج السلع المعدة للتصدير وإخضاع استيرادها إلى نظام إداري (مؤقت)؛

- توفير موارد بالعملة الأجنبية في المصارف إذ تبين صعوبة تطبيق مبدأ التمويل الذاتي الذي يركز على قيام المتعاملين في السوق من الموردين بإيداع نسبة 80 - 100 % من سعر إيراداتهم بالعملة الصعبة.¹

كما يتطلب دعم الإنتاج الزراعي ضمان توفر المستلزمات الزراعية وإعادة النظر في طريقة " دفتر الشروط " المعمول به والتي تخضع للتزود بهذه المستلزمات إلى قيود كمية مبنية على توقعات يصعب الوثوق بها من الناحية العملية في ظل الظروف المتغيرة التي يواجهها القطاع الزراعي.

● أهم المقترحات :ومن المقترحات التي قدمت في هذا الخصوص ما يلي :

- ضرورة إتباع منهجية مرنة في التعامل مع تزويد قطاع الزراعة بالمستلزمات، إذ أن القطاع الزراعي يخضع في كل الأوقات للظروف الطبيعية والتي تحد في أغلب الأحيان من قدرة القطاع للاستجابة لمتطلبات ومؤشرات السوق في الوقت المناسب. حيث أن نسبة عالية من مستلزمات الإنتاج يتم استيرادها من الخارج، وهذا الأمر يتطلب كفاءة وخبرة عالية من المتعاملين في السوق الخارجي، بحيث يتم توفير المستلزمات بالمواصفات والمقاييس المطلوبة، وخاصة في مجالات البذور والمبيدات والأسمدة بمختلف أنواعها؛

- قيام الدولة بوضع مواصفات دقيقة للمتعاملين في استيراد مستلزمات الإنتاج تحدد الإمكانات الفنية والقدرة على تمويل الصفقات التجارية والقدرة على النقل والتخزين للمواد المستوردة وغيرها من المواصفات؛

- كما حدد القانون التجاري العقوبات التي يتعرض لها المتعاملين في الاستيراد في حالة عدم تقيدهم بالمواصفات والشروط التي تفتضيها المهنة؛ وتعتبر هذه الإجراءات ضرورية وخاصة في ظروف محدودية الموارد؛

- وتأتي رغبة الدولة في تشجيع وتنظيم التجارة الخارجية والتخفيف من الإجراءات المصرفية والإدارية من واقع الحرص على تنمية هذا القطاع خدمة للاقتصاد الوطني الذي يتحول تدريجيا نحو آلية نظام السوق؛ وبالتالي تشجيع التجارة الخارجية.¹

¹ السياسات الزراعية في عقد الثمانينات، الجمهورية الديمقراطية الشعبية، ديسمبر 1994، مرجع سابق، ص ص 73، 75.

ت. أما بخصوص عملية الخصخصة التي طبقتها الجزائر على منظماتها الاقتصادية، فقد كان لهذه الأخيرة مجموعة من الآثار و النتائج السلبية و الإيجابية على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي و التي لم تظهر نتائجها و ثمارها إلا بعد مرور وقتٍ كافٍ حتى نتمكن من الحكم على هذه الآثار؛ ولذلك فإن نجاحها يكون مرهوناً بضرورة القيام بإصلاح شامل ودائم في جميع السياسات الجزئية والكلية ونشير إلى البعض منها فيما يلي.²

- زيادة حجم الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي: تعتبر سياسة الخصخصة المحرك الأساسي لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وهذا عن طريق الاستثمار المباشر، وهو ما يقوم من خلاله المستثمر أو المستثمرين بشراء المؤسسة العامة في إطار عملية الخصخصة، عن طريق البيع للمستثمر الاستراتيجي، أو من خلال الاستثمار المباشر من خلال محفظة الأوراق المالية، أي الاستثمار في الأسهم والسندات.
- أثر الخصخصة على الكفاءة الإنتاجية: تعمل الخصخصة على رفع الكفاءة من خلال زيادة المنافسة بين المؤسسات، والتخلص من العناصر المقلصة للاستثمارات، وعدم الكفاءة. كما تؤدي إلى توليد الحافز على التجديد، وتحرير النشاط الاقتصادي من خلال زيادة الناتج الوطني، وتحسين نوعية الإنتاج، وتخفيض تكلفة الإنتاج، وزيادة العرض بالنسبة للسلع والخدمات، وزيادة فرص الاختيار لدى المستهلكين والمستثمرين مع زيادة الرفاهية لديهم. وبصفة عامة نقول تحقيق معادلة التوازن الجزئية، من خلال نظرية المستهلك والمنتج.

وكخلاصة لما سبق يمكننا حصر الآثار الاقتصادية للخصخصة في العناصر التالية:

- تعمل على إحداث وتحقيق التوازن على مستوى الدخل والميزانية، من خلال توفير وسائل وعوامل القضاء على نقاط الاختلال الميزاني.
- تعمل على القضاء على ظاهرة التضخم، من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية.
- تعمل على إنشاء رؤوس أموال مختلفة من خلال الاستثمار المباشر وغير المباشر.
- تعمل على تحقيق خيارات تنموية مختلفة، من خلال التعديلات المختلفة على هياكل الإنتاج والخدمات.
- تعمل على نشر حقوق الملكية، من خلال إنشاء شركات مساهمة، عن طريق نقل الملكية في نطاقٍ أوسع إلى صغار المستثمرين.
- تعمل على تحسين التقنيات المختلفة، وتثمينها، وتطويرها، من خلال الإغراءات المختلفة في رؤوس الأموال الأجنبية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 76.

² هالة حلمي السعيد، "الآثار الاقتصادية لبرنامج الخصخصة في الدول النامية"، دراسة بحثية حول صندوق التنمية العربية، بحوث جامعة المنصورة، ص 5.

إذن، فالخصوصية تؤدي في آخر المطاف إلى تطوير وتحسين جهاز الإنتاج والأداء، في مجالات متعددة من الاقتصاد مما يفعل عملية المنافسة وبالتالي التنمية الاقتصادية، وزيادة النمو، وتحقيق الهدف من المنظمة في جميع الحالات، و بالتالي الوصول بالركب الحضاري التقدمي والاستعداد الأفضل والحسن للعلامة الاقتصادية أو النظام الاقتصادي الجديد.

■ أثرها على حقوق المستهلكين والمنتجين: تؤدي الخصوصية إلى رفع الكفاءة الاقتصادية، وتخفيض تكلفة الإنتاج، وتحسين نوعية وجودة السلعة، وتحسين مستوى الخدمة مع زيادة المنافسة، وزيادة العرض من السلع والخدمات تزيد معه فرص الاختيار أمام المستهلكين وزيادة رفاهيتهم. ويشترط لتحقيق هذا المستوى غياب الاختلالات في وظائف السوق الاستهلاكية، مع إقامة التوازن المؤسسي على التعادلية بين العرض والطلب. وبذلك تتحقق مصلحة المستهلكين والمنتجين معاً؛ لأن السعر التوازني تتحقق عنده مصلحة المستهلك بحصوله على المنفعة من إنفاق دخله، وتتحقق مصلحة المنتج بحصوله على ربح من قيامه بالعملية الإنتاجية؛ وبذلك فإن المستهلكين والمنتجين تتحقق مصالحهم في ظل الخصوصية، وتتفني الأضرار على أي منهما. وتتحقق مصالحهم في المنفعة والربح إذا توافرت الشروط التالية:

○ ألا تؤدي الحرية المطلوبة للمستهلك في الاختيار إلى الإضرار بحقوق وواجبات ومصالح أطراف التعامل بالسوق، أي أن تكون هذه الحرية عادلة ومراعية لمصالح أطراف السوق، وأن لا تتخذ إجراءات لحماية المستهلك تتعارض مع آليات السوق.

○ أن تتفني الاحتكارات بكافة صورها، أي أن الخصوصية تضمن حقوق المستهلكين والمنتجين بشرط توفر المنافسة.

فالخصوصية إذن تضمن حقوق المستهلك والمنتج، وإن تحقق هذه الضمانات مرتبط بتحقيق اكتمال السوق التنافسية الحرة، أما إذا لم تتحقق سوق المنافسة الحرة فإن الخصوصية قد تظهر لها آثار سلبية على المستهلك والمنتج، بل وكل أطراف السوق من احتكار، وانخفاض السلع المتاحة، وأيضاً انخفاض مستوى المعيشة والرفاهية. وإجمالاً، تعد الخصوصية إحدى السياسات المتبعة لإنعاش تراكم رأس المال لدى القطاع الخاص؛ فيؤدي بيع الشركات العامة إلى إعادة توزيع الثروة؛ وبالتالي توزيع الدخل لصالح القطاع الخاص، وبه يصبح قادراً على الاستثمار والإنتاج، وزيادة كفاءة التشغيل، والنهوض بالإنتاجية للمشروعات التي تمت خصوصتها.¹

■ النتائج الاجتماعية: تشير الكثير من التجارب إلى أنه ليس بالضرورة أن تؤدي الخصوصية إلى تقليص اليد العاملة؛ بل إنها تؤدي في البعض منها إلى زيادة العمال، وهذا الأثر إيجابي مقارنةً للأثر السابق؛ نتيجة التوسع والكفاءة كما حدث في بعض الدول: المكسيك، الشيلي وبريطانيا، حيث تمت خصوصية شركة جاجوار وإنشاء مناصب عمل جديدة فاقت 2000

¹ راجع رتيب، "مستقبل الخصخصة، كتاب الأهرام الاقتصادي"، العدد 5، المجلد 1، القاهرة، سنة 1997، ص 63.

عامل إضافية بعد الخصوصية، فضلا عن رفع أجورهم؛ وبالتالي تحسين مستوياتهم ورفاهيتهم، وغيرها من الدراسات الأخرى. وتؤدي الخصوصية بذلك إلى رفع كفاءة المنظمات والاقتصاد ككل، كما تساعد على توفير فرص عمل إضافية للتخفيف من حدة الآثار السلبية التي تترتب على تعطل جانب من الموظفين عن العمل، والأمر .يختلف من دولة إلى أخرى¹. ومن خلال ما سبق، يمكن القول أنه ينظر إلى الخصوصية بارتياح شديد من الناحية الاجتماعية، من طرف مجموعات المجتمع والمجموعات صاحبة المنفعة، ولذا يجب أن تسبق الخصوصية توعية اجتماعية مكثفة لإعداد المجتمع، ولتصحيح المفاهيم، ولتقليل السلبيات، فعلى الدول النامية التصدي لهذه المشكلة بطرق عديدة، وتحمل جزء من التكاليف اللازمة لخلق فرص عمل جديدة، فضلا عن توظيف المبالغ الناتجة من حصيله بيع المشروعات العامة، مما يخفف من مشكلة فائض العمالة.

ث. أما بخصوص برامج الإنعاش الاقتصادي فلا يمكن إنكار القدرة الهائلة للدولة على حشد المبالغ المالية المذكورة في هذا الخصوص، و في المقابل يمكن إدراج قصور هذه البرامج في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة في النقاط الآتية:

- عدم تناسب سياسة الإنعاش الاقتصادي مع الوضع الاقتصادي الذي تعيشه الجزائر بسبب عدم مرونة الجهاز الإنتاج إذ أن الزيادة المسجلة في الطلب الكلي نظر لزيادة الإنفاق الحكومي الموجه للاستثمار لم تؤدي إلى زيادة العرض الكلي و تنشيط الجهاز الإنتاجي بالنظر إلى المشاكل الهيكلية و المالية؛
- لسياسة الإنعاش للاقتصادي أثرا ضعيف على معدل النمو الاقتصادي و غير مستدام لأنه يتحدد أساسا بمستوى اداء قطاع المحروقات بالنظر للمساهمة الكبيرة لهذا القطاع في الناتج المحلي؛
- إن التأثير المباشر لسياسة الإنعاش الاقتصادي على مستويات التشغيل اقتصر على قطاع واحد و هو قطاع البناء و الأشغال العمومية و بالتالي فهو تأثير ظرفي و غير مستدام؛
- إن تحقيق أهداف كبرى مثل رفع معدل النمو الاقتصادي و تخفيض نسبة البطالة يتطلب من الدولة اتباع سياسة استراتيجية طويلة المدى مبنية على مجموعة من السياسات و البرامج الخاصة بكل هدف و بالتالي لا يمكن لأية سياسة محددة الآجال و الموارد أن تحقق جميع الأهداف؛
- إن حرص السلطات على تنفيذ برامج دعم الإنعاش الاقتصادي لم يوافق نفسه الحرص على زيادة كفاءة و فعالية قطاع الصناعة و عدم مسايرة المنظومة المصرفية و الأجهزة

¹ محمود صبحي، "الخصخصة: المشكلات والحلول"، جامعة عين شمس، القاهرة، ط 2، سنة 1999، ص ص 86، 85.

الإدارية الحكومية للتطورات الاقتصادية سيؤدي حتما إلى التقليل من النتائج المترتبة عن هذا الإنفاق؛¹

إن الاستثمارات العمومية شرط ضروري، إلا أنه غير كافٍ بمفرده لتحقيق التنمية الاقتصادية في المدى المتوسط والبعيد والتي تبقى رهناً بمدى انخراط القطاع الخاص في الاستثمار والإنتاج والتشغيل. ولذلك كان من اللازم إشراك القطاع الخاص عبر الحوار والتشاور حول أولويات الاستثمار العمومي في إطار من استراتيجية محددة للتنويع الاقتصادي. كما أنه من الضروري أن تعمل الحكومة على خلق البيئة القانونية الملائمة من أجل تشجيع المبادرة الفردية، والاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية على حد سواء. وهذه شروط لاتزال في مجملها غير متوفرة. ما لم تؤخذ هذه الاعتبارات بشكل جدي، فإن حظوظ الاقلاع الاقتصادي ضئيلة جداً، على رغم ضخامة الموارد المرصدة. فالأموال وحدها لا يمكن أن تغطي على ضبابية الرؤيا وسوء التدبير وضعف المنظمات.

هذا بصفة عامة صورة عن مميزات الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات الجزائرية، ومختلف الأوضاع التي مرت بها وصولاً إلى الوقت الراهن الذي يعرف انتماء 98% من المنظمات للقطاع الخاص كما هو مبين في الجدول رقم (11) من الصفحة 208 وبما أن مجال دراستنا الميدانية خاص بالمنظمات الجزائرية الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية لا يمكن أن ننسى دعم الدولة لهذا القطاع نظراً لحساسيته و علاقته بأحد شروط الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ألا وهو تحقيق الاكتفاء الذاتي. كان لهذا القطاع نصيب من مختلف برامج الدعم المذكورة في هذا المبحث و الغير مذكورة أي منذ استقلال الجزائر، و ما يهمنا هو الوقت الراهن حيث تم تخصيص 12000 برنامج من برامج التنمية الريفية ضمن المخطط الخماسي الأخير أي من المفروض أن يتم إنجازها في الفترة (2010-2014) في كل البلديات الريفية من أجل تحسين ظروف معيشة السكان وتثبيت وجودهم في قراهم، وكذا مواصلة التجديد الفلاحي وتحسين الأمن الغذائي للبلاد من خلال:

- تأمين المستثمرين الفلاحين فيما يخص العقار؛
- الالتزام المالي للدولة من أجل التجديد الفلاحي ؛
- الاستثمار العمومي لتطوير الفلاحة والصناعات الغذائية؛
- تعبئة القطاع الصناعي لمرافقة التجديد الفلاحي.²

¹ نبيل بوفليح، "دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 12، ديسمبر 2012، ص 256.

² لمزيد من المعلومات و التفاصيل بخصوص حصة الصناعات الغذائية من برامج الدعم و الإنعاش الاقتصادي نوجه القارئ الكريم لهذا المصدر، مصالح الوزير الأول، "بيان السياسة العامة " 2010، ص 5 .

من خلال ما ذكرناها يمكننا إيجاد بعض النقاط الإيجابية لمختلف الظروف التي مرت بها المنظمة الاقتصادية الجزائرية وهو وصول البعض منها إلى الريادة على الصعيد المحلي و الأفريقي في قطاع هام و حساس كقطاع صناعة المواد الغذائية، وقبل التطرق إليها سنتطرق إلى واقع الصناعات الغذائية في الجزائر في المبحث الموالي.

✓ المبحث الثالث: واقع الصناعات الغذائية في الجزائر.

تعد الصناعات الغذائية أحد أهم قطاعات الصناعات التحويلية الرئيسية الهامة ومن الدائم الأساسية لتكوين البعد الاقتصادي الاستراتيجي، حيث أنها تساهم بشكل فعال في تأمين الغذاء لأفراد المجتمع، وتعمل على تحقيق أكبر قدر من الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية. وعليه تناولنا في هذا المبحث مفهوم الصناعات الغذائية حجمها و مكانتها مقارنة بالقطاعات الأخرى.

◀ المطلب الأول: مفهوم الصناعات الغذائية.

أ. تعريف الصناعات الغذائية.

إن الصناعات الغذائية هي نشاط إنتاجي يستخدم العناصر الإنتاجية المتاحة بأفضل الطرق والوسائل من الفن الإنتاجي في علاقات تشابكية لتحويل المواد الاقتصادية من حالتها الطبيعية إلى منتجات تشبع الحاجات الإنسانية، ويتم ذلك في وحدات إنتاجية تحكمها التطورات الفنية.

والصناعة الغذائية كفرع من القطاع الصناعي لا يمكنه أن يخرج عن هذا النشاط الإنتاجي، من خلال تحويلها للمواد الخام للزراعة الغذائية إلى سلع جاهزة وشبه جاهزة لإشباع الحاجات الإنسانية ويمكن أن نعرف الصناعة الغذائية كما تناولها العديد من المفكرين الاقتصاديين المهتمين بهذا المجال كما يلي:

" الصناعة الغذائية هي القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية وإمكانية حفظها من الفساد أطول مدة ممكنة، لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها أو استهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها، وتبقى صالحة للاستعمال من الوجهة الصحية والحيوية¹ "

"هي الصناعات التي تستخدم النظريات والحقائق التي تضمنتها العلوم الدقيقة كالكيمياء والهندسة والبيكترولوجيا، لتحويل المواد الخام أو المنتجات إلى سلع جديدة تعود على البشرية بالنفع²."

كما تعرف كذلك على أنها:

¹ عز الدين فراج، "الصناعات الغذائية"، دار الفكر العربي، دمشق، 1997، ص3.

² محمد مختار الجندي، "الصناعات الغذائية"، مطبعة القاهرة، 1985، ص102.

" الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخامات الزراعية وفقا لمواصفات محددة، لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف والاستعمال تماشيا مع الشروط الجديدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري".¹

"و عُرِّفت كذلك على أنها: "مجموع المنظمات التي تهتم أساسا بتحويل المواد الزراعية بالمعنى العام من أجل الاستهلاك الغذائي النهائي وهي تعد جزءا هاما من النظام الغذائي الذي يضم بدوره يضم أيضا النشاطات المصنفة عادة في الزراعة، كالتوزيع الغذائي، النقل، التجارة، المقاهي، مطاعم وكذلك إنتاج وسائل الخاصة المصنفة من طرف قطاعات أخرى: جرارات، أسمدة، تجهيزات صناعية.... إلخ"² وهناك من اعتبر الصناعات الغذائية على أنها: "علم يُعبر عن المفاهيم النظرية والتطبيقات العلمية التي تبحث جميع الاعتبارات المتعلقة بالغذاء في مجالات إنتاجه وتخزينه وتسويقه وتوزيعه في مراحله النهائية".³ و قبل تقديم تعريف شامل للصناعات الغذائية تجدر بنا الإشارة إلى أن التعاريف السابقة تطرقت إلى جانبين:

- **الجانب الأول:** تشمل المواد النظرية والتطبيقية على الغذاء تحت مراحل متعددة تختلف ظروف إحداها عن الأخرى فالظروف التي يتعرض لها الغذاء أثناء معاملات التصنيع تختلف عن ظروف التسويق والتوزيع والاستهلاك.

- **الجانب الثاني:** يشمل خصائص المواد الغذائية وعلاقتها بالتصنيع وبالناحية الصحية التي تؤخذ في الاعتبار علاقة صفات الغذاء بالعوامل المؤثرة من إنتاج المواد الخام ككمية الأمطار المتساقطة ونوعية التربة ودرجة خصوبتها والصفات الوراثية للحيوانات والنباتات وطرق جني وحصاد المحاصيل الغذائية وذبح الحيوانات قصد إشباع الحاجات الإنسانية بأكبر قدر من درجة الأمان.

وعليه يمكن تعريف الصناعات الغذائية على أنها: ذلك الفرع الصناعي الذي يهتم بتحويل الخامات النباتية والحيوانية من شكلها الأصلي إلى الشكل الذي يسمح باستخدامها خارج موسم استهلاكها الطازج، مع الحفاظ على العديد من المواصفات الصحية والحيوية بالاعتماد على العلوم والتقنيات الحديثة.

ب. أهمية الصناعة الغذائية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية:

¹ عيون عبد الكريم، "جغرافيا الغذاء في الجزائر"، المؤسسة الوطنية للكتاب بالجزائر، 1985، ص21.

² Mourad Boukella et Ahmed Bouaita: "les évolutions récentes dans le secteur des dynamisme et pesanteurs"; cahiers du cread n°61 ; 3ème trimestre 2002 page : 5-29.

³ حامد عبد الله جاسم، "الصناعات الغذائية"، جامعة بغداد، الطبعة الثانية، الجزء الأول، 1975، ص12.

نظرا للتطور السريع والتكنولوجيا الحديثة في مختلف نواحي الحياة والزيادة السكانية واتساع رقعة المعمورة، وخروج المرأة لسوق العمل، وزيادة الإنتاج الزراعي والانفجار السكاني وظهور مشاكل الغذاء أدى إلى الاهتمام أكثر بالصناعة الغذائية لحل المشاكل العالقة، وجعل لها أهمية نلخصها في عدة نواحي¹:

- الغذاء عنصر ضروري لاستمرار حياة البشر ونموهم نظرا لعلاقته المباشرة بصحة الإنسان، لذلك فإن التغذية المتوازنة تضمن صحة البدن وأي نقص فيه يؤدي إلى سوء التغذية، وبذلك تؤدي الصناعات الغذائية لنشر الوعي الغذائي بين فئات المجتمع المختلفة وذلك بإقامة معارض، ندوات.
- تعمل الصناعات الغذائية على حفظ الأغذية السريعة التلف من الفساد، وتوفيره على مدار السنة كما يساهم بسهولة بتسويقها وتوزيعها على نطاق عالمي، فمثلا: الجيوش و الشعوب أصبح من السهل توفير الغذاء لهم في كل الأوقات وبتكلفة معتبرة، وبذلك توفر الصناعات الغذائية التخزين المناسب لحفظ الأغذية طول السنة عن طريق التعليب و التجفيف.
- و تعتبر الصناعة الغذائية من الصناعات التحويلية التي تحتل مكانة مرموقة بين جميع الصناعات الأخرى من حيث الكثافة العمالية، فهي تساعد الدول الكثيفة العمالة على امتصاص عنصر البطالة، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية تشغل 14 مليون شخص في هذا القطاع و تعد من أكبر الصناعات فيها، ولها تأثير مباشر على تشجيع صناعات أخرى.²
- يساهم التصنيع الغذائي بتوفير أشكال مختلفة من المواد الغذائية فمثلا البرتقال يمكن استهلاكه سائل مشروب أو مربى أو طازجا، والاستفادة كذلك من بقايا المزارع وتحويلها إلى مواد نافعة، فمثلا استعمال بقايا عصير قصب السكر لإنتاج "المولاس" الذي يستعمل في صناعة الخل.
- إيجاد مصادر غذائية جديدة كاستعمال الأحياء الدقيقة لتصنيع بعض المواد الغذائية، وإنتاج أغذية قيمتها الغذائية عالية، وبذلك إنتاج أغذية مصنعة بمستوى صحي عالي خال من السموم والتلوث، ومن هنا يمكن توفير الأغذية للبشر بصفة عامة، وللأطفال والمرضى بصفة خاصة، مثل: أغذية بدون سكر وأغذية منزوعة الدسم.
- أسعار الأغذية المصنعة رخيصة نسبيا مقارنة بأسعارها و هي طازجة إذا أخذنا بعين الاعتبار تكاليف عمليات النقل و التحويل و التوزيع... إلخ و لقد ساهم التقدم في هذا المجال في كثير من بلدان

¹ أيمن سليمان مزاهرة، "الصناعات الغذائية"، جامعة البلقان التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 12.

² حامد عبد الله جاسم، مرجع سابق، ص ص، 20، 22.

العالم على الإبداع في إنتاج عدة أنواع من الأغذية، ففي أمريكا مثلاً يوجد 90000 نوع من الأغذية المصنعة.

- رفع المستوى المعيشي وزيادة القدرة الاستهلاكية والشرائية للفرد والمجتمع، وتشجيع الاستثمار للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الاكتفاء الذاتي لتوفير العملة الصعبة للاقتصاد الوطني.

- تساعد الصناعة الغذائية على تنظيم الميزان التجاري للمواد الغذائية فتحول دون هبوط أسعارها في مواسم انتاجها إلى حد يشجع على انتاجها، بل انها تترك المجال مفتوحاً لبيع الكميات الفائضة إلى المصانع و بأسعار مناسبة. كما أن توفرها في مواسم ندرتها يساهم في عدم ارتفاع أسعارها وهي طازجة وبالتالي لا تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلك.

- للصناعات الغذائية تأثيراً مباشراً على الصناعات الأخرى ذات العلاقة معها، كصناعة مواد التعبئة المختلفة، من علب زجاجية و بلاستيكية، ومواد التغليف و غيرها. و كذلك صناعة الآلات الخاصة بتصنيع المواد الكيماوية الحافظة، و بالتالي لها ارتباط وثيق بالصناعات التحويلية الأخرى.¹

ومنه يمكن القول أن هذا قطاع الصناعات الغذائية قطاع حساس و هام جداً بالنسبة لكل دول العالم فهو دعامة أساسية للتكامل بين الزراعة و الصناعة، حيث أن استمرارية التصنيع الغذائي له علاقة بمدى وفرة المواد الغذائية الخامة. و تتجلى أهميته الكبرى كذلك في كونه له أثر على مختلف المؤشرات الإقتصادية كالبطالة وتحقيق الاكتفاء الذاتي و الأمن الغذائي، معدل النمو و الإنتاج الداخلي الخام...إلخ.

هذا بخصوص مفهوم و أهمية الصناعات الغذائية بصفة عامة، في المطلب الموالي حاولنا تقديم ملامح الصناعات الغذائية في الجزائر.

◀ المطلب الثاني: ملامح الصناعة الغذائية في الجزائر.

ضمن هذا المطلب حاولنا إدراج بعض الملامح للصناعة الغذائية في الجزائر كدورها و مساهمتها في الإقتصاد الوطني وواقع التنمية الزراعية في الجزائر.

أ. الدور الاقتصادي للصناعات الغذائية في الجزائر.

تتميز العلاقة بين الزراعة والصناعة بأنها تكاملية كما أشرنا إلى ذلك في المطلب الأول، فالزراعة تساهم في تصريف السلع الصناعية، حيث يتم تسويق المنتجات الصناعية إلى القطاع الزراعي مثل المكائن والآلات والأسمدة الكيماوية والمبيدات والمعدات وإنشاء السدود والخزانات وقنوات الري والمحركات الكهربائية وغيرها، كما تحتاج الصناعة إلى المواد الخام من القطاع الزراعي ومثل ذلك

¹ إبراهيم حمدان، "التقدم في تطور الصناعات الغذائية"، مؤسسة الضمان، الكويت، سنة 1991، ص27.

الصناعات الغذائية وصناعة المنسوجات وصناعة الأثاث وصناعة الأدوية غير أن دراستنا ستهتم بقطاع واحد يعتمد بدرجة كبيرة في مدخلاته على المنتجات الزراعية وهو قطاع الصناعات الغذائية، والذي قد يساهم في تحسين الأمن الغذائي لأفراد المجتمع مما يساهم بشكل وافر في التنمية الاقتصادية للبلد إذا ما أحكم تكامل هذا القطاع مع قطاع الزراعة.

بالنظر إلى التوجه الحديث للمنظمات نحو سوق الصناعات الغذائية فإن الملفت للانتباه هو سعي المنظمات الجزائرية للحصول على موقع معتبر في هذا السوق والتحكم فيه إلى حد ما بما يتيح لها الفرصة للبقاء وتحقيق الأرباح في هذه السوق التنافسية، فعلى المستوى الدولي يلاحظ أن صادرات الدولة الجزائرية من الأغذية والمشروبات في سنة 2008 كانت تقدر بـ 111 مليون دولار الأمريكي وهذا المبلغ يشكل مصدر قلق ويعبر عن تبعية الدولة للدول المستورد منها هذه المنتجات و الجدول الموالي يؤكد ذلك.

الجدول رقم (12): واردات و صادرات الجزائر للمواد الغذائية.

القيم بالمليون	4 أشهر من سنة 2013			4 أشهر من سنة 2014			التطور (%)
	دج	\$	%	دج	\$	%	
المواد الغذائية							
الواردات	264 413	3377	17.27	292 600	3747	20.01	10.96
الصادرات	14 238	182	0.80	10 829	139	0.63	23.57-

المصدر: موقع وزارة التجارة الخارجية على الأنترنت www.mincommerce.gov.dz

قد يلاحظ القارئ إذا توجه إلى موقع وزارة التجارة الخارجية انخفاض بنسبة 4.21% من المجموع الكلي للواردات، أي واردات الدولة من مختلف المواد، لكن عند التدقيق الجيد في الأرقام المبينة في الجدول رقم (12) و بما أننا ما يهمنا في بحثنا هو نصيب المواد الغذائية من الواردات نجد أن هناك ارتفاع بنسبة 10.96% مقارنة بواردات نفس الفترة من المواد الغذائية لسنة 2013 رغم المحاولات الغير محدودة للدولة في دعم هذا القطاع من خلال برامج الإنعاش الإقتصادي كما وضحنا ذلك سابقا.

ب. مساهمة الصناعات الغذائية في الاقتصاد الجزائري.

تشير التقارير الصادرة عن السلطات الرسمية الجزائرية (وزارة التجارة الخارجية) أن قطاع الصناعات الغذائية يساهم بشكل فعال في الاقتصاد الوطني، فقد كشف وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار أن مخطط العمل الاستراتيجي لتطوير الصناعات الغذائية في أفق 2014 وهو محل دراسة ومناقشة، مشيرا إلى أن الصناعات الغذائية تشغل أكثر من 140 ألف عاملا، أي بنسبة 40% من اليد العاملة في قطاع الصناعة على مستوى 17100 منظمة إن هذا الأمر يبين أن هذا

القطاع يساهم بشكل فعال في امتصاص أعداد كبيرة من البطالين في الجزائر، لكن على مستوى التجارة الخارجية لهذا لقطاع يلاحظ تبعية الجزائر للسوق الدولية، حيث يبين الجدول أعلاه أن فاتورة الواردات من المنتجات الغذائية فقد بلغت 3747 مليون دولار سنة 2014 في حين أن الصادرات قدرت ب 139 مليون دولار ، فهذا الفارق الشاسع بين الواردات والصادرات يبين عجز الجزائر في تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية .ويتبين هذا النقص من خلال المستوى المعيشي لأفراد هذا البلد حيث يشير تقرير منظمة الأغذية والزراعة FAO لسنة 2010 أن نسبة ناقصي التغذية إلى مجموع السكان بين 2000 و 2002 كانت تقدر بـ 05% وإذا ألقينا نظرة في الميزان التجاري للمنتجات الغذائية لسنة 2012 المبين في الجدول (13) والذي يوضح معدل التغطية بالنسبة المئوية للصادرات إلى الواردات فإنه يظهر جلياً الفجوة الغذائية للكثير من المنتجات الغذائية كمنتجات اللحوم، الحليب ومشتقاته، بعض الخضر، الحبوب، الزيوت ، مصبرات الخضر والفواكه ، ... إلى آخره.

الجدول رقم (13): تطور انتاج المواد الغذائية خلال الفترة (2005-2012).

	2012		2011		2010		2009		المعدل المتوسط للسنوات (2008-2005)	
	الإنجازات	الأهداف	الإنجازات	الأهداف	الإنجازات	الأهداف	الإنجازات	الأهداف		
الحبوب	55	46.8	42.5	43.7	45.6	40.6	61.2	38.1	31.7	
الطماطم	/	6	7.1	5.5	7.6	5.1	3.8	4.8	3.8	
البقوليات	/	765.3	788.17	720.08	723.45	658.14	642.89	609.2	453.6	
البطاطس	38.2	29.3	37.8	27.2	33	25	26.4	23	20	
الخضروات	97	83.5	95.7	77.4	86.4	72	72.9	66.6	58.6	
الحمضيات	9.6	10.2	11.1	9.4	7.9	8.6	8.4	8	6.7	
الكروم	10.36	5.18.6	4	4.7	5.6	4.4	4.9	4.1	3.4	
الفاكهة	15.50	13.50	13.82	12.30	12.33	10.20	10.20	10.36	8.6	
زراعة الزيتون	3.9	4.6	6.1	4.3	3.1	3.9	4.8	3.5	2.6	
التمور	7.9	7.7	7.2	7.1	6.4	6.5	6	6	5.2	
اللحوم الحمراء	4.4	3.8	4.2	3.7	3.8	3.5	3.5	3.4	3.1	
الحليب (10 ⁶ لتر)	3000	2880.5	2927	2733.3	2632.9	2601	2394.2	2495.3	2185.1	
اللحوم البيضاء	3.4	3	3.4	2.9	2.8	2.8	2.1	2.7	2.1	
البيض (10 ⁶ وحدة)	5000	4333.1	4822.5	4220.6	4379.7	4108.4	3838.3	3997.9	3604.6	

المصدر: تقرير وزارة الفلاحة و التنمية الريفية ماي 2012، ص80.

يلاحظ من خلال الجدول أن الإنجازات أو النتائج المحققة تفوق في كثير من الأحيان الأهداف المسطرة خاصة في السنوات الأخيرة 2012 ، 2011، وفي جل المواد الغذائية الموضحة بالجدول أعلاه، ورغم ذلك تبقى هذه الجهود

غير كافية بدليل فاتورة الواردات التي تثقل كاهل الميزان التجاري الجزائري، إضافة إلى عدم كفاية إن لم نقل ندرة بعض المنتجات على المستوى المحلي والوطني.

ت. واقع التنمية الزراعية في الجزائر.

يلاحظ التفاوت بين معدلي نمو إنتاج واستهلاك الغذاء في الدول العربية، الشيء الذي يزيد من اتساع الفجوة الغذائية أي تناقص نسبة الاكتفاء الذاتي بنحو 50 % ، ومن أكثر الدول العربية التي حققت عجزاً في الميزان التجاري فيما يخص السلع الزراعية خلال فترة السبعينات الجزائر والعراق ومصر بعد أن حققت فيما مضى من السنوات فائضاً طفيفاً . هذا وتشير تقديرات منظمة الأغذية والزراعة (FAO) لمجموعات السلع الغذائية إلى وجود فجوة في كل من الحبوب والقمح والسكر واللحوم لسنة 2010 م في الوطن العربي حيث قدرت الفجوة في الحبوب ب 60.86 مليون طن 31 والجزائر رغم أنها تزخر بأراضي فلاحية معتبرة إلى حد ما، فضلا عن أنها تعتمد على القطاع الخاص إذ تحتل الأراضي الفلاحية التابعة للقطاع الخاص نسبة 34 % من المساحة الفلاحية المستعملة، فإنها - أي الجزائر - تعاني من مشاكل مثل اتسامها بالتقليدية 32 نتيجة الإنتاج الرأسمالي الزراعي والتصحّر بالإضافة إلى ضعف مراقبة استغلالها، وإشكالية ملكية الأراضي، ...إلى آخره ، فالمشكلة التي تواجهها الجزائر تتمثل في قضية تسويق المنتجات الزراعية، وعلى سبيل المثال منتج الحليب الذي يعاني من صعوبة تجميعه من المزارع الريفية المتناثرة في الكثير من الأحيان حسب ما توصلت إليه إحدى الدراسات. بالإضافة إلى تراجع اهتمام الدولة ببعض المحاصيل الزراعية، إذ كانت البلاد في السبعينات تعتمد على إنتاج الحمضيات للحصول على العملة الصعبة صارت تعتمد على المحروقات . كما أنه إلى غاية سنة 1998 م لم يحض قطاع الصناعات الغذائية بأهمية بالغة خلال المخططات التنموية ما عدا المخطط الخماسي الأول حيث عرف القطاع أكبر مبلغ من الاستثمارات بالنسبة للصناعات الخفيفة. زد على ذلك الإصلاح المتضمن منح المزارع حرية تسويق منتجاتها الذي أسفر عنه التلاعب بالفواتير للإفلات من دفع المستحقات الضريبية وغيرها من الظواهر غير المشجعة على التنافسية والتنمية المستدامة، ويتمثل مجال النشاط بالنسبة للإنتاج الزراعي حسب المدونة للأنشطة الإنتاجية الملخصة في الديوان الوطني للإحصاء المتعلق بالفلاحة - الغذائية أساسا فيما يلي :إنتاج التبغ والكبريت، الحبوب، صناعة السكر، مشروبات

كحولية وغير كحولية، صناعة الحليب، صناعة تعبئة اللحوم والأسماك والخضر والفواكه، صناعات غير معروفة خارجًا كالخمائر، وصناعة منتجات مغذية للحيوانات.¹

من خلال ما سبق يمكن معرفة مختلف فروع الصناعة الغذائية بصفة عامة، لذلك خصصنا المطلب الرابع للتعرض إليها بنوع من التفصيل و بالخصوص صناعة المواد الغذائية المعنية بالمنظمات محل الدراسة الميدانية، بعد تقديم أفاق تطور الصناعات الغذائية في الجزائر في العنصر الموالي.

المطلب الثالث: تطور منظمات الصناعات الغذائية الجزائرية.

في ظل بيئة اقتصادية جديدة تتميز بانفتاح الدول على العالم الخارجي تتسم بزوال الحواجز التقليدية، كالحواجز الجمركية من رسوم وضرائب وغير جمركية كالتعليمات والمراسيم الدولية، والتركيز على الحوافز الفنية المتعلقة بمعايير الجودة، والمواصفات العالمية للسلع، وتقلص سياسات الحماية الحكومية للصناعات المحلية، وتحول المنافسة بعد أن كانت بين الدول إلى منافسة بين الشركات، مما يحتم على الدول والمنظمات تبني استراتيجيات صناعية مناسبة، للرفع من إنتاجها وصادراتها بالنسبة للأولى و الوصول إلى تحقيق التنافسية بالنسبة للثانية.

لذا يترتب على الجزائر من أجل تمكينها من التأقلم والتغيرات الدولية، مجموعة من الالتزامات والإجراءات التي يجب أن تمس منظومتها التشريعية والقانونية، خاصة تلك التي تنظم اقتصادها الوطني.

أ. تأهيل أداء منظمات الصناعات الغذائية

على اعتبار أن صناعة الغذاء تعد أحد العوامل المحركة لعملية النمو، خاصة في فرع الحبوب وكذلك منتجات الحليب، والمصبرات، والمواد الدسمة، والمياه المعدنية، وتحويل السكر، والطماطم المصبرة، والتي تسجل ضعفا إنتاجيا ومردودا أضعف على غرار الصناعات الأخرى، نتيجة الظروف التي ميزت الجزائر في ذلك الوقت، لذا أصبح الاستثمار في فرع الصناعات الغذائية ضرورة ملحة من أجل تنمية هذا الفرع من الصناعات التحويلية، الذي تخصص له العائلات 22 % من الميزانية². ونظرا للأهمية الاقتصادية التي يمثلها فرع الصناعات الغذائية فقد عملت الدولة من خلال برنامج التأهيل على إعطاء الأولوية لهذا الفرع من الصناعة، من خلال البرنامج الذي انطلق سنة 2002 حيث تم دراسة 293 طلب لمنظمات عامة وخاصة رفض منها 83 ملف لعدم تناسبها والشروط المطلوبة من طرف وزارة الصناعة، و تم قبول 191 ملف من مختلف القطاعات حيث كان لمنظمات الصناعات الغذائية القسط الأكبر كما يبينه الموالي.

¹ بن تقات عبد الحق، "دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي"، مجلة الباحث، العدد 9، سنة 2011، جامعة ورقلة، ص ص 187، 189.

² عبد الوهاب عبادات، "واقع الصناعات الغذائية وأفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة (1997-2007)"، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 367.

الجدول رقم (14): توزيع للمنظمات الخاضعة للتأهيل حسب القطاعات.

عدد المنظمات	الفروع
45	الصناعات الغذائية
34	الميكانيك
32	البناء
20	الصناعات الكيماوية و الصيدلانية والأوراق
15	البلاستيك
15	الكهرباء و الإلكترونيك
13	وحدات للدعم الصناعي
09	الجلود و القماش
191	المجموع

المصدر: عبد الوهاب عبدات، "واقع الصناعات الغذائية وآفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة (1997-2007)"، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 343.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن هو أن فرع الصناعات الغذائية يتقدم من حيث عدد الملفات المقبولة من إجمالي الفروع الصناعية، وهذا بمجموع قدره 54 منظمة سيقدم لها الدعم في إطار عملية التأهيل الذي تبنته الدولة، ما يؤكد أن منظمات فرع الصناعات الغذائية الراغبة في عملية التأهيل تمكنت من تكوين ملفات قوية من حيث الشروط المطلوبة من طرف وزارة الصناعة.

كم أن برنامج إعادة التأهيل في ظل الانفتاح الاقتصادي للجزائر يعطي الأولوية لفرع الصناعات الغذائية، وقد بدأ في تنفيذ البرنامج سنة 2000 وهذا من أجل تحفيز وتحسين الإنتاجية والمنافسة الصناعية، من أجل تسهيل الاندماج ضمن التحولات الاقتصادية الجارية في المنظومة العالمية، وبصفة خاصة التحضير للدخول في المنظمة العالمية للتجارة.

ب. منظمات صناعة الغذاء الجزائرية وآفاقها المتوقعة.

بسبب الزيادة المضطربة في النمط الاستهلاكي الغذائي، والمكانة المتميزة لفرع الصناعات الغذائية بين الفروع والقطاعات الاقتصادية، والدور الحيوي الذي تلعبه في تحريك فروع الصناعات الأخرى، ما يجعلها من أسرع الصناعات نموا واتساعا، ومن أهم وأكبر الصناعات من حيث المشاريع الاستثمارية خلال السنوات الأخيرة.

ونتيجة لاعتماد صناعة الغذاء على الإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني باعتبارها المصدر الأساسي للمواد الخام، التي تعتبر نوعيتها وأسعارها وجودتها عوامل لها انعكاسات تمس منتجاتها النهائية، ستظل الصناعات الغذائية في الجزائر معتمدة على الخامات المستوردة كالحبوب والسكر والزيوت... الخ، التي لا أمل للجزائر في

تحقيق الاكتفاء الذاتي منها في المستقبل، وعليه فإن التبعية الشديدة لفرع الصناعات الغذائية للخارج في مجال المنتجات الزراعية الغذائية مما يعرضها إلى آثار سلبية بسبب تقلبات الأسعار في الأسواق العالمية.

إن مساهمة الخامات الزراعية المحلية في تمويل التصنيع الغذائي في الجزائر ما زالت ضئيلة جدا كما ونوعا على مدار السنين، بل تزداد حدة أكثر فأكثر، ورغم تشجيع الدولة لإنشاء المنظمات صغيرة ومتوسطة لهذا الفرع من خلال الإستراتيجية التنموية التي تبنتها في ظل توجهه الاقتصادي الجديد، والسياسات والبرامج المستحدثة، إلا أنها أهملت في شروطها آليات توفير هذه المؤسسات للمواد الخام الأساسية لقيام عملية التصنيع، ما يجعلها عرضة لكل التقلبات والأزمات التي لا شك أن التجارة الخارجية تعد قناة جيدة لانتقالها. خاصة وأن الجزائر في غنى عن المزيد من هذه المشاكل. وعليه فإنه مادام لم يتم تحقيق تكامل قطاعي بين كل من قطاع الزراعة وقطاع الصناعات التحويلية المتمثل في فرع الصناعة الغذائية، فإن كل محاولات الدولة الرامية للنهوض وتطوير فرع الصناعات الغذائية سيكون مآلها الفشل، وهو ما أثبتته نتائج التجارب السابقة من إصلاحات وبرامج، ما يتطلب معالجة سريعة للأوضاع من خلال حل انشغالات ومشاكل كل من أصحاب المنظمات الناشطة في القطاع المعني والفلاحين معا. وكباقي فروع الصناعات في الجزائر، سيعرف فرع الصناعات الغذائية تحديات كبيرة نتيجة سعي الجزائر للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، الذي لا شك ستكون له آثار سلبية على الاقتصاد الوطني بصفة عامة والصناعات الغذائية بصفة خاصة، منها على سبيل المثال لا الحصر عدم قدرة منتجاتنا الوطنية ضعيفة الجودة والنوعية مع قلة الخبرة المعرفية والتسويقية لمنظماتنا الوطنية، من مواجهة المنتجات اليابانية والأوروبية.

كما أن اتفاقيات منظمة التجارة الخارجية ملزمة بإلغاء دعم الدول الممنوح لموادها الخام المصدرة، ما يعني أعباء إضافية تدخل ضمن تكاليف منظمات الصناعات الغذائية، نتيجة ارتفاع أسعار المواد الخام الغذائية في الأسواق العالمية، وبالتالي المزيد من الضعف سيمس القدرة الشرائية للأفراد، وتدخل بذلك هذه الصناعة في دوامة تنتهي بتساقط المؤسسات الواحدة تلو الأخرى في ظل سيادة المنتج المستورد فتكون بذلك نتائج معاكسة لما كان مسطر، وخير دليل على ذلك ما حدث في تونس بسبب اتفاق الشراكة وتحرير التجارة تم غلق كل مصانع النسيج دون استثناء.¹

ومنه فإن الانفتاح على اقتصاد السوق يعني المزيد من الضرر سيلحق بالقطاع الزراعي، وهذا من شأنه أن يكون له آثار سلبية على فرع الصناعات الغذائية، ما يلزم الدولة قبل الدخول الفعلي في منظمة التجارة الخارجية من إجراء سلسلة من الإصلاحات والبرامج حتى يقوى عود الزراعة المحلية من جهة، وتزداد تنافسية منظماتنا الوطنية من جهة أخرى، ثم بعد ذلك توجيه الإنتاج بما يضمن تأمين واستقرار مداخل المنتجين، إلى جانب تزويدهم

¹ عبد الوهاب عبادات، مرجع سبق ذكره، ص 355.

بإحصائيات عن احتياجات السوق المحلية من الخامات لتجنب التذبذب في الإنتاج بين الوفرة والندرة، كما هو حال بعض المحاصيل كالطماطم مثلا .

ومنه يمكن القول أن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر يحاول أن يحقق نتائج إيجابية ومرضية مستقبلا بفضل تدخل الدولة لدعم هذا الفرع الصناعي، وتمكين المستثمرين في هذا القطاع من إنشاء مصانع تساهم مساهمة فعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بهدف استحداث المزيد من مناصب العمل أو على الأقل الحفاظ على ما هو موجود من يد عاملة، إلى جانب تشجيع القطاع الزراعي بالمزيد من الدعم والتشجيع والتنظيم على تزويد المصانع بالاحتياجات اللازمة دون إغفال النوعية، من أجل الحصول على منتجات تنافسية في الأسواق الخارجية، أضف إلى ذلك مساهمتها في الأمن الغذائي الوطني بما يتناسب مع تطور الاحتياجات السكانية، التي ستعرف زيادة مطردة من حيث الطلب على المواد والسلع الغذائية، بسبب الزيادة السكانية التي ستعرفها الجزائر مستقبلا.

المطلب الرابع: فروع الصناعة الغذائية الواسعة الاستهلاك في الجزائر.

يضم قطاع الصناعات الغذائية عدة فروع منها: اللحوم و الأسماك و البيض، القمح و مشتقاته، الحليب ومشتقاته، المواد الدسمة بمختلف أنواعها، السكر و القهوة و الشاي، مختلف المشروبات (المعدنية، والعصائر، المشروبات الغازية والكحولية، التبغ)، الخضر و الفواكه الطازجة و الجافة، الشكولاتة والحلويات...إلى آخره. ومن بين هذه الفروع هناك من المواد ما هو أساسي وضروري لتغذية أفراد المجتمع كالحليب، القمح و مشتقاته و الزيت و السكر مثلا . لذا قمنا في هذا العنصر بتقديم البعض منها و المتمثلة في المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك كونها محل بحثنا الميداني:

أ. الحليب: يعتبر الحليب من المكونات الغذائية الأساسية، لكونه أحد المصادر الطاقوية للبروتين الحيواني، والذي ترتبط بالصحة العامة للإنسان . ويشكل إنتاج الحليب وتصنيعه دعامة أساسية في اقتصاديات العديد من دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية، من تلك الدول التي تسعى لتأمين استقلالية غذائية لمواطنيها، وتحرر من التبعية في قراراتها الاقتصادية والسياسية.

ونظرا لزيادة معدلات الدخل الفردية والزيادة السكانية، وارتفاع مستوى الوعي الصحي وما ترتب عليه من تغيير مستمر في الأنماط الاستهلاكية الغذائية، فقد ازداد الطلب على الحليب ومشتقاته، مما أدى إلى اتساع حجم الفجوة الغذائية منها، حيث أن معدلات إنتاج الحليب لازالت دون الطموحات المطلوبة، الأمر الذي يتطلب بذل المزيد من الجهود لتطوير هذا القطاع بحيث يرتفع الإنتاج، وتبتعد البلاد عن اللجوء للاستيراد. ولقد وصلت واردات الجزائر من بودة الحليب إلى 784.90 مليون دولار في الأشهر الخمسة الأولى من سنة 2014 مقابل 487.43 مليون دولار من نفس الفترة لسنة 2013 مما يدل على ارتفاع

الواردات من الحليب بـ 60.03% حسب المركز الوطني للإعلام والإحصاء التابع للجمارك الجزائرية، وأما بالنسبة للكمية المستوردة من مادة الحليب الخام في الأشهر الخمسة الأولى من سنة 2014 فقد قُدرت بـ 154.734 طن مقابل 128.913 طن في نفس الفترة من السنة الماضية، مما يعني ارتفاع قدره 20.03% حسب الأرقام المصرح من طرف (CNIS). وتقوم المنظمات الجزائرية حاليا بإنتاج 3.5 مليار لتر في السنة وتستورد ما قدره 1.5 إلى 2 مليار لتر سنويا، بينما وصلت قيمة الاستهلاك لأكثر من 5 مليار لتر سنويا حسب الإحصائيات المقدمة من طرف وزارة الصناعة والزراعة وتنمية الإستثمار. وتقوم الدولة بدعم هذا القطاع سنويا بـ 46 مليار دج لتشجيع ومساعدة هذا القطاع الحساس من أجل التقليل من فاتورة الواردات المرتفعة جدا مقارنة بسنة 2013.¹

ويتواجد حاليا 153 منظمة موزعة كالاتي 46 منظمة خاصة بصناعة الجبن، و 95 منظمة خاصة بصناعة الحليب بمختلف أنواعه و 12 منظمة خاصة بصناعة البوضة (Les glaces). والجدير بالذكر أن إنتاج الحليب الجزائري يتوزع على المناطق الأربعة للبلاد، إلا أن المنطقة الشرقية تعد أهم منتج للحليب، حيث تمثل 55% مقابل 17% لمنطقة الوسط و 14% لمنطقتي الغرب والجنوب.²

فيما يلاحظ أن حصة الفرد الجزائري من استهلاك الحليب تتراوح بين 100 و 120 لتر سنويا حسب إحصائيات المنظمة العالمية للصحة و هي قسمة مرتفعة مقارنة بتونس حيث تقدر حصة الفرد بـ 80 لتر سنويا و المغرب حوالي 65 لتر، وتقوم الجزائر حاليا باستيراد عدد من الأبقار الحلوب لدعم إنتاج الحليب، حيث سجل على مستوى الغرفة الوطنية للفلاحة أكثر من 116 طلبا لاستيراد الأبقار، لتحل بذلك المرتبة الثانية عالميا بعد الصين. وتجدر الإشارة، أن الجزائر تعد ثاني مستورد للحليب في أفريقيا بعد نيجيريا، بالرغم من وجود 95 منظمة، تقوم أغلبها بتحويل المادة الأولية؛ وتشكل نوعية الأبقار المستوردة أحيانا إشكالا من حيث قدرتها الإنتاجية التي تتراوح بين 15 و 25 لتر يوميا، وهي غالبا ما تستورد من فرنسا أو هولندا³

ب. العجائن الغذائية:

تعتبر صناعة العجائن الغذائية من الصناعات في الجزائر قبل الاستقلال وتم تطويرها بعده من طرف والتي كانت متخصصة في فرع الحبوب ومشتقاتها، حيث تم إنشاء (SEMPAC) المؤسسة العمومية 16 وحدة خلال الفترة الممتدة بين 1960 و 1980 وبلغت الطاقة الإنتاجية حوالي 1688 قنطار في اليوم،

¹ (المركز الوطني للإعلام والإحصاء التابع للجمارك الجزائرية) 20 : 10 : 22/02/2015 le www.cnis.dz

² شبكة غرف التجارة والصناعة: دليل المؤسسات الجزائرية لقطاعات الصناعة والخدمات (15: 12 : 22/02/2015 le www.elmouchir.caci.dz)
(والتجارة)

³ Sawsan Kacimi El Hassani, "La Dépendance Alimentaire en Algérie: Importation de Lait en Poudre versus Production Locale, Quelle Evolution?", Méditerranéen Journal of Social Sciences, vol 4 N°11, Octobre 2013, pp 152,153.

ولم يستثمر القطاع الخاص في هذه الصناعة إلا في سنوات الانفتاح الاقتصادي أي بعد سنة 1990 التي دخلت بها عدة منظمات خواص لتغطي السوق المحلية كمجمع سيم بالبلدية ، ومجمع BEN AMOR بقالة الرائدتين في السوق الجزائرية.¹ إلا أن ملعب المنظمات الخواص تبقى تحت رحمة أسعار المواد الأولية، وكذلك العراقيل التي في بعض الأحيان تؤدي إلى تأخر وصول هذه المواد إلى المصانع. وفي المقابل عرف إنتاج المادة الأولية أي القمح تطورا في الفترة (2010-2014) تماشيا مع برامج الانعاش الاقتصادي التي قامت بها الجزائر بهدف انعاش الاقتصاد الوطني وتلبية الطلب المحلي من المنتجات الواسعة الاستهلاك بالاعتماد على الانتاج الداخلي، حيث رافق هذا التطور تراجع في سنة 2014 قُدر بـ 3.4 مليون طن أي بـ 30% مقارنة بسنة 2013 حيث وصل حجم الانتاج المحلي إلى 4.9 مليون طن. ورغم الجهود التي قانت بها السلطات بقيت هذه القيم بعيدة عن تحقيق احتياجات الطلب المحلي الذي يصل في المتوسط إلى 200 كغ/سنة بالنسبة للفرد الواحد مما يعكس ارتفاع الطلب الكلي إلى 8 مليون طن. حيث أن جزءا من هذا المحصول الزراعي يوجه للتغذية الحيوانية، ووصل كمية إنتاج القمح الصلب في الجزائر إلى 2 مليون طن سنة 2014 حسب الأرقام المصرح بها من طرف وزارة الفلاحة في أواخر نفس السنة مما يتطلب استيراد 6 مليون طن من الخارج، في انتظار ما ستسفر عنه احصائيات سنة 2015.²

ت. السكر:

يتعلق هذا الفرع بالمنتج التي يستخلص منه السكر أي قصب السكر والشمندر السكري والتي تمر بعمليات عديدة لتعطي في الأخير السكر أو السكر الأبيض. يعتبر فرع السكر من فروع الصناعات الغذائية التي تتطلب أموالا ضخمة للاستثمار إلى جانب وجود مخاطر استثمارية أخرى متعلقة بالمنتج، كون المادة الأولية لهذا المنتج لا تتوفر في الجزائر وتخضع إلى إجراءات السوق العالمية المعقدة، والمنظمة الخاصة التي تنشط في هذا المجال هي منظمة سفيثال حيث وصل معدل إنتاجها خلال الفترة (1995-2004) إلى 500 000 طن سنويا . وهي موزعة على ثلاث مناطق في الجزائر (الجزائر العاصمة، بجاية، عنابة) وهذه الوحدات مختصة في تحويل السكر، ورغم هذا فإن معدل إنتاجها يفوق معدل إنتاج القطاع العمومي والذي وصل في نفس الفترة إلى 240.000 طن سنويا وهذا من طرف منطمتين عموميتين هما (BLANKY و ENASUCRE) وبالنسبة لطاقة الإنتاج

¹ Revue économique « Jeune Afrique : les 500 Premières entreprise africaines », Edition GENERALE, N° 37, Juillet 2014, P 143.

² Revenu agricole, Le 23/02/2015 a 13 : 20.

للقطاع الخاص والعمومي تصل إلى 74000 طن سنويا وأن العجز المقدر في هذا المنتج هو نسبة 25 % مع العلم أن استهلاك السكر في الجزائر يتزايد بمعدل قدره 8 % طن سنويا، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة تغطية الاحتياجات الوطنية خلال السنوات المقبلة، أضف إلى ذلك الاضطرابات والتغيرات التي تعرفها المواد الأولية لهذه السلعة في السوق العالمية، مع الإشارة أن نسبة مساهمة الجزائر في المنتج المحلي من المواد الأولية لهذه السلعة تمثل 0 % وهذا له انعكاس خطير على منظمات الصناعات الغذائية مع العلم أن هناك مركبا جزائريا جديدا لتحويل السكر تقوم مجموعة برحال الصناعية الخاصة بإنجازها بمنطقة وهران، وتصل القدرة الإنتاجية حوالي 400 ألف طن سنويا، ودخل عملية الإنتاج في غضون سنة 2007 حسب تصريح رئيس المجمع¹.

رغم أن الدولة تسعى لإزالة العراقيل التي تواجه فرع الصناعات الغذائية كونه يحتل مكانة مركزية في الاقتصاد الوطني وارتباطه القوى بتقلبات أسعار المواد الخام في السوق العالمية، لأهم أنشطة الإنتاج الغذائي الصناعي ذي الاستهلاك الواسع في الوطن، وتمكينه من العودة الثابتة إلى النمو حتى يعزز المسيرة التنموية و يساهم مساهمة فعالة في تغطية الطلب الوطني للسلع الغذائية التي لها آثار بالغة على الاقتصاد الوطني.

ث. الزيوت.

تضم مجموع الزيوت التي يتم استخلاصها من البذور الزيتية سواء تم ذلك بطريقة تقليدية عن طريق العصر الميكانيكي أو بطرق صناعية والتي تستخدم فيها المذيبات الكيماوية كالهكسان ، أما في الجزائر فقد شهد إنتاج الزيوت منذ السبعينات احتكار " المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة" ثم تكفلت بذلك منظمة SOGEDIA حتى سنة 1982 أين أوكلت المهمة إلى (ENCG) Enterprise Nationale des " Corps gras " و قد تميز هذا الفرع هو الآخر خلال المراحل التنموية التي عرفتتها البلاد بضعف المنتج ، والذي لا يغطي سوى حاجيات البلاد بنسبة 8 % ، ورغم هذا فإن القطاع الخاص شهد عن طريق منظمة سفيثال تطورا ملحوظا فإن سعة تحويله وإنتاجه للزيت الصناعي بلغت متوسط معدل سنوي خلال الفترة (1995-2004) 500 000 ألف طن، بالمقابل فإن القطاع الخاص سجل خلال نفس الفترة متوسط معدل إنتاج قدره 320.000 طن في السنة، وهذا ما يبين دور المنظمة الخاصة في تمويل حاجيات السوق الوطنية رغم العجز المسجل، والشيء الملاحظ في هذا الفرع رغم الطلب المتزايد على هذه المادة فإن المنظمات العامة أو الخاصة لم تتمكن من تغطية العجز المسجل ، تاركة المجال

¹ فوزي عبد الرزاق، "الأهمية الاقتصادية و الإجتماعية للصناعات الغذائية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2006/2007، ص 199.

للسلع الأجنبية المستوردة، وهذا حسب اعتقادنا يرجع إلى ندرة المادة الأولية وارتفاع تكاليفها في السوق العالمية.¹

و كحوصلة لما تقدم نود التذكير بأخر الإحصائيات الخاصة بواردات الجزائر من المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، التي تحتل المرتبة الثالثة بعد التجهيزات الصناعية والأدوية والخشب و وسائل النقل الخاصة بنقل البضائع وغيرها وذلك بنسبة 19.8% من إجمالي الواردات أي ما قيمته 2.74 مليار دولار.

الجدول رقم (15): واردات الجزائر من المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك في الفترة (2013-2014)

المواد الغذائية	الثلاثي الأول من سنة 2013		الثلاثي الأول من سنة 2014		التطور %
	القيمة مليون \$	النسبة %	القيمة مليون \$	النسبة %	
الحبوب والقمح و الفرينة	750.21	29.82	827.69	30.17	14.92
الحليب ومشتقاته	364.92	15.11	503.55	18.36	37.99
السكر والحلويات	276.67	11.46	276.62	10.08	0.02 -
القهوة والشاي	93.42	3.87	111.41	4.06	19.26
البقول الجافة	158.31	6.56	112.12	4.09	29.18 -
اللحوم	45.26	1.87	70.22	2.56	55.15
إجمالي المواد	1658.79	68.69	1901.61	69.33	14.64
المجموع الكلي	2415	%100	2743	%100	13.58

المصدر: وثيقة إلكترونية من نوع pdf محملة من الموقع الإلكتروني للجمارك الجزائرية le 22/02/2015 a 10 www.cnis.dz

تمثل المواد الغذائية الموضحة في السطر الأول و الثاني من الجدول رقم (15) أكبر النسب وهي من ضمن المواد الواسعة الاستهلاك التي تعرضنا إليها بشيء من التفصيل فيما سبق. هذه لمحة على سبيل المثال لا الحصر بخصوص فروع الصناعات الغذائية الواسعة الاستهلاك في الجزائر حيث سيقابل كل فرع من الفروع السابقة تقديم للمنظمة الرائدة التي تقوم بالإنتاج و التصنيع في السوق الجزائرية، وذلك في المبحث الموالي.

✓ المبحث الرابع: تقديم لبعض المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الواسعة الاستهلاك.

قبل قيامنا بتقديم المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الواسعة الاستهلاك وجدنا أنه لا بد من عرض المؤشرات المعتمد عليها في قياس تنافسية المنظمة والحكم عليها بأنها رائدة مقارنة بمنافسيها وذلك في المطلب الأول أما المطلب الثاني والثالث والرابع فقد خصصناهم لتقديم المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الواسعة الاستهلاك.

¹ نفس المرجع السابق، ص 197.

المطلب الأول: مؤشرات قياس المنظمات الرائدة.

في بداية الأمر نود الإشارة إلى وجود اختلافات بين مؤشرات قياس تنافسية المنظمة و مؤشرات قياس تنافسية القطاع و مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الدولي حتى يتسنى للقارئ التفرقة بين المؤشرات. وما يهمنا في موضع بحثنا هو مؤشرات قياس تنافسية المنظمات، حيث يوجد لهذه الأخيرة عدة مؤشرات تختلف من باحث إلى آخر ومن أهمها ما يلي:

1. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية للمنظمة، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية، كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة.

2. **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تعبر الإنتاجية الكلية* لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المنظمة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي إلى تمتع المنظمة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق.

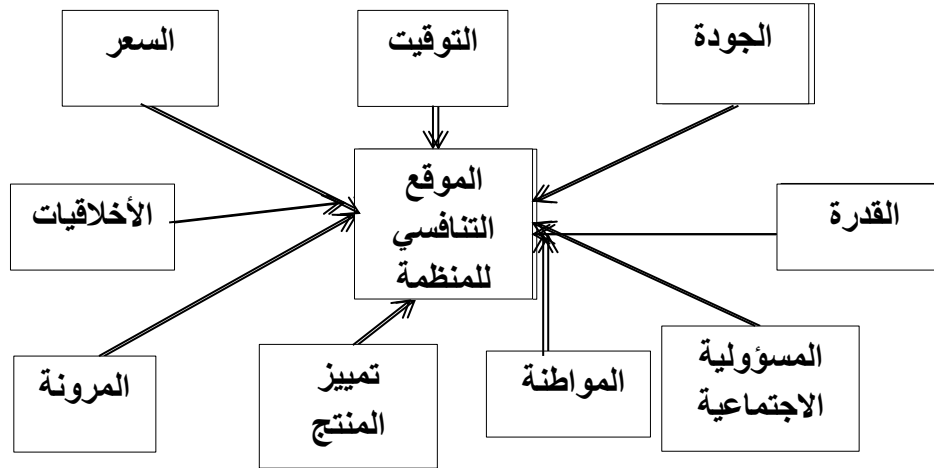
3. **تكلفة الصنع:** للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام، العامل (الإنسان) والآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة.

4. **الحصة من السوق:** تعتبر حصة المنظمة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المنظمة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل، قد تكون المنظمة، في وضعية تكون من خلالها تحقق

* هناك من يرى أن الانتاجية الجزئية لعوامل الانتاج أحسن من الانتاجية الكلية حتى تكون مؤشرا فعالا.

الربحية المرغوب فيها و لها حصة كبيرة في السوق المحلية، ولكن على المستوى الدولي هذه المنظمة غير تنافسية، وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلي.¹ و تتعدد السبل أمام المنظمات في عالم اليوم لتحقيق التنافسية وتعزيزها كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (19): سبل تحقيق تنافسية المنظمة.



المصدر: براهيمية ابراهيم، "تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية"، مقال في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف، العدد 5، سنة 2011، ص 101. (بتصرف من الطالبة).

يُمثل الشكل أعلاه أبرز المؤشرات التي من شأنها أن تعزز من الموقع التنافسي لأي منظمة في وقتنا الحالي حسب المصدر الذي اعتمد عليه الباحث و هو (نبيل محمد مرسى، "استراتيجية الانتاج والعمليات" الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، سنة 2000، ص 30). حيث تُعد جودة المنتجات والقدرة على توفيرها للمستهلكين في زمان و المكان المناسب وبالسعر المناسب إضافة إلى المرونة في تغيير المنتجات حسب رغبة المستهلكين و تميز منتجات المنظمة مقارنة بمنافسيها من المؤشرات الهامة لقياس الوضع التنافسي للمنظمات.

أما عبد السلام أبوقحف فقد اعتمد على المعايير الموضحة في الجدول رقم (16) في الصفحة الموالية، بهدف تقييم المنافسين واختيار المنظمة التي تحتل موقع الريادة مقارنة بمنافسيها.

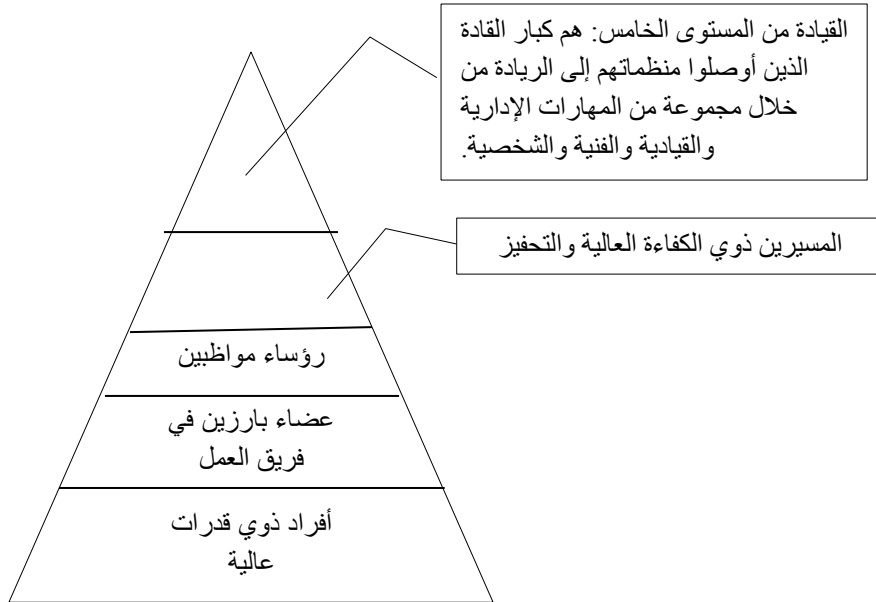
¹ براهيمية ابراهيم، "تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية"، مقال في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف، العدد 5، سنة 2011، ص ص 101، 102.

أسس المقارنة	أسماء المنافسين
- الحصة السوقية	
- التكلفة	
- نظام العمليات	
- المزايا التي تقدم للمستهلك	
- الصورة الذهنية عن الجودة	
- ميزة البحث و التطوير	
- نمط الإدارة	
- مدخل الاستجابة لمتطلبات السوق	

239

- رقم الأعمال والذي يدعم عادة بالنتيجة الصافية؛
 - عدد الابتكارات التكنولوجية؛
 - حجم المنظمة؛
- وبعد عدة مراحل من التصفية تم الوصول إلى 11 منظمة رائدة من مجموع 1435 منظمة رائدة* وبعدها انتهت نتائج أبحاثهم إلى تحديد المؤشرات الآتية:
- **أولا القيادة من المستوى الخامس***: وتمثل أعلى مستوى قيادي في هرم الكفاءات المرتب من 1 إلى 5 كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): مستويات القيادة الخمسة.



المصدر: Jim collins, de la performance à l'excellences : devenir une entreprise leader, NOUVEAU HORIZON , Etat unis, 1^{er} Edition, 2006,p21.

- ثانيا تحديد الأشخاص المناسبين ثم اختيار الوظائف المناسبة؛
- ثالثا التسويق الاستراتيجي: هي أداة الربط بين المنظمة والبيئة وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ، وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية¹.

* لمزيد من التفاصيل بخصوص الخطوات التي قام به (Peter van Genderen) وفريقه يطلع على المرجع الآتي:

Jim collins, "de la performance à l'excellences : devenir une entreprise leader", NOUVEAU HORIZON , Etat unis, 1^{er} Edition, 2006,p176.

* تمت الإشارة إلى هذا المفهوم في الفصل الثالث من هذا البحث.

¹ محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 16.

- رابعا ثقافة الانضباط: ولا يقصد من خلاله الطغيان التأديبي بل يتمثل في إجراءات العمل المنضبطة وفكر منضبط وتجنيد أفراد المنظمة على ذلك.
 - خامسا التكنولوجيا: ويعتبر هذا المؤشر من أهم العوامل التي تؤدي إلى الوصول إلى موقع الريادة بفضل استعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في طرق الانتاج، ولأداء المهام والأنشطة داخل المنظمة.¹
- أما (Jean-Jacques Lambin) فقد وضع جدولا مفصلا يضم عدة مؤشرات لتقييم المنافسين، منها الوظيفة التسويقية، الوظيفة الإنتاجية، الحالة المالية، الإدارة، و التكنولوجيا، كما قام بتقسيم درجات التقييم إلى خمس درجات، فكلما كان التقييم إيجابيا كلما اقترب من الدرجة الخامسة و الجدول التالي يبين ذلك:
- الجدول رقم (17): معايير تقييم المنافسين حسب (Jean-Jacques Lambin).**

التقييم					المجال
5	4	3	2	1	مجال التسويق
					الحصة من السوق
					جودة المنتج
					التوزيع
					السعر
					ميزانية الترويج
					نظام المعلومات التسويقية
					الخدمات المقدمة للزبائن
					رضا الزبائن
					مجال الانتاج
					القدرة الإنتاجية
					الوحدات الإنتاجية
					عمر التجهيزات
					حالة التجهيزات
					وفرة اليد العاملة
					تكلفة الانتاج
					مراقبة المخزون
					مراقبة الجودة
					العلاقة مع النقابات
					المجال المالي
					التدفق النقدي
					المردودية
					الاستثمارات
					المحاسبة
					المجال الإداري
					كفاءة العاملين
					الاجراءات الإدارية
					مصلحة الزبائن
					تكلفة التكوين
					المجال التكنولوجي
					عمر التكنولوجيا
					الإبداع
					ميزانية البحث والتطوير

المصدر: خري عبد الناصر، "دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 176.

¹ Jim collins, op cit , p p 21,181.

بعد عرضنا لعدة نماذج مقترحة من طرف الرواد والباحثين بخصوص مؤشرات قياس الموقع التنافسي للمنظمة قمنا باختيار معايير معينة في اختيار المنظمات الجزائرية الرائدة في قطاع صناعة المواد الغذائية و نشير إلى أننا ركزنا على المنظمات المنتجة للمواد الغذائية الواسعة الاستهلاك حيث تم فيها إجراء الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: تقديم منظمة سفيتال.

قبل أن نقوم بتقديم المنظمات محل الدراسة حاولنا تعريف المنظمات الجزائرية الرائدة والأسس التي اعتمدنا عليها في اختيارنا لهذه المنظمات.

1 - تعريف المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة.

في بداية الأمر لم تكن المنظمة الاقتصادية الجزائرية تتميز بالريادة كما أشرنا إلى ذلك في المبحث السابق، لأن هذه الأخيرة تتطلب وجود هيكل إداري يؤمن بمجموعة من الخصائص التي سبق وقدمناها و تطرقتا إلى المقصود من المنظمات ذات التوجه الريادي في المبحث الأول من هذا الفصل*. فبالنسبة للمنظمة الاقتصادية فنُعرف بـ: "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني، واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه."¹

و أما بالنسبة للمنظمة الرائدة فتعرف بـ: "تلك المنظمات التي تحتل موقع المهيمن في السوق وتعرف بين منافسيها بفضل موقعها الريادي."²

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة بتلك المنظمات التي تعمل في إطار القانون الجزائري و في ظل البيئة الاقتصادية و الاجتماعية للإقتصاد الجزائري وتحتل المرتبة الأولى أمام منافسيها في مجال النشاط و في السوق الجزائرية بفضل التجديد والإبداع الذي تتميز به منتجاتها، بحيث تتميز هذه المنظمات بسلوك تنافسي و بالتحدي والمغامرة للوصول إلى أهدافها.³

بعد تعريف المنظمات الرائدة بشكل عام سنقوم فيما يلي بتقديم للمنظمات الجزائرية الرائدة محل الدراسة الميدانية و الأسس التي اعتمدنا عليها في تحديد الموقع التنافسي لكل منظمة. حيث يوجد 5 منظمات لإنتاج زيت المائدة في الجزائر. واعتمدت الباحثة على بعض المؤشرات النوعية وأخرى كمية والتي لها وزن كبير في تحديد الموقع

* أنظر إلى الصفحات الآتية من الصفحة رقم 185 إلى الصفحة 188 من هذا الفصل.

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 10.

² Jean Jack Iambin, "Marketing Stratégique et opérationnel", Dunod, Paris, 2008, P338.

³ من إعداد الباحثة بالإعتماد على التعريفين السابقين.

التنافسي مع منح 3 أوزان (تقديرات) لكل مؤشر، 3 بالنسبة للمؤشرات الجيدة و 2 تعني مؤشر مقبول أو متوسط و 1 تعني بأن المؤشر ضعيف مقارنة بالمنظمات المنافسة، كما هو مبين في الجدول رقم (18) من الصفحة الموالية.

الجدول رقم (18): المعايير التي اعتمدت عليها الباحثة في اختيارها للمنظمة الرائدة في إنتاج زيت المائدة

المعايير والمنظمات	سفيتال	عافية الجزائرية الدولية	مجمع لابل	شركة انتاج المواد الدسمة	مجمع لوغرال
المؤشرات النوعية	اسم المنتج : إيو و فلوريال	عافية وفليور	Huillor et boitte d'or	Prolipos	safia
صورة المنظمة	3	3	3	2	2
جودة المنتج	3	3	2	2	2
رضا الزبائن	3	2	2	2	2
المؤشرات الكمية					
الحصة السوقية	3 (54%)	2 (20%)	1 (15%)	1 (6%)	1 (5%)
السعر	2	2	1	1	3
التكنولوجيا	3	2	3	2	2
التوزيع	3	2	1	2	1
القدرة الانتاجية	3	2	1	1	2
المجموع الكلي	24/24	24/18	24/14	24/13	24/15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مجمع لابل.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن سفيتال تحصلت على 24/24 نقطة بفضل حصولها على شهادة ISO2200 للسلامة الغذائية سنة 2005 و حصتها السوقية الكبيرة جدا، فيما تحصلت المنظمات المنافسة على نقاط أقل النقاط وبالنسبة للمؤشرات الكمية وبالخصوص مؤشر السعر يعتبر سعر منتج صافية أقلهم ثمننا ورغم ذلك كانت حصته السوقية منخفضة مقارنة بالمنافسين بسبب قلة الجودة وضعف التوزيع والقدرة الانتاجية.

2- تقديم منظمة سفتال Cevital : تنتمي منظمة سفتال Cevital إلى القطاع الاقتصادي الخاص مؤسسها هو السيد إسعاد ربراب في بداية سنوات السبعينات ، كانت نشاطاتها في البداية مقتصرة على الصناعة الحديدية لكن الانطلاقة الفعلية لشركة الأم كانت في 1997 ، حيث تأسست منها عدة منظمات. تعتبر منظمة سفتال شركة ذات أسهم SPA و المساهمون الأساسيون هم السيد ربراب و أولاده، تم إنشاؤها عن طريق أموال خاصة في سنة 1998 فهي أول مجموعة خاصة في الجزائر، فهي تشمل القطاع الصناعي و الزراعي و الخدمات المختلفة و المتنوعة التي تمس أكثر من عشرة مهن و مجالات مختلفة والتي يمكن تقسيمها كالآتي:

1- المجال الذي يحتل المرتبة الأولى و الأهم ف المنظمة و يشمل إنتاج الزراعة الغذائية، وزراعة الخضروات و النقل البحري التجاري، كما تحتوى الشركة على خمسة مرافق صناعية في الإنتاج الزراعي الذي يمكن تقسيمه كما يلي:

- وحدة تصفية و تكرير السكر و التعبئة و التغليف؛

- وحدة تصفية و تعبئة الزيوت الطبيعية؛

- وحدة صنع السمن النباتي؛

- وحدة المياه الطبيعية لالة خديجة *Lalla Khadidja*

- *Cojek* عصير الفواكه، و المشروبات الغازية و المربى، و تعليب الطماطم، و وحدة البستنة وتطوير

المنتجات الزراعية من خلال فرع *Ceviagro* و الشحن والنقل البحري *Nolis* .

2- القطب الثاني خاص بمجال السيارات ، و الخدمات الميكانيكية الممثلة في شركة هيونداي، وعلامات

أخرى لمعدات البناء و الشاحنات و الحافلات، و المنظمات التجارية، و نجد أيضا وحدة *cevica*

المتخصصة ف كراء السيارات السياحية و معدات البناء، كما توجد لها نشاطات في مجال الإعلام و

الاتصال.

3- القطب الثالث خاص بالمجال الصناع و يضم الوحدات التابعة ل الزجاج المسطح، التعدين واستغلال

المعادن، منتج في المجال الكهربائي و الإلكتروني، منتج لمكونات البناء و العزل البنائي، منتج لعناصر

البناء الصلب.

4- القطب الرابع و الذي لايزال يشهد تطورات ف هذا المجال متخصص في التوزيع في المساحات الكبيرة

(سوبر ماركت أونو)، لمنصات الخدمات اللوجيستية، وسفيتال سيرا لإدارة مراكز التسويق.¹

تعمل شركة سفيتال على دراسة بعض المشاريع الاستثمارية من قبل هيئاتها المتخصصة، كما أنها تعمل على

توسيع نشاطاتها في مختلف الميادين كالببتروكيميا، و صناعة الفولاذ، الطاقة المتجددة، مما سوف يسمح لها

من مواصلة مسارها التنموي.

تعتبر سفيتال بمثابة قوة اقتصادية في السوق الوطني و الأجنبي كما أنها تعتبر أول منظمة خاصة في الجزائر

وثاني منظمة وطنية بعد شركة سوناطراك، تحتوي المنظمة على قدرات معتبرة نظراً للطاقات الإنتاجية الكبيرة

والعدد الكبير من العمال اللذين تشغلهم، حيث ساهمت من خلال نشاطها في انعاش الاقتصاد الوطني وخاصة أنها

تحتل المرتبة الأولى أفريقيا في قطاع الصناعات الغذائية بتحقيقها لرقم أعمال يقدر بـ 3 152 498 مليون دولار،

ونتيجو صافية قدرت بـ 294 195 مليون دولار سنة 2014. مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في قطاع صناعة

¹ وثائق من طرف سفيتال.

المواد الغذائية في أفريقيا والمرتبة 53 في ترتيب ال500 للمنظمات الأفريقية الرائدة في جميع القطاعات¹. وتعد منظمة سفيثال أول منظمة صناعية خاصة في ميدان المنتجات الغذائية الزراعية، خاصة الزيت، إذ تغطي لوحدها أكثر من 60% من احتياجات السوق المحلي، كما تعد من المنظمات الجزائرية الخاصة التي عرفت النشأة مع تبني الدولة الجزائرية لسياسة اقتصاد السوق، بانفتاحها على الأسواق الأوروبية والعالم. تعمل المنظمة على تأمين مشروعاتها لأجل طويل في مجال الصناعة الغذائية حيث تمثل 3/2 رأس مال المنظمة.

• **التنظيم الداخلي لمنظمة سيفيتال:** ككل المنظمات تعمل منظمة سفيثال على التأقلم مع ما تتطلبه البيئة الخارجية بما يستجيب و تطلعات وطموحات المنظمة، مدروس وموافق عليه من طرف مجلس الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارات الأخرى. يعمل التنظيم على مرافقة المنظمة في تحقيق أهدافها وطموحاتها حتى يتوافق مع تطلعاتها المستقبلية، و يرافقها في نموها وتوسعها، بتوضيح مختلف الوحدات الإدارية التي تتشكل منها المنظمة و والمسؤولون عن كل وحدة منها، بهدف تحديد صلاحيات وواجبات هذه الوحدات الإدارية، وبنفس الشكل تتحدد المسؤوليات والإجازات التي تقع عاتق كل وحدة. عملت الإدارة على تحديد التنظيم الداخلي للمنظمة قبل الانطلاق في النشاط، وصاحب تطور المنظمة تطوراً وتحديثاً في تنظيمها الداخلي، حيث أدخلت فيه عدة تغييرات وتعديلات حتى تصل المنظمة إلى الشكل الذي يناسبها ويمثل نشاطها وطموحاتها على أحسن صورة. و حتى الآن لم تعرف المنظمة استقراراً تاماً في تنظيمها الداخلي وهذا راجع إلى ما يلي:

- نمو المؤسسة باستمرار وتوسع نشاطها ؛
- زيادة وحدات إنتاجية جديدة ومنتجات جديدة في السوق؛
- إضافة أو إنقاص وحدات إدارية حسب الأرباح الناجمة والتكاليف المتحملة؛
- زيادة عدد العمال وزيادة متطلبات كل مصلحة.

وسوف نحاول فيما يلي أن نقدم مختلف الوحدات الإدارية التي تتشكل منها منظمة سفيثال، وتخصص كل واحدة منها، ودورها، ونشاطها داخل المنظمة وموقعها في التنظيم الداخلي وفي الأخير سوف نقدم الهيكل التنظيمي للمنظمة موضحين الفئة المستهدفة في دراستنا التطبيقية.

1-مجلس الإدارة: تضم المديرية كل من القائد (المدير العام) الذي يترأس المنظمة و الذي يتكون من الشركاء المساهمين في المنظمة، يقومون باتخاذ أهم القرارات الاستراتيجية و تحديد خطة و مسار عمل المنظمة وأولاده إضافة إلى 5 أعضاء خارجيين عن العائلة.

2-المديرية العامة للمنظمة : تعمل الإدارة العليا الممثلة بالمدير العام على التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات الإنتاجية للمنظمة، وبالسهر على السير الحسن لكل واحدة منها، وتقوم أيضا ببرمجة وتنظيم

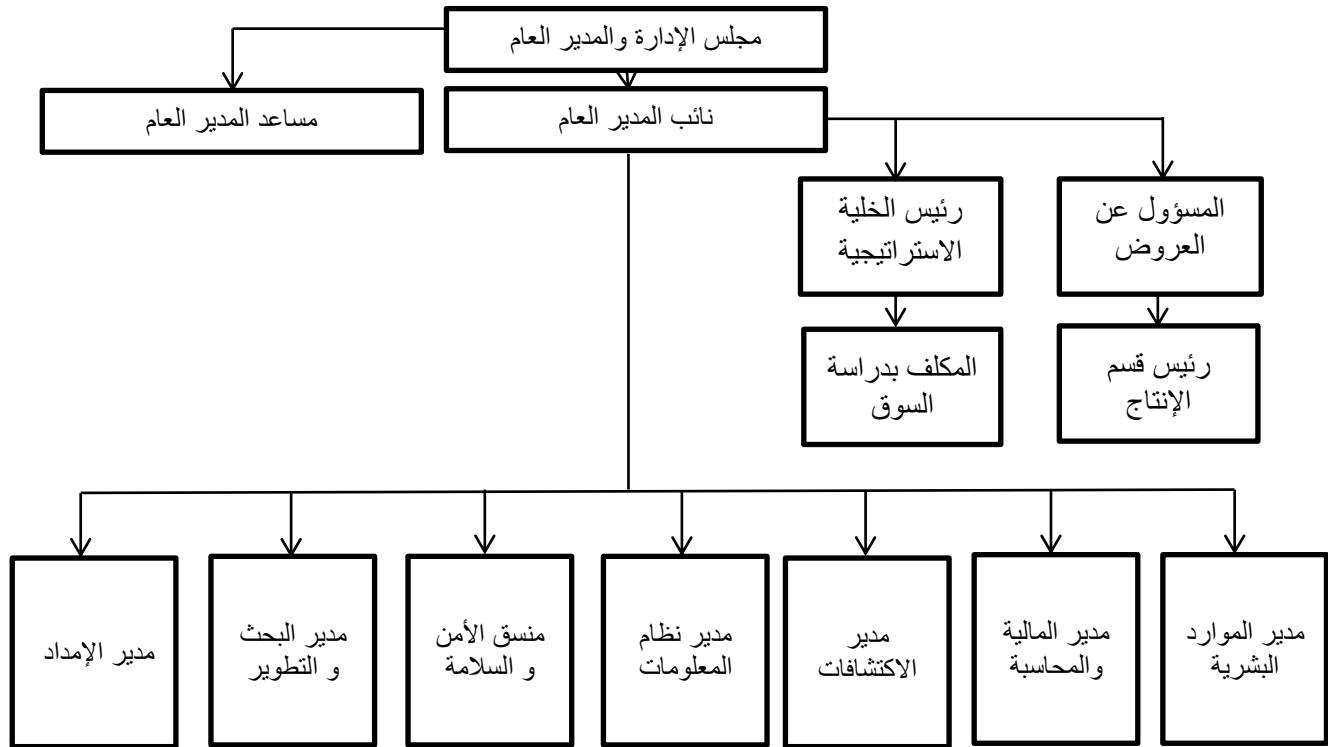
¹ Revue économique « Jeune Afrique : les 500 Premières entreprise africaines », op cit, P 95,P143.

اجتماعات مع مختلف مديرياتها و وحداتها لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم وتحليلها ومناقشتها لإيجاد الحلول المناسبة. كما تقوم بمتابعة و تنفيذ توصيات مجلس الإدارة و ذلك من خلال المديريات التالية:

- مديرية الاكتشافات: و التي تقوم بالتحسين والابتكار؛
- مديرية الأمن والسلامة: والتي تقوم بدراسات للوقاية من الحوادث والأخطار المهنية؛
- مديرية البحث والتطوير: والتي تقوم بالأبحاث والدراسات في مجالات نشاط المنظمة؛
- مديرية نظام المعلومات: و التي تقوم بوضع نظام إعلام معلوماتي و تطويره؛
- مديرية المحاسبة و المالية: والتي تقوم بوضع السياسات المالية و مراقبة السيولة المالية؛
- مديرية الموارد البشرية: مسؤولة بإعداد و متابعة تنفيذ سياسات الموارد البشرية في المنظمة.
- مديرية الإمداد: و تنقسم إلى مصلحة التموين، مصلحة التخزين و مصلحة النقل و العبور.

• الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمنظمة سفيثال

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لسفيثال.



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف منظمة سفيثال.

تشير الباحثة بأن الهيكل التنظيمي الموضح أعلاه خاصة بالمديرية العامة لسفيثال في القبة لأنها محل إجراء دراستنا الميدانية أما الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف فروعها أنظر الملحق رقم 6. وتتمثل قيم المنظمة في: الاحترام المتبادل، والاستماع للآخرين، التضامن والعمل بروح الفريق، النزاهة والشفافية،

التشجيع على الاستثمار في المشاريع الريادية، الجودة في الموارد البشرية والمنتجات.

المطلب الثالث: تقديم منظمة كوليتال.

قبل الشروع في تقديم البطاقة الفنية للمنظمة قمنا أولا بتوضيح المعايير المعتمد عليها في تحديد المنظمة الرائدة في انتاج الحليب، كما هو موضح في الجدول رقم (19). وتشير الباحثة بأن تحديدها للمنظمات المنافسة اعتمد على التقسيم الخاص بالوحدات المتخصصة في انتاج الحليب على مستوى التراب الوطني وتعتبر القدرة الانتاجية للوحدات أساس هذا التقسيم:

- الصنف الأول: يمثل الوحدات التي تصل قدرتها الانتاجية إلى 100 مليون لتر/السنة فأكثر ويضم هذا الصنف 4 وحدات هي:

- وحدة كوليتال بئر خادم وتصل طاقتها الانتاجية إلى
- وحدة بودواو ب 240 000 لتر في اليوم؛
- وحدة ذراع بن خدة ب 150 000 لتر في اليوم؛
- وحدة الدوغ عنابة ب 100 000 لتر في اليوم.

- الصنف الثاني: يتمثل في الوحدات التي تتراوح طاقتها الانتاجية ما بين 50 مليون لتر/السنة و100 مليون لتر/السنة ويضم 10 وحدات.

- الصنف الثالث: ويتمثل في الوحدات التي لا تتعدى طاقتها الانتاجية 50 مليون لتر/السنة ويضم 5 وحدات. و بما أن الصنف الأول هو ما يهمننا تضمن الجدول ما يلي:

الجدول رقم (19):المعايير التي اعتمدت عليها الباحثة في اختيارها للمنظمة الرائدة في انتاج حليب

الأكياس

المعايير والمنظمات	مركب الحليب الجزائر	ملبنة بودواو	ملبنة ذراع بن خدة	وحدة الدوغ عنابة
المؤشرات النوعية	اسم المنتج : كوليتال			
صورة المنظمة	3	3	3	
جودة المنتج	3	3	2	
رضا الزبائن	3	3	2	
المؤشرات الكمية				
الحصة السوقية	3 (22%)	2 (11%)	1 (7%)	1 (6%)
السعر	مقتن	مقتن	مقتن	مقتن
التكنولوجيا	3	3	3	
التوزيع	3	2	2	
القدرة الانتاجية	3	2	2	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف منظمة كوليتال

تحتل الوحدات الأربع نسبة 46% من الحصة السوقية الاجمالية وتمثل حصة الأسد منظمة كوليتال حسب المعلومات المقدمة من طرف المكلف بالتكوين في منظمة كوليتال ونظرا لغياب المعلومات الخاصة بوحدة الدوغ بعناية اعتمدت الباحثة على الوحدات الثلاث. كما أن مؤشر السعر لم تأخذه الباحثة بعين الاعتبار لكونه مقنن ومدعم من طرف الدولة، في حين تصدرت منظمة كوليتال موقع الريادة بفضل حصتها السوقية وطاقتها الانتاجية العالي و قدرتها التوزيعية الهائلة التي تصل إلى كل من عين الدفلى، تيبازة، البليدة والجزائر العاصمة بـ 21/21 نقطة. أما ملبنة بودواو فتميزت بقدرة انتاجية وتغطية توزيعية أقل لمنتجاتها في كا من ولاية بومرداس و الجزائر العاصمة فتحصلت بذلك على 21/16 نقطة، في حين تحصلت ملبنة ذراع بن خدة على 21/14 نقطة.

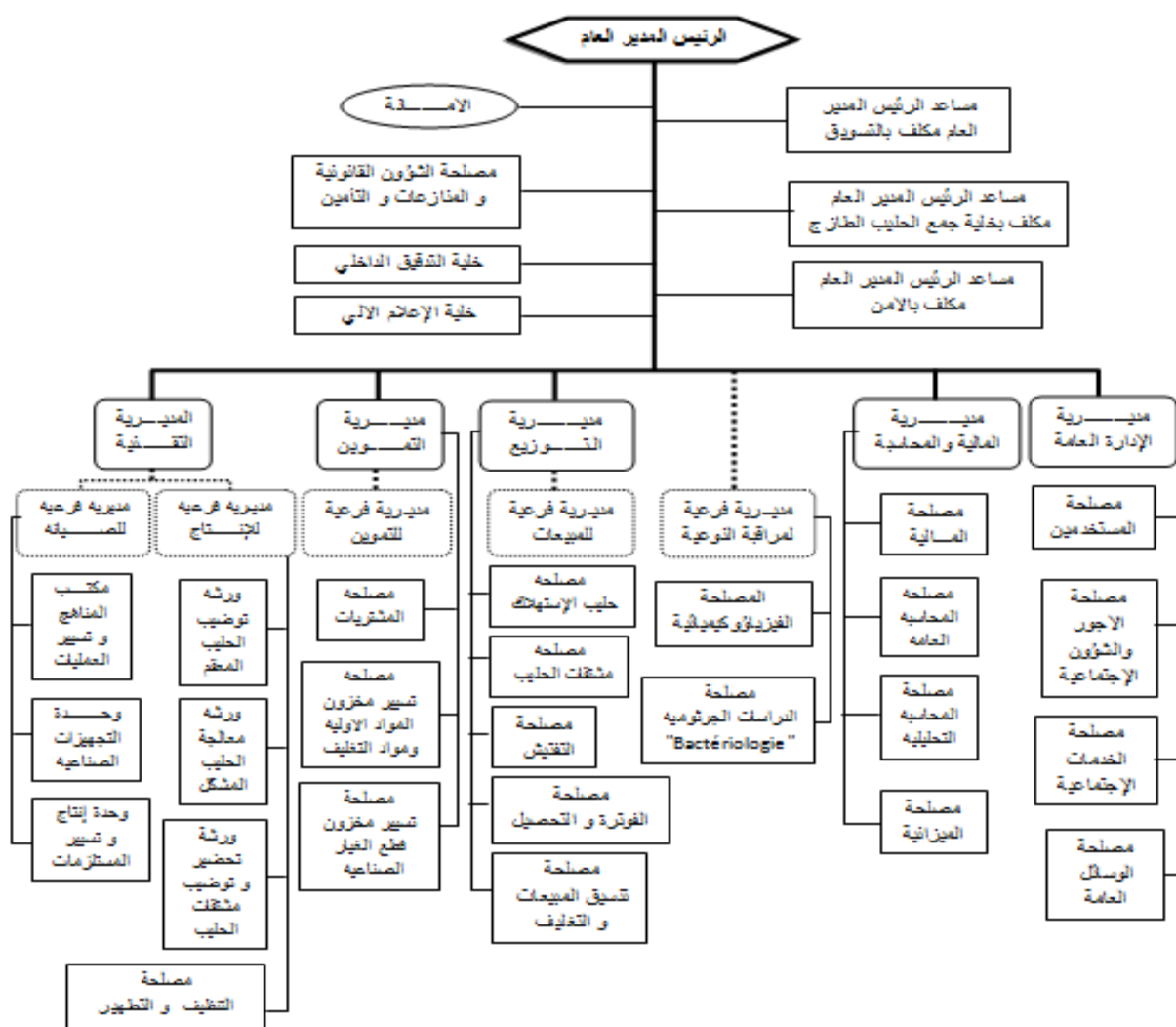
- **تقديم المنظمة: التسمية:** يمثل كوليتال (COLAITAL) الاسم التجاري لمركب الحليب بالجزائر، ويقع في حي الباستين ببئر خادم في الجزائر العاصمة. تأسس سنة 1955 برأس مال اجتماعي قدره 250 000 000 دج، ويتمثل نشاطه الرئيسي في انتاج وتسويق الحليب ومشتقاته، تحت وصاية ركة مساهمات الدولة (GIPLAIT – SPA). وتتمثل قيم منظمة كوليتال في:

- منتج صحي؛
- ذوق يناسب المستهلك؛
- المواطنة.

ونضيف لما سبق بأن المجمع الصناعي للحليب ومشتقاته احتل المرتبة 43 في ترتيب المنظمات الأفريقية الرائدة في قطاع صناعة المواد الغذائية بعد سفيثال و المرتبة 414 في ترتيب المنظمات الأفريقية الـ 500 الرائدة في جميع القطاعات وذلك بتحقيقه لرقم أعمال قدر بـ 292 083 مليون دولار ونتيجة صافية قدرت بـ 18 170 مليون دولار سنة 2014.¹

¹ Revue Economique, " Jeune Afrique les 500 première entreprises africains", op cit , P 143.

الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لكوليتال



المصدر: المسؤول المكلف بالتكوين (responsable charger de la formation).

و بلغ عدد العمال الكلي لمنظمة كوليتال 550 عامل، منهم 6 عمال خارج الصنف و 12 عامل كإطار سام و 45 عامل كإطار متوسط و 154 عامل التحكم و 333 عمال التنفيذ.

المطلب الرابع: تقديم منظمة عمر بن عمر.

بداية قمنا بتوضيح المعايير المعتمد عليها في تحديد المنظمة الرائدة في إنتاج السميد والعجائن الغذائية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): المعايير التي اعتمدت عليها الباحثة في اختيار المنظمة الرائدة في صناعة العجائن الغذائية

المعايير والمنظمات	مجمع عمر بن عمر	المطاحن الصناعية متيجة	منظمة العجائن الصناعية SOPI
المؤشرات النوعية	Hellel	SIM	mama
صورة المنظمة	3	3	2
جودة المنتج	3	3	3
رضا الزبائن	3	3	2
المؤشرات الكمية			
الحصة السوقية	3 (50%)	2 (33%)	1 (10%)
السعر	2	3	1
التكنولوجيا	3	3	3
التوزيع	3	3	2
القدرة الانتاجية	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مجمع عمر بن عمر

يتبين لنا من الجدول أن مجمع عمر بن عمر استحوذ عل موقع الريادة رغم بدايته للنشاط في مجال العجائن الغذائية متأخرا (سنة 2002) مقارنة بمجمع سيم في سنة 1994 و SOPI في سنة 1999 ويعود ذلك إلى الحصة السوقية الكبيرة التي قام بتغطيتها إضافة إلى قدرته الإنتاجية الكبيرة كما سنبين ذلك لاحقا. أما بخصوص الجودة فلا يمكن انكار جودة منتج سيم الحاصل على شهادة ISO 9001 سنة 2000 و SOPI سنة 2008 أما مجمع عمر بن عمر فقد حصل على شهادة ISO 22000 سنة 2011 للسلامة الغذائية، كما دعمت الامكانية العالية على توزيع منتجات المجمع في تصدره لمرتبة الريادة إضافة إلى رضا الزبائن وصورته الجيدة عند المستهلك.

نود الإشارة إلى وجود ما قيمته 7% مغطاة من طرف منظمات أخرى موزعة عبر التراب الوطني، في حين بلغ العدد الكلي لها 32 منظمة حسب شبكة غرف التجارة والصناعة.¹

- **تقديم منظمة عمر بن عمر:** مالك ومسير المجمع السيد محمد العيد بن عمر. المجمع عبارة عن شركة عائلية تأسست 1986 من طرف الأب عمر بن عمر بمدينة قالمة، ليتولى الأبناء مهمة تسيير الشركة بعد وفاة الوالد حيث أصبحت اليوم مجمعا يضم 3 منظمات والتي هي منظمة المصبرات CAB المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومربى ومطاحن عمر بن عمر MAB التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب بالإضافة إلى العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكس والعجائن الأخرى

¹ www.elmouchir.caci.dz le 25/12/214 a 20 :10.

برأس مال اجتماعي قدره 500 000 000 دج.¹ وفي سنة 2002 شرع المجمع في نشاطه بمجال صناعة العجائن الغذائية بإنتاج قدره 6328.5 قنطار من القمح، ومع مرور السنوات أثرى المجمع تشكيلته الانتاجية بفضل استراتيجيته المتنوعة لتلبية الحاجيات الاستهلاكية واشباع الطلب المتزايد في السوق الجزائري وتتكون تشكيلته الانتاجية من: الكسكس، العجائن بمختلف أنواعها إضافة إلى الخبز والذي لا تقوم المنظمات الأخرى المنافسة بإنتاجه، وذلك في فرع الجديد الذي قام بإنشائه في قورصو بولاية بومرداس بهدف انتاج 400 000 وحدة خبز يوميا. فيما تتمتع مطاحن اممر بن عمر بقدرة صناعية عالية وصلت إلى 700 طن في اليوم لتحويل القمح الصلب أي ما يعادل 250 000 طن في السنة في حين حققت ما قدره 273 000 طن سنة 2011، مع الحصول على شهادة ISO 22000 المتعلقة بالسلامة الغذائية ويقدر الانتاج الساعي لمطاحن عمر بن عمر بـ:

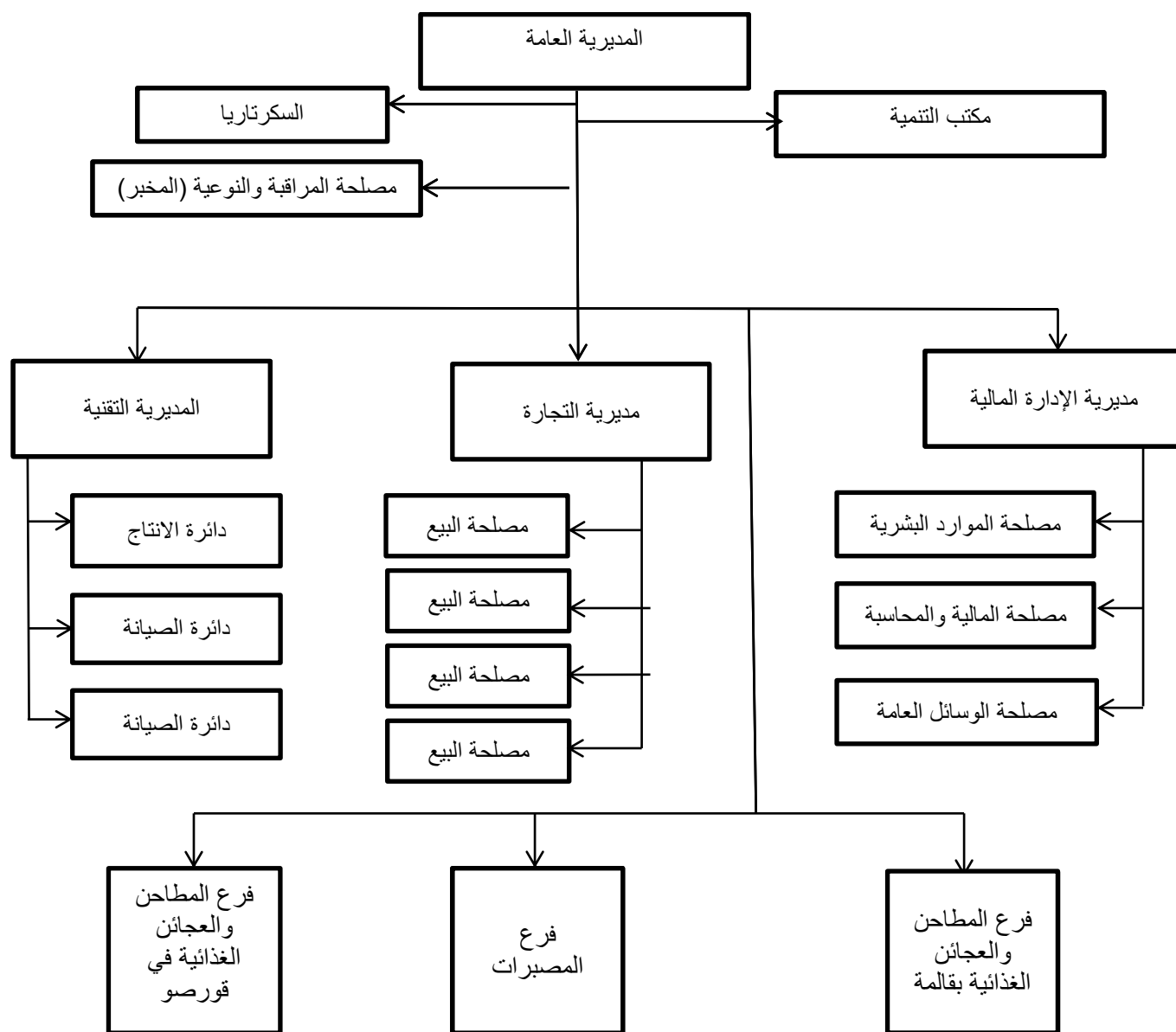
- 6500 كغ /سا بالنسبة للعجائن القصيرة؛
- 3000 كغ /سا بالنسبة للعجائن الطويلة؛
- 500 كغ /سا بالنسبة للعجائن الخاصة؛
- 6000 كغ /سا بالنسبة للكسكس.

ومنه تقدر الطاقة الانتاجية الكلية بـ 140 160 طن في السنة، مما مكنها من احتلال موضع الريادة. واحتل مجمع بن عمر المرتبة 47 في ترتيب المنظمات الأفريقية الرائدة في قطاع صناعة المواد الغذائية والمرتبة 462 في الترتيب الكلي للمنظمات الأفريقية الـ 500 الرائدة في جميع القطاعات بتحقيقه لرقم أعمال وصل إلى 251 571 مليون دولار في حين لم يصرح المجمع لنتيجته الصافية سنة 2014 حسب مجلة Jeune Afrique.²

¹ معلومات مقدمة من إطار بمجمع بن عمر.

² Revue Economique, " Jeune Afrique les 500 première entreprises africains", op cit , P 143.

الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي لمنظمة عمر بن عمر.



المصدر: من طرف المكلف بالدراسات في المديرية العامة.

خلاصة الفصل الرابع.

كحوصلة لما جاء في هذا الفصل يمكن القول أن قطاع الصناعة في الجزائر مر بثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة البناء والتطوير 1966-1986 ومرحلة الانكماش 1987-1989 ومرحلة الاستقرار والانتعاش بعد 1999. وصادقت الحكومة مؤخرا على استراتيجية صناعية جديدة تتضمن جملة من الإجراءات لإعطاء دفع لهذا القطاع، وذلك بالاعتماد أكثر على الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام، وكذا الشراكة مع الشركات الأجنبية، ومختلف برامج الانعاش الإقتصادي إضافة إلى المحاولات الخاصة بالانضمام للمنظمة العالمية للتجارة. والهدف هو الانتقال بمساهمة الصناعة في الناتج الداخلي الخام إلى الأحسن. مع إعطاء الأهمية البالغة لمجال صناعة المواد الغذائية بهدف التقليل من فاتورة الواردات وإشباع متطلبات السوق بالإنتاج المحلي ولكن، واقع الصناعات الغذائية في الجزائر لا زال لم يبلغ المستوى المطلوب في تغطية الاحتياجات الغذائية للمواطنين، ومازالت الفجوة الغذائية بين احتياجات الأفراد ومنتجات منظماتنا الوطنية خاصة في ظل تفضيل المستهلك الجزائري للمنتجات الغذائية المستوردة لما تتمتع به من جودة ونوعية، مما يرهن واقع تحقيق الأمن الغذائي بتبني الدولة لسياسات اقتصادية واقعية مبنية على أسس علمية، وتوظيف أحدث التكنولوجيا والإدارة في المشاريع الاستثمارية بالقطاعات ذات العلاقة.

لكن هذا لا ينفي وجود بعض المنظمات التي تمكنت من تغطية احتياج السوق من المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، والتي تفوقت باحتلالها لمراكز ريادية في مجال نشاطها مقارنة بمنافسيها كما بيننا ذلك في المبحث الأخير من هذا الفصل بعد تقديم الأسس النظرية للريادة ومؤشرات قياسها.

لم يتبقى لنا سوى أن نقدم أهم الخطوات المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية مع تحليل و عرض نتائجها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية
لأخلاقيات القيادة الإدارية
في المنظمات الجزائرية
الرائدة في صناعة المواد
الغذائية الواسعة الاستهلاك

تمهيد.

تُعتبر التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الأوضاع البيئية و التنظيمية في السنوات الأخيرة الماضية من بين الأسباب الرئيسة التي جعلت المنظمات الاقتصادية الجزائرية تُدرك أهمية توافر قدرات قيادية مختلفة تتميز بسلوكات معينة، لما لها من أهمية بالغة في تصميم الهياكل والأنظمة الاجتماعية الهادفة إلى تحقيق الريادة في مجال النشاط، و من خلال ما تعرضنا له في الجانب النظري تبين لنا أنه إن لم يعمل القادة على تبني سلوك الأخلاقيات و اتباع أنماط قيادية و مهارات إدارية متميزة فمن الممكن أن يُصبح تطبيق مبادئ المنظمة و تحقيق الأهداف التي تسعى إليها أمرا بعيد المنال.

و بعدما قُمنّا بضبط مختلف متغيرات البحث من قيادة وقائد إداري و أخلاقيات القيادة و الريادة، إضافة إلى تقديم عينة المنظمات محل الدراسة الميدانية و لمحة عن القطاع الذي تنشط فيه في الفصول السابقة، سنقوم في هذا الفصل بمتابعة بقية الخطوات الخاصة بالبحث العلمي و المتمثلة في مراحل إجراء الدراسة الميدانية و الوسائل المستعملة للقيام بها و كيفية إعدادها و تحضيرها من خلال المبحث الأول. أما المبحث الثاني فقد خصصناه لتفريغ البيانات و تحليل و مناقشتها النتائج التي تحصلنا عليها من المقابلة الشخصية لمعرفة مدى توافر المهارات القيادية والإدارية لدى قائد منظمة سفيثال وتفريغ وتحليل الاستبيان بجزئه الأول و الثاني، أما في المبحث الثالث و الرابع فقد قمنّا بتفريغ البيانات و تحليل و مناقشة النتائج التي تحصلنا عليها من المقابلة الشخصية لمعرفة مدى توافر المهارات القيادية والإدارية لدى قائد منظمة كولييتال وعمر بن عمر، مع تفريغ البيانات و تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالجزء الأول و الثاني من الاستبيان كذلك، حيث سلطنا الضوء على مدى وجود أخلاقيات القيادة الإدارية لدى هؤلاء القادة و مساهمة هذه الأخيرة في ريادة كل منظمة من المنظمات المبحوثة، باستعمال معامل الارتباط لسبيرمان وذلك بهدف الحكم على الفرضيات التي بُني عليها هذا البحث إما بالقبول أو الرفض.

✓ المبحث الأول: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية وخطواتها.

سنقوم في هذا المبحث بتقديم الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، الملاحظة و أسئلة المقابلة الشخصية في المطلب الأول، كيفية إعداد أسئلة الاستبيان الأول و الثاني في كل من المطلب الثاني و الثالث، أما في المطلب الرابع فقد قمنا باختبار مدى صدق أدوات الدراسة وتقديم برنامج SPSS المستعمل لمعالجة بيانات المقابلة والاستبيان.

◀ المطلب الأول: إعداد أسئلة المقابلة الشخصية.

لقد استخدمت الباحثة أكثر من أداة واحدة لجمع البيانات الخاصة بموضوع البحث كما هو مبين أدناه ويرجع ذلك لطبيعة البحث من حيث موضوعه و مشكلته وأهدافه. و تعتبر طرق جمع البيانات بالنسبة للباحث بمثابة وسائل إنتاجية تعمل بواسطتها على دراسة الواقع و فهمه علميا وعمليا و ليس حدسيا وتخمينا و منه تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة و أساسية في عملية البحث العلمي و من هذا المنطق اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات سنبينها فيما يلي:

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة منذ القدم لجمع البيانات و المعلومات حول مختلف الظواهر وعندما تطورت طرق البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية، كانت الملاحظة من بين الوسائل التي تم تطويرها وتوظيفها كونها صالحة للكثير من الدراسات. ولكنها ليست صالحة للدراسات التاريخية المتعلقة بالماضي.

واستعملنا الملاحظة في بحثنا لمشاهدة الظواهر و السلوكات وتسجيل بعض الوقائع و التصرفات المعنية بالظاهرة المدروسة، وقد تمكنا من خلال الزيارات المتكررة للمنظمات المبحوثة خاصة أثناء إجراء المقابلات وملاً الاستبيان من تدوين العديد من الملاحظات ذات الأهمية الكبيرة في عملية تفسير و تقويم بعض النتائج المتحصل عليها من أدوات الدراسة.

2- المقابلة الشخصية: تعتبر المقابلة أداة ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة وتستخدم في الدراسة الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان والملاحظة ووثائق و سجلات المنظمة. وقبل محاولة معرفة مدى وجود الأخلاقيات في سلوكات قادة المنظمات الجزائرية الرائدة في قطاع صناعة المواد الغذائية ارتأينا إلى القيام بمقابلات شخصية مع عمال هذه الأخيرة و ذلك بواسطة مجموعة من الأسئلة التي قمنا بإعدادها مسبقا لكي نتمكن من معرفة الصفات الشخصية والشكلية لهؤلاء القادة وقياس قدراتهم القيادية والإدارية. و تعتبر المقابلة بمثابة تبادل لفظي بين الباحثة وبين العاملين في المنظمات المدروسة، مع تدوين الأجوبة من طرف الباحثة. و تم اختيار هذه الوسيلة

للحصول على المعلومات التي لا يمكننا الحصول عليها عن طريق الجزء الأول من الاستبيان المتعلق بمؤشرات القياس الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية و الجزء الثاني من الاستبيان المتعلق بمؤشرات القياس الخاصة بدور هذه الأخيرة في ريادة المنظمات الجزائرية. وتتميز المقابلة بمجموعة من العناصر من بينها ما يلي:

- تتميز المقابلة بالمرونة حيث يمكننا من توجيه أسئلة متعددة، كما قد تثير الفرد مما يؤدي إلى إثراء البيانات من خلال الاجابات المتعددة؛
 - تناسب المقابلة الأفراد الذين ترتفع فيهم نسبة الأمية أو محدودية التعليم؛
 - تصلح لجمع البيانات حول مواضيع غير معروفة كما تساعد على فتح مواضيع جديدة؛
 - تسمح للباحث بتكوين تصور حول درجة صدق وجدية عضو العينة؛
 - تتطلب المقابلة جهدا ووقتا كبيرا خاصة في الدراسات ذات العينات الكبيرة.
- وقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلة في مختلف مراحل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وذلك من خلال:
- المقابلة مع الأساتذة المحكمين لبنود المقابلة والاستبيان للتأكد من ملاءمتها لإشكالية البحث؛
 - المقابلة مع المسؤولين في المنظمات المبحوثة لشرح موضوع البحث وإشكاليته و الهدف منه والتعرض لبعض الجزئيات حول الموضوع ثم الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية؛
 - المقابلة مع عينة الأفراد التجريبية لغرض تجريب بنود المقابلة والاستبيان للتأكد من صلاحيتها وعدم غموضها؛
 - المقابلة مع المكلفين بالدراسات في المنظمات المبحوثة للحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة.

وتضمنت المقابلة مجموعة من المحاور وكل محور يتكون من عدة أسئلة تمثلت في مما يلي:

- أ. **المحور الأول:** نهدف من خلال أسئلة هذا المحور إلى معرفة الصفات الشخصية و الشكلية لقادة المنظمات الجزائرية الرائدة في كل قطاع كون أن لهذه الصفات أهمية بالغة على هبة القائد ودرجة تأثيره في العاملين، و تتمثل هذه الأسئلة في:
 - درجة الاهتمام بالملبس واللياقة المظهرية.
 - السلامة الصحية و القدرة البدنية.
 - سلامة التفكير (الهدء، الوقار، الذكاء...).
 - القدرة على ضبط النفس عند تعامله مع الآخرين (القوة، الثقة في النفس، الحياء، الشجاعة، التواضع، روح البشاشة...).

- السمعة الطيبة.

ب. المحور الثاني: نهدف من خلال أسئلة هذا المحور إلى قياس القدرات الإدارية لقادة المنظمات الجزائرية الرائدة، لأن عدم وجود هذه الأخيرة لدى قادة المنظمات سيؤثر سلباً على أداء العاملين.

احتوى هذا المحور على الأسئلة الآتية:

❖ مؤشرات القياس الخاصة بالمهارات الإدارية.

• تفويض السلطة.

• اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

• حل المشكلات و الصراعات.

• الفعالية في الاتصال.

• تحفيز الآخرين:

• إدارة الوقت:

• إدارة الموقف، التغيير، التطوير:

• العمل الجماعي (فرق العمل):

❖ مؤشرات القياس الخاصة بالمهارات القيادية.

• قوة التأثير

• سلوك القائد و تصرفاته مع الموظفين:

• القيادة الرسمية و الغير رسمية:

• النمط القيادي السائد:

* ديكتاتوري.

* ديموقراطي.

* أبوي و اجتماعي.

* القيادة حسب الموقف.*

نوضح للقارئ الكريم بخصوص الملحق رقم (4) أن الباحثة تعتمد طرح بعض الأسئلة بصياغة مختلفة أحياناً بالسلب وأحياناً بالإيجاب ولكنها تهدف إلى نفس المتغير كإشراك العاملين في اتخاذ القرار و غيرها. لهدف التأكد

* لمزيد من المعلومات و التفاصيل أنظر الملحق رقم (4).

من صدق المستجوبين بخصوص المعلومات التي قدموها أثناء المقابلات، وذلك بتدوين الأجوبة وفق ثلاث مستويات هي: - موافق _____ = 3؛

- محايد (لا أعلم) _____ = 2؛

- غير موافق _____ = 1.

المطلب الثاني: إعداد أسئلة الجزء الأول من الاستبيان.

- **الاستبيان:** يعتبر الأداة التي اعتمدنا عليها بصفة أساسية لجمع البيانات حول موضع الدراسة حيث تضمنت عددا معتبرا من الأسئلة التي أعدت وصيغت من طرف الباحثة ورأت بأن الاجابة عليها ضرورية نظرا لما يتطلبه البحث من بيانات و معلومات، وتجدر بنا الإشارة إلى أن الاستبيان يستعمل في حالة كون أفراد العينة يجيدون القراءة و الكتابة، ويفهمون مضمون الأسئلة. ويتطلب استعما هذه الوسيلة وجود روح التعاون وتقدير البحث العلمي من طرف أفراد العينة وذلك لضمان الحصول على الإجابات الصحيحة التي تساعد على السير في الطريق الصحيح لدراسة الظاهرة. فيعد الاستبيان بمثابة الوسيلة المبسطة لتعريض المجيبين لمثيرات مختارة و مرتبة بعناية فائقة، قصد جمع البيانات الخاصة بمؤشرات قياس أخلاقيات القيادة الإدارية لدى قدة المنظمات محل الدراسة الميدانية ومؤشرات القياس الخاصة بدور هذه الأخيرة في ريادة هذه المنظمات في قطاع صناعة المواد الغذائية. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على مختلف المراجع و المصادر المستعملة في الجزء النظري لمعرفة المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها أخلاقيات القيادة الإدارية وقد تم اختيار المعايير و القيم الآتية وفقا للمراحل الآتية:

أ. مرحلة الإعداد: إن التصميم الجيد والصياغة المناسبة للاستبيان يساعدان في تقليل أخطاء الإجابة إلى أقل قدر ممكن، ونعني بذلك أن لا تكون الأسئلة مبهمة بحيث لا يمكن تأويل تفسيرها بل يجب ان تعطي تفسيراً واحداً وهو الذي تقصده الباحثة. كما يجب أن تكون الأسئلة سهلة وقصيرة وأن تتماشى مع الفرضيات المطروحة وقد تم تقسيمها إلى المحاور الآتية:

- الاحترام المتبادل
- بناء المجتمع
- النزاهة
- الصبر:
- الأمانة والاستقامة:

- الشفافية والمصادقية:
 - الإيثار وخدة الآخرين:
 - الإخلاص:
 - الاستقلالية و الموضوعية:
 - تطابق القول و الفعل:
 - الثقة بينه و بين الموظفين:
 - العدالة و المساواة
 - قيم القائد و ثقافته.
 - القدوة الحسنة.
 - التقويم.
 - التمكين.
 - يتعامل قائدي بأحد الأساليب الآتية أو كلها.
 - القيادة التحويلية: يُعتبر قائدي مصدر إلهامي للالتزام والاحلاص في عملي لتحقيق الأهداف.
 - القيادة التبادلية: يكافئ قائدي الموظفين ذوي الأداء المتميز، ويعاقب من يقوم بأعمال غير مرضية (لتعظيم المصالح المتبادلة بين الطرفين).
 - القيادة الرؤوية: يقدم لي قائدي رؤية مستقبلية واضحة و شفافة حول مستقبل المنظمة و مستقبلي بما يتناسب مع الوقت و الظروف.
 - القيادة الكارزمية: يتمتع قائدي بسلوك خارق غير معتاد مما يمكنه من التأثير في للحصول على مستوى أداء يفوق التوقعات.*
- وكان الهدف من وراء هذه الأسئلة معرفة مدى وجود سلوك الأخلاقيات لدى قادة المنظمات الجزائرية الرائدة في قطاع صناعة المواد الغذائية، وذلك لغرض الحكم على الفرضيات التي بني عليها هذا البحث.
- ب. مرحلة التجريب: لهذه المرحلة أهمية بالغة قبل الإعداد النهائي للاستبيان لغرض التأكد من صدق الأدوات المستعملة في هذه المرحلة من البحث، كما سنبين ذلك في المطلب الرابع من هذا المبحث.

* أنظر إلى الملحق رقم (5).

ج. مرحلة الصيانة النهائية: وهي الخطوة الأخيرة المتعلقة بالاستبيان فبعد الإعداد والتجربة والاختبار في الميدان تأتي مرحلة الصياغة النهائية كما هو مبين في الملحق رقم 4 و 5.

المطلب الثالث: إعداد أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان.

تضمن الجزء الثاني من الاستبيان على مجموعة من المؤشرات لقياس مدى مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الجزائرية محل الدراسة و ذلك على شكل مجموعة من الأسئلة اعتمدنا في إعدادها و تحضيرها على الكتب و المقالات التي لها صلة بهذا الجانب و تمثلت فيما يلي:

- سلوك قائدي يساهم في خلق المناخ الطيب و الملائم لسير العمل؛
- احترام ورعاية قائدي لي يفجر الطاقات الكامنة بداخلي؛
- تشجيع قائدي على العمل وسط الفريق بطرق نزيهة وشريفة ينمي قدراتي الإبداعية و الابتكارية؛
- شفافية ووضوح قائدي تشجعي على الإبداع و الابتكار؛
- يمنح قائدي براءة الاختراع لمن يستحقها؛
- التقويم الدائم لقائدي يمكنني من تطوير الأفكار القديمة و تصميم برامج إدارية وطرق انتاجية جديدة؛
- اتباع قائدي لنظام عادل للحوافز و المكافآت يشجعي على بذل جهد أكبر لإتمام العمل؛
- تبسيط قائدي للرؤيته الريادية يساعدني على وضع خطة لتطوير عملي.(تكنولوجيا جديدة ،اغتنام فرصة سوقية،...؛
- تعامل قائدي بمصادقية يجعلني أقدم مجهودا أكبر في سبيل ريادة المنظمة؛
- لثقة الموجودة بيني وبين قائدي دور في تطوير الأفكار القديمة أو طرح أفكار جديدة؛
- عدم إشراكي في اتخاذ القرارات من قبل قائدي يعقيني على الإبداع والابتكار؛
- يعتبر قائدي كل ماله علاقة بالأخلاقيات جزء من أجزاء الجودة يهدف إلى تقديمها من خلال المنتجات والخدمات؛
- يتبنى قائدي الأفكار المبدعة والمبتكرة للموظفين مادامت في خدمة الصالح العام؛
- يعمل قائدي على إزالة المخاوف و تذليل الصعوبات عند المغامرة في اغتنام فرصة معينة؛
- يتحمل قائدي كل المخاطر و يدعمني ماديا و اجتماعيا ونفسيا مما يجعلني أقدم أقصى ما لدي للإبداع والابتكار؛

تمثل هدفنا من خلال هذه الأسئلة في الاجابة على إحدى فرضيات المتعلقة بمعرفة العوامل التي أدت إلى ريادة المنظمات الجزائرية الناشطة في قطاع صناعة المواد الغذائية، وهل تعد أخلاقيات القيادة من بين هذه العوامل؟

إن إعداد محاور الاستبيان و المقابلة في شكلها النهائي يعني بداية خطوة أخرى من خطوات الدراسة الميدانية وهي توزيعها على أفراد العينة في المنظمات المبحوثة.

1. مجتمع وعينة الدراسة: بالنسبة للمنظمات المبحوثة فقد تمثلت في المنظمات الرائدة في صناعة المواد الواسعة الاستهلاك حيث تمت الإشارة إليها سابقا في المبحث رقم 4 من الفصل الرابع، فقط نود الإشارة في هذا العنصر إلى أنه من الناحية الإحصائية يجب إجراء الدراسة الميدانية في المنظمات الثلاث ولا يمكن الاكتفاء بأخذ عينة منها لأن عدد المنظمات أقل من 30 حتى تكون النتائج مقبولة ومن الممكن تعميمها. أما بالنسبة لعدد الاستبيانات الموزعة في كل منظمة وعدد المقابلات التي قمنا بها كذلك فقد اختلفت من منظمة إلى أخرى حسب عدد العمال، وحتى تكون الدراسة مقبولة إحصائيا لا بد من أن تكون العينة المأخوذة من العدد الإجمالي للعمال تمثل 5% * من إجمالي العاملين بالمنظمة. كما هو مبين في الجدول الآتي. كما أننا استهدفنا الإطارات الأقرب إلى قادة المنظمات المدروسة كونهم الأكثر احتكاكا بقائدهم، ولأنهم الأقدر على فهم الأسئلة الواردة في الاستبيان و المقابلة لأن معظم العمال في المستويات التنفيذية غير قادرة على فهم الأسئلة وأقل احتكاكا بالقائد.

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة في كل منظمة.

اسم المنظمة	العدد الإجمالي للعمال	عدد العمال في المديرية العامة	(5%) من العينة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	عدد المقابلات في كل منظمة
سفيتال	11 000	250	13	35	30	30
كوليتال	550	63	4	30	25	15
بن عمر	700	120	6	30	28	15
العدد الإجمالي				95	83	60

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المنظمات المبحوثة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الباحثة قامت بتوزيع الاستبيانات أكبر من العدد المطلوب وذلك للحصول على معلومات أكثر دقة ومصدقية من طرق العاملين في المنظمات الثلاث.

2. السجلات والوثائق والإحصائيات: إضافة إلى المقابلة والاستبيان و الملاحظة اعتمدنا على الوثائق المقدمة من طرف مصالح المنظمات المبحوثة واستعنا بها لإتمام الدراسة ونذكر منها: الهيكل التنظيمي للمنظمة، التقارير الخاصة بعدد العمال والإحصائيات الخاصة بحجم المبيعات والانتاج وتطورها في السنوات الأخيرة بالإضافة إلى أسعار المنتجات وجودتها لتحديد الموقع التنافسي للمنظمات المدروسة مقارنة بمنافسيها في مجال النشاط.

* هناك عدة طرق لاختيار العينات من مجتمع الدراسة. نشير إلى أن العينة المأخوذة في حالة بحثنا هي ما تيسر لنا في هذا البحث.

3. مقياس ليكرت: و بعد توجيه الأساتذة والمحكمين اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي الدرجة (five point scale)، حيث تم وضع خمس درجات أمام كل سؤال و تمثلت البدائل غي الأوزان الآتية:

- موافق بشدة 5
- موافق 4
- محايد 3
- غير موافق 2
- غير موافق بشدة 1

و يرجع سبب الاعتماد على هذا المقياس لأنه يتميز بجملة من المزايا و التي يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- يعطي حُكما أكثر دقة للقياس؛
- تركيبته بسيطة و غير معقدة ويكوّن إحساسا جيدا عند المستجيب لأنه يتيح له فرصة لاختيار أكبر عدد ممكن من العبارات المتعلقة بنفس الموقف؛
- له درجة كبيرة من الصدق والثبات؛
- يُعطي درجة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان و على المجيب أن يجيب على كل عبارات المقياس.

- الأدوات الإحصائية المستعملة: اعتمدت الباحثة على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وذلك لغرض الوصول إلى كل هدف من أهداف البحث كما أنه برنامج يتوفر على معاملات إحصائية تُعتبر من أحسن وسائل القياس الإحصائي في المواضيع التي لها علاقة بسلوكيات الأفراد كما هو الحال في موضوع بحثنا - أخلاقيات القيادة الإدارية ومساهمتها في ريادة المنظمة- وذلك من خلال أدوات الإحصاء الوصفي كجدول التوزيع التكراري و النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، أما معاملات الإحصاء الإستدلالي فتمثلت في:

- معامل ألفا كرونباخ لإثبات صدق وثبات أدوات الدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي ANOVA لوجود أكثر من متغيرين مستقلين؛
- معامل الارتباط لسبيرمان لقياس عن قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

من خلال ما سبق يمكن القول أننا قمنا بتحضير كل ما يلزم لإجراء الدراسة الميدانية، ولكن قبل المباشرة في توزيع الاستبيان وقبل قيامنا بالمقابلات الشخصية يجب علينا أن نثبت مدى ثبات وصدق أدوات الدراسة كما هو مبين في المطلب الموالي.

◀ المطلب الرابع: صدق وثبات أدوات الدراسة.

لقياس مصداقية أدوات الدراسة هناك عدة طرق من بينها الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

1. الصدق الظاهري لأسئلة المقابلة والاستبيان: يعتبر الصدق من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في

أدوات القياس و الاختبار لأنها مؤشر على قدرة المقياس في قياس ما صمم لقياسه.

و يعد الصدق الظاهري أحد أنواع الصدق الذي يُستخرج عن طريق عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة و الخبراء للحكم على صلاحيته و إمكانيةه للقياس. ولقد اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري في فحص أداة بحثها مما يدل على أن كل فقرة من فقرات الاستبيان واضحة المعنى و الصياغة و التصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحات المهمة لمجالها و قياس هذا النوع من الصدق من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة و الاختصاص في مجال القيادة الإدارية حيث بلغ عددهم خمسة* و ذلك لإبداء آراءهم في مدى صلاحية و ملائمة العبارات في مجال اختبارها و ذلك عن طريق وضع العلامة (/) في حقل العبارات الصالحة و العلامة (x) في حقل العبارات الغير صالحة مع تسجيل التعديل المقترح. و قد حصلت الباحثة على موافقة تفوق (80%) مقارنة مع الاستبيان في صورته المبدئية كما هو موضح في الملاحق رقم (1) و رقم (2)، مقارنة بالمقابلة والاستبيان في شكلها النهائي في الملحق رقم (4) ورقم (5) على التوالي.

2. صدق محتوى أدوات الدراسة: و لقياس مصداقية الاستبيان و المقابلة إحصائيا اعتمدنا على معامل

ألفا كرنباخ (Alpha cranbach). حيث كلما اتجهت قيمة هذا المعامل نحو الواحد تكون النتيجة المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجودة في الاستبيان متناسقة و مترابطة. و يتمثل المستوى الواجب تحقيقه من معامل ألفا 0.70 كي يتم قبول نتائج المقابلة و الاستبيان. و تتمثل صيغة هذا المعامل في:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}\right)$$

حيث: K- يمثل عدد الأفراد؛

- Si مجموع تباينات الأفراد؛

- St تباين الدرجة الكلية.¹

- حيث تبين هذه الصيغة معامل ثبات القياس أما معامل الصدق فيساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

وتتغير مصداقية هذا المعامل حسب العوامل الآتية:

- عدد درجات السلم، حيث كلما كان عدد درجات السلم مرتفعا كلما اتجهت النتائج نحو المصدقية (في حالة بحثنا اعتمدنا على خمس درجات)؛

* انظر الملحق رقم (3).

¹ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، " تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430 هجري، ص 38.

- عدد عناصر المتغيرات الفرعية في السلم، حيث كلما زاد عدد المتغيرات الفرعية في السلم كلما اتجهت النتائج نحو القبول و المصادقية، (حوالي 51 عبارة في المقابلة) و(35 عبارة في الاستبيان) في هذه الدراسة؛

- حجم العينة، بحيث كلما كانت العينة الكبيرة أدى ذلك إلى ارتفاع مصداقية نتائج الدراسة ، في حالة بحثنا حوالي 30 فرد من كل منظمة أي 96 فرد ، ولكننا قمنا بـ 60 مقابلة وتحصلنا على 83 استبيان مملوء بأجوبة الأفراد.

وقبل تقديم النتائج التي حصلنا عليها بخصوص المصادقية والثبات، نُشير إلى أننا قمنا باختبار كل أداة على حدا أي أننا اختبرنا ثبات و صدق محتوى أسئلة المقابلة بصفة منفردة عن أسئلة الاستبيان، حيث قمنا بتقسيم أسئلة الاستبيان إلى جزئين، و قمنا باختبار صدق وثبات كل جزء لوحده كما هو مبين فيما يلي:

أ. **ثبات وصدق محتوى أسئلة المقابلة:** لقد أظهرت مخرجات spss بخصوص صدق وثبات محتوى أسئلة المقابلات أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.765، و تؤكد هذه القيمة وجود تناسق وترابط عالي بين عبارات المقابلة وهو دليل على إمكانية الوثوق بالأداة في الكشف عن مدى وجود المهارات الإدارية والقيادية وكذا السمات الشكلية والنفسية لدى قادة المنظمات المدروسة.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار ثبات وصدق أسئلة المقابلة.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	51

المصدر: مخرجات برنامج spss

ب. **ثبات وصدق محتوى الجزء الأول من أسئلة الاستبيان:** يتضح من خلال هذه الدراسة أن معامل ألفا يساوي 0.752، و تبين هذه القيمة وجود تناسق وترابط عالي بين عبارات الجزء الأول من الاستبيان وهو دليل على إمكانية الوثوق بالأداة في الكشف عن مدى وجود أخلاقيات القيادة الإدارية لدى قادة المنظمات الرائدة. الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار ثبات وصدق أسئلة الجزء الأول من الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	31

المصدر: مخرجات برنامج spss

ج. ثبات وصدق محتوى الجزء ثاني من أسئلة الاستبيان: تضمن الجزء الثاني من أسئلة الاستبيان على مؤشرات القياس الخاصة بتوضيح العلاقة الموجودة بين أخلاقيات القيادة الإدارية و ريادة المنظمة وعددها هو 15 سؤال حيث تم توزيعها مع الجزء الأول من أسئلة الاستبيان في نفس الوقت وعلى نفس العدد من الأفراد أي 90 .

الجدول رقم (24): نتائج اختبار ثبات وصدق أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	15

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن معامل ألفا لأسئلة الجزء الثاني من الاستبيان قدر بـ 0.851 مما يؤكد على وجود تناسق وترابط عالي بين العبارات وهو دليل على إمكانية الوثوق بالأداة في الكشف عن العلاقة الموجودة بين أخلاقيات القيادة الإدارية وريادة المنظمات الجزائرية في قطاع صناعة المواد الواسعة الاستهلاك.

✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية للمنظمة سفيثال.

خصصنا هذا المبحث لعرض و تحليل البيانات الميدانية التي تحصلنا عليها من طرف منظمة بنسفيثال حيث قمنا في المطلب الأول بتفريغ البيانات الخاصة بالمقابلات، والمطلب الثاني و الثالث خصصناه لتفريغ مؤشرات القياس الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية و دورها في الريادة. أما المطلب الأخير فقد خصصناه لمناقشة النتائج الميدانية للمنظمة المدروسة.

◀ المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلات.

تم تفريغ البيانات و المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج SPSS وقمنا بتحديد درجات وجود الصفات الإدارية و القيادية وكذا السمات الشكلية والشخصية من وجهة نظر العاملين في المنظمة على المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للوزن} - \text{القيمة الدنيا للوزن}}{\text{عدد الدرجات}} = \frac{3 - 1}{3} = 0.66$$

- وبذلك يتراوح مدى عدم وجود الصفات الشخصية والإدارية و القيادية ما بين 1 و 1.66؛
- وجود الصفات الشخصية والإدارية و القيادية بصفة متوسطة يكون بين 1.67 و 2.34؛
- وجود الصفات الشخصية والإدارية و القيادية بصفة مرتفعة يكون بين 2.35 و 3.

1- عرض وتحليل مؤشرات القياس الخاصة بالصفات الشخصية والشكلية: توصلت الباحثة عن طريق إجراء 30 مقابلة مع عمال منظمة سفيثال من المديرية العامة إلى معرفة السمات الخارجية والداخلية للقائد كما هو مبين في الجدول الآتي:

✓ الجدول رقم (25): السمات الخارجية والداخلية لقائد منظمة سفيثال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
03	يعتبر قائدك سليم التفكير	ع ت	29	1	0	2.97	0.183	مرتفع
		%	96.7	3.3	0			
01	يهتم قائدك بمظهره الخارجي	ع ت	29	1	0	2.97	0.183	مرتفع
		%	96.7	3.3	0			
03	يتصف قائدك بالشجاعة والثقة في النفس	ع ت	28	1	1	2.90	0.403	مرتفع
		%	93.3	3.3	3.3			
02	يتمتع قائدك بالصحة والقدرة البدنية	ع ت	28	1	1	2.90	0.403	مرتفع
		%	93.3	3.3	3.3			
05	يتوفر قائد على سمعة طيبة	ع ت	28	0	2	2.87	0.507	مرتفع
		%	93.3	0	6.7			

نقصد ب ع ت: عدد التكرارات الموافقة لكل درجة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التحليل: حسب الجدول أعلاه يمكننا أن نلتمس السمات الشكلية والسمات المتعلقة بالعوامل النفسية لقائد منظمة سفيثال حسب وجهة نظر 30 عامل من المديرية العامة للمنظمة. حيث أكد أفراد العينة الذين قمنا بمقابلاتهم على أن قائدهم يتسم بقدرات فكرية عالية ويولي عناية فائقة بمظهره الخارجي حيث قدر المتوسط الحسابي لهذين المؤشرين ب 2.97 وانحرف معياري قدر ب 0.183. أما بخصوص العوامل الداخلية و النفسية كالثقة في النفس والشجاعة والتواضع فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 2.90 بانحراف معياري 0.403 إذا فاق رأي أغلبية أفراد العينة 93% ونفس القيم بالنسبة للمؤشر المتعلق بالسلامة البدنية والصحية. أما بالنسبة لسمعة قائد منظمة سفيثال فقد كانت وجهة نظر أغلبية العاملين الموافقة بمتوسط حسابي قدر ب 2.87 وانحراف معياري 0.507.

2- وتحليل مؤشرات القياس الخاصة بالمهارات الإدارية: تمكنت الباحثة من معرفة مدى توفر المهارات الإدارية لدى قائد منظمة سفيثال من خلال المقابلات التي قامت مع العاملين في المديرية العامة للمنظمة، الجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (26): المهارات الإدارية لقائد منظمة سفيتال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
27	العمل الجماعي	ع ت	29	1	0	2.97	0.183	مرتفع
		%	96.7	3.3	0			
26	التكيف مع الظروف	ع ت	29	1	0	2.97	0.183	مرتفع
		%	96.7	3.3	0			
25	التطوير	ع ت	29	1	0	2.97	0.183	مرتفع
		%	96.7	3.3	0			
24	إدارة التغيير	ع ت	28	1	1	2.90	0.403	مرتفع
		%	93.3	3.3	3.3			
13	المساندة وقت الأزمات	ع ت	27	2	1	2.87	0.434	مرتفع
		%	90	6.7	3.3			
21	التحكم في الوقت	ع ت	27	2	1	2.87	0.434	مرتفع
		%	90	6.7	3.3			
17	التركيز على النقاط الأساسية	ع ت	27	2	1	2.87	0.434	مرتفع
		%	90	6.7	3.3			
14	القدرة على الإقناع	ع ت	28	0	2	2.87	0.507	مرتفع
		%	93.3	0	6.7			
23	إدارة الوقت	ع ت	26	2	2	2.80	0.551	مرتفع
		%	86.7	6.7	6.7			
20	التحفيز المادي	ع ت	26	2	2	2.80	0.551	مرتفع
		%	86.7	6.7	6.7			
16	توضيح الأهداف	ع ت	26	1	3	2.77	0.626	مرتفع
		%	86.7	3.3	10			
15	الاستماع لانشغالات العاملين	ع ت	24	3	3	2.70	0.651	مرتفع
		%	80	10	10			
08	الانفراد في تحديد الأهداف	ع ت	25	1	4	2.70	0.702	مرتفع
		%	83.3	3.3	13.3			
12	التدخل في جميع المواقف	ع ت	25	1	4	2.70	0.702	مرتفع
		%	83.3	3.3	13.3			
08	العمل الفردي	ع ت	10	16	4	2.20	0.664	متوسط
		%	33.3	53.3	24			
09	المشاركة في اتخاذ القرارات	ع ت	3	3	24	1.30	0.651	غير موجود
		%	10	10	80			

يتبع في الصفحة الموالية

تابع للجدول رقم (26): المهارات الإدارية لقائد منظمة سفيتال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
18	التحفيز المعنوي	ع ت	25	1	4	1.30	0.702	غير موجود
		%	83.3	3.3	13.3			
19	التحفيز السلبي	ع ت	26	2	2	1.20	0.551	غير موجود
		%	86.7	6.7	6.7			
07	تفويض السلطة	ع ت	26	3	1	1.17	0.461	غير موجود
		%	86.7	10	3.3			
06	إعطاء الصلاحيات للعمال	ع ت	27	1	2	1.17	0.531	غير موجود
		%	90	3.3	6.7			
11	تجاهل المشكلات	ع ت	27	1	2	1.17	0.531	غير موجود
		%	90	3.3	6.7			
22	هدر الوقت	ع ت	30	0	0	1.00	0.000	غير موجود
		%	100	0	0			

نقصد بـ ع ت: عدد التكرارات الموافقة لكل درجة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التحليل: يبين الجدول أعلاه ان قائد منظمة سفيتال يشجع العاملين على العمل الجماعي، ويقوم بكل التحضيرات اللازمة لمواكبة التغيرات الحاصلة داخل وخارج المنظمة وذلك بتطوير المستمر لطرق العمل والإدارة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه المؤشرات بـ 2.97 وانحرف معياري 0.183، حسب وجهة نظر العاملين في سفيتال. وكذلك الأمر بالنسبة لإدارة التغيير إذ أكد أفراد العينة على المهارات العالية لقائدهم بخصوص إدارة التغيير ويفسر ذلك التغيير المستمر للهيكل التنظيمي للمنظمة وفق ما تتطلبه الظروف بمتوسط حسابي 2.90 وانحرف معياري 0.403.

ويعمل قائد سفيتال على مساندة العاملين وقت الأزمات كما أنه يعمل دون حدوث ذلك وهو كذلك بالنسبة للمؤشرات الخاصة بالقدرة على التحكم في الوقت والتركيز على الضروريات مع القدرة الكبيرة على إقناع العاملين حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه المؤشرات بـ 2.87 وتغير الانحراف المعياري بين 0.434 و 0.507. حسب وجهة نظر العاملين.

في حين قدر المتوسط الحسابي لإدارة الوقت و التحفيز المادي بـ 2.80 و انحراف معياري قدره 0.551 مما يؤكد توفر هذه المؤشرات في قائد المنظمة بقوة كسابقتها.

وبخصوص توضيح الأهداف بتفاصيلها والاستماع لإنشغالات العاملين والانفراد في تحديد بعض الأهداف و التدخل في معظم المواقف فقد أكد معظم أفراد العينة وجود هذه المهارات في قائدهم حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 2.77 و 2.70 وتغير الانحراف المعياري بين 0.626 و 0.702.

أما بالنسبة لتشجيع العاملين على العمل بصفة فردية فقد أكد أفراد العينة ذلك بنسبة 33.3% وهذا لا ينفي تشجيع القائد على العمل الجماعي كما وضحنا ذلك في بداية تحليل هذه النتائج الخاصة بالمهارات الإدارية لقائد منظمة سفيثال، ولكن ذهب معظم العاملين إلى الموقف الحيادي بنسبة 53.3% لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي متوسطة قدرت بـ 2.20 وانحراف معياري 0.664.

ولم يوافق أغلبية العاملين في سفيثال بخصوص إشراكهم في اتخاذ القرارات والتحفيزات المعنوية والسلبية، وعلى تفويض السلطة لهم وتقديم بعض الصلاحيات حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه المؤشرات ما بين 1.30 و 1.17 وتغير الانحراف المعياري بين 0.551 و 0.702، مما يدل على عدم توفر هذه المهارات الإدارية عند قائد منظمة سفيثال.

لكن انخفاض قيمة المتوسط الحسابي 1.17 الخاص بتجاهل القائد لمشاكل العمل و العاملين فهذا يدل على العكس مما يعني أنه يهتم بالعمال و بما يضايقهم أثناء قيامهم بنشاطهم لذلك ذهب أغلبية أفراد العينة إلى عدم الموافقة بنسبة 90% وهو ما يفسر انخفاض قيمة الانحراف المعياري 0.531.

كما أكد كل العاملين الذين قمنا بإجراء المقابلات معهم أن قائدهم لا يسمح بمرور الوقت بدون فائدة بل يعمل على استغلال الوقت في الاستثمارات و البحث الدائم عن المشاريع التي تعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني وتحقق الأرباح في نفس الوقت لذلك قدر المتوسط الحسابي لهذا المؤشر بـ 1.00 وبدون انحراف معياري.

3 - عرض وتحليل المؤشرات الخاصة بالمهارات القيادية وأنماط القيادة: من خلال المقابلات مع عمال

منظمة سفيثال تمكنت الباحثة من معرفة مدى وجود بعض المهارات القيادية لدى القائد وهي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): المهارات القيادية لدى قائد منظمة سفيتال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق		
46	الاهتمام بالإنتاج	ع ت	30	0	0	0.000	مرتفع
		%	100	0	0		
40	قيادة رسمية	ع ت	29	1	0	0.183	مرتفع
		%	96.7	3.3	0		
42	المركزية	ع ت	28	1	1	0.403	مرتفع
		%	93.3	3.3	3.3		
36	المراقبة غير المباشرة	ع ت	27	2	1	0.403	مرتفع
		%	90	6.7	3.3		
30	التأثر بخبرة القائد في مجال القيادة	ع ت	17	2	1	0.403	مرتفع
		%	90	6.7	3.3		
51	القيادة حسب المواقف والظروف	ع ت	27	2	1	0.403	مرتفع
		%	90	6.7	3.3		
44	ممارسة السلطة	ع ت	17	2	1	0.403	مرتفع
		%	90	6.7	3.3		
35	المراقبة مباشرة	ع ت	27	2	1	0.403	مرتفع
		%	90	6.7	3.3		
28	التأثير بالعقوبات	ع ت	26	2	2	0.551	مرتفع
		%	86.7	6.7	6.7		
31	التأثر بسبب الإعجاب بشخصية القائد	ع ت	25	2	3	0.640	مرتفع
		%	83.3	6.7	10		
29	التأثير بالمكافآت	ع ت	25	2	3	0.640	مرتفع
		%	83.3	6.7	10		
45	إيصال الشعور بالأمن و الهدوء في فرق العمل.	ع ت	23	3	4	0.718	مرتفع
		%	76.7	10	13.3		
32	الاهتمام بحاجات العاملين ولسعى لتحقيق أهدافهم	ع ت	20	6	4	0.730	مرتفع
		%	66.7	20	13.3		
45	القيادة الديكتاتورية	ع ت	21	4	5	0.776	مرتفع
		%	70	13.3	16.7		
33	إثارة الخوف و القلق في نفوس العاملين	ع ت	21	3	6	0.820	مرتفع
		%	70	10	20		
37	تقبل الانتقادات	ع ت	1	28	1	0.263	متوسط
		%	3.3	93.3	3.3		
48	إشراك العاكلين في اتخاذ القرار	ع ت	8	2	20	0.894	منخفض
		%	26.7	6.7	66.7		
34	بناء علاقات إنسانية ومهنية طيبة مع العاملين.	ع ت	2	6	22	0.600	منخفض
		%	6.7	20	73.3		
50	الاهتمام بالعمال	ع ت	4	2	24	0.711	منخفض
		%	13.3	6.7	80		

تابع الجدول رقم (27): المهارات القيادية لدى قائد منظمة سفيتال.

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
47	القيادة الديمقراطية	ع ت	2	3	25	1.23	0.568	منخفض
		%	6.7	10	83.3			
43	علاقات غير رسمية	ع ت	2	3	25	1.23	0.568	منخفض
		%	6.7	10	83.3			
41	اللامركزية	ع ت	2	3	25	1.23	0.568	منخفض
		%	6.7	10	83.3			
39	قيادة غير رسمية	ع ت	0	2	28	1.07	0.254	منخفض
		%	0	6.7	93.3			
49	قيادة أبوية	ع ت	0	1	29	1.03	0.183	منخفض
		%	0	3.3	96.7			

نقصد بـ ع ت: عدد التكرارات الموافقة لكل درجة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التحليل: حسب الجدول أعلاه يتبين لنا أن قائد منظمة سفيتال يولي عناية فائقة بالإنتاج حيث عبر كل أفراد العينة عن ذلك وبدون أي انحراف معياري وبمتوسط حسابي قدره 3.00.

ويغلب الطابع الرسمي عليه عند قيادته للمنظمة حيث أقر أغلبية العاملين أثناء إجراء المقابلات معهم أنه يتقيد بالعلاقات الرسمية في ولا يتجاوز إطار العمل في المعاملات بمتوسطات حسابية تراوحت بين 2.97 و 2.90 بانحرافات معيارية 0.183 و 0.403 على التوالي.

و حصلت كل من المراقبة المباشرة وغير المباشرة وتأثر العاملين بخبرة قائدهم في مجال القيادة وأسلوبه القيادي المتغير حسب الظروف مع ممارسته للسلطة للتأثير على العاملين بمتوسط حسابي قدره 2.87 وانحراف معياري 0.403.

ولم ينكر العاملين تأثرهم بالعقوبات التي قد يطبقها القائد عليهم في حالة القيام بتصرفات غير مرضية أو لتنفيذ الأوامر بمتوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري 0.551.

كما أن لشخصية القائد تأثير كبير على العاملين وكذلك المكافآت التي يقدمها لهم، حيث أكد أغلبية أفراد العينة ذلك بنسبة 83.3% وبمتوسط حسابي قدره 2.73 وانحراف معياري 0.640.

وفي نفس الوقت يولي القائد بعض الاهتمام بحاجات العاملين ويحاول إيصال الشعور بالأمان بين فرق العمل من خلال توفير بعض الخدمات لهم كالنقل و الاسعافات الضرورية بالنسبة لعمال المصانع والاجراءات اللازمة لتفادي حوادث العمل، إلا أنه لا يمكن مناقشته في بعض القرارات و الأوامر التي يصدرها وهو ما جعل أغلبية أفراد

العينة يؤكد ديكتاتورية القائد بنسبة 70%، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه المؤشرات بـ 2.63 و 2.53. وانحراف معياري قدره 0.776 كحد أقصى.

وحسب وجهة نظر العاملين كذلك يعتمد القائد في بعض الأحيان إثارة الخوف و القلق في نفوس العاملين لغرض ما وذلك بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 0.820.

أما بالنسبة لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبناء علاقات انسانية معهم والاهتمام بالعمال على حساب الانتاج والقيادة الديمقراطية واللامركزية في أداء للأعمال والقيادة غير الرسمية والأبوية فهي غائبة في أسلوب قيادة القائد للمنظمة، حسب وجهة نظر العاملين لا مجال للعلاقات غير رسمية مع قائدهم حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المؤشرات بين 1.60 و 1.03 بانحراف معياري تغير بين 0.183 و 0.894.

المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات الجزء الأول من الاستبيان.

بعد جمع الاستبانات من طرف العاملين و العاملات و الذي بلغ عددهم 30 فردا وجدنا أنا خصائص

العينة المختارة في سفيتال تميزت بما يلي:

• البيانات الخاصة بسن أفراد العينة.

الجدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب السن في سفيتال

السن	العدد	النسب %
أقل من 25 سنة	4	13.33
ما بين 25 و 50 سنة	23	76.66
أكثر من 50 سنة	0	0
عدم الإجابة	3	10
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان.

التحليل: نلاحظ من الجدول أعلاه أن خصائص أفراد العينة من حيث السن أن الفئة ما بين 25 و 50

سنة شكلت الأغلبية بنسبة 76.66% في حين نجد فئة السن التي تقل أعمارهم عن 25 سنة مثلت

13.33% فقط، أما بالنسبة للفئة التي تفوق أعمارهم عن 50 سنة فهي غير موجودة في العينة

المأخوذة، مع امتناع ما نسبته 10% عن الإجابة على هذا السؤال.

ويدل ذلك أن أغلبية موظفي منظمة سفيتال هم شباب تقل أعمارهم عن 50 سنة باعتبار أنها تسعى إلى تحقيق

السير الحسن لعملية التكوين واستقطاب الطلبة و ذلك باستغلال الطاقات الشابة المفعمة بالحيوية والنشاط و التي

بإمكانها أن تقدم الكثير للمنظمة .

• البيانات الخاصة بالمؤهلات العلمية لأفراد العينة.

من خلال الجدول رقم (29) في الصفحة الموالية نلاحظ أن كل أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 100% و بعدها المستويات الأخرى بنسبة 0%، مما يدل على أنه لا يوجد تباين كبير في المستوى التعليمي لدى أفراد العينة المبحوثة وهذا ما يفسر واقع التوظيف في سفيتال و ذلك لضمان السير الحسن لنشاطها في مختلف رتب السلم الهرمي وبالخصوص الإدارة العليا كونها الفئة المستهدفة في بحثنا.

الجدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في سفيتال

المستوى التعليمي	العدد	النسب %
لم أزاوّل الدراسة	0	0
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	0	0
جامعي	30	100
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان.

• البيانات الخاصة بمنصب العمل لأفراد العينة المدروسة

بما أنا الفئة المستهدفة هي الفئة الخاصة بالإدارة العليا لمنظمة سفيتال و بالتالي تنوعت مناصب عمل المبحوثين من مدير التسويق إلى مدير المشتريات و المدير المالي و مدير الموارد البشرية إضافة إلى مسؤولي التنسيق والمهندسين المعنيين بدراسة المشاريع و الاعلام الآلي للمنظمة إضافة إلى بعض المسيرين المساعدين للإدارة العامة في المنظمة في مجال التحليل المالي و المحاسبة، إضافة إلى 4 موظفين من مستويات أقل كالسكريتاريا. و هذا يدل على أن قائد منظمة سفيتال يختار موظفيه بعناية فائقة إذ يتم توظيفهم في مناصب عمل تتوافق مع تخصصاتهم و قدراتهم العلمية.

• البيانات الخاصة بسنوات الخبرة.

الجدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في سفيتال.

سنوات الخدمة	العدد	النسب %
أقل من 5 سنوات	5	16.67
ما بين 5 و 15 سنة	23	76.67
أكثر من 15 سنة	2	6.67
عدم الإجابة	0	0
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 76.67% و تمثل المبحوثين الذين تفوق تتراوح أقدميتهم بين 5 و 15 سنة ثم تليها الفئة الأقل من 5 بنسبة 16.67% و 6.67% بالنسبة للأفراد الأكثر من 15 سنة.

مما يدل على أن إجابات العينة المبحوثة بخصوص أخلاقيات القيادة الإدارية يمكن الاعتماد عليها في نتائج البحث عكس الآراء المقدمة من قبل الموظفين الجدد و بالتالي لمتغير الأقدمية أهمية بالغة لأن طول المدة التي قضها أفراد العينة في المنظمة سيُقدم فكرة صحيحة عن سلوكيات القائد حيث سيظهر ذلك من خلال ما ستظهره النتائج.

• **البيانات الخاصة بالصورة التي تمثلها المنظمة لأفراد العينة:** عبر كل فرد من أفراد العينة بطريقة معينة على هذا السؤال، و لكن يمكن القول أن أغليبيتهم عبروا عن المنظمة بصورة حسنة كأنها جزء لا يتجزأ من حياتهم و بلدهم و مكان لتبادل الخبرات في مجال العمل و التعلم، في حين ذهب البعض الآخر إلى اعتبارها مصدر من مصادر كسب الرزق. وامتنع 17 فرد عن الإجابة على هذا السؤال.

مما يدل على أن المنظمة توفر جوا ملائما للعمل و تبادل الخبرات و التعلم، وتدل معظم الأجوبة على هذا السؤال كذلك بوجود شعور قوي بالانتماء لدى العاملين في سفيثال و هذا ما يؤكد الدور الفعال للقائد على خلق هذا الرضا مما سيؤدي حتما بالمنظمة إلى مزيد من النجاح والتطور في مجال نشاطها.

• **تفريغ البيانات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية في منظمة عسفيثال:** تم اختبار درجة توفر أخلاقيات القيادة في سلوك قائد منظمة سفيثال من خلال عدة مجالات (حوالي 20 مؤشر للقياس) تم تقديرها من قبل العاملين الذين بلغ عددهم 30 فردا بأوزان سلم ليكرت وفق ما يلي:

$$* \text{حساب طول الفترة} = \frac{\text{عدد المسافات الموجودة}}{\text{عدد الأوزان}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وبالتالي يصبح التوزيع كما هو كما يلي:

• يتراوح المتوسط الحسابي **لعدم وجود** مؤشر أخلاقيات القيادة الإدارية **بشدة** ما بين 1 إلى 1.79؛
• يتراوح المتوسط الحسابي **لعدم وجود** مؤشر أخلاقيات القيادة الإدارية ما بين 1.80 و 2.59؛
• يتراوح المتوسط الحسابي **لوجود** مؤشر أخلاقيات القيادة الإدارية بصفة **متوسطة** ما بين 2.60 و 3.39؛

• يتراوح المتوسط الحسابي **لوجود** مؤشر أخلاقيات القيادة الإدارية ما بين 3.40 و 4.19؛
• يتراوح المتوسط الحسابي **لوجود** مؤشر أخلاقيات القيادة الإدارية **بشدة** ما بين 4.20 و 5.0.
أي أننا نقول أن أخلاقيات القيادة الإدارية موجودة بصفة مرتفعة إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من أو يساوي 3.40 وموجودة بصفة متوسطة إذا كان ما بين 2.60 و 3.39 و نقول أنها غير موجودة إذا كان أصغر من أو يساوي 2.59. و كانت النتائج كما يلي:

* وليد عبد الرحمن خالد الفراء، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار أفراد العينة لأخلاقيات القيادة الإدارية في منظمة سفيتال*

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجات الأوزان					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	الاحترام	ع ت	21	9	0	0	0	4.70	0.466	مرتفع
		%	70	30	0	0	0			
12	العدالة	ع ت	15	11	2	2	0	4.30	0.877	مرتفع
		%	50	36.7	6.7	6.7	0			
18	القيادة التبادلية	ع ت	11	17	1	1	0	4.27	0.691	مرتفع
		%	36.7	56.7	3.3	3.3	0			
09	الموضوعية	ع ت	14	12	3	0	1	4.27	0.9077	مرتفع
		%	46.7	40	10	0	3.3			
05	الأمانة	ع ت	8	21	1	0	0	4.23	0.504	مرتفع
		%	26.7	70	3.3	0	0			
10	الوفاء بالوعود	ع ت	6	23	1	0	0	4.17	0.461	مرتفع
		%	20	76.7	3.3	0	0			
06	الشفافية	ع ت	9	18	2	1	0	4.17	0.699	مرتفع
		%	30	60	6.7	3.3	0			
08	الإخلاص	ع ت	11	12	5	2	0	4.07	0.907	مرتفع
		%	36.7	40	16.7	6.7	0			
03	النزاهة وعدم التبذير	ع ت	5	24	0	1	0	4.07	0.691	مرتفع
		%	16.7	80	0	3.3	0			
10	تطابق القول والفعل	ع ت	7	20	1	1	1	4.03	0.850	مرتفع
		%	23.3	66.7	3.3	3.3	3.3			
15	التقويم	ع ت	6	20	3	1	0	4.03	0.669	مرتفع
		%	20	66.7	10	3.3	0			
20	القيادة الكارزمية	ع ت	3	23	4	0	0	3.93	0.740	مرتفع
		%	10	76.7	13.3	0	0			
10	الالتزام بتطبيق ما جاء في ميثاق المنظمة	ع ت	5	21	2	1	1	3.93	0.828	مرتفع
		%	16.7	70	6.7	3.3	3.3			
05	إتقان العمل	ع ت	4	21	4	1	0	3.93	0.640	مرتفع
		%	13.3	70	13.3	3.3	0			
14	القُدوة الحسنة	ع ت	7	16	5	2	0	3.93	0.828	مرتفع
		%	23.3	53.3	16.7	6.7	0			

يتبع في الصفحة الموالية.

* نود الإشارة إلى وجود بعض المؤشرات المتكررة في الجدول ويعود ذلك إلى قيام الباحثة بطرح أكثر من سؤال لنفس المؤشر، ويمكن الرجوع إلى الملحق رقم (4) للتأكد من ذلك.

تابع الجدول رقم (31): نتائج اختبار أفراد العينة لأخلاقيات القيادة الإدارية في منظمة سفيثال*

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجات الأوزان					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة			
06	المصادقية	ع ت	4	20	3	3	0	3.83	0.791	مرتفع
		%	13.3	66.7	10	10	0			
17	القيادة التحويلية	ع ت	4	17	8	0	1	3.77	0.817	مرتفع
		%	13.3	56.7	26.7	0	3.3			
03	النزاهة ورفض الأعمال غير الأخلاقية	ع ت	6	17	2	4	1	3.77	1.040	مرتفع
		%	20	56.7	6.7	13.3	3.3			
10	القيادة الرؤوية	ع ت	3	21	1	5	0	3.73	0.868	مرتفع
		%	10	70	3.3	16.7	0			
07	خدمة الآخرين (الإيثار)	ع ت	2	23	0	4	1	3.70	0.915	مرتفع
		%	6.7	76.7	0	13.3	3.3			
12	المساواة	ع ت	5	14	6	5	0	3.63	0.964	مرتفع
		%	16.7	46.7	20	16.7	0			
14	بتعزيز مبادئ الأخلاقيات	ع ت	4	15	4	7	0	3.53	1.008	مرتفع
		%	13.3	50	13.3	23.7	0			
02	بناء المجتمع وتمويل الجمعيات	ع ت	2	13	13	2	0	3.50	0.731	مرتفع
		%	6.7	43.3	43.3	6.7	0			
04	التروي في إطلاق الأحكام	ع ت	0	20	4	5	1	3.43	0.898	مرتفع
		%	0	66.7	13.3	16.7	3.3			
11	الثقة في قيادة المنظمة	ع ت	2	16	5	6	1	3.40	1.003	مرتفع
		%	6.7	53.3	16.7	20	3.3			
04	التجاوز عن الأخطاء	ع ت	3	17	0.	9	1	3.40	1.133	مرتفع
		%	10	56.7	0	30	3.3			
03	تحقيق المصلحة الذاتية فقط	ع ت	1	7	19	3	0	3.20	0.664	متوسط
		%	3.3	23.3	63.3	10	0			
13	قيم القائد وثقافته	ع ت	0	9	15	6	0	3.10	0.712	متوسط
		%	0	30	50	20	0			
11	تحقيق الربح دون مراعاة المصلحة العامة	ع ت	2	10	2	16	0	2.93	1.081	متوسط
		%	6.7	33.3	6.7	53.3	0			
16	منح الوقت الكافي للحدوث لتعزيز الثقة	ع ت	1	9	3	17	0	2.80	0.997	متوسط
		%	3.3	30	10	56.7	0			
02	التمكين	ع ت	0	10	2	18	0	2.73	0.944	متوسط
		%	0	33.3	6.7	60	0			

نقصد بـ ع ت: عدد التكرارات الموافقة لكل درجة. المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

* نود الإشارة إلى وجود بعض المؤشرات المتكررة في الجدول ويعود ذلك إلى قيام الباحثة بطرح أكثر من سؤال لنفس المؤشر، ويمكن الرجوع إلى الملحق رقم (4) للتأكد من ذلك.

التحليل: يبين الجدول رقم (31) في الصفحتين السابقتين أن المتوسط الحسابي الخاص بالاحترام والعدالة والموضوعية و القيادة التبادلية تراوح بين 4.70 و 4.23 وتغير الانحراف المعياري بين 0.907 و 0.466 حسب وجهة نظر العاملين في سفيتال هذه المؤشرات موجودة بقوة في قائدهم.

و تراوح المتوسط الحسابي بين 4.03 و 4.17 بانحراف معياري تغير بين 0.461 و 0.907 بالنسبة للمؤشرات الخاصة بالأمانة والشفافية و الوفاء بالوعود والإخلاص وعدم التمييز وتطابق الأقوال مع الفعال والتفويض المستمر للعاملين، حيث أكد أغلبية أفراد العينة وجود هذه المؤشرات في القائد بنسبة فاقت 60%. وأقر العاملين في المديرية العامة لسفيتال كذلك توفر السمات الكارزمية التي مكنته من التأثير فيهم و قيادة المنظمة بجدارة وكذلك التزامه بتطبيق ما ورد في ميثاق المنظمة واتقان العمل وحث العاملين على الاقتداء بالنماذج الحسنة حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه المؤشرات بـ 3.93 وتغير الانحراف المعياري بين 0.664 و 0.828.

كما أكدت وجهة نظر العاملين أن قائدهم يرفض الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة و اعتبروا أن قائدهم مصدر لإلهامهم حيث لا يقوم بأي تفرقة من حيث العرق و الجنس بين العاملين كما يحاول أيسر رؤيته للمستقبل للجميع بالإضافة إلى تعزيز مبادئ الأخلاقيات في اجتماعاته وخطاباته مع الصبر على تصرفات العاملين ومحاولة بناء الثقة بينه و بينهم، وأضاف أفراد العينة كذلك أن قائدهم يخصص جزءا من أرباح المنظمة لتمويل الأعمال الخيرية بهدف تحسين صورة المنظمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المؤشرات بين 3.77 و 3.40 بانحراف معياري تغير بين 0.868 و 1.133 ورغم وجود بعض التباين بين آراء أفراد العينة بخصوص هذه المؤشرات إل أنه أكثر من 50% وافق على توفرها في قائد منظمة سفيتال.

وما يؤكد ذلك هو وجود مجلس إدارة خارجي عن أفراد عائلة القائد الإداري لسفيتال يتكون من خمسة أفراد أي بتساوي مع عدد أفراد العائلة؛

في حين حصلت المؤشرات الخاصة بالبحث على تحقيق المصلحة الذاتية فقط والعمل بقيم وثقافة القائد كدليل لتطبيق الأخلاقيات ومنح العاملين الوقت الكافي لتبادل أطراف الحديث والتمكين على متوسطات حسابية أقل من المؤشرات السابقة تراوحت بين 3.20 و 2.73 وتغيرت انحرافات المعيارية بين 0.664 و 1.081 مما يعني أن هذه المؤشرات موجودة بصفة متوسطة في قائد المنظمة. ونود الإشارة بأن انخفاض بعض هذه المؤشرات أمر إيجابي كالبحث عن تحقيق الأرباح دون مراعاة المصلحة العامة، مما يدل على أخذ مصلحة جميع الأطراف والسعي لتحقيق الربح في نفس الوقت.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان

قامت البحث في هذا الجزء من الاستبيان بطرح مجموعة من الأسئلة هدفت من خلالها معرفة ما إذا كان لأخلاقيات القيادة الإدارية دور في ريادة منظمة سفيثال، وتضمن ذلك 15 سؤال يربط بين أخلاقيات القائد والعوامل التي تساعد على تحقيق الموقع الريادي للمنظمة. الجدول الموالي يوضح ذلك. الجدول رقم (32): نتائج اختبار أفراد العينة لدور أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة منظمة سفيثال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجات الأوزان					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة			
07	العدالة والريادة	ع ت	26	4	0	0	0	4.87	0.346	مرتفع
		%	86.7	13.3	0	0	0			
04	الشفافية والريادة	ع ت	26	4	0	0	0	4.87	0.346	مرتفع
		%	86.7	4	0	0	0			
01	سلوك القائد ودوره في خلق مناخ طيب للعمل	ع ت	25	5	0	0	0	4.83	0.379	مرتفع
		%	83.3	16.7	0	0	0			
14	تذليل الصعوبات عند المغامرة	ع ت	25	3	1	1	0	4.73	0.691	مرتفع
		%	83.3	10	3.3	3.3	0			
02	الاحترام والريادة	ع ت	24	4	1	1	0	4.70	0.702	مرتفع
		%	80	13.3	3.3	3.3	0			
10	الثقة ودورها في الريادة	ع ت	23	5	1	1	0	4.67	0.711	مرتفع
		%	76.7	16.7	3.3	3.3	0			
06	التقويم المستمر والريادة	ع ت	22	5	0	3	0	4.53	0.937	مرتفع
		%	73.3	16.7	0	10	0			
09	المصداقية والريادة	ع ت	5	24	1	0	0	4.13	0.434	مرتفع
		%	16.7	80	3.3	0	0			
15	الدعم المادي والنفسي والريادة	ع ت	9	18	1	2	0	4.13	0.776	مرتفع
		%	30	60	3.3	6.7	0			
11	المشاركة في اتخاذ القرارات والريادة	ع ت	6	21	1	2	0	4.03	0.718	مرتفع
		%	20	70	3.3	6.7	0			
08	القيادة الرؤيوية والريادة	ع ت	3	24	2	1	0	3.97	0.556	مرتفع
		%	10	80	6.7	33	0			
03	النزاهة والعمل بروح الفريق	ع ت	3	24	1	1	1	3.90	0.759	مرتفع
		%	10	80	3.3	3.3	3.3			
05	منح براءة الاختراع لمن يستحقها	ع ت	1	25	2	2	0	3.83	0.592	مرتفع
		%	3.3	83.3	6.7	6.7	0			
13	تبني القائد للأفكار المبدعة	ع ت	1	18	1	16	0	3.33	0.994	متوسط
		%	3.3	60	3.3	33.3	0			
12	الأخلاقيات وجودة المنتجات	ع ت	2	11	1	16	0	2.97	1.098	متوسط
		%	6.7	36.7	3.3	53.3	0			

التحليل: حسب الجدول رقم (32)* حصل كلٌّ من مؤشر العدالة والشفافية ونفس المتوسط الحسابي قدره 4.87 وبنفس الانحراف المعياري قدره 0.346. وبالنسبة لتأثير سلوكات القائد على مناخ العمل ومحاولته لتذليل الصعوبات التي تعيق العاملين عند أداؤهم لمهامهم، والاحترام والثقة والتقويم المستمر دور كبير في ريادة المنظمة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 4.83 و 4.53 في حين تغير الانحراف المعياري بين 0.379 و 0.937 حسب وجهة نظر العاملين.

وكذلك الأمر بخصوص مؤشر المصادقية ودعم العاملين ماديا ونفسيا فقد قدر متوسطها الحسابي بـ 4.13 وتغير انحرافها المعياري بين 0.343 و 0.776، مما يدل على الدور الفعال لهذه المؤشرات في ريادة المنظمة حسب وجهة نظر العاملين في سفيثال.

ولمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات دور مهم في الريادة كذلك حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 4.03 بانحراف معياري قدره 0.718.

وحصلت المؤشرات الخاصة بالقيادة الرؤوية والنزاهة والعمل بروح الفريق ومنح براءة الاختراع لمن يستحقها على متوسطات حسابية تراوحت بين 3.97 و 3.83 وتغير انحرافها المعياري بين 0.556 و 0.759 مما يؤكد وجودها في قائد منظمة سفيثال حسب أجوبة أفراد العينة.

أما بالنسبة لتبني قائد المنظمة للأفكار المبدعة واعتبار قيم الأخلاقيات بجودة المنتجات فهي موجودة ولكن بدرجة أقل من المؤشرات السابقة حيث قدرت متوسطاتها الحسابية بـ 3.33 و 2.97 بانحرافات معيارية قدرت بـ 0.994 و 1.098 مما يدل على دورها في ريادة المنظمة و لكن بصفة متوسطة، حيث عبر البعض من العاملين عن موافقته بخصوص هذه المؤشرات و البعض الآخر عبّر عن عدم موافقته مما جعلها تحتل المرتبة الوسطى بخصوص دورها في ريادة منظمة سفيثال.

المطلب الرابع: الفروق الإحصائية لأفراد العينة في سفيثال.

قبل أن تقوم الباحثة باختبار فرضيات الدراسة، أرادت أن تتأكد من عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأجوبة العاملين في سفيثال بخصوص أخلاقيات القيادة تبعا للسن والأقدمية واستبعدت المؤشر الخاص بالمؤهل العلمي لأن كل أفراد العينة من مستوى جامعي حسب الجدول رقم (29). وللقيام بذلك قمنا بختيار تحليل التباين الأحادي الذي يعمل على المقارنة بين متوسط المؤشرات التابعة وهي السن والأقدمية مع المؤشرات المستقلة وهي أخلاقيات القيادة الإدارية عن طريق اختبار F أو التباين الأحادي عند احتمال معنوية 0.05.

* المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

ونقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية تبعا للسن والأقدمية في سفيثال، إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ونرفضها في حالة العكس. والنتائج التي تحصلنا مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): اختبار التباين الأحادي تبعا للسن في سفيثال.

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significat ion
ويحترمني نفسه قاندي يحترم	Inter-groupes	,193	1	,193	,884	,355
	Intra-groupes	6,107	28	,218		
	Total	6,300	29			
يهدف قاندي للربح البحت دون مراعاة احتياجات ومتطلبات المجتمع.	Inter-groupes	,002	1	,002	,010	,923
	Intra-groupes	6,964	28	,249		
	Total	6,967	29			
يخصص قاندي جزء من أرباح المنظمة لتمويل الجمعيات والقيام بالأعمال الخيرية.	Inter-groupes	,536	1	,536	1,002	,325
	Intra-groupes	14,964	28	,534		
	Total	15,500	29			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحته الذاتية فقط	Inter-groupes	,086	1	,086	,189	,667
	Intra-groupes	12,714	28	,454		
	Total	12,800	29			
يرفض قاندي الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة.	Inter-groupes	,117	1	,117	,105	,749
	Intra-groupes	31,250	28	1,116		
	Total	31,367	29			
يتجنب قاندي تبذير أموال وموارد المنظمة	Inter-groupes	,010	1	,010	,019	,891
	Intra-groupes	13,857	28	,495		
	Total	13,867	29			
يتروى قاندي و يصبر على العاملين ولا يتعجل في إطلاق الأحكام	Inter-groupes	,688	1	,688	,850	,365
	Intra-groupes	22,679	28	,810		
	Total	23,367	29			
يتجاوز قاندي عن أخطاء العاملين ويقبل اعتذاراتهم	Inter-groupes	,771	1	,771	,593	,448
	Intra-groupes	36,429	28	1,301		
	Total	37,200	29			
يؤدي قاندي عمله بإتقان	Inter-groupes	,688	1	,688	1,724	,200
	Intra-groupes	11,179	28	,399		
	Total	11,867	29			
يحافظ قاندي على أسرار العمل وينقل المعلومات بأمانة	Inter-groupes	,117	1	,117	,451	,508
	Intra-groupes	7,250	28	,259		
	Total	7,367	29			
يعمل قاندي على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصريحة	Inter-groupes	,060	1	,060	,118	,734
	Intra-groupes	14,107	28	,504		
	Total	14,167	29			
يقدم قاندي المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة	Inter-groupes	,060	1	,060	,092	,764
	Intra-groupes	18,107	28	,647		
	Total	18,167	29			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحة العاملين ومراعات أهدافهم	Inter-groupes	,193	1	,193	,224	,640
	Intra-groupes	24,107	28	,861		
	Total	24,300	29			
لا يهمل قاندي واجبه و يقوم بكل التزاماته	Inter-groupes	,402	1	,402	,480	,494
	Intra-groupes	23,464	28	,838		
	Total	23,867	29			
يفصل قاندي بين العلاقات الشخصية و العمل	Inter-groupes	,152	1	,152	,180	,675
	Intra-groupes	23,714	28	,847		

	Total	23,867	29			
	Inter-groupes	,002	1	,002	,003	,955
يطبق قاندي ما يحاول أن يفرضه على العاملين	Intra-groupes	20,964	28	,749		
	Total	20,967	29			
	Inter-groupes	,060	1	,060	,273	,605
يفي قاندي بالوعود التي يقدمها للعاملين	Intra-groupes	6,107	28	,218		
	Total	6,167	29			
	Inter-groupes	,010	1	,010	,013	,909
يلتزم قاندي بتطبيق ما جاء في ميثاق المنظمة إن وجد	Intra-groupes	19,857	28	,709		
	Total	19,867	29			
	Inter-groupes	,086	1	,086	,084	,775
يمنحني قاندي الوقت الكافي لتبادل أطراف الحديث	Intra-groupes	28,714	28	1,026		
	Total	28,800	29			
	Inter-groupes	,771	1	,771	,760	,391
أثق في إدارة قاندي للمنظمة	Intra-groupes	28,429	28	1,015		
	Total	29,200	29			
	Inter-groupes	1,610	1	1,610	1,777	,193
لا يمارس قاندي تفرقة عنصرية من حيث الجنس والعرق والدين	Intra-groupes	25,357	28	,906		
	Total	26,967	29			
	Inter-groupes	1,050	1	1,050	1,384	,249
يعطي قاندي الأولوية في الترقية والمناصب على أسس عادلة	Intra-groupes	21,250	28	,759		
	Total	22,300	29			
	Inter-groupes	2,593	1	2,593	5,996	,021
يعتمد قاندي على العادات والتقاليد والنظم الاجتماعية كدليل للعمل بالأخلاقيات	Intra-groupes	12,107	28	,432		
	Total	14,700	29			
	Inter-groupes	,010	1	,010	,013	,909
يوجهني قاندي للاقتداء بالنماذج الحسنة	Intra-groupes	19,857	28	,709		
	Total	19,867	29			
	Inter-groupes	,467	1	,467	,451	,508
يعزز قاندي مبادئ الأخلاقيات في الخطابات و الاجتماعات لمحاولة تطبيقها	Intra-groupes	29,000	28	1,036		
	Total	29,467	29			
	Inter-groupes	,002	1	,002	,005	,943
يكتشف قاندي انحرافات وأخطاء العاملين مع محاولة تصحيحها	Intra-groupes	12,964	28	,463		
	Total	12,967	29			
	Inter-groupes	,152	1	,152	,166	,687
يمضي قاندي الوقت اللازم معي ومع العاملين لتعليمهم وإرشادهم	Intra-groupes	25,714	28	,918		
	Total	25,867	29			
	Inter-groupes	,117	1	,117	,170	,684
يُعتبر قاندي مصدر الهامي للالتزام والاخلاص في عملي لتحقيق الأهداف	Intra-groupes	19,250	28	,687		
	Total	19,367	29			
	Inter-groupes	,117	1	,117	,238	,630
يكافئ قاندي العاملين ذوي الأداء المتميز، ويعاقب من يقوم بأعمال غير مرضية	Intra-groupes	13,750	28	,491		
	Total	13,867	29			
	Inter-groupes	1,260	1	1,260	1,711	,201
يقدم لي قاندي رؤية مستقبلية واضحة و شفافة حول المستقبل	Intra-groupes	20,607	28	,736		
	Total	21,867	29			
	Inter-groupes	,010	1	,010	,017	,898
يتمتع قاندي بسلوك خارق غير معتاد مما يمكنه من التأثير	Intra-groupes	15,857	28	,566		
	Total	15,867	29			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات بين المتغير التابع وهو السن مع المتغيرات المستقلة وهي المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية عن طريق اختبار F المبين في العمود رقم 5. والنتيجة هي أن احتمال المعنوية

المشار إليه باللون الرمادي في العمود رقم 6 من الجدول أخذ قيما أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بأخلاقية القيادة الإدارية تبعا للسن في سفيثال.

الجدول رقم (34): اختبار التباين الأحادي تبعا للأقدمية في سفيثال.

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
يحترم قاندي نفسه ويحترمني.	Inter-groupes	,004	1	,004	,016	,899
	Intra-groupes	6,296	28	,225		
	Total	6,300	29			
يهدف قاندي للربح البحث دون مراعاة احتياجات ومتطلبات المجتمع.	Inter-groupes	,004	1	,004	,015	,904
	Intra-groupes	6,963	28	,249		
	Total	6,967	29			
يخصص قاندي جزء من أرباح المنظمة لتمويل الجمعيات والقيام بالأعمال الخيرية.	Inter-groupes	,093	1	,093	,168	,685
	Intra-groupes	15,407	28	,550		
	Total	15,500	29			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحته الذاتية فقط	Inter-groupes	,059	1	,059	,130	,721
	Intra-groupes	12,741	28	,455		
	Total	12,800	29			
يرفض قاندي الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة.	Inter-groupes	,033	1	,033	,030	,864
	Intra-groupes	31,333	28	1,119		
	Total	31,367	29			
يتجنب قاندي تبذير أموال وموارد المنظمة	Inter-groupes	1,793	1	1,793	4,157	,051
	Intra-groupes	12,074	28	,431		
	Total	13,867	29			
يتروى قاندي و يصبر على العاملين ولا يتعجل في إطلاق الأحكام	Inter-groupes	1,959	1	1,959	2,563	,121
	Intra-groupes	21,407	28	,765		
	Total	23,367	29			
يتجاوز قاندي عن أخطاء العاملين ويقبل اعتذاراتهم	Inter-groupes	,015	1	,015	,011	,917
	Intra-groupes	37,185	28	1,328		
	Total	37,200	29			
يؤدي قاندي عمله بإتقان	Inter-groupes	,533	1	,533	1,318	,261
	Intra-groupes	11,333	28	,405		
	Total	11,867	29			
يحافظ قائدك على أسرار العمل وينقل المعلومات بأمانة	Inter-groupes	,181	1	,181	,707	,407
	Intra-groupes	7,185	28	,257		
	Total	7,367	29			
يعمل قاندي على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصریحة	Inter-groupes	,833	1	,833	1,750	,197
	Intra-groupes	13,333	28	,476		
	Total	14,167	29			
يقدم قاندي المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة	Inter-groupes	,093	1	,093	,143	,708
	Intra-groupes	18,074	28	,646		
	Total	18,167	29			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحة العاملين ومراعات أهدافهم	Inter-groupes	1,633	1	1,633	2,018	,167
	Intra-groupes	22,667	28	,810		
	Total	24,300	29			
لا يهمل قاندي واجبته و يقوم بكل التزاماته	Inter-groupes	,533	1	,533	,640	,430
	Intra-groupes	23,333	28	,833		
	Total	23,867	29			
يفصل قاندي بين العلاقات الشخصية و العمل	Inter-groupes	5,348	1	5,348	8,086	,008
	Intra-groupes	18,519	28	,661		

Total	23,867	29			
Inter-groupes	3,559	1	3,559	5,725	,024
Intra-groupes	17,407	28	,622		
يطبق قاندي ما يحاول أن يفرضه على العاملين	Total	29			
Inter-groupes	,833	1	,833	4,375	,046
Intra-groupes	5,333	28	,190		
يفي قاندي بالوعود التي يقدمها للعاملين	Total	29			
Inter-groupes	5,348	1	5,348	10,314	,003
Intra-groupes	14,519	28	,519		
يلتزم قاندي بتطبيق ما جاء في ميثاق المنظمة إن وجد	Total	29			
Inter-groupes	,059	1	,059	,058	,812
Intra-groupes	28,741	28	1,026		
يمنحني قاندي الوقت الكافي لتبادل أطراف الحديث	Total	29			
Inter-groupes	,533	1	,533	,521	,476
Intra-groupes	28,667	28	1,024		
أنق في إدارة قاندي للمنظمة	Total	29			
Inter-groupes	,300	1	,300	,315	,579
Intra-groupes	26,667	28	,952		
لا يمارس قاندي تفرقة عنصرية من حيث الجنس والعرق والدين	Total	29			
Inter-groupes	3,115	1	3,115	4,546	,042
Intra-groupes	19,185	28	,685		
يعطي قاندي الأولوية في الترقيات والمناصب على أسس عادلة	Total	29			
Inter-groupes	1,959	1	1,959	4,306	,047
Intra-groupes	12,741	28	,455		
يعتمد قاندي على العادات والتقاليد والنظم الاجتماعية كدليل للعمل بالأخلاقيات.	Total	29			
Inter-groupes	2,904	1	2,904	4,793	,037
Intra-groupes	16,963	28	,606		
يوجهني قاندي للاقتداء بالنماذج الحسنة	Total	29			
Inter-groupes	,948	1	,948	,931	,343
Intra-groupes	28,519	28	1,019		
يعزز قاندي مبادئ الأخلاقيات في الخطابات و الاجتماعات لمحاولة تطبيقها	Total	29			
Inter-groupes	3,559	1	3,559	10,594	,003
Intra-groupes	9,407	28	,336		
يكشف قاندي انحرافات وأخطاء العاملين مع محاولة تصحيحها	Total	29			
Inter-groupes	,237	1	,237	,259	,615
Intra-groupes	25,630	28	,915		
يمضي قاندي الوقت اللازم معي ومع العاملين لتعليمهم وإرشادهم	Total	29			
Inter-groupes	4,033	1	4,033	7,365	,011
Intra-groupes	15,333	28	,548		
يُعتبر قاندي مصدر الهامي للالتزام والاخلاص في عملي لتحقيق الأهداف.	Total	29			
Inter-groupes	5,348	1	5,348	17,579	,000
Intra-groupes	8,519	28	,304		
يكافئ قاندي العاملين ذوي الأداء المتميز، ويعاقب من يقوم بأعمال غير مرضية	Total	29			
Inter-groupes	,533	1	,533	,700	,410
Intra-groupes	21,333	28	,762		
يقدم لي قاندي رؤية مستقبلية واضحة و شفافة حول المستقبل	Total	29			
Inter-groupes	2,904	1	2,904	6,272	,018
Intra-groupes	12,963	28	,463		
يتمتع قاندي بسلوك خارق غير معتاد مما يمكنه من التأثير	Total	29			
Total	15,867	29			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات بين المتغير التابع وهو الأقدمية مع المتغيرات المستقلة وهي المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية عن طريق اختبار F المبين في العمود رقم 5. والنتيجة هي أن احتمال المعنوية

المشار إليه باللون الرمادي في العمود رقم 6 من الجدول أخذ قيما أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية تبعا للأقدمية في سفيثال باستثناء المتغير الخاصة بالقيادة التبادلية المشار إليه باللون الرمادي لأن احتمال معنويته أقل من 0.05 وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة بخصوص هذا المؤشر أي توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية تبعا للأقدمية.

✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية للمنظمة كولييتال.

لقد خصصنا هذا المبحث لعرض و تحليل البيانات الميدانية التي تحصلنا عليها من طرف منظمة بن عمر حيث قمنا في المطلب الأول بتفريغ البيانات الخاصة بالمقابلات، والمطلب الثاني و الثالث خصصناه لتفريغ مؤشرات القياس الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية و دورها في الريادة. أما المطلب الأخير فقد خصصناه لمناقشة النتائج الميدانية للمنظمة المدروسة.

◀ المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلات.

تم تحليل النتائج وفق نفس المعادلة والمعايير الموضحة في الصفحة 258.

1- عرض وتحليل مؤشرات القياس الخاصة بالصفات الشخصية والشكلية: توصلت الباحثة عن طريق إجراء 15 مقابلة مع عمال منظمة كولييتال في المديرية العامة إلى معرفة السمات الخارجية والنفسية للقائد كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (35): السمات الخارجية والداخلية لقائد منظمة كولييتال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
01	يهتم قائدك بمظهره الخارجي	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
04	يتصف قائدك بالشجاعة والثقة في النفس	ع ت	13	1	1	2.80	0.561	مرتفع
		%	86.7	6.7	6.7			
05	يتوفر قائد على سمعة طيبة	ع ت	11	4	0	3.73	0.458	مرتفع
		%	73.3	26.7	0			
03	يعتبر قائدك سليم التفكير	ع ت	12	2	1	2.73	0.594	مرتفع
		%	80	13.3	6.7			
02	يتمتع قائدك بالصحة والقدرة البدنية	ع ت	11	4	0	2.73	0.458	مرتفع
		%	73.3	26.7	0			

نقصد بـ ع ت: عدد التكرارات الموافقة لكل درجة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول أعلاه وجود السمات الشكلية والنفسية لدى قائد منظمة كوليتال من وجهة نظر العمال. حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى الاهتمام بالمظهر الخارجي 3.00 بانحراف معياري 0.000 مما يؤكد على أن قائد منظمة كوليتال يبلي عناية فائقة بالملبس، وجاء في المرتبة الثانية مؤشر السمات النفسية كالثقة بالنفس والشجاعة و الهدوء والذكاء بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.561 مما يؤكد على أنه يتوفر على شخصية قوية مكنته من قيادة المنظمة إلى الأحسن. وجاء في المرتبة الثالثة كل من مؤشر السلامة البدنية والفكرية والسمعة الطيبة بمتوسط حسابي قدره 2.73 وتراوح الانحراف المعياري بين 0.458 و 0.594. و بالعودة إلى المعادلة السابقة في الصفحة 258 نجد أن المتوسطات الحسابية لهذه السمات تراوحت ما بين 2.35 و 3 وبالتالي يمكن القول أن قائد منظمة كوليتال يتمتع بسمات شكلية و نفسية جيدة ساعدته من ممارسة نشاطه القيادي.

2- مؤشرات القياس الخاصة بالمهارات الإدارية: تمكنت الباحثة من معرفة مدى توفر المهارات

الإدارية لدى قائد منظمة كوليتال من خلال المقابلات التي قامت بها في المديرية العامة للمنظمة،

الجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (36): المهارات الإدارية لقائد منظمة كوليتال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
26	العمل الجماعي	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
22	إدارة الوقت	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
15	توضيح الأهداف بتفاصيلها	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
08	تحديد الأهداف	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
17	التحفيز المعنوي	ع ت	13	2	0	2.87	0.352	مرتفع
		%	96.7	13.3	0			
16	التركيز على النقاط الأساسية	ع ت	14	0	1	2.87	0.516	مرتفع
		%	93.3	0	6.7			
20	التحكم في الوقت	ع ت	12	3	0	2.80	0.414	مرتفع
		%	80	20	0			
19	التحفيز المادي	ع ت	13	1	1	2.80	0.516	مرتفع
		%	86.7	6.7	6.7			
14	الاستماع (الانصات) للآخرين	ع ت	13	1	1	2.80	0.516	مرتفع
		%	86.7	6.7	6.7			
10	حل المشكلات	ع ت	11	1	3	2.53	0.834	مرتفع
		%	73.3	6.7	20			

تابع للجدول رقم (36): المهارات الإدارية لقائد منظمة كوليتال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
25	التكيف مع الظروف	ع ت	10	2	3	2.47	0.834	مرتفع
		%	66.7	13.3	20			
13	القدرة على الإقناع	ع ت	9	4	2	2.47	0.743	مرتفع
		%	60	26.7	13.3			
11	التدخل في جميع المواقف	ع ت	10	1	4	2.40	0.910	مرتفع
		%	66.7	6.7	26.7			
23	إدارة التغيير	ع ت	10	0	5	2.33	0.976	متوسط
		%	66.7	0	33.3			
24	التطوير	ع ت	8	3	4	2.27	0.884	متوسط
		%	53	20	26.7			
12	المساندة وقت الأزمات	ع ت	8	1	6	2.13	0.990	متوسط
		%	53.3	6.7	40			
18	التحفيز السلبي	ع ت	3	0	12	1.40	0.828	غير موجود
		%	20	0	80			
27	العمل الفردي	ع ت	0	0	15	1.00	0.000	غير موجود
		%	0	0	100			
21	هدر الوقت	ع ت	0	0	15	1.00	0.000	غير موجود
		%	0	0	100			
09	المشاركة في اتخاذ القرارات	ع ت	0	0	15	1.00	0.000	غير موجود
		%	0	0	100			
07	تفويض السلطة	ع ت	0	0	15	1.00	0.000	غير موجود
		%	0	0	100			
06	إعطاء الصلاحيات للعمال	ع ت	0	0	15	1.00	0.000	غير موجود
		%	0	0	100			

نقصد ب ع ت: عدد التكرارات الموافقة لكل درجة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يمثل الجدول رقم (36) مدى وجود المهارات الإدارية لدى قائد منظمة كوليتال من وجهة نظر العاملين، حيث أبدى الأفراد الذين استجوبناهم عند قيامنا بالمقابلات موافقتهم التامة بخصوص العمل الجماعي و إدارة الوقت وتحديد الأهداف وتوضيح خطط تنفيذها بالتفصيل وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.00 وانحراف معياري يساوي 0.000 مما يدل على توفر هذه المهارات الإدارية بصفة مرتفعة لدى قائد منظمة كوليتال.

بالنسبة لطرق التحفيز المتبعة من طرف القائد فقد تنوعت بين التحفيز المادي والمعنوي ، بالإضافة إلى التركيز في النقاط الأساسية وحسن إدارة الوقت والتحكم فيه، مع القيام بالاستماع للأخرين عندما يستلزم الأمر، وتؤكد ذلك

المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين 2.87 و 2.80 وانحرافات معيارية قدرت بـ 0.352 و 0.516 مما يؤكد توفر هذه المهارات بصفة مرتفعة من وجهة نظر العاملين.

و بخصوص قدرة القائد على حل المشكلات و المرونة في التكيف مع الظروف بالإضافة إلى القدرة على إقناع الآخرين وتدخل القائد في جميع المواقف لتفادي حصول مشكلات أو صراعات فقد عبر العمال عن موافقتهم على توافر هذه القدرات الإدارية في قائدهم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2.53 و 2.40 في قدرت الانحرافات المعيارية بـ 0.834 و 0.910 مما يدل على وجود بعض العمال الذين عبر عن حيادهم و عدم موافقتهم بخصوص هذه المهارات ولكن بنسبة قليلة جدا مما يؤكد تمتع القائد بهذه المهارات.

و بالنسبة لكل من إدارة التغيير و التطوير لمواكبة التغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي مع مساندة العاملين وقت الأزمات فقد قدرت المتوسطات الحسابية لهذه القدرات الإدارية بـ 2.33، 2.27، 2.13 و قدرت الانحرافات المعيارية بـ 0.976، 0.884، 0.999 على التوالي مما يدل على عدم إعطاء الأهمية البالغة لهذه المهارات من طرف قائد منظمة كوليتال، ويفسر بعضهم غياب هذه الصفات بموقف قائدهم عند قيامه بإضرابات سنة 2013 إضافة إلى تقادم الوسائل المستعملة في الإنتاج وطرق العمل. أما الذين وافقوا على وجود هذه الصفات فقد فسرو موقفهم بقيام قائد المنظمة على فتح مصنع آخر للحليب بالروبية بأحدث الوسائل الإنتاجية وبقدرة إنتاجية عالية تفوق 400 000 كيس حليب في اليوم لتلبية الطلب المتزايد لهذا المنتج مما يعني محاولة التكيف مع الظروف الخارجية. أما بخصوص استعمال الطرق السلبية في تحفيز العمال وتشجيعهم على العمل بطريقة فردية وهدر الوقت فقد عبر معظم العمال عن عدم وجود هذه الصفات لدى قائدهم مما يؤكد صدقهم بخصوص الأسئلة المطروحة في السابق أي التشجيع على العمل الجماعي وإدارة الوقت بطرق جيدة مع التركيز على التحفيز المادي أكثر من الطرق الأخرى حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المهارات بين 1.40 و 1، و انحراف معياري قدر بـ 0.828 و 0.000 . وكذلك الأمر بخصوص إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتقديم الصلاحيات وتفويض السلطة للعامل فهي غائبة تماما لدى قائد منظمة كوليتال إذا عبر جميع العمال المستجوبين عن عدم موافقتهم لوجود هذه القدرات الإدارية في قائدهم لذلك قدر الوسط الحسابي بـ 1 والانحراف المعياري بـ 0.000.

3- المؤشرات الخاصة بالمهارات القيادية وأنماط القيادة: من خلال المقابلات مع عمال منظمة كوليتال تمكنت الباحثة من معرفة مدى وجود بعض المهارات القيادية لدى القائد.

الجدول رقم (37): المهارات القيادية لدى قائد منظمة كوليتال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
46	الاهتمام بالانتاج	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
45	القيادة الديكتاتورية	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
44	ممارسة السلطة	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
40	القيادة الرسمية	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
36	المراقبة الغير مباشرة	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
31	التأثر بسبب الإعجاب بشخصية القائد	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
29	التأثر بالمكافآت	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
42	المركزية	ع ت	13	1	1	2.80	0.561	مرتفع
		%	86.7	6.7	6.7			
35	المراقبة المباشرة	ع ت	13	1	1	2.80	0.561	مرتفع
		%	86.7	6.7	6.7			
51	القيادة حسب الموقف	ع ت	11	2	2	2.60	0.737	مرتفع
		%	73.3	13.3	13.3			
32	الاهتمام بحاجات العاملين ولسعى لتحقيق أهدافهم	ع ت	11	2	2	2.60	0.737	مرتفع
		%	73.3	13.3	13.3			
30	التأثر بالخبرة في مجال القيادة	ع ت	11	1	3	2.53	0.834	مرتفع
		%	73.3	6.7	20			
28	التأثر بالعقاب	ع ت	11	1	3	2.53	0.834	مرتفع
		%	73.3	6.7	20			
38	إيصال الشعور بالأمن و الهدوء في فرق العمل.	ع ت	10	2	3	2.47	0.834	مرتفع
		%	66.7	13.3	20			
37	تقبل الانتقادات	ع ت	0	14	1	1.93	0.258	محايد
		%	0	93.3	6.7			
50	الاهتمام بالعمال	ع ت	2	1	12	1.33	0.724	غير موجود
		%	13.3	6.7	80			
41	اللامركزية	ع ت	1	2	12	1.27	0.594	غير موجود
		%	6.7	13.3	80			
33	إثارة الخوف و القلق في نفوس العاملين	ع ت	1	2	12	1.27	0.594	غير موجود
		%	6.7	13.3	80			
39	قيادة غير رسمية	ع ت	0	3	12	1.20	0.414	غير موجود
		%	0	20	80			

43	علاقات غير رسمية	عت	13	2	0	1.13	0.358	غير موجود
		%	86.7	13.3	0			
34	بناء علاقات إنسانية ومهنية طيبة مع العاملين.	عت	13	2	0	1.13	0.358	غير موجود
		%	86.7	13.3	0			
49	قيادة أبوية	عت	14	1	0	1.07	0.258	غير موجود
		%	93.3	6.7	0			
47	قيادة ديموقراطية	عت	15	0	0	1.00	0.000	غير موجود
48		%	100	0	0			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (37) في الصفحة السابقة المهارات القيادية التي يتمتع بها قائد منظمة كوليتال من وجهة نظر العاملين، حيث عبروا عن موافقتهم التامة بخصوص الاهتمام بالإنتاج و مراقبته بالطرق الغير مباشرة ويعتمد على النمط الديكتاتوري في قيادته لمنظمتة. ويؤثر في العاملين بحكم السلطة المخولة له بصفته (المدير) كذلك بالمكافآت المادية ولكنهم لم ينكروا وجود بعض السمات الأخرى في قائدهم ، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه المهارات بـ 3.00 و بدون أي انحرافات معيارية. مما يدل على وجود هذه الصفات بصفة مرتفعة.

وجاء في المرتبة الثانية كل من المركزية في المعاملات والمراقبة المباشرة كذلك والاعتماد على القيادة حسب المواقف والظروف في بعض الأحيان و الخبرة في مجال القيادة بالإضافة إلى بعض السلوكات الإيجابية والتأثير في العاملين عن طريق العقاب، و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الصفات ما بين 2.80 و 2.47 وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.561 و 0.834 مما يدل على وجود بعض العاملين الذين عبروا عن حيادهم وعدم موافقتهم على وجود هذه الصفات في قائدهم ولكن عددهم قليل جدا.

وبخصوص تقبل قائد كوليتال للانتقادات فقد ذهب معظم العمال إلى الحياد بمتوسط حسابي بلغ 1.93 و انحراف معياري قدره 0.834 في حين أبدى القليل منهم عدم موافقتهم.

وبالنسبة للقيادة الغير رسمية و العلاقات الغير رسمية بالإضافة إلى إعطاء الأهمية للعمال والاعتماد على اللامركزية في التعامل معهم فهي غائبة عند قائد المنظمة إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 1.33 و 1.13 بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.724 و 0.358 ، كما عبر بعض العاملين على موقفه الحيادي.

ويظهر نفس الجدول السابق الغياب التام للقيادة الديموقراطية والأبوية وكذا عدم محاولة القائد لبناء علاقات انسانية ومهنية بينه وبين العاملين في المنظمة حيث قدرت المتوسطات الحسابية لهذه الصفات القيادية بـ 1.13 و 1.07 و 1.00 بانحرافات معيارية قدرت بـ 0.358 و 0.258 و 0.000 على التوالي.

المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات الجزء الأول من الاستبيان.

بعد جمع الاستبانات من طرف العاملين والعاملات في منظمة كوليتال والذي بلغ عددهم 52 وجدنا أن خصائص العينة المختارة تميزت بما يلي:

1- البيانات الخاصة بسن أفراد العينة.

الجدول رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب السن في كوليتال.

	السن			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بين 25 و 50 سنة	22	88,0	88,0	88,0
أكبر من 50 سنة	2	8,0	8,0	96,0
أقل من 25 سنة	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان و برنامج spss.

التحليل: نلاحظ من الجدول رقم (38) في الصفحة السابقة أن الفئة التي يتراوح سنها ما بين 25 و 50 سنة شكلت الأغلبية بنسبة 88% في حين نجد فئة السن التي تقل أعمارهم عن 25 سنة تمثلت 4% فقط، أما بالنسبة للفئة التي تفوق أعمارهم عن 50 سنة فقد تمثلت 8%. ويدل ذلك على أن أغلبية العاملين في منظمة كوليتال هم شباب تقل أعمارهم عن 50 سنة باعتبار أنها تسعى إلى تحقيق السير الحسن لعملية التكوين واستقطاب الطلبة و ذلك باستغلال الطاقات الشابة المفعمة بالحيوية والنشاط و التي بإمكانها أن تقدم الكثير للمنظمة.

2- البيانات الخاصة المؤهلات العلمية لأفراد العينة.

الجدول رقم (39): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في كوليتال.

	المستوى			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي Valide	25	100,0	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 100%، مما يدل على أنه لا يوجد تباين من حيث المؤهل العلمي لدى أفراد العينة المبحوثة وهذا ما يفسر واقع التوظيف في كوليتال وذلك لضمان السير الحسن لنشاطها في مختلف رتب السلم الهرمي وبالأخص على مستوى المديرية العامة كونها الفئة المستهدفة في بحثنا.

3- البيانات الخاصة بمنصب العمل لأفراد العينة المدروسة

بما أنا الفئة المستهدفة هم العاملون على مستوى المديرية العامة و بالتالي تنوعت مناصب عمل المبحوثين من إطار في الأمانة و المساعد المكلف بالتسويق والمساعد المكلف بالأمن ومدير التسويق مع مدير المشتريات و مدير التوزيع و مدير التموين إضافة إلى مدير فرع الانتاج و مدير فرع الصيانة، وكذلك إطارات في مصلحة المستخدمين و مصلحة المشتريات و مصلحة الوسائل العامة وكل من المكلف بالدراسات و المكلف بتسيير المخزونات ومهندس في الاعلام الآلي مع تقني سامي. أي أجاب عل هذا لسؤال حوالي 13 فرد من 25 وامتنع 12 عن الاجابة على هذا السؤال. حيث وجدنا أن قائد منظمة كوليتال يختار العاملين بعناية فائقة إذ يتم توظيفهم في مناصب عمل تتوافق مع تخصصاتهم و قدراتهم العلمية.

4- البيانات الخاصة بسنوات الخدمة في المنظمة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (40) في الصفحة الموالية أن معظم العاملين في منظمة كوليتال يتوفرون على أقدمية بين 5 و 15 سنة بنسبة 80% ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 16% 4% بالنسبة للأفراد الذين تفوق أقدميتهم 15 سنة.

مما يدل على أن إجابات العينة المبحوثة بخصوص أخلاقيات القيادة الإدارية يمكن الاعتماد عليها في نتائج البحث عكس الأجوبة المقدمة من قبل العاملين الجدد. و بالتالي لمتغير الأقدمية أهمية بالغة لأن طول المدة التي قضاها أفراد العينة في المنظمة ستقدم فكرة صحيحة عن سلوكيات القائد والنتائج المولوية تبين ذلك.

الجدول رقم (40): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في كوليتال.

الأقدمية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بين 5 و 15 سنة	20	80,0	80,0	80,0
أقل من 5 سنوات	4	16,0	16,0	96,0
أكثر من 15 سنة	1	4,0	4,0	100,0
Valide Total	25	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

- **البيانات الخاصة بالصورة التي تمثلها المنظمة لأفراد العينة:** عبّر كل فرد من أفراد العينة بطريقة معينة على هذا السؤال، و لكن يمكن القول أنهم عبروا عن المنظمة بصورة حسنة كأنها جزء لا يتجزأ من حياتهم و مكان لتبادل واكتساب الخبرات في مجال العمل و التعلم، في حين ذهب البعض الآخر إلى اعتبارها مصدر من مصادر كسب الرزق. وامتنع العديد من العاملين عن الإجابة على هذا السؤال. مما يدل على أن المنظمة توفر جوا ملائما للعمل و تبادل الخبرات و التعلم.

• **تفريغ البيانات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية في منظمة كوليتال:** تم اختبار درجة توفر أخلاقيات القيادة في سلوك قائد منظمة كوليتال من خلال عدة مجالات (حوالي 20 مؤشر للقياس) تم تقديرها من قبل العاملين الذين بلغ عددهم 25 فردا بأوزان سلم ليكرت بنفس المعايير الموضحة في الصفحة 266.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) في الصفحة الموالية أن المتوسط الحسابي لكل من، مؤشر الاحترام والعدالة، الموضوعية، الاخلاص، المساواة والصبر تراوح ما بين 4.00 و 4.80 بانحراف معياري قدر ب 0.000 كأدنى قيمة و 1.019 كأعلى قيمة، حيث عبّر أغلبية العاملين في المنظمة على وجهة نظرهم بالموافقة والموافقة بشدة بخصوص هذه المؤشرات. في حين تراوح المتوسط الحسابي ما بين 3.96 و 3.88 بالنسبة للمؤشرات الخاصة بالوفاء والنزاهة والقيادة الرؤوية وإتقان العمل وعدم تبذير موارد المنظمة والقيادة التبادلية والشفافية بانحرافات معيارية قدرت ب 0.188 كأدنى قيمة و 0.813 كأعلى قيمة. حيث ذهب معظم العاملين إلى الموافقة على وجود هذه المؤشرات المبينة في الاستبيان لدى سلوكيات قائدهم وتصرفاته. أما بالنسبة للمؤشرات الخاصة بالتقويم والقيادة التحويلية وتطابق القول والفعل والمصادقية والتروي في إطلاق الأحكام على العاملين ورفض الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة فقد تساوت متوسطاتها الحسابية ب 3.84 بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.741 و 0.553. حيث أظهرت أجوبة العاملين موافقتهم على وجود هذه القيم في قائد منظمة كوليتال. كما يعمل قائد منظمة كوليتال على تطبيق ما جاء في ميثاق المنظمة و يدير المنظمة بجدارة بالإضافة إلى تمكين العاملين وبناء المجتمع ويحاول أن يكون قدوة حسنة، حسب وجهة نظر العاملين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المؤشرات بين (3.60 و 3.80) و تغير الانحراف المعياري بين (0.500 و 0.778).

الجدول رقم (41): نتائج اختبار أفراد العينة لأخلاقيات القيادة الإدارية في كوليتال*

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجات الأوزان					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	الاحترام	ع ت	20	5	0	0	0	4.80	0.408	مرتفع
		%	80	20	0	0	0			
12	العدالة	ع ت	21	1	1	2	0	4.64	0.907	مرتفع
		%	84	4	4	8	0			
09	الموضوعية	ع ت	12	11	1	0	1	4.32	0.900	مرتفع
		%	48	44	4	0	4			
08	الإخلاص	ع ت	6	17	1	1	0	4.12	0.665	مرتفع
		%	24	68	4	4	0			

* نود الإشارة إلى وجود بعض المؤشرات المتكررة في الجدول ويعود ذلك إلى قيام الباحثة بطرح أكثر من سؤال لنفس المؤشر، ويمكن الرجوع إلى الملحق رقم (4) للتأكد من ذلك.

مرتفع	0.611	4.04	0	1	1	19	4	ع ت	المساواة	12
			0	4	4	76	16	%		
مرتفع	1.019	4.04	0	2	0	16	7	ع ت	الصبر	04
			0	8	0	64	28	%		
مرتفع	0.000	4.00	0	0	0	25	0	ع ت	الأمانة	05
			0	0	0	100	0	%		
مرتفع	0.538	3.96	0	1	1	21	2	ع ت	القيادة الرؤوية	19
			0	4	4	84	8	%		
مرتفع	0.538	3.96	0	1	1	21	2	ع ت	القنوة الحسنة	14
			0	4	4	84	8	%	تعزيز الأخلاقيات	
مرتفع	0.200	3.96	0	0	1	24	0	ع ت	الوفاء بالوعود	05
			0	0	4	96	0	%		
مرتفع	0.675	3.96	1	0	0	22	2	ع ت	النزاهة وعدم التبذير	03
			4	0	0	88	8	%		
مرتفع	0.571	3.92	0	0	5	17	3	ع ت	إتقان العمل	05
			0	0	20	68	12	%		
مرتفع	0.439	3.88	0	1	1	23	0	ع ت	القيادة التبادلية	18
			0	4	4	92	0	%		
مرتفع	0.600	3.88	1	0	0	24	0	ع ت	خدمة الآخرين (الإيثار)	07
			4	0	0	96	0	%		
مرتفع	0.439	3.88	0	1	1	23	0	ع ت	الشفافية	06
			0	4	4	92	0	%		
مرتفع	0.624	3.84	0	1	4	18	2	ع ت	التقويم	15
			0	4	16	72	8	%		
مرتفع	0.687	3.84	1	1	2	21	0	ع ت	القيادة التحويلية	17
			4	4	8	84	0	%		
مرتفع	0.624	3.84	1	0	1	23	0	ع ت	تطابق القول والفعل	10
			4	0	4	92	0	%		
مرتفع	0.553	3.84	0	2	0	23	0	ع ت	المصادقية	06
			0	8	0	92	0	%		
مرتفع	0.624	3.84	1	0	1	23	0	ع ت	التروي في إطلاق الأحكام	04
			4	0	4	92	0	%		
مرتفع	0.741	3.84	1	1	0	22	1	ع ت	النزاهة ورفض الأعمال غير الأخلاقية	03
			4	4	0	88	4	%		
مرتفع	0.577	3.80	0	2	1	22	0	ع ت	القيادة الكارزمية	20
			0	8	4	88	0	%		
مرتفع	0.645	3.80	1	0	2	22	0	ع ت	الالتزام بتطبيق ما جاء في ميثاق المنظمة	10
			4	0	8	88	0	%		
مرتفع	0.778	3.76	1	1	2	20	1	ع ت	الثقة في قيادة المنظمة	11
			4	4	8	80	4	%		

16	التمكين	ع ت	0	20	2	3	0	3.68	0.690	مرتفع
			%	80	8	12	0			
14	القدوة الحسنة	ع ت	0	18	5	2	0	3.64	0.637	مرتفع
			%	72	20	8	0			
02	بناء المجتمع وتمويل الجمعيات	ع ت	0	15	10	0	0	3.60	0.500	مرتفع
			%	60	40	0	0			
03	تحقيق المصلحة الذاتية فقط	ع ت	1	2	21	1	0	3.12	0.526	متوسط
			%	4	84	4	0			
13	قيم القائد وثقافته	ع ت	0	1	11	13	0	2.52	0.585	منخفض
			%	4	44	52	0			
11	منح الوقت الكافي للحديث لتعزيز الثقة	ع ت	0	3	0	22	0	2.24	0.663	منخفض
			%	0	12	88	0			
02	تحقيق الربح دون مراعاة المصلحة العامة	ع ت	0	3	0	22	0	2.24	0.663	منخفض
			%	0	12	88	0			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

في حين عبر بعض أفراد العينة عن محاولة قائده لتحقيق مصلحته الذاتية بالموافقة والبعض الآخر لم يوافق على ذلك حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.12 و انحراف معياري 0.526 مما يدل على وجود هذا المؤشر بصفة متوسطة.

وكذلك الأمر بالنسبة للمؤشر الخاص بقيم القائد وثقافته حيث وصلت قيمة المتوسط الحسابي لهذا السؤال إلى 2.25 وانحراف معياري 0.585 والمتمثل في: 'يغتمد قائدي على العادات والتقاليد و النظم الاجتماعية كدليل للعمل بالأخلاقيات' حيث كان موقف 52% من أفراد العينة عدم الموافقة و حوالي 44% كان موقفهم حيادي بخصوص هذا المؤشر مما يدل على عدم توفره لدى القائد حسب وجهة نظر أغلبية العاملين. ولم يوافق أغلبية أفراد العينة كذلك بخصوص المؤشر الأخير والذي تمثلت عبارته في: 'يمنحني قائدي الوقت الكافي لتبادل أطراف الحديث' حيث وصلت نسبة عدم الموافقة إلى 88% و المتوسط الحسابي قدر بـ 2.24 بانحراف معياري 0.663 والذي يشير إلى الثقة التي يحاول القائد أن يبنها مع العاملين. وحصل المؤشر المتمثل في محاولة القائد لتحقيق الأرباح دون مراعاة مصالح الآخرين على نفس القيم ولكن تفسيره إيجابي مما يعني أنه يأخذ المصلحة العامة في الاعتبار.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان.

قامت البحث في هذا الجزء من الاستبيان بطرح مجموعة من الأسئلة هدفت من خلالها لمعرفة ما إذا كان لمؤشرات أخلاقيات القيادة الإدارية دور في ريادة المنظمة، و تضمن ذلك 15 سؤال يربط بين أخلاقيات القائد و العوامل التي تساعد على تحقيق الموقع الريادي لمنظمة كولينال. الجدول الموالي يوضح ذلك.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) في الصفحة الموالية أن للعدالة والشفافية والاحترام وتوضيح رؤية القائد وتبسيطها للعاملين والنزاهة سلوكيات أخلاقية لدى القائد من شأنها التأثير على ريادة المنظمة حيث تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين 4.88 و 4.60 بانحرافات معيارية قدرت بـ 0.332 و 0.500، حيث عبر أغلبية العاملين في منظمة كوليتال عن موافقتهم على تأثير هذه المؤشرات في أدائهم وبالتالي في ريادة المنظمة وذلك بنسبة 60% فأكثر.

وجاء في المرتبة الثانية كل من المؤشرات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح براءة الاختراع لمن يستحقها تبني الأفكار المبدعة، المصداقية والريادة، التقويم المستمر والثقة بمتوسط حسابي تغير ما بين 4.52 و 4.20 بانحرافات معيارية ما بين 0.490 و 0.913 حيث عبر أغلبية العاملين عن موافقتهم وموافقتهم بشدة بنسبة 40% فأكثر. مما يؤكد على العلاقة بين هذه المؤشرات و ريادة المنظمة من وجهة نظر العاملين في كوليتال. أما بالنسبة لتذليل الصعوبات والدعم المادي و النفسي للعاملين فقد ذهب بعض أفراد العينة إلى عدم موافقتهم عن ذلك لعدم توفر هذه المؤشرات في قائدهم في حين عبر الأغلبية عن موافقتهم على العلاقة الوطيدة بين الريادة ودعم القائد للعاملين مع إزالة الصعوبات التي تعترض نشاطهم في المنظمة وذلك بمتوسط حسابي تراوح ما بين 3.76 و 3.48 بانحراف معياري 0.926 و 1.005.

وبخصوص المؤشر الأخير الذي يعتبر أن الأخلاقيات جزء من جودة المنتجات فقد بلغ متوسطه الحسابي 2.72 وانحرافه المعياري 0.936 وذلك لأن أغلبية أفراد العينة عبر عن عدم موافقتهم بنسبة 60%.

الجدول رقم (42): نتائج اختبار أفراد العينة لدور أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة منظمة كوليتال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجات الأوزان					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة			
04	الشفافية والريادة	ع ت	22	3	0	0	0	4.88	0.332	مرتفع
		%	88	12	0	0	0			
07	العدالة والريادة	ع ت	21	4	0	0	0	4.84	0.374	مرتفع
		%	84	16	0	0	0			
02	الاحترام والريادة	ع ت	19	6	0	0	0	4.76	0.436	مرتفع
		%	76	24	0	0	0			
08	القيادة الرؤوية والريادة	ع ت	18	7	0	0	0	4.72	0.458	مرتفع
		%	72	28	0	0	0			
01	سلوك القائد ودوره في خلق مناخ طيب للعمل	ع ت	16	9	0	0	0	4.64	0.490	
		%	64	36	0	0	0			
03	النزاهة والعمل بروح الفريق	ع ت	15	10	0	0	0	4.60	0.500	مرتفع
		%	60	40	0	0	0			

11	المشاركة في اتخاذ القرارات والريادة	ع ت	14	10	1	0	0	4.52	0.586	مرتفع
			56	40	4	0	0			
05	منح براءة الاختراع لمن يستحقها	ع ت	14	10	1	0	0	4.52	0.586	مرتفع
			56	40	4	0	0			
13	تبني القائد للأفكار المبدعة	ع ت	15	7	1	2	0	4.40	0.913	مرتفع
			60	28	4	8	0			
09	المصداقية والريادة	ع ت	9	16	0	0	0	4.36	0.490	مرتفع
			36	64	0	0	0			
06	التقويم المستمر والريادة	ع ت	12	11	1	1	0	4.36	0.757	مرتفع
			48	44	4	4	0			
10	الثقة ودورها في الريادة	ع ت	6	18	1	0	0	4.20	0.500	مرتفع
			24	72	4	0	0			
14	تذليل الصعوبات عند المغامرة	ع ت	4	15	2	4	0	3.76	0.926	مرتفع
			16	60	8	16	0			
15	الدعم المادي والنفسي والريادة	ع ت	2	15	1	7	0	3.48	1.005	مرتفع
			8	60	4	28	0			
12	الأخلاقيات وجودة المنتجات	ع ت	0	8	2	15	0	2.72	0.936	مرتفع
			0	32	8	60	0			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

المطلب الرابع: الفروق الإحصائية لأفراد العينة في كولييتال.

لنفس الغرض أرادت الباحثة أن تتأكد من عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأجوبة العاملين في كولييتال بخصوص أخلاقيات القيادة تبعا للسن والأقدمية واستبعدت المؤشر الخاص بالمؤهل العلمي لأن كل أفراد العينة من مستوى جامعي حسب الجدول رقم (40). وحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): اختبار التباين الأحادي تبعا للسن في كولييتال.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
يحترم قاندي نفسه ويحترم مني.	Inter-groupes	,136	2	,068	,388	,683
	Intra-groupes	3,864	22	,176		
	Total	4,000	24			
يهدف قاندي للربح البحث دون مراعاة احتياجات ومتطلبات المجتمع.	Inter-groupes	,385	2	,193	1,227	,312
	Intra-groupes	3,455	22	,157		
	Total	3,840	24			
يخصص قاندي جزء من أرباح المنظمة لتمويل الجمعيات والقيام بالأعمال الخيرية.	Inter-groupes	,182	2	,091	,344	,713
	Intra-groupes	5,818	22	,264		
	Total	6,000	24			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحته الذاتية فقط	Inter-groupes	,322	2	,161	,560	,579
	Intra-groupes	6,318	22	,287		
	Total	6,640	24			
يرفض قاندي الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة.	Inter-groupes	3,905	2	1,953	4,544	,022
	Intra-groupes	9,455	22	,430		
	Total	13,360	24			

يتجنب قاندي تبذير أموال وموارد المنظمة	Inter-groupes	,005	2	,003	,005	,995
	Intra-groupes	10,955	22	,498		
	Total	10,960	24			
يتروى قاندي و يصير على العاملين ولا يتعجل في إطلاق الأحكام	Inter-groupes	,087	2	,044	,104	,902
	Intra-groupes	9,273	22	,421		
	Total	9,360	24			
يتجاوز قاندي عن أخطاء العاملين ويقبل اعتذاراتهم	Inter-groupes	1,505	2	,753	,706	,504
	Intra-groupes	23,455	22	1,066		
	Total	24,960	24			
يؤدي قاندي عمله بإتقان	Inter-groupes	1,340	2	,670	2,268	,127
	Intra-groupes	6,500	22	,295		
	Total	7,840	24			
يعمل قاندي على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصريحة	Inter-groupes	1,685	2	,843	6,275	,007
	Intra-groupes	2,955	22	,134		
	Total	4,640	24			
يقدم قاندي المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة	Inter-groupes	1,542	2	,771	2,915	,075
	Intra-groupes	5,818	22	,264		
	Total	7,360	24			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحة العاملين ومراعات أهدافهم	Inter-groupes	,049	2	,025	,063	,939
	Intra-groupes	8,591	22	,390		
	Total	8,640	24			
لا يهمل قاندي واجباته و يقوم بكل التزاماته	Inter-groupes	1,549	2	,775	1,874	,177
	Intra-groupes	9,091	22	,413		
	Total	10,640	24			
يفصل قاندي بين العلاقات الشخصية و العمل	Inter-groupes	1,849	2	,925	1,156	,333
	Intra-groupes	17,591	22	,800		
	Total	19,440	24			
يطبق قاندي ما يحاول أن يفرضه على العاملين	Inter-groupes	,269	2	,135	,326	,726
	Intra-groupes	9,091	22	,413		
	Total	9,360	24			
يفي قاندي بالوعود التي يقدمها للعاملين	Inter-groupes	,005	2	,003	,063	,939
	Intra-groupes	,955	22	,043		
	Total	,960	24			
يلتزم قاندي بتطبيق ما جاء في ميثاق المنظمة إن وجد	Inter-groupes	,136	2	,068	,152	,860
	Intra-groupes	9,864	22	,448		
	Total	10,000	24			
يمنحني قاندي الوقت الكافي لتبادل أطراف الحديث	Inter-groupes	,196	2	,098	,208	,813
	Intra-groupes	10,364	22	,471		
	Total	10,560	24			
أثق في إدارة قاندي للمنظمة	Inter-groupes	3,469	2	1,735	3,441	,050
	Intra-groupes	11,091	22	,504		
	Total	14,560	24			
لا يمارس قاندي تفرقة عنصرية من حيث الجنس والعرق والدين	Inter-groupes	,960	2	,480	1,320	,287
	Intra-groupes	8,000	22	,364		
	Total	8,960	24			
يعطي قاندي الأولوية في الترقيات والمناصب على أسس عادلة	Inter-groupes	,442	2	,221	,252	,780
	Intra-groupes	19,318	22	,878		
	Total	19,760	24			
يعتمد قاندي على العادات و التقاليد والنظم الاجتماعية كدليل للعمل بالأخلاقيات.	Inter-groupes	,240	2	,120	,330	,722
	Intra-groupes	8,000	22	,364		
	Total	8,240	24			
يوجهني قاندي للاقتداء بالنماذج الحسنة	Inter-groupes	,487	2	,244	,578	,569
	Intra-groupes	9,273	22	,421		
	Total	9,760	24			
يعزز قاندي مبادئ الأخلاقيات في الخطابات و الاجتماعات لمحاولة تطبيقها	Inter-groupes	,005	2	,003	,009	,991
	Intra-groupes	6,955	22	,316		

Total	6,960	24			
Inter-groupes	,087	2	,044	,104	,902
Intra-groupes	9,273	22	,421		
Total	9,360	24			
Inter-groupes	,349	2	,175	,346	,711
Intra-groupes	11,091	22	,504		
Total	11,440	24			
Inter-groupes	,996	2	,498	1,058	,364
Intra-groupes	10,364	22	,471		
Total	11,360	24			
Inter-groupes	,049	2	,025	,118	,890
Intra-groupes	4,591	22	,209		
Total	4,640	24			
Inter-groupes	,005	2	,003	,009	,991
Intra-groupes	6,955	22	,316		
Total	6,960	24			
Inter-groupes	,136	2	,068	,191	,828
Intra-groupes	7,864	22	,357		
Total	8,000	24			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات بين المتغير التابع وهو السن مع المتغيرات المستقلة وهي المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية عن طريق اختبار F المبين في العمود رقم 5. والنتيجة هي أن احتمال المعنوية المشار إليه باللون الرمادي في العمود رقم 6 من الجدول أخذ قيما أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية تبعا للسن في منظمة كويلتال.

الجدول رقم (44): اختبار التباين الأحادي تبعا للأقدمية في كويلتال.

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	يحترم قاندي نفسه ويحترمني.	,050	2	,025	,139	,871
Intra-groupes		3,950	22	,180		
Total		4,000	24			
Inter-groupes	يهدف قاندي للربح البحث دون مراعاة احتياجات ومتطلبات المجتمع.	,890	2	,445	3,319	,055
Intra-groupes		2,950	22	,134		
Total		3,840	24			
Inter-groupes	يخصص قاندي جزء من أرباح المنظمة لتمويل الجمعيات والقيام بالأعمال الخيرية.	,450	2	,225	,892	,424
Intra-groupes		5,550	22	,252		
Total		6,000	24			
Inter-groupes	يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحته الذاتية فقط	,940	2	,470	1,814	,187
Intra-groupes		5,700	22	,259		
Total		6,640	24			
Inter-groupes	يرفض قاندي الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة.	8,610	2	4,305	19,939	,000
Intra-groupes		4,750	22	,216		
Total		13,360	24			
Inter-groupes	يتجنب قاندي تبذير أموال وموارد المنظمة	1,010	2	,505	1,117	,345
Intra-groupes		9,950	22	,452		
Total		10,960	24			
Inter-groupes	يتروى قاندي و يصبر على العاملين ولا	3,360	2	1,680	6,160	,008

يتعجل في إطلاق الأحكام	Intra-groupes	6,000	22	,273		
	Total	9,360	24			
يتجاوز قاندي عن أخطاء العاملين ويقبل اعتذاراتهم	Inter-groupes	1,260	2	,630	,585	,566
	Intra-groupes	23,700	22	1,077		
	Total	24,960	24			
يؤدي قاندي عمله بإتقان	Inter-groupes	,890	2	,445	1,409	,266
	Intra-groupes	6,950	22	,316		
	Total	7,840	24			
يعمل قاندي على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصريحة	Inter-groupes	3,890	2	1,945	57,053	,000
	Intra-groupes	,750	22	,034		
	Total	4,640	24			
يقدم قاندي المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة	Inter-groupes	3,560	2	1,780	10,305	,001
	Intra-groupes	3,800	22	,173		
	Total	7,360	24			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحة العاملين ومراعات أهدافهم	Inter-groupes	1,890	2	,945	3,080	,066
	Intra-groupes	6,750	22	,307		
	Total	8,640	24			
لا يهمل قاندي واجبه و يقوم بكل التزاماته	Inter-groupes	1,440	2	,720	1,722	,202
	Intra-groupes	9,200	22	,418		
	Total	10,640	24			
يفصل قاندي بين العلاقات الشخصية و العمل	Inter-groupes	5,490	2	2,745	4,329	,026
	Intra-groupes	13,950	22	,634		
	Total	19,440	24			
يطبق قاندي ما يحاول أن يفرضه على العاملين	Inter-groupes	2,610	2	1,305	4,253	,027
	Intra-groupes	6,750	22	,307		
	Total	9,360	24			
يفي قاندي بالوعد التي يقدمها للعاملين	Inter-groupes	,210	2	,105	3,080	,066
	Intra-groupes	,750	22	,034		
	Total	,960	24			
يلتزم قاندي بتطبيق ما جاء في ميثاق المنظمة إن وجد	Inter-groupes	3,050	2	1,525	4,827	,018
	Intra-groupes	6,950	22	,316		
	Total	10,000	24			
يمنحني قاندي الوقت الكافي لتبادل أطراف الحديث	Inter-groupes	,360	2	,180	,388	,683
	Intra-groupes	10,200	22	,464		
	Total	10,560	24			
أثق في إدارة قاندي للمنظمة	Inter-groupes	9,810	2	4,905	22,718	,000
	Intra-groupes	4,750	22	,216		
	Total	14,560	24			
لا يمارس قاندي تفرقة عنصرية من حيث الجنس والعرق والدين	Inter-groupes	,410	2	,205	,527	,597
	Intra-groupes	8,550	22	,389		
	Total	8,960	24			
يعطي قاندي الأولوية في الترقيات والمناصب على أسس عادلة	Inter-groupes	3,810	2	1,905	2,628	,095
	Intra-groupes	15,950	22	,725		
	Total	19,760	24			
يعتمد قاندي على العادات والتقاليد والنظم الاجتماعية كدليل للعمل بالأخلاقيات.	Inter-groupes	,240	2	,120	,330	,722
	Intra-groupes	8,000	22	,364		
	Total	8,240	24			
يوجهني قاندي للاقتداء بالنماذج الحسنة	Inter-groupes	2,560	2	1,280	3,911	,035
	Intra-groupes	7,200	22	,327		
	Total	9,760	24			
يعزز قاندي مبادئ الأخلاقيات في الخطابات و الاجتماعات لمحاولة تطبيقها	Inter-groupes	2,410	2	1,205	5,826	,009
	Intra-groupes	4,550	22	,207		
	Total	6,960	24			
يكشف قاندي انحرافات وأخطاء العاملين مع محاولة تصحيحها	Inter-groupes	1,660	2	,830	2,371	,117
	Intra-groupes	7,700	22	,350		
	Total	9,360	24			

يمضي قاندي الوقت اللازم معي ومع العاملين لتعليمهم وإرشادهم	Inter-groupes	,940	2	,470	,985	,389
	Intra-groupes	10,500	22	,477		
	Total	11,440	24			
يُعتبر قاندي مصدر إلهامي للالتزام والاخلاص في عملي لتحقيق الأهداف.	Inter-groupes	4,410	2	2,205	6,980	,004
	Intra-groupes	6,950	22	,316		
	Total	11,360	24			
يكافئ قاندي العاملين ذوي الأداء المتميز، ويعاقب من يقوم بأعمال غير مرضية	Inter-groupes	1,890	2	,945	7,560	,003
	Intra-groupes	2,750	22	,125		
	Total	4,640	24			
يقدم لي قاندي رؤية مستقبلية واضحة وشفافة حول المستقبل	Inter-groupes	1,010	2	,505	1,867	,178
	Intra-groupes	5,950	22	,270		
	Total	6,960	24			
يتمتع قاندي بسلوك خارق غير معتاد مما يمكنه من التأثير	Inter-groupes	1,450	2	,725	2,435	,111
	Intra-groupes	6,550	22	,298		
	Total	8,000	24			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات بين المتغير التابع وهو الأقدمية مع المتغيرات المستقلة وهي المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية عن طريق اختبار F المبين في العمود رقم 5. والنتيجة هي أن احتمال المعنوية المشار إليه باللون الرمادي في العمود رقم 6 من الجدول أخذ قيما أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية تبعا للأقدمية في منظمة كوليتال، باستثناء المتغيرات المشار إليها في الأسطر حيث أن احتمال معنويتها أقل من 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحولية وتعزيز مبادئ الأخلاقيات و الثقة ورفض القائد للممارسات غير الأخلاقية ولو عادت بالنفع للمنظمة تبعا لأقدمية العاملين في منظمة كوليتال.

✓ المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية للمنظمة عمر بن عمر.

لقد خصصنا هذا المبحث لعرض و تحليل البيانات الميدانية التي تحصلنا عليها من طرف منظمة بن عمر حيث قمنا في المطلب الأول بتفريغ البيانات الخاصة بالمقابلات، والمطلب الثاني و الثالث خصصناه لتفريغ مؤشرات القياس الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية و دورها في الريادة. أما المطلب الأخير فقد خصصناه لمناقشة النتائج الميدانية للمنظمة المدروسة.

◀ المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلات.

تم تفريغ البيانات و المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج spss وقمنا بتحديد درجات وجود الصفات الإدارية و القيادية وكذا السمات الشكلية والشخصية من وجهة نظر العاملين في المنظمة فيما يلي:

1- عرض وتحليل مؤشرات القياس الخاصة بالصفات الشخصية والشكلية: توصلت الباحثة عن

طريق إجراء 15 مقابلة مع عمال منظمة اعمر بن عمر من المديرية العامة إلى معرفة السمات

الخارجية والداخلية للقائد كما هو مبين في الجدول الآتي وذلك وفق المعادلة الموضحة في الصفحة 258:

الجدول رقم (45): السمات الخارجية والداخلية لقائد منظمة عمر بن عمر

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
03	يعتبر قائدك سليم التفكير	ع ت	0	0	15	3.00	0.000	مرتفع
		%	0	0	100			
02	يتمتع قائدك بالصحة والقدرة البدنية	ع ت	0	3	12	2.80	0.414	مرتفع
		%	0	20	80			
05	يتوفر قائد على سمعة طيبة	ع ت	1	3	11	2.67	0.617	مرتفع
		%	6.7	20	73.3			
01	يهتم قائدك بمظهره الخارجي	ع ت	2	1	12	2.67	0.724	مرتفع
		%	13.3	6.7	80			
04	يتصف قائدك بالشجاعة والثقة في النفس	ع ت	2	2	11	2.60	0.737	مرتفع
		%	13.3	13.3	73.3			

نقصد بـ ع ت: عدد التكرارات الموافقة لكل درجة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول أعلاه بأن قائد منظمة بن عمر يتوفر على الخصائص الشكلية والداخلية بصفة مرتفعة حسب وجهة نظر العمال. إذ قدر المتوسط الحسابي لسلامة قدراته الفكرية 3.00 بانحراف معياري 0.000 مما يعني أن أغلبية العاملين أكد أن قائد المنظمة يتمتع بقدرات فكرية خارقة. وكذلك الأمر بالنسبة للصحة البدنية حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.80 وانحرافها المعياري 0.414 حيث عبر 80% من العاملين عن ذلك. أما بالنسبة سمعة القائد ومظهره الخارجي فقد قدر المتوسط الحسابي لهذين المؤشرين بـ 2.67 بانحراف معياري 0.724 كحد أقصى، حيث أكد أكثر من 73.3% من العاملين أن قائدهم يعتني بمظهره الخارجي ويتمتع بسمعة طيبة في حين عبر الأقلية منهم عن موقفهم الحيادي وعدم موافقتهم. وجاء في المرتبة الأخيرة مؤشر السمات النفسية كالثقة بالنفس والشجاعة والهدوء والذكاء بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 0.737 مما يؤكد على أنه يتوفر على شخصية قوية مكنته من قيادة المنظمة إلى الأحسن.

2- وتحليل مؤشرات القياس الخاصة بالمهارات الإدارية: تمكنت الباحثة من معرفة مدى توفر المهارات

الإدارية لدى قائد منظمة بن عمر من خلال المقابلات التي قامت مع العاملين في المديرية العامة للمنظمة، الجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (46): المهارات الإدارية لقائد منظمة عمر بن عمر

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
20	التحكم في الوقت	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
19	التحفيز المادي	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
15	توضيح الأهداف بتفاصيلها	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
14	الاستماع (الانصات) للآخرين	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
12	المساندة وقت الأزمات	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
10	حل المشكلات	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
08	تحديد الأهداف	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
26	العمل الجماعي	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
24	التطوير	ع ت	13	2	0	2.80	0.561	مرتفع
		%	86.7	13.3	0			
11	التدخل في جميع المواقف	ع ت	13	1	1	2.80	0.561	مرتفع
		%	86.7	6.7	6.7			

يتبع في الصفحة الموالية

التحليل: يمثل الجدول رقم (46) مدى وجود المهارات الإدارية لدى قائد منظمة عمر بن عمر من وجهة نظر العاملين، حيث أبدى الأفراد الذين استجوبناهم عند قيامنا بالمقابلات موافقتهم التامة بخصوص القدرة على التحكم في الوقت والتحفيز المادي وتوضيح الأهداف مع المهارات العالية في الاتصال مع العاملين من خلال الاستماع لأرائهم، والقدرة على حل المشكلات حيث أشار أفراد العينة إلى أن قائدهم يقوم بجمع كل العمال في جميع المستويات لإبلاغهم في حالة حدوث مشكلة معينة. مع الأخذ برأيهم في تحديد الأهداف والتشجيع على العمل الجماعي، حيث تساوت المتوسطات الحسابية لهذه المؤشرات بـ 3.00 وبدون وجود انحرافات معيارية مما يدل على توفر هذه المهارات الإدارية بصفة مرتفعة لدى قائد المنظمة. وجاء في المرتبة الثانية كل من و التدخل في جميع المواقف و القدرة على الإقناع والتركيز على الأساسيات وإدارة الوقت و إدارة التغيير و التطوير والتكيف مع الظروف و التحفيز المعنوي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.53 و 2.80 بانحرافات معيارية قدّدت بـ 0.561 و 0.743. مما يدل على أن هذه المؤشرات متوفرة بقوة لدى قائد منظمة بن عمر حسب وجهة نظر العاملين.

تابع للجدول رقم (46): المهارات الإدارية لقائد منظمة عمر بن عمر

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			غير موافق	محايد	موافق			
13	القدرة على الإقناع	ع ت	12	2	1	2.73	0.594	مرتفع
		%	80	13.3	6.7			
16	التركيز على النقاط الأساسية	ع ت	12	2	1	2.73	0.594	مرتفع
		%	80	13.3	6.7			
22	إدارة الوقت	ع ت	12	1	2	2.67	0.724	مرتفع
		%	80	6.7	13.3			
17	التحفيز المعنوي	ع ت	12	1	2	2.67	0.724	مرتفع
		%	80	6.7	13.3			
23	إدارة التغيير	ع ت	11	2	2	2.60	0.737	مرتفع
		%	73.3	13.3	13.3			
25	التكيف مع الظروف	ع ت	10	3	2	2.53	0.743	مرتفع
		%	66.7	20	13.3			
18	التحفيز السلبي	ع ت	2	3	10	1.47	0.743	غير موجود
		%	13.3	20	66.7			
06	إعطاء الصلاحيات للعمال	ع ت	3	1	11	1.47	0.834	غير موجود
		%	20	6.7	73.3			
09	المشاركة في اتخاذ القرارات	ع ت	2	2	11	1.40	0.737	غير موجود
		%	13.3	13.3	73.3			
07	تفويض السلطة	ع ت	2	2	11	1.40	0.737	غير موجود
		%	13.3	13.3	80			
27	العمل الفردي	ع ت	0	2	13	1.13	0.352	غير موجود
		%	0	13.3	86.7			
21	هدر الوقت	ع ت	0	2	13	1.13	0.352	غير موجود
		%	0	13.3	86.7			

نقصد ب ع ت: عدد التكرارات الموافقة لكل درجة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

أما بخصوص تحفيز العاملين بطرق سلبية وإعطاء بعض الصلاحيات لهم مع إشراكهم في اتخاذ القرارات و تفويض السلطة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المؤشرات بين 1.40 و 1.47 بانحرافات معيارية قدرت ب 0.834 و 0.743 مما يدل على عدم توفر هذه الخصائص الإدارية لدى قائد المنظمة.

و نشير بخصوص آخر مؤشرين في الجدول أن متوسطاتها الحسابية المنخفضة و المقدرة ب 1.13 وانحراف معياري 0.352، حيث تعمدت الباحثة في طرح هذه الأسئلة بصفة عكسية لتأكد من صحة المؤشرات السابقة أي القدرة على التحكم في الوقت وإدارته و العمل الجماعي.

3 - عرض وتحليل المؤشرات الخاصة بالمهارات القيادية وأنماط القيادة: من خلال المقابلات مع عمال

منظمة بن عمر تمكنت الباحثة من معرفة مدى وجود بعض المهارات القيادية لدى القائد.

الجدول رقم (47): المهارات القيادية لدى قائد منظمة كوليتال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
51	القيادة حسب المواقف والظروف	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
46	الاهتمام بالإنتاج	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
42	المركزية	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
36	المراقبة غير المباشرة	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
35	المراقبة مباشرة	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
32	الاهتمام بحاجات العاملين ولسعى لتحقيق أهدافهم		15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
			100	0	0			
31	التأثر بسبب الإعجاب بشخصية القائد	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
30	التأثر بخبرة القائد في مجال القيادة	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
29	التأثير بالمكافآت	ع ت	15	0	0	3.00	0.000	مرتفع
		%	100	0	0			
38	إيصال الشعور بالأمن و الهدوء في فرق العمل.	ع ت	14	1	0	2.93	0.258	مرتفع
		%	93.3	6.7	0			
44	ممارسة السلطة	ع ت	13	1	1	2.80	0.561	مرتفع
		%	86.7	6.7	6.7			
28	التأثير بالعقوبات	ع ت	13	0	2	2.73	0.704	مرتفع
		%	86.7	0	13.3			

يتبع في الصفحة الموالية

من خلال الجدول رقم (47) نجد أن المهارات القيادية التي يتمتع بها قائد منظمة عمر بن عمر من وجهة نظر العاملين، اختلفت من مؤشر لآخر حيث عبروا عن موافقتهم التامة بخصوص مرونته في قيادة المنظمة حسب المواقف و الظروف وإعطاء الأهمية البالغة للإنتاج من حيث الكمية و الجودة وإدارة المنظمة بنوع من المركزية بالإضافة إلى الرقابة المباشرة و الغير مباشرة لمختلف الفروع مع محاولة تلبية بعض حاجات العاملين.

تابع للجدول رقم (47): المهارات القيادية لدى قائد منظمة كوليتال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجة توفر الصفة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق	محايد	غير موافق			
34	بناء علاقات إنسانية ومهنية طيبة مع العاملين.	ع ت	2	2	11	2.60	0.737	مرتفع
		%	13.3	13.3	73.3			
40	قيادة رسمية	ع ت	3	1	11	2.53	0.834	مرتفع
		%	20	6.7	73.3			
37	تقبل النقد	ع ت	1	10	4	2.20	0.561	متوسط
		%	6.7	66.7	26.7			
50	الاهتمام بالعمال	ع ت	5	2	8	2.20	0.941	متوسط
		%	33.3	13.3	53.3			
43	علاقات غير رسمية	ع ت	9	1	5	1.73	0.961	متوسط
		%	60	6.7	33.3			
49	قيادة أبوية	ع ت	10	1	4	1.60	0.910	منخفضة
		%	66.7	6.7	26.7			
47	قيادة ديموقراطية	ع ت	10	2	3	1.53	0.834	منخفضة
		%	66.7	13.3	20			
45	قيادة ديكتاتورية	ع ت	11	1	3	1.47	0.834	منخفضة
		%	73.3	6.7	20			
39	قيادة غير رسمية	ع ت	11	1	3	1.47	0.834	منخفضة
		%	73.3	6.7	20			
33	إثارة الخوف و القلق في نفوس العاملين	ع ت	12	2	1	1.27	0.594	منخفضة
		%	80	13.3	6.7			
41	اللامركزية	ع ت	150	0	0	1.00	0.000	منخفضة
		%	100	0	0			

نقصد بـ ع ت: عدد التكرارات الموافقة لكل درجة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

وأكد أفراد العينة كذلك أن قائدهم يتمتع بخبرات عالية في مجال قيادة المنظمات ويتوفر على شخصية ريادية وهو ممكنه من التأثير فيهم و توجيههم بما يحقق الأهداف المسطرة كما لم ينكر العاملين أن المكافآت التي يتحصلون عليها تعتبر عاملا مؤثر فيهم، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه المهارات بـ 3.00 و بدون أي انحرافات معيارية. مما يدل على وجود هذه المهارات بصفة مرتفعة.

ويعمل قائد منظمة بن عمر كذلك على المحاولة لإيصال الشعور بالأمن و الهدوء في فرق العمل، كما أنه يستعمل السلطة المخولة له للتأثير في العاملين وكذلك التأثير بالعقوبات إذا تطلب الأمر ذلك. ولكنه يسعى في غالب الأحيان إلى بناء علاقات مهنية وإنسانية طيبة مع العاملين مع الحفاظ على مكانته الرسمية في المنظمة وقد

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المؤشرات ما بين 2.80 و 2.53 بانحرافات معيارية قدرت بـ 0.258 كحد أدنى و 0.834 كحد أقصى.

وبخصوص تقبل القائد للانتقادات كانت وجهة نظر أغلبية أفراد العينة حيادية لعدم قيامهم بهذا التصرف اتجاه قائدهم وذلك بنسبة 66.7%، في حين وافق على ذلك ما نسبته 26.7% و بمتوسط حسابي بلغ 2.20 وانحراف معياري قدره 0.561.

وتحصلت المؤشرات الخاصة بدرجة الاهتمام بالعمال والعلاقات غير الرسمية السائدة فيما بينهم على متوسط حسابي قدره 2.20 وانحراف معياري 0.561، ولكن هذا لا ينفي وجود هذه الصفات في سلوك قائد المنظمة ولكن بدرجة أقل من المؤشرات السابقة.

أما بالنسبة للقيادة الأبوية و الديمقراطية والقيادة غير الرسمية واللامركزية في تنظيم وإدارة شؤون المنظمة فهي مؤشرات ضعيفة ولا يتميز بها قائد منظمة بن عمر حسب وجهة نظر العاملين حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 1.60 و 1 بانحرافات معيارية قدرت بـ 0.910 و 0.000 كأعلى و أدنى قيمة.

ونشير بخصوص القيادة الدكتاتورية ومحاولة القائد لإثارة الخوف و القلق في نفوس العاملين أنها حصلت على متوسطات حسابية ضعيفة وهي 1.47 و 1.27 ولكن هذا راجع لعدم موافقة العاملين على هذه التصرفات بنسبة 73.3% وهو ما يدل على التفسير الإيجابي لهذه المؤشرات، أي أن قيادة المنظمة لا تتم بديكتاتورية ولا عن طريق إثارة المخاوف و القلق عند العاملين.

المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات الجزء الأول من الاستبيان.

بعد جمع الاستبانات من طرف العاملين والعاملات في منظمة عمر بن عمر والذي بلغ عددهم 28 فردا وجدنا أننا خصائص العينة المختارة تميزت بما يلي:

1- البيانات الخاصة بسن أفراد العينة.

الجدول رقم (48): توزيع أفراد العينة حسب السن في منظمة عمر بن عمر.

السن		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بين 25 و 50 سنة	Valide	23	82,1	82,1	82,1
أكبر من 50 سنة		5	17,9	17,9	100,0
Total		28	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان و برنامج spss.

التحليل: نلاحظ من الجدول رقم (48) في الصفحة السابقة أن الفئة التي يتراوح سنها ما بين 25 و 50 سنة شكلت الأغلبية بنسبة 82.1% في حين نجد فئة السن التي تقل أعمارهم عن 25 سنة غير موجودة ، أما بالنسبة للفئة التي تفوق أعمارهم عن 50 سنة فقد مثلت 17.9%. ويدل ذلك على أن

أغلبية العاملين في منظمة عمر بن عمر هم شباب تقل أعمارهم عن 50 سنة باعتبار أنها تسعى إلى تحقيق السير الحسن لعملية التكوين واستقطاب ذوي الخبرات التي بإمكانها أن تقدم الكثير للمنظمة.

2- البيانات الخاصة المؤهلات العلمية لأفراد العينة.

الجدول رقم (49): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في منظمة عمر بن عمر.

المستوى				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جامعي	28	100,0	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن كل أغلبية أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 100%، مما يدل على أنه لا يوجد تباين من حيث المؤهل العلمي لدى أفراد العينة المبحوثة وهذا ما يفسر واقع التوظيف في عمر بن عمر وذلك لضمان السير الحسن لنشاطها في مختلف رتب السلم الهرمي و بالخصوص على مستوى المديرية العامة كونها الفئة المستهدفة في بحثنا.

3- البيانات الخاصة بمنصب العمل لأفراد العينة المدروسة

تنوعت مناصب عمل المبحوثين من مدير التسويق والمساعد المكلف بالأمانة ومدير المشتريات ومدير التوزيع و مدير الانتاج إضافة إلى مدير البحث ومراقبة الجودة، وكذلك إطارات في مصلحة المستخدمين و والمصلحة المكلفة بالدراسات و مصلحة الوسائل العامة ومهندسين في الاعلام الآلي. حيث امتنع حوالي 18 عامل عن الإجابة على هذا السؤال. ولكن يمكن القول أن قائد منظمة عمر بن عمر يختار الموظفين بعناية فائقة لتوظيفهم في مناصب عمل تتوافق مع تخصصاتهم و قدراتهم العلمية.

4- البيانات الخاصة بسنوات الخدمة في المنظمة.

الجدول رقم (50): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في منظمة عمر بن عمر.

الأقدمية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بين 5 و 15 سنة	22	78,6	78,6	78,6
أقل من 5 سنوات	3	10,7	10,7	89,3
أكثر من 15 سنة	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (50) في الصفحة السابقة أن معظم العاملين في منظمة عمر بن عمر يتوفرون على أقدمية بين 5 و 15 سنة بنسبة 78.6% ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 10.7% و كذلك الأمر بالنسبة للأفراد الذين تفوق أقدميتهم 15 سنة.

مما يدل على أن إجابات العينة المبحوثة بخصوص أخلاقيات القيادة الإدارية يمكن الاعتماد عليها في نتائج البحث عكس الأجوبة المقدمة من قبل العاملين الجدد. و بالتالي لمتغير الأقدمية أهمية بالغة لأن طول المدة التي قضها أفراد العينة في المنظمة سيُقدم فكرة صحيحة عن سلوكيات القائد والنتائج المولوية تبين ذلك.

- **البيانات الخاصة بالصورة التي تمثلها المنظمة لأفراد العينة:** في حقيقة الأمر لم تتم الإجابة عن هذا السؤال من قبل أغلبية أفراد العينة في منظمة عمر بن عمر إلا أن البعض اعتبرها مصدر من مصادر كسب الرزق ومكان عمل وفرصة لاكتساب الخبرة و المعرفة.
- **تفريغ البيانات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية في منظمة عمر بن عمر:** تم اختبار درجة توفر أخلاقيات القيادة في سلوك قائد منظمة بن عمر من خلال عدة مجالات (حوالي 20 مؤشر للقياس) تم تقديرها من قبل العاملين الذين بلغ عددهم 28 فردا بأوزان سلم ليكرت وبنفس المعايير الموضحة في الصفحة 266.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) في الصفحة المولوية أن المتوسط الحسابي لكل من، مؤشر الاحترام والتقويم المستمر والقيادة الكارزمية والقوة الحسنة والعدالة تراوحت ما بين 4.82 و 4.57 بانحراف معياري قدر بـ 0.879 كأعلى قيمة و 0.390 كأدنى قيمة، حيث عبّر أغلبية العاملين في المنظمة على وجهة نظرهم بالموافقة والموافقة بشدة بخصوص هذه المؤشرات.

وجاء في المرتبة الثانية المؤشرات الخاصة بالقيادة التبادلية والرؤية والتحويلية والوفاء بالوعود والمساواة والنزاهة وخدمة الآخرين والموضوعية بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 4.21 و 4.46 مع انحراف معياري تغير ما بين 0.624 و 0.928 مما يدل على توافر هذه المؤشرات بصفة مرتفعة لدى قائد منظمة عمر بن عمر.

الجدول رقم (51): نتائج اختبار أفراد العينة لأخلاقيات القيادة الإدارية في منظمة عمر بن عمر *

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجات الأوزان					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	الاحترام	ع ت	23	5	0	0	0	4.82	0.390	مرتفع
		%	82.1	17.9	0	0	0			
15	التقويم	ع ت	20	6	2	0	0	4.64	0.621	مرتفع
		%	71.4	21.4	7.1	0	0			
20	القيادة الكارزمية	ع ت	18	9	1	0	0	4.61	0.567	مرتفع
		%	64.3	32.1	3.6	0	0			
14	القدوة الحسنة	ع ت	17	10	1	0	0	4.57	0.573	مرتفع
		%	60.7	35.7	3.6	0	0			
12	العدالة	ع ت	21	4	1	2	0	4.57	0.879	مرتفع
		%	75	14.3	3.6	7.1	0			
18	القيادة التبادلية	ع ت	16	10	1	1	0	4.46	0.744	مرتفع
		%	57.1	35.7	3.6	3.6	0			
19	القيادة الرؤوية	ع ت	14	12	1	1	0	4.39	0.737	مرتفع
		%	50	42.9	3.6	3.6	0			
17	القيادة التحويلية	ع ت	16	9	2	0	1	4.39	0.916	مرتفع
		%	57.1	32.1	7.1	0	3.6			
10	تطابق القول و الفعل	ع ت	13	13	2	0	0	4.39	0.629	مرتفع
		%	46.4	46.4	7.1	0	0			
10	الوفاء بالوعود	ع ت	12	14	2	0	0	4.36	0.621	مرتفع
		%	42.9	50	7.1	0	0			
12	المساواة	ع ت	12	13	2	1	0	4.29	0.763	مرتفع
		%	42.9	46.4	7.1	3.6	0			
10	تطابق القول و الفعل	ع ت	11	15	1	1	0	4.25	0.844	مرتفع
		%	39.3	53.6	3.6	3.6	0			
03	النزاهة	ع ت	12	14	0	1	1	4.25	0.928	مرتفع
		%	42.9	50	0	3.6	3.6			
07	الإثارة وخدمة الآخرين	ع ت	10	16	1	1	0	4.21	0.833	مرتفع
		%	35.7	57.1	3.6	3.6	0			
03	النزاهة	ع ت	9	18	0	0	1	4.21	0.787	مرتفع
		%	32.1	64.3	0	0	3.6			

يتبع في الصفحة الموالية

* نود الإشارة إلى وجود بعض المؤشرات المتكررة في الجدول ويعود ذلك إلى قيام الباحثة بطرح أكثر من سؤال لنفس المؤشر، ويمكن الرجوع إلى الملحق رقم (4) للتأكد من ذلك.

تابع الجدول رقم (51): نتائج اختبار أفراد العينة لأخلاقيات القيادة الإدارية في كوليئال

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجات الأوزان					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة			
09	الموضوعية	ع ت	10	16	1	0	1	4.21	0.833	مرتفع
		%	35.7	57.1	3.6	0	3.6			
11	الثقة	ع ت	12	12	2	1	1	4.18	0.983	مرتفع
		%	42.9	42.9	7.1	3.6	3.6			
06	المصادقية	ع ت	9	17	0	2	0	4.18	0.772	مرتفع
		%	32.1	60.7	0	7.1	0			
06	الشفافية	ع ت	8	18	1	1	0	4.18	0.670	مرتفع
		%	28.6	64.3	3.6	3.6	0			
05	الأمانة	ع ت	4	24	0	0	0	4.14	0.356	مرتفع
		%	14.3	85.7	0	0	0			
14	القدوة الحسنة	ع ت	11	11	4	2	0	4.11	0.916	مرتفع
		%	39.3	39.3	14.3	7.1	0			
05	العمل بإتقان	ع ت	6	19	3	0	0	4.11	0.567	مرتفع
		%	21.4	67.9	10.7	0	0			
08	الإخلاص	ع ت	9	15	1	3	0	4.07	0.900	مرتفع
		%	32.1	53.6	3.6	10.7	0			
04	الصبر	ع ت	9	16	1	2	0	4.04	1.071	مرتفع
		%	32.1	57.1	3.6	7.1	0			
16	التمكين	ع ت	8	15	2	3	0	4.00	0.903	مرتفع
		%	28.6	53.6	7.1	10.7	0			
02	بناء المجتمع	ع ت	6	14	8	0	0	3.93	0.716	مرتفع
		%	21.4	50	28.6	0	0			
04	الصبر	ع ت	3	22	2	1	0	3.93	0.716	مرتفع
		%	10.7	78.6	7.1	3.6	0			
13	قيم القائد وثقافته	ع ت	0	17	6	5	0	3.43	0.790	مرتفع
		%	0	60.7	21.4	17.9	0			
11	الثقة	ع ت	0	14	1	13	0	3.04	0.999	متوسط
		%	0	50	3.6	46.4	0			
03	البحث عن المصلحة الذاتية	ع ت	1	2	11	12	2	2.57	0.879	منخفض
		%	3.6	7.1	39.3	42.9	7.1			
02	تحقيق الربح دون مراعاة حاجات المجتمع	ع ت	1	2	11	12	2	2.57	0.879	منخفض
		%	3.6	7.1	39.3	42.9	7.1			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

وبخصوص الثقة و المصداقية والشفافية والأمانة والقُدوة الحسنة والعمل بإتقان والصبر والإخلاص والتمكين فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 4.18 و 4.00 مما يدل على وجودها في القائد حسب وجهة نظر العاملين في منظمة عمر بن عمر رغم تباين أجوبتهم حيث تغير الانحراف المعياري بين 1.071 و 0.356.

في حين تساوى المتوسط الحسابي بقيمة 3.93 لكل من المؤشر الخاص ببناء المجتمع والصبر على العاملين وعدم التسرع في إطلاق الأحكام عليهم حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.716. و بالنسبة لقيم القائد و ثقافته فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 3.43 بانحراف معياري 0.790 مما يدل على توفر هذا المؤشر بصفة مرتفعة و لكنها أقل من المؤشرات السابقة.

أما بالنسبة لمنح العاملين الوقت الكافي لبادل أطراف الحديث مع قائدهم بهدف تعزيز الثقة بينهم فهي موجودة ولكن بصفة متوسطة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.04 وانحراف معياري 0.999. ومن جهة أخرى رغم انخفاض قيمة المتوسط الحسابي لآخر مؤشر بقيمة 2.57 وانحراف معياري قدر بـ 0.879 إلا أن ذلك دليل على عدم إدارة المنظمة بما يخدم المصلحة الذاتية للقائد وعدم محاولته لتحقيق الربح دون أخذ مصلحة المجتمع بعين الاعتبار.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان.

قامت البحث في هذا الجزء من الاستبيان بطرح مجموعة من الأسئلة هدفت من خلالها لمعرفة ما إذا كان لمؤشرات أخلاقيات القيادة الإدارية دور في ريادة المنظمة، و تضمن ذلك 15 سؤال يربط بين أخلاقيات القائد و العوامل التي تساعد على تحقيق الموقع الريادي للمنظمة. الجدول الموالي يوضح وجهة نظر أفراد العينة في منظمة عمر بن عمر بخصوص الجزء الثاني من الاستبيان.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم (52) في الصفحة الموالية أن للعدالة والشفافية والاحترام و توفير المناخ الملائم للعمل وتوضيح رؤية القائد وتبسيطها للعاملين مع إشراكهم في اتخاذ القرارات ومكافأة ذوي الأفكار المبدعة وتشجيع الاقتراحات التي تعود بالمنفعة العامة، متوسطات حسابية تراوحت ما بين 4.93 و 4.16 بانحرافات معيارية قدرت بـ 0.262 و 0.875، حيث عبلا أغلبية العاملين في منظمة عمر بن عمر عن موافقتهم على تأثير هذه المؤشرات في أدائهم وبالتالي في ريادة المنظمة وذلك بنسبة 78.6%. في حين كان موقف الأقلية حيادي.

وجاء في المرتبة الثانية كل من المؤشرات الخاصة بتدليل الصعوبات والثقة والمصداقية والنزاهة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.04 و انحرافات معيارية ما بين 0.189 و 0.429 حيث عبر أغلبية العاملين عن موافقتهم بنسبة 78.6% فأكثر. أما بالنسبة للتقويم والدعم المادي و النفسي فقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث العلاقة مع الريادة في منظمة عمر بن عمر ولكن بدرجة أقل من المؤشرات السابقة بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.93 و 3.82 وانحرافات معيارية 0.539 و 0.723 ولكن وجهة نظر أغلبية العاملين كانت الموافقة بنسبة تفوق 82.1%.

وبخصوص المؤشر الأخير الذي يعتبر أن الأخلاقيات جزء من جودة المنتجات فقد بلغ متوسطه الحسابي 2.07 وانحرافه المعياري 0.262 وذلك لأن أغلبية أفراد العينة عبر عن عدم موافقتهم بنسبة 92.9%.

الجدول رقم (52): نتائج اختبار أفراد العينة لدور أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة منظمة عمر بن عمر

رقم السؤال	رتبة المؤشر	التكرار النسبة	درجات الأوزان					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة			
07	العدالة والريادة	ع ت	26	2	0	0	0	4.93	0.262	مرتفع
		%	92.9	7.1	0	0	0			
04	الشفافية والريادة	ع ت	26	2	0	0	0	4.93	0.262	مرتفع
		%	92.9	7.1	0	0	0			
02	الاحترام والريادة	ع ت	26	2	0	0	0	4.93	0.262	مرتفع
		%	92.9	7.1	0	0	0			
01	سلوك القائد ودوره في خلق مناخ طيب للعمل	ع ت	26	2	0	0	0	4.93	0.262	مرتفع
		%	92.9	7.1	0	0	0			
08	القيادة الرؤوية والريادة	ع ت	2	25	1	0	0	4.89	0.315	مرتفع
		%	7.1	89.3	3.6	0	0			
11	المشاركة في اتخاذ القرارات والريادة	ع ت	24	2	1	1	0	4.75	0.701	مرتفع
		%	85.7	7.1	3.6	3.6	0			
05	منح براءة الاختراع لمن يستحقها	ع ت	22	5	1	0	0	4.75	0.518	مرتفع
		%	78.6	17.9	3.6	0	0			
13	تبني القائد للأفكار المبدعة	ع ت	22	3	1	2	0	4.61	0.875	مرتفع
		%	78.6	10.7	3.6	7.1	0			
14	تذليل الصعوبات عند المغامرة	ع ت	2	22	1	3	0	4.04	0.429	مرتفع
		%	7.1	78.6	3.6	10.7	0			
10	الثقة ودورها في الريادة	ع ت	2	25	1	0	0	4.04	0.331	مرتفع
		%	7.1	89.3	3.6	0	0			
09	المصادقية والريادة	ع ت	2	25	1	0	0	4.04	0.331	مرتفع
		%	7.1	89.3	3.6	0	0			
03	النزاهة والعمل بروح الفريق	ع ت	1	27	0	0	0	4.04	0.189	مرتفع
		%	3.6	96.4	0	0	0			
06	التقويم المستمر والريادة	ع ت	2	23	2	1	0	3.93	0.539	مرتفع
		%	7.1	82.1	7.1	3.6	0			
15	الدعم المادي والنفسي والريادة	ع ت	2	22	1	3	0	3.82	0.723	مرتفع
		%	7.1	78.6	3.6	10.7	0			
12	الأخلاقيات وجودة المنتجات	ع ت	0	0	2	26	0	2.07	0.262	منخفض
		%	0	0	7.1	92.9	0			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS.

المطلب الرابع: الفروق الإحصائية لأفراد عينة منظمة عمر بن عمر

الجدول رقم (53): اختبار التباين الأحادي تبعا للسن في منظمة عمر بن عمر.

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
يحترم قاندي نفسه ويحترمني.	Inter-groupes	,003	1	,003	,018	,895
	Intra-groupes	4,104	26	,158		
	Total	4,107	27			
يهدف قاندي للربح للبحث دون مراعاة احتياجات ومتطلبات المجتمع.	Inter-groupes	,003	1	,003	,009	,925
	Intra-groupes	8,104	26	,312		
	Total	8,107	27			
يخصص قاندي جزء من أرباح المنظمة لتمويل الجمعيات والقيام بالأعمال الخيرية.	Inter-groupes	,031	1	,031	,058	,811
	Intra-groupes	13,826	26	,532		
	Total	13,857	27			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحته الذاتية فقط	Inter-groupes	,005	1	,005	,006	,938
	Intra-groupes	20,852	26	,802		
	Total	20,857	27			
يرفض قاندي الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة.	Inter-groupes	1,233	1	1,233	1,456	,238
	Intra-groupes	22,017	26	,847		
	Total	23,250	27			
يتجنب قاندي تبذير أموال وموارد المنظمة	Inter-groupes	,906	1	,906	1,489	,233
	Intra-groupes	15,809	26	,608		
	Total	16,714	27			
يتروى قاندي و يصبر على العاملين ولا يتعجل في إطلاق الأحكام	Inter-groupes	,448	1	,448	,870	,360
	Intra-groupes	13,409	26	,516		
	Total	13,857	27			
يتجاوز قاندي عن أخطاء العاملين ويقبل اعتذاراتهم	Inter-groupes	,808	1	,808	,696	,412
	Intra-groupes	30,157	26	1,160		
	Total	30,964	27			
يؤدي قاندي عمله بإتقان	Inter-groupes	,070	1	,070	,211	,650
	Intra-groupes	8,609	26	,331		
	Total	8,679	27			
يحافظ قاندي على أسرار العمل وينقل المعلومات بأمانة	Inter-groupes	,020	1	,020	,152	,700
	Intra-groupes	3,409	26	,131		
	Total	3,429	27			
يعمل قاندي على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصريحة	Inter-groupes	,872	1	,872	2,019	,167
	Intra-groupes	11,235	26	,432		
	Total	12,107	27			
يقدم قاندي المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة	Inter-groupes	,872	1	,872	1,489	,233
	Intra-groupes	15,235	26	,586		
	Total	16,107	27			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحة العاملين ومراعات أهدافهم	Inter-groupes	,210	1	,210	,295	,592
	Intra-groupes	18,504	26	,712		
	Total	18,714	27			
لا يهمل قاندي واجبته و يقوم بكل التزاماته	Inter-groupes	,448	1	,448	,545	,467
	Intra-groupes	21,409	26	,823		
	Total	21,857	27			
يفصل قاندي بين العلاقات الشخصية و العمل	Inter-groupes	,280	1	,280	,394	,536
	Intra-groupes	18,435	26	,709		
	Total	18,714	27			
يطبق قاندي ما يحاول أن يفرضه على العاملين	Inter-groupes	,137	1	,137	,186	,670
	Intra-groupes	19,113	26	,735		
	Total	19,250	27			
يفي قاندي بالوعود التي يقدمها للعاملين	Inter-groupes	,150	1	,150	,380	,543
	Intra-groupes	10,278	26	,395		
	Total	10,429	27			
يلتزم قاندي بتطبيق ما جاء في ميثاق المنظمة إن وجد	Inter-groupes	1,009	1	1,009	2,713	,112
	Intra-groupes	9,670	26	,372		
	Total	10,679	27			
يمنحني قاندي الوقت الكافي لتبادل أطراف الحديث	Inter-groupes	,164	1	,164	,159	,693
	Intra-groupes	26,800	26	1,031		
	Total	26,964	27			
أثق في إدارة قاندي للمنظمة	Inter-groupes	2,038	1	2,038	2,201	,150
	Intra-groupes	24,070	26	,926		
	Total	26,107	27			
لا يمارس قاندي تفرقة عنصرية من حيث الجنس والعرق والدين	Inter-groupes	,080	1	,080	,132	,719
	Intra-groupes	15,635	26	,601		
	Total	15,714	27			
يعطي قاندي الأولوية في الترقيات والمناصب على أسس عادلة	Inter-groupes	,318	1	,318	,403	,531
	Intra-groupes	20,539	26	,790		
	Total	20,857	27			
يعتمد قاندي على العادات و التقاليد والنظم	Inter-groupes	,318	1	,318	,500	,486

الاجتماعية كدليل للعمل بالأخلاقيات.	Intra-groupes	16,539	26	,636		
	Total	16,857	27			
يوجهني قاندي للاقتداء بالنماذج الحسنة	Inter-groupes	,052	1	,052	,060	,808
	Intra-groupes	22,626	26	,870		
	Total	22,679	27			
يعزز قاندي مبادئ الأخلاقيات في الخطابات و الاجتماعات لمحاولة تطبيقها	Inter-groupes	,318	1	,318	,968	,334
	Intra-groupes	8,539	26	,328		
	Total	8,857	27			
يكتشف قاندي انحرافات وأخطاء العاملين مع محاولة تصحيحها	Inter-groupes	,359	1	,359	,927	,345
	Intra-groupes	10,070	26	,387		
	Total	10,429	27			
يمضي قاندي الوقت اللازم معي ومع العاملين لتعليمهم وإرشادهم	Inter-groupes	,243	1	,243	,291	,594
	Intra-groupes	21,757	26	,837		
	Total	22,000	27			
يُعتبر قاندي مصدر إلهامي للالتزام والاخلاص في عملي لتحقيق الأهداف.	Inter-groupes	,261	1	,261	,303	,587
	Intra-groupes	22,417	26	,862		
	Total	22,679	27			
يكافي قاندي العاملين ذوي الأداء المتميز، ويعاقب من يقوم بأعمال غير مرضية	Inter-groupes	,025	1	,025	,044	,836
	Intra-groupes	14,939	26	,575		
	Total	14,964	27			
يقدم لي قاندي رؤية مستقبلية واضحة و شفافة حول المستقبل	Inter-groupes	,261	1	,261	,471	,499
	Intra-groupes	14,417	26	,555		
	Total	14,679	27			
يتمتع قاندي بسلوك خارق غير معتاد مما يمكنه من التأثير	Inter-groupes	,000	1	,000	,001	,976
	Intra-groupes	8,678	26	,334		
	Total	8,679	27			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات بين المتغير التابع وهو السن مع المتغيرات المستقلة وهي المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية عن طريق اختبار F المبين في العمود رقم 5. والنتيجة هي أن احتمال المعنوية المشار إليه باللون الرمادي في العمود رقم 6 من الجدول أخذ قيما أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية تبعا للسن في منظمة عمر بن عمر.

الجدول رقم (54): اختبار التباين الأحادي تبعا للأقدمية في منظمة عمر بن عمر.

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenn e des carrés	F	Signification
يحترم قاندي نفسه ويحترمني.	Inter-groupes	,168	2	,084	,532	,594
	Intra-groupes	3,939	25	,158		
	Total	4,107	27			
يهدف قاندي للربح البحث دون مراعاة احتياجات ومتطلبات المجتمع.	Inter-groupes	2,668	2	1,334	6,131	,007
	Intra-groupes	5,439	25	,218		
	Total	8,107	27			
يخصص قاندي جزء من أرباح المنظمة لتمويل الجمعيات والقيام بالأعمال الخيرية.	Inter-groupes	,236	2	,118	,217	,807
	Intra-groupes	13,621	25	,545		
	Total	13,857	27			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحته الذاتية فقط	Inter-groupes	4,433	2	2,216	3,374	,050
	Intra-groupes	16,424	25	,657		
	Total	20,857	27			
يرفض قاندي الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة.	Inter-groupes	4,462	2	2,231	2,969	,070
	Intra-groupes	18,788	25	,752		
	Total	23,250	27			
يتجنب قاندي تبذير أموال وموارد المنظمة	Inter-groupes	2,608	2	1,304	2,311	,120
	Intra-groupes	14,106	25	,564		
	Total	16,714	27			
يتروى قاندي و يصبر على العاملين ولا يتعجل في إطلاق الأحكام	Inter-groupes	5,372	2	2,686	7,915	,002
	Intra-groupes	8,485	25	,339		
	Total	13,857	27			
يتجاوز قاندي عن أخطاء العاملين ويقبل اعتذاراتهم	Inter-groupes	1,813	2	,906	,777	,470
	Intra-groupes	29,152	25	1,166		
	Total	30,964	27			
يؤدي قاندي عمله بإتقان	Inter-groupes	,754	2	,377	1,190	,321
	Intra-groupes	7,924	25	,317		
	Total	8,679	27			
يحافظ قاندي على أسرار العمل وينقل المعلومات بأمانة	Inter-groupes	,156	2	,078	,595	,559
	Intra-groupes	3,273	25	,131		
	Total	3,429	27			
يعمل قاندي على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصريحة	Inter-groupes	2,001	2	1,001	2,475	,105
	Intra-groupes	10,106	25	,404		
	Total	12,107	27			
يقدم قاندي المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة	Inter-groupes	2,668	2	1,334	2,481	,104
	Intra-groupes	13,439	25	,538		
	Total	16,107	27			
يدير قاندي المنظمة بما يخدم مصلحة العاملين ومراعات أهدافهم	Inter-groupes	6,593	2	3,297	6,799	,004
	Intra-groupes	12,121	25	,485		
	Total	18,714	27			
لا يهمل قاندي واجباته و يقوم بكل التزاماته	Inter-groupes	,600	2	,300	,353	,706
	Intra-groupes	21,258	25	,850		
	Total	21,857	27			
يفصل قاندي بين العلاقات الشخصية و العمل	Inter-groupes	5,396	2	2,698	5,065	,014
	Intra-groupes	13,318	25	,533		
	Total	18,714	27			
يطبق قاندي ما يحاول أن يفرضه على العاملين	Inter-groupes	5,795	2	2,898	5,384	,011
	Intra-groupes	13,455	25	,538		
	Total	19,250	27			
يفي قاندي بالوعود التي يقدمها للعاملين	Inter-groupes	2,262	2	1,131	3,462	,047
	Intra-groupes	8,167	25	,327		

Total	10,429	27			
Inter-groupes	,027	2	,014	,032	,969
Intra-groupes	10,652	25	,426		
Total	10,679	27			
Inter-groupes	,298	2	,149	,140	,870
Intra-groupes	26,667	25	1,067		
Total	26,964	27			
Inter-groupes	13,986	2	6,993	14,423	,000
Intra-groupes	12,121	25	,485		
Total	26,107	27			
Inter-groupes	3,063	2	1,531	3,026	,067
Intra-groupes	12,652	25	,506		
Total	15,714	27			
Inter-groupes	5,418	2	2,709	4,386	,023
Intra-groupes	15,439	25	,618		
Total	20,857	27			
Inter-groupes	5,100	2	2,550	5,422	,011
Intra-groupes	11,758	25	,470		
Total	16,857	27			
Inter-groupes	4,315	2	2,157	2,937	,071
Intra-groupes	18,364	25	,735		
Total	22,679	27			
Inter-groupes	1,418	2	,709	2,382	,113
Intra-groupes	7,439	25	,298		
Total	8,857	27			
Inter-groupes	,444	2	,222	,555	,581
Intra-groupes	9,985	25	,399		
Total	10,429	27			
Inter-groupes	3,409	2	1,705	2,292	,122
Intra-groupes	18,591	25	,744		
Total	22,000	27			
Inter-groupes	10,027	2	5,014	9,907	,001
Intra-groupes	12,652	25	,506		
Total	22,679	27			
Inter-groupes	7,525	2	3,762	12,644	,000
Intra-groupes	7,439	25	,298		
Total	14,964	27			
Inter-groupes	3,845	2	1,923	4,437	,022
Intra-groupes	10,833	25	,433		
Total	14,679	27			
Inter-groupes	2,982	2	1,491	6,542	,005
Intra-groupes	5,697	25	,228		
Total	8,679	27			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات بين المتغير التابع وهو الأقدمية مع المتغيرات المستقلة وهي المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية عن طريق اختبار F المبين في العمود رقم 5. والنتيجة هي أن احتمال المعنوية المشار إليه باللون الرمادي في العمود رقم 6 من الجدول أخذ قيما أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية تبعا للأقدمية في منظمة عمر بن عمر، باستثناء المتغيرات المشار إليها في الأسطر حيث أن احتمال معنويتها أقل

من 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التبادلية و مؤشر الثقة والصبر وإدارة المنظمة بما يخدم مصلحة العاملين تبعاً لأقدمية العاملين في منظمة عمر بن عمر.

● **معامل الارتباط لسبيرمان:** لقياس قوة العلاقة بين أخلاقيات القيادة الإدارية وريادة المنظمة في سفيثال وكوليتال و منظمة عمر بين عمر، قامت الباحثة باختيار معامل الارتباط Sperman لأنه الأكثر ملاءمة لموضوع بحثنا من المعاملات الإحصائية الأخرى حيث يقيس هذا المتغير قوة الارتباط بين المتغيرات التي على شكل بيانات وصفية في العينات الصغيرة والتي توضع في صورة ترتيبية على شكل تقديرات أو أوزان كما هو الحال في دراساتنا (موافق بشدة 5، موافق 4، ...). وأفرزت نتائج قياس العبارات الخاصة بمساهمة أخلاقيات القيادة في ريادة المنظمات في أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان بالنسبة لكل المنظمات على ما يلي:

بعد قراءة مختلف محاور الجدول رقم (55) من الصفحة الموالية وجدنا أن العلاقة بين العبارات التي تربط بين ريادة المنظمة و سلوك القائد الذي يعمل على خلق المناخ تظهر عند تقاطع العمود رقم 1 مع السطر رقم 10 بمعامل ارتباط قدره 0.344 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وبالتالي فهي علاقة طردية.

أما بخصوص الاحترام و الريادة فتظهر قوة العلاقة عند تقاطع العمود 2 مع السطر 8 بقيمة ارتباط 0.268 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وبالتالي هناك علاقة طردية.

وبالنسبة لتشجيع القائد للعمل بروح الفريق والريادة فقد ظهرت قوة العلاقة عند تقاطع العمود رقم 3 والسطر رقم 8 بمعامل ارتباط قيمته 0.555 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 فهي علاقة قوية وطردية.

لم تظهر نتائج اختبار سبيرمان للارتباط بين الشفافية والريادة، في حين ظهر الارتباط لمنح القائد لبراءة الاختراع لمن يستحقها مع الريادة عند تقاطع العمود رقم 5 والسطر رقم 8 بمعامل ارتباط قدره 0.354 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية. أما بخصوص التقويم المستمر و الريادة فتظهر العلاقة بينهما عند تقاطع العمود 6 مع السطر رقم 7 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وبقيمة 0.256 فهي علاقة طردية.

و بالنسبة لعلاقة العدالة مع الريادة فتظهر عند تقاطع العمود رقم 7 مع السطر رقم 6 بقوة ارتباط قدرها 0.265 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 فهي علاقة طردية أي كلما زادت العدالة كلما أدى ذلك إلى زيادة الريادة.

وتظهر قوة العلاقة كذلك بالنسبة لتبسيط القائد لروؤية والريادة عند تقاطع العمود رقم 8 مع السطر رقم 3 بمعامل ارتباط قدره 0.555 وهي علاقة طردية موجبة عند مستوى دلالة أصغر من 0.05. وكذلك الأمر بخصوص المصادقية والريادة حيث تظهر قوة العلاقة عند تقاطع العمود رقم 8 مع السطر رقم 3 بمعامل ارتباط قدره 0.516 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 فهي علاقة طردية وقوية. أما بخصوص الثقة والريادة فقد ظهرت العلاقة عند

تقاطع السطر رقم 1 مع العمود رقم 9 بمعامل ارتباط قدره 0.344 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بمعنى وجود علاقة طردية وموجبة. وبخصوص تبني القائد للأفكار المبدعة كذلك حيث تظهر قوة الارتباط عند تقاطع العمود 12 مع السطر رقم 3 بمعامل ارتباط قدره 0.368 وعند مستوى دلالة أقل من 0.05 فهي علاقة طردية. وبالنسبة للدعم النفسي والمادي للعاملين ظهرة قوة علاقته بالريادة عند تقاطع العمود رقم 15 والسطر رقم 10 بمعامل ارتباط قدره 0.275 وعند مستوى دلالة أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة طردية بينهما.

ولم يظهر الاختبار الإحصائي أية علاقة بخصوص مؤشر الشفافية و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات واعتبار كل ما له علاقة بالأخلاقيات أحد أجزاء جودة المنتجات مع الريادة في المنظمات الثلاث. وعموما نقول أن لريادة المنظمات عدة مفاتيح وعوامل أساسية يمكن اعتبار أخلاقيات القيادة الإدارية واحدة منها.

الجدول رقم (55): قيم معامل الارتباط لسبيرمان بين أخلاقيات القيادة و ريادة المنظمات المبحوثة.

[illegible]

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

خلاصة الفصل الخامس.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز العلاقة الموجودة بين أخلاقيات القيادة الإدارية وريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع صناعة المواد الواسعة الاستهلاك، وذلك من خلال البحث التحضير لمجموعة من الأدوات الخاصة بالبحث العلمي والتي قمنا بتوضيحها في المبحث الأول من هذا الفصل. ومن أجل البحث عن مدى وجود المهارات الإدارية والقيادية والسمات الشكلية والنفسية لدى قادة المنظمات محل الدراسة استعملنا المقابلات التي قامت الباحثة بإجرائها مع العاملين. وبعدها قمنا بتوزيع الاستبانات بهدف معرفة مدى توفر الأخلاقيات لدى قادة هذه المنظمات التي عرفت منتجاتها رواجاً كبيراً في السوق المحلي مما جعلها تحتل الموقع الريادي على الصعيد المحلي والأفريقي في ظل الظروف البيئية الراهنة. وبعدها قمنا بإيجاد قوة العلاقة التي تربط بين أخلاقيات القيادة وريادة المنظمات من خلال أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان باستعمال معامل سبيرمان.

كما اعتمدنا في تحضيرنا لكل خطوات الدراسة الميدانية على إسقاط كل ما جاء في الجزء النظري على الواقع التطبيقي. حيث تأكد لنا مدى اهتمام قادة المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الواسعة الاستهلاك ببعض مؤشرات أخلاقيات القيادة حسب وجهة نظر العاملين في هذه الأخيرة. إذاً يمكن القول أنه من بين العوامل التي أدت إلى احتلال هذه المنظمات لموقع الريادة يكمن في وجود أخلاقيات القيادة في تصرفات وسلوكات قادتها، باستثناء بعض المهارات التي تعد سر نجاح وريادة هذه المنظمات. كما أن بعض المؤشرات الخاصة بالمهارات القيادية والإدارية التي لا تزال غائبة عن سلوكات القادة في المنظمات محل الدراسة كالتأثير على العاملين باستعمال السلطة ومركزية التنظيم الإداري والميل للقيادة الرسمية.

وعموماً يمكن القول أنه رغم الاختلافات الموجودة بين المنظمات الثلاث بخصوص أخلاقيات قادتها إلا أنها موجودة حسب النتائج التي أسفرت عنها النتائج الإحصائية ولها علاقة بتوليها لموقع الريادة.



الخاتمة العامة .

كحوصلة لما ورد في هذا البحث نشير إلى أن الصورة أصبحت واضحة بأن القيادة الإدارية عبارة عن ممارسات معقدة تضم العديد من العلاقات الاجتماعية المتشابكة، كما أنها تتأثر بمدى واسع من العوامل مما يُبرر التفات العديد من الباحثين إلى توجيه ذلك القدر الهائل من أوقاتهم و طاقاتهم لمحاولة فهم هذه العلاقات المعقدة و المتشابكة. لكن يكاد ينعدم عدد الباحثين الذين حاولوا البحث بخصوص مفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية و أهميتها و مبادئها و أهم نظرياتها، لذا تضمن الفصل الأول و الثاني من البحث المفاهيم النظرية الخاصة بالقيادة و القائد الإداري، في حين خصصنا الفصل الثالث للتعرف بالتفصيل على مفهوم الأخلاقيات و أخلاقيات القيادة الإدارية التي عن طريقها تنمو المنظمات و تحتل مواقع الريادة و بدونها لم يتمكن الكثير منها من الصمود و البقاء لوقت أطول. و تقف هذه النقطة خلف العديد من النظريات التي تطرقنا إليها فالنظريات الخاصة بالقيادة الإدارية تؤكد خصائص القائد و نمط قيادته للموظفين معه، في حين تركز النظريات الخاصة بأخلاقيات القيادة الإدارية على سلوك القائد وهي (النظرية النفعية، نظرية الأنا ، نظرية العدالة ونظرية الحقوق). مما يدل على أن موضع الأخلاقيات موضوع مركزي بالنسبة للقيادة الإدارية، فالقادة بما لهم من تأثير على العاملين يساهمون بشكل رئيسي على إرساء مناخ أخلاقي في منظماتهم وبالتالي للقيادة بعد أخلاقي و تتحمل أكبر قدر من المسؤولية الأخلاقية، و كل قرار يتخذه القائد و كل تصرف يقوم به سوف ينعكس للأفضل أو للأسوأ على منظمته لذلك وجد قادة المنظمات أنفسهم في موقف حرج بين السعي إلى تحقيق الأرباح و الريادة في مجال النشاط ومواجهة المنافسين و بين الالتزام بتطبيق سلوك الأخلاقيات. وبخصوص الريادة قمنا بتخصيص مبحثٍ لها في الفصل الرابع للتعرف على معناها وأهميتها وأهدافها و أهم مقوماتها و ركائزها. و بما أننا قمنا بإسقاط موضوع بحثنا على المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في قطاع صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، قمنا بتقديم فكرة عن أهم المحطات التي تعرضت لها المنظمات الجزائرية مؤخراً باعتبارها الإطار الجوهري الذي يتم في إطاره تطبيق مختلف المبادئ و ممارسات الأخلاقيات من طرف القادة، دون أن ننسى تقديم لمحة عن واقع الصناعات الغذائية في الجزائر الذي لا زال لم يبلغ المستوى المطلوب في تغطية الاحتياجات الغذائية للمواطنين، ومازالت الفجوة الغذائية بين احتياجات الأفراد ومنتجات منظماتنا الوطنية (العامة والخاصة). لكن رغم ذلك توصلت بعض المنظمات في هذا القطاع إلى موقع الريادة فقمنا بتقديم المعنية منها بالدراسة الميدانية في المبحث الرابع من الفصل الرابع، حيث استهدفنا المنظمات التي تقوم بإنتاج وتصنيع المواد الغذائية الأساسية

و هي (المركب الجزائري كوليتال لصناعة و انتاج الحليب، سفيثال لإنتاج و صناعة الزيت و السكر، مجمع عمر بن عمر للعجائن الغذائية).

أما الفصل الخامس من هذا البحث قدمنا فيه أهم الإجراءات المتبعة للقيام بالدراسة الميدانية و مختلف الأدوات و الوسائل المستعملة في ذلك من مقابلات شخصية و استبيان، أما باقي عناصر الفصل فقد تضمنت لعرض و تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية للعينة المبحوثة باستعمال البرنامج الإحصائي الشهير (SPSS) وصولاً إلى هذه المرحلة و هي سرد لمختلف النتائج التي توصلنا إليها.

نتائج الجزء النظري.

توصلت الباحثة بخصوص الأسس النظرية للقيادة والقائد الإداري الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري، من خلال ضبطها لهذا المصطلح و تشابهه في الاستعمال مع مصطلحات أخرى كالرئاسة و الزعامة و الإدارة، وبعدها قدمت تطور لمفهوم القيادة الإدارية عبر حضارات ومدارس الفكر الإداري وأبرزت أهميتها ومختلف النظريات التي عالجتها لتقديم نموذج أكثر تكاملاً للقيادة الإدارية، كما تم تحليل أهم السمات الواجب توفرها في القائد الإداري، وتم التعرف على أنماط القيادة الإدارية الأكثر شيوعاً والمتمثلة في النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر كما تطرقت إلى العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.

وقد تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن القيادة الإدارية هي توجيه سلوك العاملين و تنسيق جهودهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تأثير القائد فيهم لما يتمتع به من سمات ذاتية وذهنية وسلوكية، ومهارات إدارية و قيادية و فنية وتبني نمط قيادي معين يختاره بناء على عوامل تخصه، وعوامل تتعلق بموظفيه و أخرى خاصة بالموقف و الظروف المحيطة بهم.

ومن نتائج بحثنا كذلك تشجيع قادة المنظمات على استخدام فرق العمل لأنها الأكثر ملاءمة للإبداع والابتكار وتعزز طرق الاتصال في جميع الاتجاهات خاصة أن النمط المركزي يتسم بعدم المرونة الهرمية.

و على ضوء ما تم عرضه في الأسس النظرية للأخلاقيات و أخلاقيات القيادة الإدارية تبين لنا أن الثقة بين العاملين و القادة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجيتهم. فالعامل الذي يعلم أن قائد منظمته سيقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر بأن قائد منظمته لا يفي بوعوده للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير مُحفّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام القيادة الإدارية بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة و الشفافية والإخلاص و الاحترام... إلخ مع العاملين يزيد من ثقتهم فيه مما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

و لا شك في أن الفرق واضح بين القائد الملتزم أخلاقيا و الغير ملتزم أخلاقيا، ففي الحالة الأولى نجد أن وعود القادة لعاملين مُصدّقة وأنهم يستمرون في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا و أفعال قائدهم تتطابق مع أقواله فحتما سيكون قدوة حسنة للعاملين لأن الأفعال أقوى تأثيرا من الأقوال. ونجد كذلك أن العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لمنظّمته. كما نجد أن المنظمة في هذه الحالة تجتذب كفاءات سوق العمالة القادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. والعكس تماما في حالة القائد الغير ملتزم أخلاقيا. و التمسنا كذلك من خلال تكثيف مجهوداتنا في البحث عن مفهوم أخلاقيات القيادة و الأنماط القيادية التي تتضمنها أن القيادة التحويلية تغذي فضيلة أخلاقية حينما تحاول تغيير اتجاهات و سلوكات العاملين نحو الأفضل و بما يخدم مصلحة جميع الأطراف. كما أن القيادة الكارزمية يدخل ضمنها مكون أخلاقي جوهري في حالة التزام القائد بالأخلاقيات في تصرفاته من خلال سحر شخصيته الكارزمية والتي تمتلك قوة تأثير كبيرة جدا في العاملين إذا تم تعزيزها بالأمانة وصدق. نفس الشيء بالنسبة للقيادة الرؤوية حيث أن تبادل الادراك والرئيا بين القائد و العاملين بإمكانه أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار وهو أحد مفاتيح الريادة، حيث تقود الرؤية الواضحة العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، وأهدافهم الشخصية، ولا يتحقق ذلك إلا إذا توفر الصدق والشفافية والوفاء بالوعد و العدالة والمساواة في توزيع المنح والحوافز، أما القيادة التبادلية فتتضمن في طياتها بعدا للأخلاقيات عن طريق الموازنة بين ما يقدمه القائد للعاملين وما يحصل عليه مما يزيد من ثقة العامل بقائده أنه لن يقدم على استغلاله في حالة وجود فرصة لذلك وذلك بهدف تبادل المصالح. وفي ختام بحثنا من الناحية النظرية تبين لنا أن القيادة الحقيقة هي كناية عن التخصص الفعال والصوت الأخلاقي و الوعي الذي يعكس الممارسات الرائدة في مجال نشاطها.

و بخصوص قدرة العاملين على الإبداع و انجاز التحسينات المطلوبة للوصول إلى القضية الحاسمة ألا وهي الريادة في مجال النشاط، فقد حاولنا تقديم إطار نظري وتطبيقي حول مفهوم الريادة وخصائصها وأهدافها وأهم ركائزها ومدى تأثيرها على تقديم منتجات جديدة مبدعة، وبالتالي إمكانية تعزيز موقفها الاقتصادي لمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها في السوق ووصولها إلى النجاح والتميز، إذ تعتبر هذه الأخيرة التحدي الأبرز أما قادة المنظمات في جميع دول العالم بما تتضمنه من متغيرات ذكرنا البعض منها في ما سلف. إذ يعد السبب الرئيسي الذي نتجت عنه القضايا الغير أخلاقية هو فشل قادة بعض المنظمات في ممارسة و تطبيق سلوك الأخلاقيات و تعزيزه مما أثر سلبا على سلوك العاملين حيث يعتبر هؤلاء أساس الإبداع والابتكار والتحسين في مخرجات المنظمة مما يضمن الحصول على موقع الريادة في السوق.

و بالرغم من تناول الباحثين لهذا الموضوع بشكل عام إلا أن القيمة الإضافية التي جاء بها بحثنا هو تناول حقل الأخلاقيات والقيادة من خلال تحديد نوعا معينا من صفات القائد الإداري له علاقة وتأثيرا جوهري على الريادة ومحاولة تطبيقها على منظمات إقتصادية جزائرية رائدة في قطاع حساس و هو قطاع صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك الذي له علاقة مباشرة بصحة وحياة أفراد المجتمع.

نتائج الجزء التطبيقي. وتتمثل أهم نتائج مؤشرات القياس الخاصة بتوافر أخلاقيات القيادة لدى قادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية ومساهمتها في ريادتها في قطاع صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك فيما يلي:

- لقد أكدت وجهة نظر العاملين في المنظمات المبحوثة أن قاداتهم يتمتعون بمقومات بدنية ونفسية عالية جدا حيث أن هذه السمات ضروري توفرها في خصائص القائد الإداري كما أشرنا إلى ذلك في الفصل الثاني؛

- لقد بين التحليل الإحصائي للمقابلات الشخصية مدى توافر المهارات القيادية والإدارية لدى قادة المنظمات المبحوثة مما مكنهم من ضمان السير السليم لنشاطهم، كتنشجيع العمل بالفرق وحسن إدارة الوقت والتغيير والتطوير والقدرة على التكيف مع الظروف وحل المشكلات. بالإضافة إلى قيامهم بتوضيح الأهداف للعاملين بمختلف تفصيلها وخطط تنفيذها، كما يركز قادة المنظمات المبحوثة في تحفيزهم للعاملين على التحفيزات المادية والمعنوية ولا يكتفون بإصدار الأوامر فقط بل يمنحون بعض الوقت للاستماع لانشغالات العاملين وأرائهم؛

- وأظهرت النتائج الإحصائية كذلك وجود بعض الأنماط القيادية وغياب البعض الآخر وذلك باتباعهم لأنماط قيادية بعيدة عن الاستبداد و الديكتاتورية و التسلط، في حين عبر أفراد العينة المبحوثة عن امتناع قادة منظماتهم على تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات لهم؛

- يقوم قادة المنظمات الجزائرية الرائدة بالحفاظ على المبدعين والمتفوقين في عملهم داخل المنظمة واستقطاب آخرين من خارجها، وأكبر دليل على ذلك هو خصائص العينة المدروسة من حيث المؤهل العلمي و الأقدمية حيث أن أغليبيتهم يعمل في المنظمة لأكثر من 5 سنوات؛

- أثبت تحليل نتائج الاستبيان كذلك توافر سلوك الأخلاقيات لدى قادة المنظمات المبحوثة و ذلك بقيم مرتفعة جدا كما هو موضح في الجداول الإحصائية الخاص بقياس مؤشرات أخلاقيات القيادة لدى قادة المنظمات الجزائرية الرائدة في قطاع صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، مما شجع العاملين على العمل بتفاني و إخلاص. كما أثبتت هذه المؤشرات كذلك محاولة القادة لتعزيز سلوك

الأخلاقيات في جو العمل من خلال توفرها على رؤية قيادية و سمات كارزمية واضحة عبر عنها الموظفين بالموافقة من خلال الاستبيان. إضافةً إلى توجيه قادة المنظمات المبحوثة اهتماماً بالغاً للمبادئ الأساسية للأخلاقيات وهي الاحترام، والنزاهة، والعدالة، والأمانة والاحترام مع تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً. و تستلزم العدالة أن يضعها القائد في محور اتخاذ القرارات، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات مما يجعله قدوة حسنة.

- أما بخصوص علاقة الارتباط بين أخلاقيات القيادة الإدارية وريادة المنظمات المبحوثة فقد أثبتت مؤشرات القياس الخاصة بهذا الجانب عند تفريغها و تحليلها إحصائياً أن هناك علاقة قوية جداً بين بين ممارسات السلوك الأخلاقي لقادة المنظمات والريادة في قطاع النشاط، حيث عبر أفراد العينة عن ذلك كما هو مبين في قيم الجدول رقم (55) من خلال تعزيز سلوك أخلاقيات القيادة ودوره في تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين، وكذلك الأمر بالنسبة لمساهمة كل من نزاهة وشفافية ومصداقية القائد وعدالته في التقييم و التحفيز من تطوير أفكار العاملين و توظيفها لتصميم برامج إدارية و طرق انتاجية جديدة، مع تبني القائد لأفكار المبدعين ما دمت تخدم الصالح العام إضافةً إلى قيامه بتذليل الصعوبات و إزالة المخاوف عند المغامرة في اغتنام الفرص.

- و في الأخير يمكن القول أن الدعم الذي يوفره سلوك أخلاقيات القيادة للعاملين نفسياً واجتماعياً يجعلهم يقدمون أقصى ما لديهم في انجاز مهامه على أحسن وجه وهذا ما ينعكس على منتجات المنظمة ويمكنها من مواجهة المنافسين بجدارة و بالتالي التوصل إلى موقع الريادة في قطاع النشاط وهو الواقع بالنسبة لكل من: سفيثال، مركب كوليتال لإنتاج الحليب، ومجمع با اعمر للعجائن الغذائية.

- ويمثل تعزيز القادة الإداريين لسلوك الأخلاقيات وسيلة لإحداث التغيير الداخلي في العاملين، لأن دور القائد لا يقتصر فقط على تقديم المكافآت للسلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوك غير الأخلاقي ولكن يمكنه أيضاً دمج الاعتبارات الأخلاقية في تقويم العاملين.

مناقشة فرضيات البحث: لقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- من خلال عرضنا لمختلف المفاهيم الأساسية و النظرية وضبطنا لمتغيرات البحث في الفصل الأول و الثاني و الثالث بالاعتماد على مختلف المصادر من كتب و مجلات و ملتقيات علمية، وأبحاث سابقة في موضوع بحثنا، استنتجنا أن الفكر الإداري توصل إلى تفسير مقبول لمفهوم أخلاقيات القيادة والمقصود من توفرها في سلوكات القيادة الإدارية للوصول إلى موقع الريادة والحفاظ عليه.

ومحاولة تطبيقه أثناء ممارسة القائد الإداري لمهامه، ثم تعزيزه لدى موظفيه مما يساهم في خلق مناخ طيب ومريح في العمل يسوده الاحترام المتبادل و الثقة بين القائد وموظفيه مما يُطلق العنان لطاقات الموظفين مما يُحسن منتجات المنظمة وبالتالي توجهها نحو الريادة في مجال النشاط. وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى للبحث و التي تنص على: توصل الفكر الإداري إلى تفسير مقبول لمفهوم أخلاقيات القيادة؛ و هذه الأخيرة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الإداري للوصول إلى منظمة رائدة في مجال نشاطها.

- حسب المطلب رقم أربعة من المبحث الثاني و الثالث و الرابع من الفصل الخامس الذي قمنا فيه بالبحث عن الفروق الاحصائية لأفراد العينة في المنظمات المبحوثة (سفيثال، كوليتال وعمر بن عمر) وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الخاص بقياس أخلاقيات القيادة الإدارية تبعا للسن والأقدمية . وبالتالي يمكننا الاعتماد على وجهة نظر العاملين لإثبات أو نفي الفرضيات التي بُنيت عليها هذه الدراسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة السلطة عند قائد منظمة سفيثال 2.87 وكذلك الأمر بالنسبة للقيادة الرسمية 2.97 والمركزية في اتخاذ القرارات 2.90 ، أما في منظمة كوليتال فقد قدر المتوسط الحسابي لدرجة التأثير على العاملين بوسطة السلطة 3.00 و مركزية التنظيم الإداري 2.80 وكذلك الأمر بالنسبة لميل القادة في معاملاتهم للقيادة الرسمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.00، و في منظمة عمر بن عمر كذلك إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة السلطة 2.80 ومركزية اتخاذ القرارات 3.00 والقيادة الرسمية 2.53، وكلها أكبر من 2.35 وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه من أسباب عدم ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية هو اعتماد القادة الإداريين على قوة سلطتهم الرسمية. لأن درجة ممارسات القادة لسلطتهم الرسمية مرتفع ومع ذلك فالمنظمات احتلت موقع الريادة في مجال صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك. وما يؤكد ذلك قلة المؤشرات الخاصة ببعض المهارات الإدارية و المتمثلة في تفويض السلطة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحيات للعاملين.

- وبالنسبة للمؤشرات الخاصة بأخلاقيات القيادة في المنظمات الثلاث فقد بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية في سفيثال 3.75، وفي منظمة كوليتال 3.80 وفي منظمة عمر بن عمر 4.10، حيث يتم حسابه عن طريق جمع كل المتوسطات الحسابية وتقسيمها على عدد المؤشرات وواضح أنه جميعها أكبر من 3.40 وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن:

يتفاعل القادة مع مفهوم الأخلاقيات بأسلوب سلبي أثناء القيام بمهامهم الإدارية بهدف تعظيم الأرباح؛ لأن نتائج الدراسة الميدانية والإحصائية أكدت عكس ذلك رغم وجود بعض الاختلافات من منظمة إلى أخرى، حيث وضحت مختلف المعاملات الإحصائية المحسوبة بواسطة (SPSS) لمختلف مؤشرات قياس أخلاقيات القيادة الإدارية في المنظمات الاقتصادية الرائدة في قطاع صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك أن قادة هذه الأخيرة يتعاملون مع معايير الأخلاقيات بأسلوب إيجابي عند قيامهم بمهامهم القيادية والإدارية إذ يولون نفس القدر من الاهتمام لمحاولة تعظيم الربح وأخلاقيات القيادة،

- وأكدت نتائج الدراسة الإحصائية عن طريق معامل سبيرمان بخصوص العلاقة بين أخلاقيات القيادة الإدارية وريادة المنظمات المبحوثة أنها من أهم مفاتيح ريادة المنظمات الجزائرية في قطاع صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، بحكم العلاقة الجوهرية الموجودة بين سلوكات قادة هذه المنظمات وقدرات التفكير الإبداعي للموظفين لذا تمكنت من احتلال موقع الريادة، وهو مما يثبت صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على: تعتبر أخلاقيات القادة الإداريين أحد مفاتيح ريادة المنظمة بحكم العلاقة الجوهرية الموجودة بين سلوكات القائد و قدرات الموظفين على التفكير الابتكاري و الإبداع. ومنه فإن واحدة من أهم متطلبات العمليات الريادية هي امتلاك القائد لسلوك الأخلاقيات والمهارات القيادية والإدارية المبدعة مما يساعد في بناء مواطن القوة عند العاملين وهو ما يضيف قيمة عالية لأدائهم ويحسن الأداء الكلي وبالتالي تطور وتقدم أداء المنظمة الذي يمكنها من احتلال موقع الريادة والبقاء فيه.

الاقتراحات والتوصيات: في ضوء ما تقدم في البحث، يمكن وصف خلاصته من خلال الاستنتاجات الآتية:

- توصي الباحثة بنشر ثقافة التفويض و إعطاء بعض الصلاحيات للعاملين والابتعاد عن أسلوب المركزية في القيادة؛
- تعزيز النمط القيادي التشاركي بين العاملين، ونشر ثقافة التفاهم والاحترام المتبادل بينهم.
- ينبغي على القائد أن يجعل من الأخلاقيات حجر الزاوية في طريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي فتتمثل في: تجنب أذى الآخرين، واحترام حقوق الآخرين،

- وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين؛
- القيام بإجراء التغييرات المستمرة في البيئة الداخلية للمنظمة لجعلها بيئة مشجعة ومحفزة على الابتكار والتجديد، وتعزيز مبدأ الحوافز والمكافآت للعاملين بدون تمييز وكذلك الأمر بالنسبة للبرامج التكوينية والدورات الداعمة للعاملين بهدف إطلاق العنان للإبداع والتميز، وهذا لن يتحقق إلى من خلال التوصيف الدقيق لمفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية، والتأكيد على أنها تتضمن أهدافاً محددة تعمل من أجل تحقيقها بالتعاون المشترك بين جميع العاملين على أساس واضح و شفاف من الحوافز وتوزيع المسؤوليات وتحديد الصلاحيات، من خلال هيكل تنظيمي واضح؛
 - يتوجب على قادة المنظمات الأخرى استحضار مكونات المناخ الأخلاقي داخل المنظمة بضمنها متغيرات الصدق والاستقامة والاحترام والثقة والمسؤولية والشفافية مع توخي الحذر عند سعيها لتحقيق الأرباح، لأن جو العمل الذي تسود فيه هذه المؤشرات يعتبر سراً جوهرياً يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار في موقع الريادة مع مواجهة المنافسين الحاليين و المحتملين؛
 - وضع الدساتير ومدونات الأخلاقيات The code of Ethics التي تتوفر على مجموعة من المبادئ الأخلاقية لتنظيم مختلف العلاقات و المعاملات داخل وخارج المنظمة تتوضح فيها معايير العقاب لغير الملتزمين بالقواعد المدونة، لهدف اكتشاف حالات التجاوز على القيم الأخلاقية السائدة قبل تفاقم آثارها السلبية، حيث يعتبر هذا الأخير من أكثر الأساليب شيوعاً في المنظمات على سبيل المثال أظهرت الدراسات التي قام بها مركز دراسات الأخلاقيات The centre for Business Ethics أن ما يزيد عن 90% من المنظمات التي خضعت للدراسة كانت لها مواثيق الأخلاقيات توضح القواعد التي توجه السلوك الأخلاقيات للقادة والعاملين؛
 - وفي الاتجاه ذاته ترى الباحثة أن بأن القيام بتوسيع تلك العمليات من شأنه أن يساعد في الحد من حالات الفساد الإداري التي تعاني منها المنظمات في كل دول العالم المختلفة وبذلك تتمتع المنظمات بقدرة أوسع في عملية صياغة أنظمتها الأخلاقية وبشكل أكثر فاعلية؛
 - العمل على تعزيز مستويات أعلى من أخلاقيات القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة تجنباً لحدوث أي صعوبات قد تواجه القادة عند ممارستهم للمفاهيم الأخلاقية خلال عملهم في المنظمة أو أخطاء قد تؤدي برجوع المنظمة عن موقعها الريادي، خاصةً وأننا في زمن كثرت فيه فضائح المنظمات و التجاوزات غير الأخلاقية في حق المجتمع والبيئة؛

- برمجة دورات تحسيسية وبرامج تدريبية لكيفية تطبيق ومراعاة معايير الأخلاقيات من طرف قادة المنظمات المبحوثة عن طريق لجنة رسمية في المنظمة، للمديرين التنفيذيين و الهيئة الإدارية للعاملين وعمال الورشات لتوضيح ماهية الأخلاقيات وأهميتها ومبادئها ، ولفت انتباههم للقضايا التي يمكن أن يتعرض لها العاملون، من خلال أساليب متنوعة لتنمية إدراكات العاملين على الأخلاقيات، خاصة وأنها أحد المكونات الأساسية للجودة وهذه الأخيرة تعتبر من مقومات الريادة؛
- تحسيس العاملين بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية لأن قطاع صناعة المواد الغذائية يُعد قطاعاً حساساً يعمل على توفير الحاجيات الضرورية والأساسية لمختلف الأفراد لذا أي محاولة غش أو لا مبالاة بخصوص المواد الأولية المستعملة في صناعة الأغذية قد تؤدي بحياة المستهلكين وصحتهم للخطر لذا وجب التحلي بسلوك الأخلاقيات ابتداء من قادة هذه المنظمات لأنه المحرك الرئيسي لها وصولاً إلى أبسط عامل؛
- توصي الباحثة بضرورة التأكيد على مراعاة المسؤولية الأخلاقية في المنظمات الرائدة لكسب الرضا المستمر لجميع الأطراف، وخصوصاً العاملين لأن أي صراعات أو اضطرابات قد تنشأ بينهم بفعل التصرفات الغير أخلاقية للقائد، ستؤثر سلباً على رغبة العاملين في العمل بتقاني ومنه على منتجات المنظمة وبالتالي خسارة الموقع الريادي في السوق؛
- إن المنتجات الآمنة والمعلومات الوفيرة تعدّ أبعاداً أساسية للتنافس المبني على الأسس الأخلاقية الذي تتمكن من خلاله منظمات الأعمال من إعطاء الشرعية لأرباحها ونجاحاتها من خلال منتجات آمنة عند الاستهلاك لذا توصي الباحثة بتعميم هذه النتائج على منظمات أخرى وتوعيتها بمدى تأثير أخلاقيات القيادة الإدارية على أداء المنظمة مما قد يمكنها من الوصول إلى موقع الريادة.

أفاق البحث.

- 1- دراسة مماثلة تستهدف قطاعات أخرى.
- 2- دراسة تحاول البحث عن العلاقة بين أخلاقيات القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للموظفين.
- 3- دراسة تبحث في أحد الأساليب القيادية المعاصرة ومحاولة ربطها بمتغيرات أخرى مثل:
 - القيادة التحويلية؛
 - القيادة التبادلية؛
 - القيادة الرؤوية؛
 - القيادة الكارزمية؛
 - القيادة بالقوة؛
- 4- دراسة تبحث بعمق في متغير الثقة و علاقته بالقدرات الابتكارية لدى الموظفين؛
- 5- دراسة تبحث في العلاقة بين السلوك الأخلاقي والمواطنة؛
- 6- دراسة تبحث في العلاقة بين أخلاقيات القيادة وإدارة الجودة الشاملة؛



المصادر المعتمد عليها في تحضير الأطروحة

• المعاجم

- ابن منظور، "لسان العرب"، الطبعة الأولى، دار صادر، المجلد 12، بيروت، 2000، ص 315.
- بدون مؤلف، "المنجد في اللغة والإعلام"، الطبعة السادسة والثلاثون، دار المشرق، بيروت، 1997.
- بدون مؤلف "المنجد في اللغة و الإعلام"، دار المشرق، بيروت، الطبعة الأربعون.
- ابن منظور، "لسان العرب مادة خلق"، دار المعارف، القاهرة، السنة غير مذكورة، غير مرقم، عبارة عن مرجع الإلكتروني من نوع PDF.
- معجم الوسيط للغة العربية"، دار الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، 2004.
- Dictionnaire de Français, Larousse-Bordas, France, 1997.

• الكتب باللغة العربية

- 01- أحمد عريقات، "قضايا إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001
- 02- إبراهيم الخلف المكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007
- 03- إبراهيم حمدان، "التقدم في تطور الصناعات الغذائية"، مؤسسة الضمان، الكويت، سنة 1991
- 04 - أبي سعيد الديوهجي، "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2000
- 05- أحمد علي صالح وزكريا الدوري، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
- 06- أحمد محمد غنيم، "فعاليات الإدارة"، بدون طبعة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
- 07- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي"، بدون طبعة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، سنة 1999.
- 08- إلهام فخري طملي، "التسويق في المشاريع الصغيرة"، بدون طبعة، دار المناهج للنشر و التوزيع، بدون بلد، 2009
- 09- أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الأعمال وفق منظور معاصر"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011،
- 10- أيمن سليمان مزاهرة، "الصناعات الغذائية"، جامعة البلقان التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- 11- بشار يزيد الوليد، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2008
- 12- بشير العلاق، "مبادئ الإدارة" الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 13- بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011
- 14- بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 15- بيتر شاكير و تيسفا، جبير مدين، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، "تحديات القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2005،
- 16- تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2001.
- 17- تحسين أحمد الطروانة، "الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، بدون طبعة، مركز الدراسات و البحوث لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012،
- 18- توماس وهلين، دافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، سنة 1990
- 19- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، "التسويق المعاصر"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005
- 20- جان فرنسوا شانلا، "العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال"، بدون طبعة، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004.
- 21- جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية،

بدون سنة.

- 22- حامد عبد الله جاسم، "الصناعات الغذائية"، جامعة بغداد، الطبعة الثانية، الجزء الأول، 1975
- 23- رابح رتيب، "مستقبل التخصص"، كتاب الأهرام الاقتصادي"، العدد 5، المجلد 1، القاهرة، سنة 1997
- 24- زكي راتب غوشه، "أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة"، الطبعة الأولى، عمان: مطبعة التوفيق، 1983
- 25- زيادة فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2009
- 26- زيادة فهمي، "وظائف الإدارة"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009،
- 27- زيد منير عبودي، "الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن.
- 28- زيد منير عبوي، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2006.
- 29- سعيد مقدم، "أخلاقيات الوظيفة العمومية"، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر و التوزيع، الجزائر، 1997
- 30- سليم بطرس جلدة، "أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الإعلام للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 31- سيد أحمد غريب، "دراسات في علم الاجتماع العائلي"، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995
- 32- صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة" بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008،
- 33- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2005
- 34- طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009
- 35- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007
- 36- طاهر محمود كلالده، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، بدون طبعة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997 .
- 37- عبد الرزاق الرحاحلة، "السلوك التنظيمي في المنظمات"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2011
- 38- عبد الستار محمد علي و فايز جمعة صالح النجار، "الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة"، الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006،
- 39- عبد السلام أبو قحف، "السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1989.
- 40- عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الاسكندرية، مصر، 1997.
- 41- عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، بدون طبعة، الدار الجماعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000
- 42- عبد العزيز أبو نبعة، "تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2005
- 43- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 2007
- 44- عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، "نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية"، السعودية، سنة 2009.
- 45- عز الدين فراج، "الصناعات الغذائية"، دار الفكر العربي، دمشق، 1997
- 46- علاء الدين عبد الغني محمود، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011
- 47- عمر وصفي عقيقي، "الإدارة المعاصرة"، بدون طبعة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2007
- 48- عمرو محمد غباين، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2009،
- 49- عيون عبد الكريم، "جغرافيا الغذاء في الجزائر"، المؤسسة الوطنية للكتاب بالجزائر، 1985
- 50- فاتن عوض الغزو، "القيادة والإشراف الإداري" الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2010.
- 51- فريد فهمي زيادة، "وظائف الإدارة"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009
- 52- فريد فهمي زيادة، "المبادئ و أصول للإدارة والأعمال"، الطبعة الرابعة، مطبعة الشعب، عمان، 2004
- 53- فليب كوتلر، جونسنوندرز، غازياومسترونغ، فيرونيكابونغ، ترجمة مازن نفاع، "التسويق تطوره مسؤوليته

- الأخلاقية"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سنة 2002.
- 54- ليلة محمد كامل، "النظم السياسية للدولة والحكومة"، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1969
- 55- ماجد محمد الفرا و يوسف عاشور، فارس أبو معمر، يوسف بحر، رشدي وادي، "الإدارة المفاهيم و الممارسات"، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2003.
- 56- محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 57- ماجدة العطية، "سلوك المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008
- 58- ماجدة العطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 59- محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 60- محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي"، بدون طبعة، الجزء 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009
- 61- محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2008
- 62- محمد حمدي زقروق، "مقدمة في علم الأخلاق"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة
- 63- محمد عبد الفتاح ياغي، "الأخلاقيات في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- 64- محمد عبد المقصود، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان سنة 2006
- 65- محمد عي جعلوك، "القادة هل يولدون أم يصنعون"، الطبعة الأولى، دار راتب الجامعية، لبنان، 1999
- 66- محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 67- محمد محمد إبراهيم، "المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة"، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 1997، ص 352.
- 68- محمد محمود الفاضل، "كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 69- محمد مختار الجندي، "الصناعات الغذائية"، مطبعة القاهرة، 1985
- 70- محمد مرعي مرعي، "أساسيات علم الإدارة"، بدون طبعة، جامعة دمشق المعهد العالي للتنمية الإدارية، دمشق
- 71- محمد مهنا العلي، "الإدارة في الإسلام"، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985
- 72- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010.
- 73- محمود صبحي، "الخصخصة: المشكلات والحلول"، جامعة عين شمس، القاهرة، ط 2، سنة 1999
- 74- معن محمود عياصرة ومروان بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، سنة 2007.
- 75- منال طلعت محمود، "أساسيات في علم الإدارة" بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 76- موسى حمدي، "تاريخ الأخلاق"، دار الكتاب العربي، 1953
- 77- مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004. ص 397.
- 78- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
- 79- نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2005. ص 80
- 80- نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 81- وليام تيلي، ترجمة علي عبد المعطي محمد، "مدخل إلى علم الأخلاق"، دار المعرفة الجامعية، سنة 1999.
- 82- يحي ملحم، "التمكين مفهوم إداري معاصر"، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2009
- 83- يورك يرس، "مهارات الإدارة"، الطبعة الأولى، الشركة المصرية العالمية للنشر، لبنان، سنة 2003

● الكتب بالغات الأجنبية

- 84- Jérôme Balle et Françoise de Bay", **L'entreprise et l'éthique**", Edition de Seuil, France, 2001
- 85- Patrick Barthel", **l'éthique porté par le courant du développement durable**", Association International de Management Stratégique, université de Metz, 2005.
- 88- Jim collins, **"de la performance à l'excellences : devenir une entreprise leader"**, NOUVEAU HORIZON , Etat unis, 1^{er} Edition, 2006
- 89- Jean Jack lambin, **" Marketing Stratégique et opérationnel "**, Dunod, Paris, 2008
- 90-Robert House et autres, **" CHARISMATIC LEADERSHIP: STRATEGIES FOR EFFECTING SOCIAL CHANGE"**, 2eme révision, février 1999
- 91-Jean François claud, **"L'éthique au Service du Management"**, Edition Liaisons, France, 1998.
- 92 Jean-Luc joing, Auditer ", **l'éthique et la qualité pour un développement durable**", Edition AFNOR, France, 2002
- 93-Jean Christophe lipissier, **"Manager une responsabilité Sociale :Ethique et performance"**, Edition Liaisons, Paris, 2001
- 94- Jennifer M George and other, **"organizational Behavior"** Third Edition, Pearson Education ,New Jersy, 2002.
- 95- Jean Moussé, **" Ethique des Affaires :Liberté ,Responsabilité"**, Edition DUNOD, Paris, 2001.
- 96- Samauel Mercier, **" L'éthique dans les entreprises"**, Edition de la Découverte et SYROS, Paris, 1999.
- 97- John KATZENBACH et autres , **"les équipes haute performance"**, Dunod , Paris, 1994
- 98-Patrick. AUDELBERT, **"Les équipes intelligentes"**, Edition Organisation, PARIS, 1999.
- 99-Robert B.Ditts, **" Visionary Leadership "**, Meta Publications, America, 1996.

● مقالات علمية باللغة العربية

- 100- عبد السلام محمد نجادات، **" الأخلاق بين الفلاسفة المسلمين و الفلاسفة اليونان، دراسة مقارنة"**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، دار النشر غير مذكور، بسكرة، سنة 2009.
- 101- جاو حدو رضا، **" حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة، حالة الجزائر"**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (التواصل)، مديرية النشر، العدد 20، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007
- 102- فضيلة سلمان داود وآخرون، **"دراسة استطلاعية على عينة من المصارف الخاصة"**، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، المجلد 18، العدد 66.
- 103- سعد العنزي، **"أخلاقيات الأعمال في نظرية الإدارة"**، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 14، العدد 49، بدون بلد، سنة 2007.
- 104- جميلة الجوزي، **" ميزان المدفوعات الجزائري في ظل السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة"**، مقال من مجلة الباحث، العدد 11، سنة 2012، ص 226.
- 105- ماهر صبري، **" القيادة التحويلية و أثرها في إدارة التغيير"**، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 78، سنة 2009.
- 106- أحمد علي صالح آخرون، **"القيادة الإدارية بين التبادلية و التحويلية و أثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية"**، مجلة دراسة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، سنة 2013.
- عمر علي اسماعيل، **"خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني"** مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.

- 107- عمر علي اسماعيل، "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد4، جامعة الموصل، سنة 2010.
- 108-توفيق سريع علي باسردة، "العلاقة بين الإبداع و الريادة في منظمات الأعمال" مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، اليمن، العدد 4، ديسمبر 2009.
- 109- نبيل بوفليح، "دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الإقتصادي المطبقة في الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 12، ديسمبر 2012.
- 110- بن تفات عبد الحق، "دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي"، مجلة الباحث، العدد 9، سنة 2011، جامعة ورقلة.

• مقالات علمية باللغة الأجنبية

- 111- Ahmed AL AOUADI, " Les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprise le cas marocain", INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISE, N 599, Mars 2001.
- 112- Edward FREEMAN et autres," **Developing ethical leadership** ",Revue de INSTITUTE for corporate Ethics.
- 113- Mohammed AOMORALI, « **Manuel de formation en matière de Leadership** », The Near East Fondation, Casablanca, 2009.
- 114- Michel Dion," **Les confusion entourant le leadership éthique dans les organisations** ", Vol 11 N°2/2009, Le 10 Mai 2011.Revue.
- 115- Stark, "**What Is The Matter With Business Ethics?**"Harvard Business Review Bol. 71, No. 3, May-June 1993.
- 116- Mary , Gentile,"**International Business Consultant , Managers for the Future**", Electronic Journal of the U.S. Department of State February 2005.
- 117- Michel E BROWN et autres, « **Ethical leadership** » Revue The leadership quarterly, N° 17 2006,
- 118- SHELDENE K Simola, Transformational Leadership and Leader moral orientation , revue de Leadership quarterly, N°21, 2010, Canada.
- 119- Adnan RIAS et autres, "**Role of transformational leadership and transactional leadership on job satisfaction and creer satisfaction**", Revue de Business and Economic Horizons, Volume 1, Avril 2010.
- 120- Sawsan Kacimi El Hassani, "**La Dépendance Alimentaire en Algérie:Importation de Lait en Poudre versus Production Locale, Quelle Evolution?**", Méditerranéen Journal of Social Sciences,vol 4 N°11, Octobre 2013
- 121- Revue économique « **Jeune Afrique : les 500 Premières entreprise africaines**», Edition GENERALE, N° 37, Juillet 2014.

• الملتقيات العلمية باللغة العربية

- 122- بلال أحمية، "دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية"، مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006

- 123- شاعل بنت ذياب العتيبي، "الإدارة بالقيم و تحقيق التوافق القيمي في المنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، سنة 2009.
- 124- أحمد عبده عبد الغني، "إدارة وبناء فريق العمل"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، بدون بلد، بدون سنة.
- 125- عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات" ملتقى دولي، جامعة عنابة، سنة 2009.
- 126- علي السلمي، "الإدارة الحديثة"، ملتقى الإدارة العليا، أكتوبر 2003.
- 127- كمال رزيق، مسدور فارس، "انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 2002/2001.

• الملتقيات العلمية باللغة الأجنبية

128- Bertrand SOGBOSSI et autres, "Etudes de la Perception éthique au dirigeant de l'entreprise informel au Bénin", Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, CIFEPME.

• الأطروحات

- 129- خري عبد الناصر، "دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
- 130- عبد الوهاب عبدات، "واقع الصناعات الغذائية وآفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة (1997-2007)"، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- 131- فوزي عبد الرزاق، "الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للصناعات الغذائية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2007/2006.

• الجرائد الجزائرية الرسمية

- 132- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 12/87، المؤرخ في 1 رمضان 1397 الموافق ل 8 أوت 1987، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، (الجريدة الرسمية)، العدد 32.
- 133- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 54/93، المؤرخ في 24 شعبان 1413 الموافق ل 16 فيفري 1993، يحدد بعض الواجبات الخاصة المطبق على الموظفين والأعوان والعموميين وعلى عمال المؤسسات العمومية الجريدة الرسمية، العدد 11.
- 134- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 20/08/2001م المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية العدد 47، الصادرة بتاريخ 22/08/2001م.
- 135- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "السياسات الزراعية في عقد الثمانينات"، ديسمبر 1994.

136-Mourad Boukella et Ahmed Bouaita: "les évolutions récentes dans le secteur des dynamisme et pesanteurs"; cahiers du cread n°61; 3ème trimestre 2002.

• مواقع على الإنترنت.

- صالح بن رجاء الحربي، "القيادة"، المفكرة الدعوية ، الدراسة العملية للشارة الخشبية، www.dawahmemo.com .
- www.warrenbennis.com
- www.wto.org .
- www.dawahmemo.cdom
- http://www.morekeys.net/ar/managment/posts.php?thread_id=420
- http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/sec07.doc_cvt.htm
- www.wessam.allgoo.us
- www.mipi.dz
- http://www.alukah.net/social/0/28792/#ixzz2eR48cDZ0
- Site du l'ex MPPI : www.mppi.dz/sgp_etat.asp,
- Collection Statistiques Economiques, N° 172, ONS, Alger, Juillet 2012
- http://staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter2/al_8yada_al_mo3a9ra.htm
- www.mincommerce.gov.dz
- www.cnis.dz
- www.elmouchir.caci.dz
- Revenu agricole.com

• مقالات و بحوث إلكترونية.

- 137- براهيمية ابراهيم، "تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية"، مقال في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف، العدد 5، سنة 2011.
- 138- عبد الله بن خميس الكعبي، " القيادة ومهارات القائد الناجح"، وثيقة إلكترونية من النوع . doc .
- 139- بدون كاتب، "إضافات إلى كتاب ريادة الأعمال" بدون المعلومات الأخرى، مصدر إلكتروني من النوع PDF.
- 140- ثيء أمين بن محمد المدري، "ثلاثون وصية ووصية لتكون قائدا ناجحا" وثيقة إلكترونية من النوع .DOC
- 141- ناصر دادي عدون، متناوي محمد، " انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، الأهداف و العراقيل"، وثيقة إلكترونية من نوع PDF
- 142- و ليلي هاشم، "نظريات في القيادة الادارية"، ص ص 7،8. وثيقة إلكترونية من النوع PPT.
- 143- وثيقة إلكترونية من النوع PDF، بدون مؤلف، "القيادة"، الجامعة الاسلامية، كلية الهندسة، قسم الهندسة المعمارية، غزة (فلسطين).
- 144- بدون مؤلف، " القيادة في الإسلام"، وثيقة إلكترونية من النوع PPT.
- 145- أحمد بن عبد المحسن العساف، "مهارات القيادة وصفات القائد"، المفكرة الدعوية، www.dawahmemo.cdom، وثيقة إلكترونية من النوع DOC، بدون سنة.
- 146- أحمد عبده عبد الغني، " إدارة و بناء فرق العمل"، و رقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، بدون وجود معلومات أخرى بخصوص البلد و السنة، وثيقة إلكترونية.
- 147- أسار فخري عبد اللطيف، " أثر أخلاقيات الوظيفة في تفعيل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، سنة 2006، www.Shatharat.net.
- 148- قلش عبد الله ، "أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد 29، جويلية 2006. www.ulum.nl.

- 149- لخضر عزي ومحمد يعقوبي، "الشراكة الأوروبية متوسطة وآثارها على المؤسسة الاقتصادية"، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد 14، أكتوبر 2004، www.ulum.nl
- 150- الأخضر أبو علاء عزي وغالم جلطي، "الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات"، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد 27، مارس 2006، www.ulum.nl
- 151- مخلوفي عبد السلام، العرابي مصطفى، "برنامج الإنعاش الاقتصادي الجزائري 2001-2014 الحلقة المفقودة من وجهة نظر الاقتصاد الإسلامي"، بحث مقدم لجامعة بشار، وثيقة إلكترونية.
- 152- ناصر عبد الله المحسن العساف، "أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية"، <http://www.ecoworldmag.com/>
- 153- قمر بن سعيد، "الأخلاق ومكانتها في الشريعة"، <http://www.mouminate.net>
- 154- محمد جميل الشبشير، "دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة)"، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، <http://iefpedia.com/arab>
- 155- ماري س. جنتايل، "إرساء أسس النمو الاقتصادي، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشراكاتية"، مجلات إلكترونية مختارة، موقع وزارة الخارجية الأمريكية، <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>
- 156- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، "الظرف الاقتصادي والاجتماعي" للسداسي الثاني من سنة 2001، جوان 2002.
- 157- هالة حلمي السعيد، "الآثار الاقتصادية لبرنامج الخصخصة في الدول النامية"، دراسة بحثية حول صندوق التنمية العربية، بحوث جامعة المنصورة.
- 158- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430 هجري،
- 159- Michel DION, "L'évolution de l'éthique des affaires aux Etats Unis", document word.
- 160- Lyse LANGLOIS, "Le Leadership éthique : Vecteur d'intégrité professionnelle", université de laval, format PDF.
- 161- Psychologie Sociale - Le leadership, document électronique.
- 162- Mauro, "La corruption cause conséquence et recommandation -Problème économique", N° 2 MARS 1999, format PDF.
- 163- Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, "les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie". PDF وثيقة إلكترونية من النوع.
- 164- François Labelle, "Les quatre Générations du Leadership (مصدر إلكتروني)
- 165- محاضرة سمعية وبصرية مسجلة: فريد تريكي، "أخلاقيات القائد الإداري الناجح"، محاضرة باللغتين العربية و الأمازيغية، بمسجد الإمام علي، إحدادن، بجاية.



الملحق رقم (1) أسئلة المقابلات الشخصية

مؤشرات القياس الخاصة بالصفات الشخصية والمهارات الإدارية و القيادية لقادة المؤسسات الجزائرية.

الرقم	مؤشرات القياس الخاصة بالصفات الشخصية و الشكلية	موافق	محايد	غير موافق
01	- يهتم قائدك بالملبس و يعتني بالياقة مظهره.			
02	- يتمتع قائدك بالسلامة الصحية و القدرة البدنية.			
03	- يعتبر قائدك سليم التفكير (الهدوء، الوقار، الذكاء...).			
04	- يمتلك قائدك القدرة على ضبط النفس عند تعامله مع الآخرين (القوة، الثقة في النفس، الحياء، الشجاعة، التواضع، روح البشاشة...).			
05	- يتمتع قائدك بالسمعة الطيبة.			
الرقم	مؤشرات القياس الخاصة بالمهارات الإدارية للقائد الإداري	//	//	//
	تفويض السلطة:			
06	- يقدم لك قائدك الصلاحية لاتخاذ القرارات عند غيابه لإنجاز عملك.			
07	- يفوض لك قائدك البعض من سلطاته أو لأحد من عمال المنظمة لإنجاز مهامهم.			
	اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف			
08	- ينفرد قائدك باتخاذ القرار وتحديد الأهداف.			
09	- يأخذ قائدك آراء العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.			
	حل المشكلات و الصراعات			
10	- يتجاهل قائدك مشاكل العمال و العمل.			
11	- يتدخل قائدك في جميع المواقف.			
12	- يساعد قائدك العاملين على البقاء معا وقت الأزمات.			
	الفعالية في الاتصال			
13	- يمتلك قائدك القدرة على توضيح الأفكار وإقناع الآخرين بها.			
14	- يستمع قائدك (ينصت) لآراء العاملين.			
15	- يوضح قائدك الأهداف و خطط التنفيذ بتفاصيلها.			
16	- يركز قائدك على النقاط الأساسية فقط.			
	تحفيز الآخرين			
17	- يمتدح قائدك العمل الجيد.			
18	- يركز قائدك على العقاب وتقديم اللوم أمام الآخرين .			
19	- يقوم قائدك بتشجيع العاملين عن طريق المكافأة المادية.			
	إدارة الوقت			
20	- يتحكم قائدك في الوقت و في الأمور ذات الأهمية.			
21	- يسمح قائدك بمرور الوقت في التفاصيل الغير مهمة.			
22	- يحاول قائدك الوصول إلى الأهداف حسب الوقت المخصص لكل نشاط.			
	إدارة الموقف، التغيير، التطوير			
23	- يقوم قائدك بتحضير الظروف الملائمة للتغيير بما فيها العمال لتجنب مقاومتهم.			
24	- يقوم قائدك بتوفير كل الوسائل لمواكبة التطورات الحاصلة كالجودة، المنافسة.			
25	- يمتلك قائدك مرونة في التكيف مع الظروف وسعة الأفق كالقدرة على تحليل ردود فعل العاملين.			

الرقم	تابع مؤشرات القياس الخاصة بالمهارات الإدارية للقائد الإداري	موافق	محايد	غير موافق
	العمل الجماعي (فرق العمل)			
26	- يشجع قائدك العمل الجماعي عن طريق توفير المناخ المناسب و تنمية روح التعاون بين العاملين بالانسجام و الولاء و الانتماء.			
27	- يشجع قائدك العمل الفردي فقط.			
	مؤشرات القياس الخاصة بالمهارات القيادية و أنماطها			
	قوة التأثير: تنفذ ما يطلبه منك قائدك بسبب:			
28	-الخوف من العقاب لما يمنحه مركزه الإداري من سلطة.			
29	- المكافآت التي ستحصل عليها.			
30	- الخبرة التي يتمتع بها قائدك في مجال القيادة.			
31	- إعجابك و رضاك به كقائد لك بسبب تواصله المميز و قدرته على التأثير دون استعمال القوى السابقة.			
	سلوك القائد و تصرفاته مع الموظفين			
32	- يهتم قائدك بحاجات العاملين و يسعى لتحقيق أهدافهم.			
33	- يحاول قائدك إثارة الخوف و القلق في نفوس العاملين.			
34	- يحاول قائدك بناء علاقات إنسانية و مهنية طيبة مع العاملين.			
35	- يتفقد قائدك أماكن الانتاج بنفسه .			
36	-يحصل قائدك على المعلومات الخاصة بالإنتاج بطرق غير مباشرة.			
37	- يتقبل قائدك الانتقادات و يتعامل معها بشكل جيد.			
38	- يحاول قائدك إيصال الشعور بالأمن و الهدوء في فرق العمل.			
	القيادة الرسمية و الغير رسمية			
39	- يجتنب معاملة الآخرين كقائد و يعتبر نفسه كباقي العاملين في المنظمة.			
40	- يضع قائدك مكانة خاصة و مختلفة لنفسه عن باقي العاملين.			
41	-هناك فرد آخر غير القائد الرسمي تلجؤون إليه و تستشيرونه بخصوص العمل.			
42	- علاقتك بقائدك رسمية لا تتجاوز حدود العمل ولا مجال لبناء الصداقات في إطار العمل.			
43	- يحاول قائدك توصيل الاحساس بالصداقة و الاهتمام بمشاكل العاملين.			
44	- يعتمد قائدك على مركزه الرسمي لممارسة التأثير و الحصول على التعاون.			
	النمط القيادي السائد			
	* ديكتاتوري			
45	- يعطي قائدك الأوامر ولا يستشير أحدا.			
46	- يهتم قائدك بالإنتاج ولا يهتم بالعمال.			
	* ديموقراطي			
47	- يأخذ قائدك برأي العاملين و يستشيرهم قبل اتخاذ القرار.			
48	- يعتمد قائدك على مشاركة العاملين بقوة لتحقيق هدف معين.			
	*أبوي و اجتماعي			
49	- يعتبر قائدك نفسه كأب للعاملين معه.			
50	- يهتم قائدك بالعمال على حساب الانتاج.			
	*القيادة حسب الموقف			
51	-عبرة عن مزيج للأنماط السابقة و يتصرف حسب الظروف المحيطة.			



جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

الأستاذ (ة) الفاضل :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم الأداة التي تم إعدادها للأخذ بأراء العينة المختارة لإجراء بحث تحت

عنوان: (مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية) من وجهة نظر

الموظفين والموظفات في المنظمات الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها.

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير

المنظمات، تحت إشراف الأستاذ: علي زيان محند واعمر أستاذ محاضر قسم أ بجامعة البويرة.

ونظرا لأنكم من أهل الخبرة و الرأي فإنه يسرني أن تكون أحد المحكمين لمعرفة ترابط الأداة اللغوية

وإضافة أو حذف ما ترونه مناسباً من العبارات من خلال الإفادة بأرائكم السديدة وخبرتكم العلمية في هذا

المجال من خلال معرفتكم في:

1. تحديد مدى ملائمة الفقرة للمجال الذي وُضعت فيه؛
2. مدى صلاحية الفقرات وتمثيلها للأخلاقيات القيادة الإدارية؛
3. تعديل الصيغة بالحذف أو الإضافة؛
4. مدى وضوح الفكرة مع إضافة ما ترونه من فقرات مناسبة لكل مجال.

تقبلوا مني جزيل الشكر والامتنان سلفاً لكم الاستجابة وروح المبادرة وتقبلوا التحية و التقدير.

الباحثة خدير نسيم

أولاً: البيانات الوظيفية و الشخصية للموظفين و الموظفين.

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 25 سنة ☐ بين 25 و 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐
- المستوى الدراسي: بدون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- الوظيفة التي تمارسها في المنظمة:
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ بين 5 و 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- ماذا تمثل المنظمة بالنسبة إليك:

ثانياً: مؤشرات القياس الخاصة بالصفات الشخصية والمهارات الإدارية لقادة المنظمات الجزائرية الرائدة.

الصفات الشخصية و الشكالية	مؤشرات القياس		الانتماء للمجال		وضوح الفكرة		الصياغة اللغوية		ملاحظات تصحيحية	
	ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	بحاجة لتعديل	التعديل المقترح		
الصفات الشخصية و الشكالية										
المهارات الإدارية للقائد الإداري										

رابعاً: مؤشرات القياس الخاصة بأخلاقيات القيادة في المنظمات الجزائرية.

مجال الأسئلة	مؤشرات القياس	الانتماء للمجال		وضوح الفكرة		الصياغة اللغوية		ملاحظات تصحيحية	
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
أخلاقيات القيادة الإدارية	الاحترام المتبادل: - يتعامل مع الموظفين في المستويات الأدنى كبشر يستحقون التقدير و الاحترام. - تكن لقائك التقدير و الاحترام و النظرة الطيبة. بناء المجتمع: - يعمل وفقا لقاعدة الغاية تبرر الوسيلة. - أم يحاول توجيه الموظفين نحو الخير العام ليستفيد المجتمع ككل. النزاهة: - يرفض الأعمال الغير أخلاقية حتى ولو عادة بالنفع عليه وعلى المنظمة. - تجنب تبذير أموال و موارد المنظمة. - يستغل مركزه الوظيفي لتحقيق المصلحة الذاتية. - أم يسعى لتحقيق المصلحة العامة. الصبر: - التروي و الصبر على الموظفين وعدم التعجل في إطلاق الأحكام. - التجاوز عن أخطاء الموظفين وقبول اعتذاراتهم. الأمانة و الاستقامة: - يؤدي القائد عمله بإتقان. - ما مدى أمانته وحفضه للأسرار. - الأمانة في نقل المعلومات.								

ملاحظات تصحيحية		الصياغة اللغوية		وضوح الفكرة		الانتماء للمجال		مؤشرات القياس	مجال الأسئلة
التعديل المقترح	بحاجة لتعديل	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
								الشفافية: - صريح في كلامه مع الآخرين. خدمة الآخرين (الإيثار): -السعي بقوة لتحقيق أهداف الموظفين. -العمل بطريقة تفيد الموظفين الآخرين. المصداقية: -صادق في تعامله مع الموظفين وباقي عملاء المنظمة. -تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة وعن مجهودات الموظفين. الإخلاص: -الدقة في التخطيط لزيادة المصلحة العامة. - عدم إهمال واجباته و القيام بالتزاماته. -عدم التشهير بالموظفين و إيقاع الفتنة بينهم. الاستقلالية و الموضوعية: - يتجنب العلاقات الشخصية التي تفقد من موضوعية و استقلالية قراراته. -محاولة الفصل بين العلاقات الشخصية و العمل. قيم القائد وثقافته: - يقبل ويقوم بدفع الرشاوي مقابل القيام بخدمات معينة. - يعتمد على العادات والتقاليد والنظم الاجتماعية كدليل للعمل الأخلاقي.	تابع أخلاقيات القيادة الإدارية

مجال الأسئلة	مؤشرات القياس	الانتماء للمجال		وضوح الفكرة		الصياغة اللغوية		ملاحظات تصحيحية	
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
تابع أخلاقيات القيادة الإدارية	تطابق القول والفعل: - هو منضبط وظيفيا أي يطبق ما يحاول أن يفرضه على الموظفين كعدم التأخر وعدم تأجيل الأعمال والالتزام بالمواعيد وعدم التسيب. - الوفاء بالعهود التي يقدمها للموظفين. - الصدق قول و فعلا وعدم التلون و الرياء في المعاملة. - يلتزم بتطبيق ما جاء في ميثاق أخلاقيات المنظمة أم يلزم الموظفين فقط بتطبيقه. الثقة بينه و بين الموظفين: - يمثل المنظمة بأكمل وجه وبشكل جيد ويشجع الآخرين على الوثوق به. - هناك مجال لتبادل أطراف الحديث. - الثقة متبادلة بينك و بين قائدك و مبنية على أسس هادفة وموضوعية. - يمنحك ثقته الكاملة وخاصة عند تحقيق مستويات أعلى من الانتاج. العدالة و المساواة: -عدم التفرقة بسبب اللون و الديانة و الجنس و-يتعامل مع الجميع بالعدل و الإنصاف. - يوضح الأساسيات التي بناءً عليها يتم التفريق بين الموظفين وهل هي مبنية على قيم أخلاقية سليمة.								

مجال الأسئلة		مؤشرات القياس		الانتماء للمجال		وضوح الفكرة		الصياغة اللغوية		ملاحظات تصحيحية	
تابع أخلاقيات القيادة الإدارية				لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	بحاجة لتعديل	التعديل المقترح

تابع العدالة و المساواة:

- نظرة القائد للموظفين قائمة على المساواة.
- هناك تقدير للجهد في الجهاز الذي تعمل فيه.
- الأولوية في المناصب والدورات والترقيات قائم على:
- * الكفاءة والجدارة.
- * رغبة القائد العلى في مصلحة.
- * علاقة الصداقة والقرابة.
- * المحسوبية و الوساطة (المعرفة).

القدوة الحسنة:

- يوجه العمال للإقتداء بالنماذج الحسنة.
- يلقي السلام و التحية ويرد بمثلها و أحسن منها.
- يبتعد عن مواطن الشبهات قولا وفعلا وما فيه ريبة عن نفسه.
- يقوم بوضع ميثاق للأخلاقيات في المنظمة لمحاولة الاقتداء بها ومناقشتها في الاجتماعات.

التقويم:

- قائدك يهدف إلى تصحيح الأخطاء و الانحرافات من خلال طرق تقييم الأداء.
- يضع قائدك مقياس لتقويم أداء الموظفين يتميز بالموضوعية والعدالة و الثبات و المصداقية والوضوح مع الكل بدون تمييز.

ملاحظات تصحيحية		الصياغة اللغوية		وضوح الفكرة		الانتماء للمجال		مؤشرات القياس	مجال الأسئلة
التعديل المقترح	بحاجة لتعديل	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
								التمكين: - يقدم القائد للموظفين كل المعلومات اللازمة عن أداء المنظمة لمواكبة التغيرات. -قائدك متمكن (مزود بالمعرفة الكاملة) لمساعدة (التمكين) الموظفين على فهم أعمالهم. - يمضي قائدك الوقت الكافي مع الموظفين لتعليمهم و إرشادهم وتدريبهم و تطويرهم. أنماط أخلاقيات القيادة. القيادة التحويلية:يعتبر قائدك مصدر إلهامك للالتزام والاخلاص في عملك لتحقيق الأهداف. القيادة التبادلية: يكافئ الموظفين ذوي الأداء المتميز. و يعاقب من يقوم بأعمال غير مرضية (لتعظيم المصالح المتبادلة بين الطرفين). القيادة الرؤيوية: يقدم لك القائد رؤية مستقبلية واضحة و شفافة حول مستقبل المنظمة و مستقبلك تتناسب مع الوقت و الظروف. القيادة الكارزمية: يتمتع قائدك بسلوك خارق غير معتاد مما يمكنه من التأثير فيك للحصول على مستوى أداء يفوق التوقعات.	تابع أخلاقيات القيادة الإدارية

الملحق رقم (03): قائمة الخبراء و المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	جامعة بومرداس	الرتبة العلمية
01	علي زيان محند واعمر	قسم علوم التسيير	أستاذ محاضر قسم أ
02	حوشين كمال	قسم علوم التسيير	أستاذ محاضر قسم أ
03	بن نعمان جمال	قسم علوم تجارية	أستاذ محاضر قسم أ
05	دويدي هاجر	قسم علوم تجارية	أستاذة مساعدة قسم أ

الملحق رقم (4) استبيان أخلاقيات القيادة



جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

أخي الموظف، أختي الموظفة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تسعى الباحثة إلى إجراء بحث تحت عنوان: (مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية) ، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات.

نظرا لأنكم من أهل الخبرة و الرأي ، يسرني أن أضع بين أيديكم نسخة من هذا الاستبيان المقسم إلى قسمين: القسم الأول يحتوى على عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة مدى وجود الأخلاقيات في سلوك قادة ومدراء المنظمات الجزائرية الرائدة. والقسم الثاني يحتوى على عدد من الأسئلة التي نهدف من خلالها لمعرفة مدى مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمة.

راجيةً منكم التكرم بتقديم رأيكم بخصوص قائد (مدير) المنظمة التي تعملون فيها و التي ترون أنها تعكس واقع التطبيق ومعاملة قائدكم (مدير منظمكم)، و سيكون لأجوبتكم في هذا المجال دور في إغناء بحثنا، وذلك بمصادقية وموضوعية بعد قراءة فقرات وأسئلة الاستبيان و الاجابة عليها بوضوح الإشارة (X) في الدرجة التي تتوافق مع وجهة نظركم.

وأود أن أبين لكم أن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي و سيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

تقبلوا مني جزيل الشكر والامتنان سلفا لكرم الاستجابة وروح المبادرة وتقبلوا التحية و التقدير.

الباحثة

خدير نسيم

أولاً: البيانات الوظيفية و الشخصية للموظفين و الموظفين.

- السن: أقل من 25 سنة ☐ بين 25 و 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐
- المستوى الدراسي: لم أزاوّل الدراسة ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- الوظيفة التي تمارسها في المنظمة:
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ بين 5 و 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- ماذا تمثل المنظمة بالنسبة إليك:

ثانياً: مؤشرات القياس الخاصة بأخلاقيات القيادة في المنظمات الجزائرية.

الرقم	مؤشرات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الاحترام المتبادل يحترم قائدي نفسه ويحترمني.					
02	بناء المجتمع يهدف قائدي للربح البحت دون مراعاة احتياجات ومتطلبات المجتمع. يخصص قائدي جزء من أرباح المنظمة لتمويل الجمعيات والقيام بالأعمال الخيرية.					
03	النزاهة يدير قائدي المنظمة بما يخدم مصلحته الذاتية فقط. يرفض قائدي الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة. يتجنب قائدي تبذير أموال وموارد المنظمة.					
04	الصبر يتروى قائدي و يصبر على العاملين ولا يتعجل في إطلاق الأحكام. يتجاوز قائدي عن أخطاء العاملين ويقبل اعتذاراتهم.					
05	الأمانة والاستقامة: يؤدي قائدي عمله بإتقان. يحافظ قائدك على أسرار العمل وينقل المعلومات بأمانة.					
06	الشفافية والمصادقية: يعمل قائدي على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصريحة. يقدم قائدي المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة.					
07	الإيثار وخدمة الآخرين يدير قائدي المنظمة بما يخدم مصلحة العاملين ومراعات أهدافهم.					
08	الإخلاص لا يهمل قائدي واجبه و يقوم بكل التزاماته.					

الرقم	مؤشرات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	الاستقلالية و الموضوعية يفصل قاندي بين العلاقات الشخصية و العمل.					
10	تطابق القول و الفعل يطبق قاندي ما يحاول أن يفرضه على العاملين (كعدم التأخير). يفي قاندي بالوعود التي يقدمها للعاملين. يلتزم قاندي بتطبيق ما جاء في ميثاق المنظمة إن وجد.					
11	الثقة بينه و بين الموظفين يمنحني قاندي الوقت الكافي لتبادل أطراف الحديث. أثق في إدارة قاندي للمنظمة (يمثل المنظمة بصورة جيدة).					
12	العدالة و المساواة لا يمارس قاندي تفرقة عنصرية من حيث الجنس والعرق والدين. يعطي قاندي الأولوية في الترقيات والمناصب على أسس عادلة (الكفاءة، الجدارة، عدم المحسوبية).					
13	قيم القائد و ثقافته يعتمد قاندي على العادات و التقاليد والنظم الاجتماعية كدليل للعمل بالأخلاقيات.					
14	القوة الحسنة يوجهني قاندي للاقتداء بالنماذج الحسنة. يعزز قاندي مبادئ الأخلاقيات في الخطابات و الاجتماعات لمحاولة تطبيقها.					
15	التقويم يكتشف قاندي انحرافات وأخطاء العاملين مع محاولة تصحيحها من خلال مقياس لتقويم الأداء ثابت وواضح للكل بدون تمييز.					
16	التمكين يتميز قاندي بالتمكن (مزود بالمعرفة الكاملة) لتمكين (مساعدة) العاملين على فهم أعمالهم لتحسين أداءهم. يمضي قاندي الوقت اللازم معي ومع العاملين لتعليمهم وإرشادهم وتدريبهم وتطويرهم لمواكبة التغيرات.					
	يتعامل قاندي بأحد الأساليب الآتية أو كلها					
17	القيادة التحويلية: يُعتبر قاندي مصدر إلهامي للالتزام والاخلاص في عملي لتحقيق الأهداف.					
18	القيادة التبادلية: يكافئ قاندي العاملين ذوي الأداء المتميز، ويعاقب من يقوم بأعمال غير مرضية (لتعظيم المصالح المتبادلة بين الطرفين).					
19	القيادة الرؤيوية: يقدم لي قاندي رؤية مستقبلية واضحة و شفافة حول مستقبل المنظمة و مستقبلي بما يتناسب مع الوقت والظروف.					
20	القيادة الكارزمية: يتمتع قاندي بسلوك خارق غير معتاد مما يمكنه من التأثير فنيا للحصول على مستوى أداء يفوق التوقعات.					

ثالثا: مؤشرات القياس الخاصة بدور أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الجزائرية.

الرقم	مؤشرات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	سلوك قائدي يساهم في خلق المناخ الطيب و الملائم لسير العمل.					
02	احترام ورعاية قائدي لي يفجر الطاقات الكامنة بداخلي.					
03	تشجيع قائدي على العمل وسط الفريق بطرق نزيهة وشريفة ينمي قدراتي الإبداعية و الابتكارية.					
04	شفافية ووضوح قائدي تشجعي على الإبداع و الابتكار.					
05	يمنح قائدي براءة الاختراع لمن يستحقها.					
06	التقويم الدائم لقائدي يمكنني من تطوير الأفكار القديمة و تصميم برامج إدارية وطرق انتاجية جديدة.					
07	اتباع قائدي لنظام عادل للحوافز و المكافآت يشجعي على بذل جهد أكبر لإتمام العمل.					
08	تبسيط قائدي للرؤيته الريادية يساعدني على وضع خطة لتطوير عملي.(تكنولوجيا جديدة ،اغتنام فرصة سوقية،...).					
09	تعامل قائدي بمصادقية يجعلني أقدم مجهودا أكبر في سبيل ريادة المنظمة.					
10	لثقة الموجودة بيني وبين قائدي دور في تطوير الأفكار القديمة أو طرح أفكار جديدة.					
11	عدم إشراكي في اتخاذ القرارات من قبل قائدي يعيقني على الإبداع والابتكار.					
12	يعتبر قائدي كل ماله علاقة بالأخلاقيات جزء من أجزاء الجودة يهدف إلى تقديمها من خلال المنتجات و الخدمات.					
13	يتبنى قائدي الأفكار المبدعة والمبتكرة للموظفين مادامت في خدمة الصالح العام.					
14	يعمل قائدي على إزالة المخاوف و تذليل الصعوبات عند المغامرة في اغتنام فرصة معينة.					
15	يتحمل قائدي كل المخاطر و يدعمني ماديا و اجتماعيا ونفسيا مما يجعلني أقدم أقصى ما لدي للإبداع و الابتكار.					

Questionnaire : Contribution du leadership éthique dans la position de leader des entreprises économiques Algériennes.

Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès
Faculté Des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



Monsieur, Madame employeur ,

Dans Le Cadre de la préparation de ma thèse de doctorat en sciences de gestion dont le titre est : « contribution du leadership éthique dans la position de leader des entreprises économiques Algériennes ». je viens respectueusement vous solliciter de répondre à ce questionnaire portant sur l'éthique leadership (Directeur) de l'entreprise. Et contribuera énormément à notre recherche. Aussi, je vous serai gré de répondre à toutes les questions de manière pertinente. Je peux également vous assurer que ces informations seront utilisées exclusivement pour ma recherche, il ne sera fait aucun autre usage.

Je m'excuse d'avance de prendre de votre temps, sachant votre plan de charge considérable.

Aussi, je vous remercie et vous présente mes salutations les plus respectueuses.

Remarque : indiquez a votre évaluation en apposant un X dans la colonne qui reflète le mieux la situation vécue au sein de votre organisation.

KHEDIR Nassima

Première Partie : Informations préliminaires.

- Age : moins de 25 ans ☐ entre 25 et 50 ans ☐ Plus de 50 ans ☐
- Niveau d'étude : non scolarisé ☐ primaire ☐ Moyenne ☐ secondaire ☐ universitaire ☐
- La tâche exercée dans l'entreprise :
- Années d'expériences : moins de 5 ans ☐ entre 5 et 15 ans ☐ Plus de 15 ans ☐
- Que représente, pour vous , l'entreprise ?.....

Deuxième Partie : les indicateurs de leadership éthique dans les entreprises économiques algériennes en position de leader

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'Accord	Sans opinion	désaccord	Tout à fait désaccord
01	Le respect réciproque : Le leader se respecte et est respecté.					
02	Bâtir une société : Le leader vise le profit sans regard aux besoins et exigences de la société. Le leader consacre une partie du profit au financement des associations et actions de bienfaisance.					
03	L'honnêteté : Le leader de l'organisation s'intéresse qu'à son intérêt. Le leader sans éthique rejette même si c'est dans l'intérêt de l'organisation. Le leader évite le gaspillage des ressources de l'organisation.					
04	Patience : Le leader est patient vis-à-vis de ses collaborateurs et ne prend pas de décision précipitamment. Le leader accepte les excuses de ses collaborateurs en cas de faute.					
05	Sécurité – perfectionne : Le leader fait bien son travail. Le leader protège les secrets du travail et transfère les informations de manière sécurisée.					

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'Accord	Sans opinion	désaccord	Tout à fait désaccord
06	Culture et crédibilité : Les leader veille à ce que les procédure de travail seraient claires. Le leader présente les informations précises et réelles sur l'organisation.					
07	Mettre en service des autres : Le leader exerce dans l'intérêt de ses collaborateurs et la satisfaction de leurs objectifs.					
08	Intégrité : Le leader ne néglige pas ses obligations et respecte tous des engagements.					
09	Autonomie et objectivité : Le leader discerne entre ses relations personnelles et professionnelles.					
10	Correspondance entre le discours et la pratique : Le leader applique ce qui l'exige de ses collaborateurs. Le leader respecte ses promesses. Le leader s'engage à respecter les dispositions de la charte de l'organisation.					
11	Confiance : J'ai confiance en notre leader. Le leader consacre le temps qu'il faut dans ses échanges.					
12	Egalité : Le leader ne pratique pas de discrimination. Le leader opère les promotions aux postes supérieurs de manière équitable.					
13	Valeurs de leader et sa culture : Le leader se réfère aux vites traditions et les systèmes sociaux comme guide de travail éthique.					
14	Bon guide : Le leader se réfère aux modèles. Le leader renforce les principes éthiques.					

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'Accord	Sans opinion	désaccord	Tout à fait désaccord
15	Evaluation : Le leader met en relief les écarts/ les erreurs de ses collaborateurs et tente de les corriger en se basant sur le critère d'évaluation de la performance claire sans favoritisme.					
16	Empowerment : Le leader exerce sa mission en recourant à un de ses outils ou l'ensemble :					
17	Leader transformationnel : le leader considère comme source d'engagement d'intégrité au travail pour concrétiser les objectifs.					
18	Leader transactionnel : le leader récompense les employés performants, et sanctionne ceux qui ne réalisent pas les objectifs.					
19	Leader visionnaire : le leader a une vision future claire et visible de l'organisation.					
20	Leader charismatique: le leader possède un comportement en emploi ce qui lui influence les employés pour être performants.					

**Troisième Partie : les indicateurs concernant la contribution de leadership éthique
dans la position de leader des entreprises économiques algériennes .**

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'Accord	Sans opinion	désaccord	Tout à fait désaccord
01	Le comportement du leader contribue à créer un climat de travail serein.					
03	Le leader encourage les employés de manière sincère et digne afin de libérer les capacités créatives.					
04	Le leader est clair et visible dans sa démarche stimule l'innovation.					
05	Evaluation permanent du leader permet un développement des idées et la mise en place de programmes récents.					
06	La mise en œuvre d'un programme de stimulants et récompenses équitable par le leader encourage les employés à effectuer plus d'efforts.					
07	La modeste du leader m'encourage.					
08	La crédibilité du leader m'incite à effectuer plus d'efforts.					
09	La confiance de leader m'encourage à développer mes idées					
10	La non-participation à la prise de décision de la part du leader ne m'incite pas à m'impliquer.					
11	Le leader considère que tout comportement éthique favorise la qualité.					
12	Le leader adopte les idées innovantes dans ses relations avec ses employés.					

