جامعة أحمد زبانة غليزان
كلية الحقوق
قسم العلوم السياسية

مطبوعة بيداغوجية للتأهيل العلمي في مقياس :

تحليل مهارات القيادة وسلوك الأفراد

موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص: تسيير الموارد البشرية

السـداسـي الأول

إعداد :

- الدكتورة بلحاجي أمينة
- أستاذة محاضرة بكلية الحقوق قسم العلوم السياسية

الموسم الجامعي:2024 -2025

فهرس المحتويات

مقدمة :..... 01
الأهداف العامة للمقياس:..... 02
برنامج المقياس:..... 03
المحاضرة الأولى: درس تمهيدي حول مفهوم القيادة الإدارية..... 04
المبحث الأول:التطور التاريخي للقيادة الإدارية..... 04
المبحث الثاني:تعريف القيادة الإدارية 15
المبحث الثالث : القيادة والمفاهيم المشابهة 19
المحاضرة الثانية: نظريات القيادة الإدارية 27
المبحث الأول: نظرية الخصائص أو السمات أو الرجل العظيم :..... 27
المبحث الثاني: نظرية السلوك 28
المبحث الثالث:نظرية النماذج الموقفية أو الظرفية 32
المبحث الرابع :نظرية الطوارئ 33
المبحث الخامس: نظرية حاجات التابعين 33
المبحث السادس نظرية الرجل العظيم:..... 33
المبحث السابع :نظرية عصر القيادة الجديد 34
المحاضرة الثالثة: سمات القائد الإداري وأثره في تطوير نظم الإدارة الاستراتيجية..... 36
المبحث الأول: صفات القائد الإداري..... 36
المبحث الثاني: أهمية القائد الإداري في تطوير نظم الإدارة الاستراتيجية..... 38
المحاضرة الرابعة: مهارات القيادة، مهارات فكرية وفنية وإنسانية..... 40
المبحث الأول: المهارات الفكرية التصورية (الإدراكية)..... 41
المبحث الثاني:المهارات الفنية 42
المبحث الثالث:المهارات الإنسانية 43
المحاضرة الخامسة أنماط وطرق إعداد القيادة الإدارية 43
المبحث الأول: أنماط القيادة..... 44
المبحث الثاني: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:..... 45

فهرس المحتويات

مقدمة :..... 01
الأهداف العامة للمقياس:..... 02
برنامج المقياس:..... 03
المحاضرة الأولى: درس تمهيدي حول مفهوم القيادة الإدارية..... 05
المبحث الأول:التطور التاريخي للقيادة الإدارية..... 05
المبحث الثاني:تعريف القيادة الإدارية 19
المبحث الثالث : القيادة والمفاهيم المشابهة 31
المحاضرة الثانية: نظريات القيادة الإدارية 34
المبحث الأول: نظرية الخصائص أو السمات أو الرجل العظيم :..... 34
المبحث الثاني: نظرية السلوك 35
المبحث الثالث:نظرية النماذج الموقفية أو الظرفية 39
المبحث الرابع :نظرية الطوارئ 40
المبحث الخامس: نظرية حاجات التابعين 40
المبحث السادس نظرية الرجل العظيم:..... 41
المبحث السابع :نظرية عصر القيادة الجديد 41
المحاضرة الثالثة: سمات القائد الإداري وأثره في تطوير نظم الإدارة الاستراتيجية..... 43
المبحث الأول: صفات القائد الإداري..... 43
المبحث الثاني: أهمية القائد الإداري في تطوير نظم الإدارة الاستراتيجية..... 46
المحاضرة الرابعة: مهارات القيادة، مهارات فكرية وفنية وإنسانية..... 48
المبحث الأول: المهارات الفكرية التصورية (الإدراكية)..... 49
المبحث الثاني:المهارات الفنية 51
المبحث الثالث:المهارات الإنسانية 51
المحاضرة الخامسة أنماط وطرق إعداد القيادة الإدارية 52
المبحث الأول: أنماط القيادة..... 52
المبحث الثاني: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:..... 55

المحاضرة السادسة:ثقافة المنظمة وأهمية السلوك التنظيمي.....56

المبحث الأول:ثقافة المنظمة.....56

المبحث الثاني:مدخل دراسة السلوك التنظيمي.....59

المحاضرة السابعة: المعتقدات والقيم وسلوك جماعات العمل.....65

المبحث الأول: المعتقدات في بيئة العمل 65

المبحث الثاني: القيم وأهميتها في جماعات العمل.....68

المحاضرة الثامنة:الثقافة التنظيمية 70

المبحث الأول: نشأة الثقافة التنظيمية.....70

المبحث الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية.....71

المبحث الثالث:المفاهيم المشابهة لمفهوم الثقافة التنظيمية.....73

المبحث الرابع:أهمية الثقافة التنظيمية.....61

المحاضرة التاسعة: الحوافز والدوافع في المؤسسة.....79

المبحث الأول: مفهوم الدافعية.....79

المبحث الثاني: الحوافز.....92

المحاضرة العاشرة: السلوكات الإدارية الإيجابية: الولاء-الإلتزام- والثقة التنظيمية.....101

المبحث الأول:الإلتزام التنظيمي 102

المبحث الثاني:الولاء التنظيمي.....102

المبحث الثالث:الثقة التنظيمية.....103

المحاضرة الحادي العاشر: الانحرافات السلوكية التسيب –التغيب - الفساد الإداري.....104

المبحث الأول:التغيب..... 104

المبحث الثاني:التسيب..... 105

المبحث الثالث:الفساد الإداري..... 106

الخاتمة:.....109

قائمة المراجع: 112

فهرس الأشكال:.....

مـــقدمـــــة

مقدمة:

إن تقدم المجتمعات و تطور منظماته واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات الإدارية التي تضع رؤيتها وترسم خططها و سياساتها و تحركها نحو تحقيق أهدافها ، لاسيما في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعرفة والاتصالات ، إضافة إلى المتغيرات والمستجدات المتسارعة في كافة المجالات وخاصة الإدارية التي فرضت على القيادات الإدارية في الكثير من منظمات الأعمال التي تبحث عن مفاهيم وطرق إدارية حديثة ، حتى تواكب تلك المستجدات والمتغيرات ، وتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك بعد أن أدركت عدم قدرتها على الاستمرار في تأدية أعمالها على النحو التقليدي الذي اعتادت عليه في السابق.

وفي ضوء ما سبق ذكره فإن الأمر يتطلب من القيادات الإدارية في المنظمات تطوير مهاراتها بما يواكب أحدث النظريات الإدارية وفي مقدمتها ما يتعلق بالتوظيف،التكوين والتدريب،التحفيز، الذي يتطلب تطبيقها قيادة كفوءة وفعالة على كافة المستويات ولهذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أهمية تدريب القيادات الإدارية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المنظمات.

إن القيادة الإدارية باعتبارها موردا بشريا على مستوى مختلف المنظمات،بما تمتلكه من أدوار ووظائف، لرفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين وترقيتهم و تقييم أدائهم،كل ذلك دفع المنظمات لاعتماد إستراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية، إذ يعتبر تطوير أداء القيادة بمفهومها الحديث إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في تنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها الدول من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموظف من مواجهة التحديات التي يفرضها التطور المستمر.

ويعد مقياس تحليل مهارات القيادة وسلوك الأفراد مادة هامة تستخدم في تقييم مهارات القيادة والتصرفات السلوكية للأفراد في بيئات العمل ،و يقدم هذا المقياس كيفية تعامل الأفراد

مع مهام القيادة، وكذلك سلوكياتهم في التعامل مع الآخرين، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات، فالقيادة لا تقتصر على اتخاذ القرارات فقط، بل تشمل أيضًا القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يجعل تقييم مهارات القيادة أمرًا بالغ الأهمية.

فالسلوك القيادي هو مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد الناجح، هذه المهارات تتنوع بين القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة، والتواصل الفعّال مع الفريق، وإدارة الوقت بكفاءة، وتحفيز الآخرين لتحقيق الأداء الأمثل، كما يتضمن المقياس تقييم سلوكيات أخرى مثل التكيف مع التغيرات، والمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة، والقدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة، فضلاً عن كيفية التعاون مع الآخرين وتحقيق التناغم داخل الفريق.

كذلك تعزيز الوعي الذاتي للموظف مما يوفر لهم الفرصة لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم، كما يعد أداة قيمة للمؤسسات التي تسعى إلى اختيار وتطوير قادة قادرين على مواجهة التحديات المتنوعة التي قد تطرأ في بيئة العمل.

الأهداف العامة في المقياس:

على ضوء الأهداف المقترحة في عرض التكوين و التي تمثلت في : " اكتساب الطالب مهارات ومؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة والغاية من تدريس هذه المادة هي دراسة سلوك الأفراد و العاملين والتعرف على اتجاهاتهم وطرق تحفيزهم للعمل، ارتأينا تحديد الأهداف العامة كما يلي:

1. أن يتذكر الطالب أهم المعارف المكتسبة في مجال إدارة الموارد البشرية.
2. أن يتعرف الطالب على ماهية القيادة الإدارية، و مواضيعه.
3. أن يميز الطالب بين القائد الإداري والمفاهيم المشابهة له.

4. أن يقف الطالب على معرفة نقاط قوة وضعف جوانب القيادة المختلفة مثل التواصل، واتخاذ القرارات، وإدارة الفريق.
5. أن يتعرف الطالب على المهارات القيادية مما يساهم المقياس في تحفيز الطلاب للعمل على تحسين أنفسهم وتنمية مهاراتهم.
6. يساعد المقياس الطالب على فهم كيفية اتخاذ قرارات حكيمة وفعالة في مواقف مختلفة، وهو أمر ضروري في القيادة.
7. يساهم في مساعدة الطلاب على فهم كيفية تحفيز الآخرين والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف مشتركة.
8. يساعد الطلاب في تطوير القدرة على التفكير بعقلية استراتيجية، والتخطيط للمستقبل بفعالية.
9. يوفر المقياس للطلاب فرصة للتقييم الذاتي حول أسلوب القيادة الخاص بهم ويتيح لهم تحسين هذه المهارات في المستقبل.
10. أن يتحكم الطالب في مختلف السياقات والاستعداد للقيادة، سواء كانت في المدارس، أو الجامعات، أو في مهنهم المستقبلية.

باختصار، يهدف المقياس إلى تجهيز الطلاب ليصبحوا قادة مؤثرين من خلال تعزيز مهاراتهم القيادية الأساسية في عدة مجالات حيوية.

برنامج المقياس:

1. مفهوم القيادة الإدارية.
2. نظريات القيادة الإدارية–نظرية السمات ونظرية السلوك والنظرية الموقفية.
3. سمات القائد الإداري.
4. تصنيف مهارات القيادة–مهارات فكرية وفنية وإنسانية
5. طرق إعداد القيادة الإدارية.

6. ثقافة أعضاء المنظمة والسلوك التنظيمي.

7. المعتقدات والقيم وسلوك جماعات العمل.

8. مكونات وأشكال الثقافة التنظيمية.

9. الدوافع والحوافز.

10. السلوكات الإدارية الإيجابية: الولاء–الإلتزام–الدعم والثقة التنظيمية.

11. الانحرافات السلوكية. التسيب –التغيب – اللامبالاة – الفساد الإداري.

المحاضرة الأولى: درس تمهيدي حول(مفهوم القيادة الإدارية)

التطور التاريخي،تعريف القيادة،المفاهيم المشابهة،عناصرها.

تمهيد:

تعتبر القيادة جزءا هاما من العمليات الادارية التي تساعد في سير العمل و تحقيق الاهداف ، فنجد القائد يخطط و ينظم بالاضافة الى عمله في توجيه الافراد و تحفيزهم و جذبهم ، و نجد القادة المتميزون في المنشأة يهتمون بانماط السلوك التي تظهر في تصرفات الفرد و لا تكون مكتسبة ، فنجد القائد يتصرف في الاوقات المناسبة و يتدخل باسلوب فعال و ذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة و السليمة.

المبحث الأول:التطور التاريخي للقيادة الإدارية:

يلقى موضوع القيادة الإدارية اهتماما كبيرا منذ أمد بعيد وتعاقب الحضارات،ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها، و سنحاول عرض مفهوم القيادة انطلاقا من المبادئ القيادية التي عرفتها الإدارة في ظل الحضارات المتعاقبة.

المطلب الأول:القيادة في الفكر الإداري القديم:

اكتسب موضوع القيادة الإدارية مركزا مهما في الفكر الإداري القديم لعلم الإدارة،كالحضارة المصرية، الصينية، اليونانية، الرومانية والعربية الإسلامية.

أولا: القيادة في الحضارة المصرية:

شهدت الإدارة المصرية في الفترة مابين عام (2900-2475 قبل الميلاد) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي ، فكان التنظيم يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول ، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، الزراعة والأشغال العامة، ويرى فريق من علماء الإدارة أن مفهوم القيادة في تلك الفترة، كان يقوم على تنسيق

التام لكل الجهود الاقتصادية، بالإضافة إلى أن الإدارة المصرية القديمة كانت تتبع الأسلوب الأبوي في القيادة و من ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الإدارية فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة،وتطبيق نظام الحوافز[1].

ثانيا:القيادة في الحضارة الصينية:

كان للحضارة الصينية إرث تاريخي عظيم إلا أن عزلتهم القومية حدت من تأثيرها ،ومن بين مجالات هذا الإرث الإدارة التي حظيت بمكانة هامة، ففي عهد الإمبراطور "**شن الكبير**" سنة 2200 قبل الميلاد، تميزت الإدارة بتنظيم عالي حيث تكون الجهاز الحكومي من حاكم وتسع مستشارين يشرفون على تسع إدارات تتولى تنفيذ الخطة العامة .

كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفشيوس **(confucius)** أثرا بارزا في تطوير ومفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة،كالحكمة، القدوة الحسنة، والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بآرائهم، وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب[2].

ثالثا:القيادة في الحضارة اليونانية:

أثرت الحضارة اليونانية على الإنسانية تأثيرا كبيرا، ذلك لانتشارها لحقبة طويلة من الزمن، خاصة في مجال الإدارة حيث أدركت الإدارة اليونانية أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط**(Socrat)** مابين(399-496) قبل الميلاد، فالقيادة عنده تعني:"مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة [3]".

---

[1] – نواف كنعان، **القيادة الإدارية**،ط.1 ،الاصدار السابع،الأردن: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، 2007 ،ص ص.26-27.

[2] – نفس المرجع الأنف ذكره،ص ص.28-31.

[3] – نفس المرجع الانف الذكر،ص.33

أما **أفلاطون (Platon)** فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه "**الجمهورية**" على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، فينظر للقائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ.

كما أسهم أفلاطون في مجال القيادة الإدارية من خلال تصوره للجماعة كنظام للخدمات يقوم فيه كل عضو بقدر من العطاء، وهو تصور قريب من نظرة المدارس السلوكية،كما أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة، حيث وصف **بيركليس (Pericles)** (490-429 قبل الميلاد) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلا:"إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة"[4].

رابعا:القيادة في الحضارة الرومانية:

استطاع الرومان السيطرة على الشعوب وفرض وجودهم والتمكن من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم ومقدرتهم الإدارية والقيادية، ففي الفترة مابين (753-500 قبل الميلاد) ترأسها الملك وهو القائد الأعلى للجهاز الإداري يساعده مستشارين من كهنة ومتخصصين ،وفي عهد الجمهورية في الفترة مابين (500 ق.م- 14م) كان للجهاز الحكومي حاكم تتركز في شخصه السلطات يساعده جهاز استشاري يضم مئة عضو من رؤساء الطبقة الأرستقراطية المتميزة بالثروة والأصل النبيل، فكانت بذلك القيادة الإدارية حكرا على هذه الطبقة.

بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78 ق.م-306م)أصبح شغل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد **دقلديانوس و قسطنطين (Dogldyanos et Costantine)**، فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال ذوي الذهنية والعلمية في خدمة الدولة ، لاقتناعهم بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة،كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكما،وبلغت الإدارة

[4] – نفس المرجع الأنف الذكر،ص.37.

الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية،وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال للتنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة في مجال القيادة الإدارية مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة[5].

المطلب الثاني: القيادة من منظور الفكر الإسلامي:

لا يخلو أي تشريع وضعه الإنسان على وجه الأرض من التأثر بالأهواء والأغراض الشخصية، سواء كان ذلك عند صياغتها أو عند تطبيقها.فإننا نجد في الإدارة وأجهزة تنفيذها بعض الطرق للالتواء عن الطريق المرسوم على عكس ما جاء به الإسلام من عند الله، فلا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه، فلا تتحكم فيه أهواء البشر ولا نوازعهم، كما أن من خلال تطبيقه يراعي الموضوعية والأمانة.

ولقد كانت الإدارة العربية في عهودها الأولى على مستوى عال من التنظيم الإداري خاصة بعد ظهور الإسلام الذي وضع العديد من القواعد الإدارية الراسخة والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع ،فقد كانت القيادة الإدارية في زمن الرسول "صلى الله عليه وسلم" تتسم بمظهرها المركزي القوي والمنظم في نفس الوقت، تعتمد على مبدأ الشورى، فقد كانت القيادة الإدارية في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم تشمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها وتتميز بنام نظام إداري خاص بها ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة[6].

ففي عهده هو المشرع و القائد ورئيس الإدارة كلها بمعنى حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكانت القيادة كضرورة اجتماعية لقول الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام "كلكم راع،وكلكم مسؤول عن رعيته"، وكان عليه الصلاة والسلام يحثّ أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله صلى الله عليه وسلم:" من

---

[5] – نفس المرجع الأنف الذكر،ص.ص.39-41.

[6] – عامر مصباح، **خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم**،د.ط ،لجزائر: دار هومه ، 2003 ، ص.16 .

ولي من أمر المسلمين شيئا، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"[7].

فتميزت القيادة الإسلامية بتولية الأصلح، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك الشورى ، وهي بعيدة عن الأهواء والأغراض الشخصية والمنصب القيادي في الإسلام لا يجوز أن يرشح احد له نفسه فكانت القيادة في الإدارة الإسلامية أولا لرسول الله– صلى الله عليه وسلم –ثم اختار المسلمون أبا بكر خليفة لرسول الله، ثم جاء عمر وعثمان وعلي رضوان الله عليهم، ثم كانت الدولة الأموية وتعاقبت القيادات الإسلامية ومن هنا يمكن القول بان القيادة مهمة في كل مجالات الإدارة،فالقيادة الإسلامية يتولى القيادة فيها رجال مخلصون مؤمنون قادرون على تحمل المسؤولية، لا يخشون في الله لومة لائم،فالإدارة والقيادة في الإسلام مسؤولية وليست سلطة أو كرسي[8].

وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى في سورة آل عمران الآية 159 : ﴿**وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين**﴾[9].

فالقيادة 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 ، والقيادة في الإسلام مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعقيدة الإسلامية لا تنفك عنها لأن العقيدة يؤمن بها الإنسان ويضحي من أجلها بماله ونفسه فهي واختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه، ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى:﴿**إن خير من استأجرت القوي الأمين**﴾[10].والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام،كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الأجر على قدر

---

[7] –نواف كنعان،مرجع سابق،ص.41.

[8] – فاروق مجدلاوي، **الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن خطاب**،ط.3،عمان: دار روائع مجدلاوي ،2003،ص.51.

[9] – القران الكريم ،**سورة آل عمران**،الآية.159.

[10] – القران الكريم،**سورة القصص**،الآية: 26.

العمل تطبيقا لأحكام الآية الكريمة:﴿ **ولكل درجات مما عملوا ولنوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون**﴾[11].

وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام،وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التظلم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير المجهودات ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات،لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاة لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما :المقدرة والأمانة،أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاة حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، كالتروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، انجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم[12].

المطلب الثالث:القيادة في الفكر الإداري الحديث:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن الثامن عشر بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب عمل ومشكلات ناتجة عن وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيفية تنظيمها، والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال، مما خلق الحاجة الماسة إلى أساليب ونظم الإدارة التي تكون قادرة على زيادة الإنتاج وتحسين

[11] – القران الكريم،**سورة الاحقاف**،الآية :19.

[12] – فاروق مجدلاوي، مرجع سابق، ص.53.

نوعيته من جهة، وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة أخرى وشهد التراث السوسيو إداري اهتماما كبيرا بالقيادة الإدارية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في التنظيم، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

الفرع الأول:القيادة في ظل مدرسة الإدارة العلمية:

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور(**Fredrick Taylor**)[13] سنة 1956-1915إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره انه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك إن أجره مرتبط بإنتاجه، فانه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية ا لممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن[14].

ولذا فقد حصر **فريديريك تايلور** جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن،كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير ، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيهم[15] .

---

[13] – فريديرك تايلور واحدا من قادة الفكر في حركة الكفاءة ولد سنة 1856 في امريكا، كان مهندس ميكانيكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية،يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة،كما كان من أوائل المستشارين الإداريين، إن الإسهامات العلمية التي قدمها فردريك تيلور في حقل الإدارة تعكس بشكل مباشر الحقبة الزمنية التي عاش فيها والخلفية الثقافية وطبيعة العمل الذي قام به اهتم بالجانب المادي وأهمل الجوانب الأخرى،وتجسد ذلك من خلال كتابه الشهير أصول ومبادئ الإدارة العلمية، توفي في مارس1915.

[14]– Yves-Frédéric Livian, **Organisation : Théories et pratiques**, Dunod : Paris, 3éme éd, 2005, p29.

[15] – محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة :النظريات والعمليات والوظائف**،ط.3 ،عمان: دار وائل ، 2006 ، ص ص.52-56.

بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ؛ كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية ورغم مما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج.[16]

وقد ساهم تايلور من خلال دراسته بعدد من المبادئ والتوجيهات التي كان لها تأثيرا في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوره لمهام المدير التي تتمثل في[17] :

- اختيار المرؤوسين وتدريبهم على أسس علمية.
- العمل على تنمية قدراتهم والتعاون معهم وتوجيههم لضمان انجازهم للعمل.
- استخدام المعايير العلمية للحكم على أدائهم بدلا من الطرق التقليدية.
- تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه.
- يقتصر دور العاملين على المشاركة في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم.

هذا وإنه يمكن القول مما سبق أن تايلور أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال وصور متعددة منها زيادة الأجر، الترقية السريعة،تهيئة الظروف المواتية للعمل وغيرها،وعلى الرغم من ما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لأهمية العلاقات

[16] – نواف كنعان، مرجع سابق، ص.59.

[17] – نفس المرجع الأنف ذكره.

الإنسانية والحوافز المعنوية، ونظرتها للعامل كآلة ، وتركيزها على العلاقة الرسمية في العمل واعتمادها على التسلط والرقابة الصارمة.

الفرع الثاني:القيادة في ظل مدرسة الإدارة الصناعية والعامة:

يعد **هنري فايول (Henri Fayol)[18](1841-1925)** الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال ،فهو أول من حلل الوظيفة الإدارية إلى عناصرها الست :الوظائف الفنية، الوظائف المالية، وظائف الصيانة والمحاسبة، والوظائف الإدارية، وتشمل هذه الأخيرة التنبؤ، التنظيم،التنسيق، الرقابة والقيادة ، وهي المهام الرئيسية التي تناط بالمدير[19].

ويرى أن كفاءة الإدارة ترتكز على كفاءة القادة الكبار لذلك دعم فكرة إقامة مراكز للدراسة والتدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لديهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المؤسسات الصناعية والإدارات العامة للدولة[20].

من هنا نستشف إسهامات **هنري فايول** في مجال القيادة الإدارية حيث برزت كعنصر هام في الوظيفة الإدارية وتعني القيادة عند فايول الحفاظ على نشاط العاملين في المؤسسة.

كما يرى بأن سلطة القائد مستمدة من المنصب والسلطة الشخصية التي تستمد من صفاته الذاتية التي يتمتع بها، وتكسبه قدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين .وقد قدم فايول مجموعة من هذه الصفات التي يرى أنه ينبغي توافرها في القائد وهي[21]:

- **صفات جسمية** : كالصحة، القوة والحيوية.
- **صفات عقلية** : كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.

---

[18] – هنري فايول احد علماء الإدارة الكلاسيكية، لقد كان هنري فرنسي الأصل، ولكنه ولد في بإسطنبول عام 1841، ومات بباريس في عام 1925،وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا،ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية سنة 1916.

[19] – عبد الكريم بن أعراب ، **تسيير المنشأة** ،، قسنطينة : منشورات جامعة منتوري،2003-2004،ص.85.

[20] – حمدي أمين عبد الهادي، **الفكر الإداري الإسلامي والمقارن** ، ط.3 ، القاهرة: دار الفكر العربي ،1990 ،ص ص.72-74.

[21] – صبحي جبر العتيبي ، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة** ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص.26..

- **صفات أخلاقية** : كالجرأة والشجاعة.
- **صفات ثقافية** : تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يخص نشاط مؤسسته وبيئتها.
- **صفات تتعلق بالخبرة والتجربة:** وهي ما يكتسبه القائد من خلال وظيفته.

إضافة إلى ذلك، فقد اقترح فايول توجيهات لترشيد سلوك القائد كمتابعة تنفيذ خطة العمل ومراقبة العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والتوفيق بين جهودهم ، وكذا تشجيعهم على الإبداع والتفكير الخلاق لاستنباط و سائل وطرق لتطوير العمل وتحسين أداءهم، وانتهج مدخلا شاملا لدراسة مشاكل الإدارة في المؤسسة بوجه عام، والإدارة العليا بشكل خاص[22].

وأشار إلى أن النجاح في العمل الإداري لا يكمن في وجود القيادة الإدارية فحسب، بل يتعدى ذلك ويتطلب وجود مبادئ إدارية يمكن تعليمها للمديرين ليصبحوا قادة ناجحين ، وتتمثل هذه المبادئ في:تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة التوجيه، وحدة الأمر، التخلي عن المصالح الخاصة لصالح المصالح العامة، الأجور والمكافآت، التمركز، السلمية، الأوامر، الإنصاف ، استقرار العمال[23].

وإذا كان **هنري فايول** يتفق مع **فريدريك تايلور** في وجود مبادئ إدارية عامة التطبيق إلا أنه يخالفه في أن تطبيقها لا يتم بالجمود والصرامة، كما يخالفه في الأخذ بفكرة الإشراف الوظيفي لتعارضها مع مبدأ وحدة القيادة،و بعد تايلور وفايول ونظرياتهما، يجدر التطرق بالدراسة إلى الاتجاه الثالث في الفكر الإداري الكلاسيكي ألا وهو النظرية البيروقراطية **لماكس فيبر** التي تعتبر أساسا للتنظيمات الرسمية الحديثة.

---

[22] – نواف كنعان ، مرجع سابق،ص ص.63-64.

[23] – محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط.03 ، عمان: دار وائل للنشر ، 2005، ص42.

الفرع الثالث:القيادة في ظل الإدارة البيروقراطية:

أنشأت النظرية البيروقراطية على يد عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر Max (Weber)** وقد ساهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية:نموذج السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد.

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة[24]:

أولا: نموذج السلطة الشرعية:تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد نابعة من مركزه القيادي.

ثانيا:نموذج السلطة التقليدية :تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بنظامية القوانين التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

ثالثا:نموذج السلطة الكاريزمية: سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على إنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فهنا السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

[24] – نواف كنعان،مرجع سابق،ص ص.66-70.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج **ماكس فيبر** أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية

ويتضح من العرض السابق أن معظم الدراسات التي تمت في إطار النظرية الكلاسيكية ،ركزت اهتمامها على تطبيق مبادئ آلية لحل المشاكل الإدارية،ويبدوا ذلك واضحا من خلال إتباع نظرية الإدارة العلمية للمنهج العلمي في فهم العملية الإدارية ،بينما نادي أصحاب نظرية التقسيم الإداري لترشيد سلوك القياديين و يتضح ذلك من خلال التنظيم البيروقراطي و تحليله لنماذج السلطة و أنماط القيادة التي تتلاءم معها وإغفال الجانب النفسي و الاجتماعي داخل المنظمة.

ثم ظهر هذا التيار الفكري السلوكي كرد فعل قوي اتجاه مغالاة الفكر الإداري الكلاسيكي في التركيز على الجوانب المادية والافتراض الذي قام عليه والمتمثل في أن الفرد رجل اقتصادي تؤثر طاقته الجسدية والحوافز المادية كعاملان وحيدان في إنتاجيته، و أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريد، سواء أكان في مجال العمل أو في مجال التعامل مع الآخرين،وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي[25].

الفرع الرابع:القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

في حين أن اهتمام الفكر الإداري الكلاسيكي انصب على هيكل وآلية عمل المؤسسات، انصب اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المؤسسة، وعلى خلاف منظري الفكر الإداري الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة[26] .

[25] – محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق** ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ،2004،ص.270.

[26] –نواف كنعان،مرجع سابق،ص.75.

ويؤكد رواد هذه المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة إذ تمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، لذا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديث، ورائد هذه المدرسة هو العالم الأسترالي **جورج التون مايو**[27] **(George Elton Mayo)** الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لها في القرن 20 وقد خلص من تجاربه في ورشات " **هاوثورن** "لدى منشأة" ويسترن إلكتريك "سنة 1939 أن الفرد مخلوق اجتماعي يسعى للتناسق والتوافق مع أعضاء جماعته،وسلوكه هو تعبير وانعكاس لأفكارها، وهذا الانسجام الاجتماعي يعد عامل معنوي يؤثر في إنتاجيته، إضافة إلى أن إثارة دافعيته لا تكون بواسطة الحوافز المادية فحسب، بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضا،وأن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي[28].

وأضاف **إلتون مايو** في مجال القيادة الإدارية تحديده للنمط القيادي الأفضل على أنه النمط الديمقراطي باعتبار أن القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص وإمكانية القيادة، والذي يسمح بإشراك العاملين في الإدارة، يكون عاملا أساسيا في نجاح برنامج العلاقات الإنسانية كما يكون له أثرا فعالا في زيادة الإنتاج، بالإضافة إلى" **التون مايو**"، فإن هناك رواد آخرين لمدرسة العلاقات الإنسانية والذين قدموا أفكارا أخرى في مجال القيادة الإدارية من أهمهم[29]:

- كيرت لوين**(KERT LEWIN)** الذي توصل من خلال دراسته إلى أن الأسلوب الأفضل في القيادة هو الأسلوب الديمقراطي، كما بين أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز العاملين للأداء الجيد.

---

[27] – جوج التون مايو هو عالم نفس و عالم إجتماع أسترالي، وُلد بمدينة اديليد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد ببريطاني،عمل كأستاذ مُحاضر بجامعة كوينزلاد من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا ،لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفاد للأعمال (1923–1947) حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي، هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول و تايلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، واثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية و هذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن.

[28] –نفس المرجع الأنف الذكر،ص ص.75–76.

[29] – صبحي جبر العتيبي ،مرجع سابق ،ص.38.

- مورينو(**MORINO**) الذي أولى أهمية لمشاعر العاملين الايجابية في العمل من خلال دراسته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.

من هنا نستخلص من عرض أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية أنها ركزت على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد وعلاقاته مع زملائه، وكذا على الحوافز المعنوية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المؤسسة، ودعت إلى الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية،وتحسين أساليب القيادة.

وقد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المؤسسة، كما نجحت في إثراء مجال القيادة الإدارية وكانت منطلقة للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في الثلاثينات من هذا القرن ،لكن رغم ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها لم تنجو من الانتقادات التي من أهمها تركيز اهتمامها على الجانب النفسي والاجتماعي للمورد البشري أكثر من الاهتمام بالمشاكل التنظيمية للمؤسسة،إضافة إلى تركيزها على العلاقات غير الرسمية مما أدى إلى إهمال التنظيمات الرسمية.

الفرع الخامس:القيادة في ظل مدرسة التنظيم الاجتماعي:

يرى رواد هذه النظرية ومن بينهم أرجيرس **(Argyris)** ، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسين هما :الفرد والتنظيم الرسمي، ويرى أن هناك تعارضا بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي، وإن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلبا على الكفاءة التنظيمية[30].

كما أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الآمرة والشديدة، قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفشل،

[30] – نفس المرجع الأنف الذكر،ص.79.

ومن هنا وجد" أرجيرس" أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي، يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على المرؤوسين، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد والتخفيف من حدة الرقابة، وبهذا يشعر الفرد بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتاح له المجال لتحقيق نموه، تطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل[31].

أما ليكرت **(Likert)** فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة،الاتصالات، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة،وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية، هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الاهتمام بالمرؤوسين، والنظر لهم على أنهم كائنات إنسانية[32].

هذا وإنه يمكن القول مما سبق أن التنظيم الإداري يتم في إطاره مجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم، وأنه يمكن للقيادة أن تحقق هذا الانصهار عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم،وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم في تطوير أهمية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني:تعريف القيادة الإدارية

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدّرة لكافة الأنشطة، ولقدم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتقلص وتوسع مهامه، إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية التي جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً

[31] – دخموش العربي ، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة** ، قسنطينة : مطابع جامعة منتوري ، 2001 ، ص.85.

[32] – نواف كنعان،مرجع سابق،ص ص.79–80.

طبيعيا،لذا سنتطرق في هذا الجانب لمعنى القيادة وأصولها في المقام الأول، ثم لتمييزه عن مفهوم الرئاسة، الزعامة والإدارة كلا على حدة فيما بعد.

المطلب الأول:تعريف القيادة الإدارية وأهم عناصرها:

القيادة كموقع وظيفي في المؤسسات هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعًا وظيفيًا على هرم رأسي ، عادة ما يكون رسميًا سواء أكانوا مديرين تنفيذيين أم جنرالات عسكريين أم مديري مدارس أو ما شابه يمارسون القيادة من موقعهم الوظيفي على شبكات واسعة من المرءوسين، ويظهر هذا الجانب في الهيكل التنظيمي.

الفرع الاول:معنى مصطلح القيادة

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Archein مشتقة من الفعل اليوناني Leadershipفتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي Leader ومعناه يحرك أو يقود؛ أما كلمة قائد تتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك او يقود، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه[33] .

وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد [34] .

أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمره[35] .

---

[33] –نواف كنعان، مرجع سابق،ص ص.86–87.

[34] – ابن منظور، **لسان العرب**،المجلد:12،ط.1،بيروت: دار صادر، بيروت،2001،ص.315.

[35] –خليل الجر، **لاروس :المعجم العربي الحديث**،د.ط، باريس:مكتبة لاروس ،1987،ص.116.

وهي:" دور اجتماعي و مهمة يكلف بها فرد مسؤول ذو صلاحية في توجيه و إصدار قرارات و أوامر و تحقيق هدف معين خاصة في المسائل العسكرية و السياسية"[36].

هذا بالنسبة لمعنى القيادة لغة،أما على مستوى المعنى لكلمة القيادة فنلمسها في الاستخدامات القرآنية عدة كلمات مثل كلمة(الإمامة) ومن ذلك قوله تعالى:﴿**وجعلنا للمتقين إماما**﴾[37]،وكلمة (الحكم) ومشتقاتها ومن ذلك قوله تعالى:﴿**ولقد آتينا بني إسرائيل الكتاب والحكم والنبوة**﴾[38]،وفي كلمة الخلافة ومن ذلك قوله تعالى:﴿**يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض فأحكم بين الناس بالحق**﴾[39].

أما اصطلاحا تعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة، و لقد عرفها نواف كنعان على أنها :"مجموع السمات الشخصية والأنماط السلوكية والمخزون المعرفي ، التي يمتلكها المدير ، ويستطيع من خلالها التأثير في الآخرين، وتحفيز التابعين للتعاون وبذل أقصى ما لديهم من طاقات لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها"[40].

فالقيادة بمعناها العام كما عرفها ولمان **(Wolman)** هي:" مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا[41]".

عرفها **باس (Bass)** بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب،وعرفت بأنها:"المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة"[42].

---

[36] – عمتوت عمر، **قاموس المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية** ،الجزائر:دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع،2009،ص.240.

[37] – سورة الفرقان:الآية :74.

[38]– سورة الجاثية:الآية :16.

[39] – سورة ص:الاية :26.

[40] – نواف كنعان، مرجع سابق،ص.86.

[41] – طريف شوقي، مرجع سابق ، ص.34.

[42] –محمد حسنين العجمي،**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية**،ط.1،عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع،2008،ص ص.56-57.

إن مفهوم القيادة ورد في المراجع العربية بطرق و صياغات مختلفة لذا سنكتفي فقط بذكر التعاريف شيوعا والتي وردت بأساليب وصياغات متباينة،فهي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبّراً عن أمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا.

هذا وإنه يمكن القول مما سبق أن هناك توافقاً مشتركا بين التعريفات المختلفة للقائد أنه يتمتع بسلطة اكبر من الآخرين كما انه الشخص الهام و المسيطر و ذو تأثير على أفراد الجماعة كما يؤكد على أهمية و ضرورة المواقف في القيادة حيث أن المواقف المختلفة تظهر لنا صورا مختلفة للقائد و من يتبين لنا أن عملية القيادة ترتكز على وجود جماعة من الأفراد في تنظيم معين و أن يتواجد قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكياتهم و توجيههم وان يجتمعوا على هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه .

ويعرف هيمفل 1954:" **HIMPPHIL**" :القيادة هي نشاطات وفعاليات تنتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة، ويرى ستوجديل **STOGDIL**":"أنها عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.

ويعرف **بيتر دريكر (P.F.Drucker)**:" القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع"[43].

[43]– نجم عبود نجم, **القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين**,ط.1،عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع،2011 ،ص ص.23-24.

وهي:"نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائدا أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة و يعملون معا تحقيق هذه الأهداف"[44].

ويعرفها **ليتر(Litterer):**"بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد أخر لتحقيق أهداف معينة"[45].

أما ليكرت (Likert) فيعرف القيادة بأنه:" قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"[46] .

لاشك مما سبق نلاحظ أن التعاريف السابقة للقيادة تتميز بأفكار وتصورات مختلفة تصب في معنى واحد،فهي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة، وللقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة لأنها شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية،التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

فمادام القائد هو أحد القادة الرسميين يطلب الطاعة من مرءوسيه، هذه الطاعة غير مضمونة على الإطلاق، وبالفعل يمكن للمرء أن يجادل بأن السلطة لا تكون سببًا لأي فعل يصدر من المرءوسين بقدر ما تكون نتيجةً له، وبذلك يمكننا القول أنه إذا ما فعل المرءوسون ما طلبه منهم القادة، فعندها يمكن القول إن القادة أقوياء ولهم سلطة[47]،أي القدرة والقوة على

---

[44] – مدحت محمد أبو النصر،**قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**،ط.1،مصر :المجموعة العربية للتدريب والنشر،2009،ص.21.

[45] –J. A. Litterer, **The analysis of organization**, John Niley & Sonsic: New york, 2 nd éd, 1973, p168.

[46]– حسين حريم، **السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**،ذ.ط ،عمان: دار حامد ، 2004 ، ص.193.

[47] – كيث جرينت،تر: حسين التلاوي،**القيادة**،ط.1،القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر،2013،ص.12.

التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة في شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية[48].

إن القيود التي يفرضها ربط القيادة بموقع في تسلسل هرمي تتلاشى عندما ننتقل إلى النظر إلى القيادة من المقدمة، وهو منهج أفقي تكون فيه القيادة لا علاقة لها في الأساس بالتسلسل الهرمي، وعادة ما تكون مؤسسة بشكل غير رسمي لها هرم يتسم بالمرونة والانسيابية، وعندما تندمج مع القيادة في موقع المسئولية، قد تصبح في المرتبة قبل الأخيرة في قاع الهرم .فمثلًا في النظم العسكرية، يظهر هذا النوع ،فالقيادة في هذا البعد الذي يقوم على المكانة تختلف من ثم تبعًا لمدى تنظيمها بشكل رسمي أو غير رسمي، ومدى تأسيسها أفقيًا أو رأسيًا .وتنطوي القيادة في موقع المسئولية على درجة ما من المركزية في الموارد والسلطة، وقد تنطوي القيادة بالمسؤولية في بعض الظروف، على شيء يقترب من القيادة دون سلطة عامل التأثير بمعنى إثبات عامل التأثير على الجماعة من قبل الذي يقود تلك الجماعة سواء كان فردا واحدا أو هيئة قيادية[49].

الفرع الثاني:تعريف القيادة الإدارية:

إن القيادة الإدارية ليست مجرد علاقة شخصية بين شخص وآخر وإنما يمتد تأثيرها إلى الأنظمة المختلفة في المنظمة،والقيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية؛ لأن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنقادة سياسي، ديني، عسكري،تجاري، مالي، فني أو إداري .وسنتعرض في هذا المطلب لمعنى القيادة الإدارية وعناصرها في المقام الأول، ثم لأهميتها في كل من الجانب التنظيمي للإدارة، الجانب الإنساني للإدارة، الجانب الاجتماعي للإدارة وفي تحقيق أهداف الإدارة.

---

[48]– كامل المغربي وآخرون، **أساسيات في الإدارة**، ط.1.،بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع،1995، ص.164.

[49] – نفس المرجع الأنف الذكر،ص.13

ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة للقيادات الإدارية عظمة مسؤولية القائد،ويقول عمر رضي الله عنه:"إنما أمير المؤمنين رجل منكم ،ولكنه أثلقكم حملا" بمعنى العدل وتنفيذ الشريعة وإقامة حدود الله[50].

كما روى ابن تيمية أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال:"**إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم**" فهي علاقة تتميز بتمركز الأفراد حول فرد مركزي معين،وبذلك فالقيادة لها طرفين يتمثل الطرف الأول في المدير أو القائد الذي يوجه ويرشد الطرف الثاني وهو المرؤوس بغرض تحقيق أهداف معينة،واهم عنصر في القيادة هو القدرة على التأثير على الآخرين لتوجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه الهدف[51].

ويعرف أحمد قوارية القيادة الإسلامية على أنها:"عملية تحريك الناس نحوى الهدف المنشود بواسطة الدين والدنيا في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة[52]".

في حين أشار خليل محمد الشماع في كتابه مبادئ الإدارة على أن القيادة الإدارية بأنها:"الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير(القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين"[53].

وتعتبر القيادة الإدارية من أهم القيادات و ذلك نظرا لأهمية المؤسسة على اختلاف شكلها،فهي تقوم على مفهوم أساسي،وهو أن الأفراد لديهم القدرة على انجاز هذه الأشياء لذلك والبحث عن الوسائل التي تساعد على تحقيقها و إشباعها،فهي:"القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير،وقبول المرؤوسين للقائد،أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة[54] .

---

[50] –احمد قوارية ،**فن الإدارة** ،الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية،2007،ص ص.42–44.

[51] –نفس المرجع الأنف الذكر،ص.53.

[52] –نفس المرجع الانف الذكر،ص.62.

[53] –محمود حسن جمعة،حيدر شاكر نوري،"تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري:دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديال"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**،_السنة الرابعة والثلاثون،العدد (90)، سنة 2011،ص306

[54] – نعيم إبراهيم الظاهر ،**أساسيات الإدارة:المبادئ الحديثة والتطبيقات الحديثة**،ط.1،لبنان:عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع،2009،ص.149.

فالمنظمات الحديثة تركز على مستوى التعلم والثقافة لدى العاملين فيها فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الإداريين إلى مطالب الزبائن والحكومات،إذ تواجه المنظمات هذه التحديات داخلية كانت أم خارجية فلابد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهة العراقيل داخل المنظمات.

فالقيادة الإدارية هي:"القدرة على توجيه سلوك الأفراد ،وتنسيق جهودهم،وموازنة دوافعهم،ورغباتهم وتعرف القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل (Koontz & O'donnell) بأنها" :عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"[55].

ويعرفها ففنر وبرسثوس (Pfiffner & Presthus) بأنها" :نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية[56]".

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها:" القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"[57] .

كما عرفها طريف شوقي بأنها" :مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرا عاليا من تماسك الجماعة[58] "

---

[55] –صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**،د.ط،الإسكندرية: الدار الجامعية :الإسكندرية، 2001 ،ص.221.

[56] – نواف كنعان، مرجع سابق ،ص.97.

[57] – هناء حافظ بدوي، **إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية :في الخدمة الاجتماعية**،د.ط،الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2002 ،ص.87.

[58] – نواف كنعان،مرجع سابق،ص.98.

و انطلاقا من التعاريف السابقة أن هناك ثلاثة عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية هي[59]:

1. **وجود جماعة من الناس يعملون في تنظيم معين:** والمعيار الذي يمكن على أساسه تقرير إذا ما كانت مجموعة من الأفراد يمارسون وجودهم كجماعة؛ بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا، فلا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون مجموعة، ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع،فضلا على توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة، مما يؤدي إلى الابتكار والإبداع.
2. **عملية التأثير** :أي وجود شخص من بين أعضاء الجماعة (القائد) قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين،فالقيادة هي القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير على جماعته وتوجيههم بطريقة يمكنه معها اكتساب طاعتهم وضمان ولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين،وأن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم.
3. **تحقيق الأهداف المرغوبة** :بمعنى أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة وجعلها مرغوبة،لا بد من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة ، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون،بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم[60].

الفرع الثالث:عناصر القيادة:

[59]– حسن التهامي،مرجع سابق، ص ص.6–7.

[60] – نفس المرجع الأنف الذكر.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن عملية القيادة تشمل أربعة عناصر أساسية و التي تتمثل في:

الشكل(01): يوضح مكونات القيادة

أولا:القائد:هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات و القدرات التي تساعده في التأثير على الجماعة ودفعهم وتحفيزهم نحوى تحقيق أهداف مشتَركة،وقد أورد كارتر خمسة تعاريف للقائد تتلخص في[61]:

أ. **يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.**

ب. **القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.**

ج. **القائد هو يتم اختياره إراديا من الجماعة .**

د. **القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.**

هـ. **القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة.**

ثانيا:التابعين أو الجماعة:الجماعة في علم الاجتماع تضم شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم في علاقات تبادلية و مصالح مشتركة ضمن تنظيم معين،وكل جماعة لهم قيم و معايير معينة و مشتركة تختلف من جماعة لأخرى، فالفرد بدون تابعين ليس قائدا فالتبعية هي شرط لابد منه للقيادة ، وهناك بعض الخصائص التي يجب توافرها للتابعين الفاعلين ،

[61]– محمد حسنين العجمي،مرجع سابق،ص ص.59–60.

وهي جدارة الثقة و الود و الحماس و التوجه الإيجابي و الحيوية و المثابرة و التعاطف و المصداقية ، و أن يكون التابع منفتح العقل و على استعداد لقبول التغيير و سماع أي أفكار و تنفيذها إن تطلب الأمر ذلك[62].

ثالثا:قوة التأثير:التأثير هو سلوك يقوم به القائد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو موقف الآخرين بالطريقة التي يريدها وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للمؤسسة التي تقوم عليها قيادته لعل أهم وسائل التأثير نذكر أهمها[63]:

أ. التأثير القائم على المكافأة: تعتبر المكافأة عاملا يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية ،حيث يقوم القائد منح المرؤوسين المكافآت المادية والمعنوية على أدائهم الجيد مثل :الرواتب و التَّرقيات.

ب. التأثير القائم علي الإكراه :يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق العقاب و الجزاء.

ج. التأثير القائم علي قوة الخبرة :وهي القوة التي تأتي من الخبرات و المعلومات السابقة وكذالك من التجارب التي يمر عليها القائد فتزيد من قدرته على التصرف و التأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

د. التأثير القائم على قوة شخصية القائد :تستند على شخصية القائد الإداري اتجاه مرؤوسيه وإعجابهم وتقديرهم له بما يتمتع من خصائص وسمات تميزه عن الآخرين.

رابعا:الهدف مطلوب تحقيقه:والهدف هو الغاية المطلوب الوصول إليها فهو الشيء المرغوب، حيث يحدد اتجاهات المؤسسة ويجب أن تتميز الأهداف بما يلي[64]:

أ. ينبغي أن تعكس الأغراض الرئيسة للمؤسسة.

---

[62] – ظاهر محمود كلالده،مرجع سابق،ص ص.48-49.

[63]– بشير العلاق،**القيادة الإدارية**،عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010 ، ص ص.16-17.

[64]– صابرين عطية مرسال،مرجع سابق،ص.23.

ب.أن تتميز بروح التحدي وتتطلب المزيد من الجهد والابتكار.

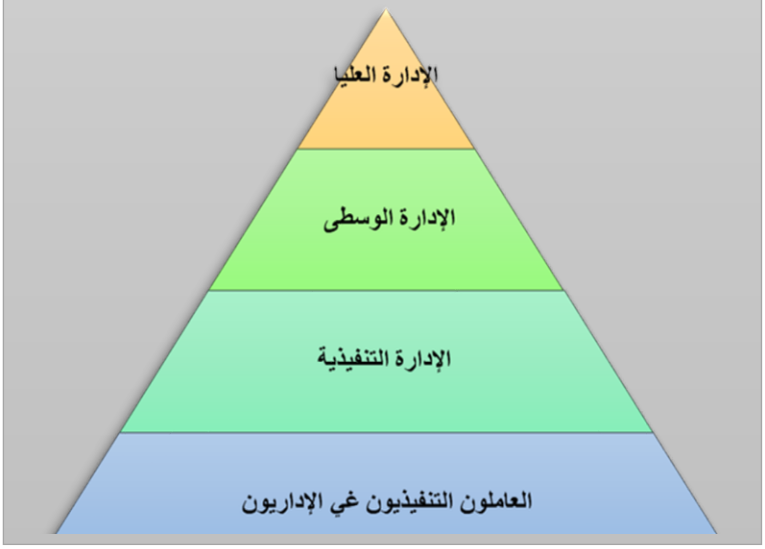
ج. أن تكون الأهداف محددة وواضحة.

د. أن تكون واقعية ومقنعة و ممكن تحقيقها على أساس قدرات الأفراد.

– وعليه فان المدراء موجودين في كافة المستويات الإدارية[65]

الشكل (02): يوضح المستويات الإدارية

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار و مكتبة الحامد، الأردن- ط1 – 2006، ص.198.



فالقائد في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين من تؤدي مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميول انفصالية قوية والقائد مسؤول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة وهذا يتطلب من قائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة تمارسها فدور القائد إذا يدعوه لأن يعمل كمنسق

[65] – جلال إبراهيم العبد ، مرجع سابق، ص56،58

ومخطط وممثل للجماعة .ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون إتباع ولا محل للقائد ما لم يكن هناك هدف محدد وغاية يسعى لتحقيقها، ودراسة القيادة كظاهرة اجتماعية وسيكولوجية وتأخذ بالضرورة في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل الهدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

المبحث الثالث : القيادة والمفاهيم المشابهة

بناءا على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، وتبعا لذلك هي مسؤولية إنسانية و اجتماعية و سياسية و تاريخية بمرحلة معينة تهدف إلى التوجيه والسيطرة لمجموعة من الأشخاص بحصر نوع من التفاعل المتبادل بين القائد والمرؤوسين القائم على الثقة المشتركة لانجاز المهمات المستقبلية المطلوبة لتطور النظام،ضمن إطار يجمعهم التراث و الإيديولوجية و المصلحة المشتركة.

ومن أجل ضبط التعريف الدقيق لمفهوم القيادة،وجب علينا الإشارة إلى بعض المفاهيم المتداخلة معه وهي:

1. **القيادة والرئاسة**:رغم وجود خلط بين مفهوم القيادة Leadership والرئاسة Headship، إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما، حيث لخص جيب (Gibb) النقاط الأساسية التي تستوجب هذه التفرقة فيما يلي[66]:

أ. يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة، ارتباطهم، ولائهم واحترامهم كما في حالة القيادة، حيث أن سلطة القائد تنبع من أفراد الجماعة، بينما تستمد سلطة الرئيس من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها.

ب.أن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعا لاهتماماته، وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.

[66] – طريف شوقي،مرجع سابق،ص ص.44-45.

ج. لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة، كما توجد فجوة اجتماعية واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم،فالقيادة تنبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها ، أما الرئاسة فتستمد سلطاتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروضا على الجماعة، وعلى هذا فليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة.

د. تأتي القيادة نتيجة اعتراف تلقائي من أفراد الجماعة بفرد منها أسهم في تحقيق أهدافها،على عكس الرئاسة التي تنشأ في إطار نظام محدد.

2. **القيادة والزعامة:**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 "،حيث 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، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك[67].

3. **القيادة والإدارة:** يرى ماكورميك(Mccormick) أن الاختلاف بين القيادة Leadership والإدار Administration ليس في درجة العمومية،فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء،ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي فالمدير الإداري فهو:"كل شخص له مكتب في سلم إداري داخل التنظيم ،وإذا احتل أعلى سلطة في الإدارة اصطلح

[67] –نفس المرجع الأنف الذكر.

عليه تسمية المدير ،لأنه المسؤول عن تحقيق نتائج منظمته سواء كانت مؤسسة أو شركة أو وزارة".[68]

في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها.[69]

كما ميز جون كوتر John Kotter بين القيادة والإدارة، حيث رأى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات ، تحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي،تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أي أجل تصحيح الأخطاء،بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى؛ وهكذا أكد جون كوتر أن القيادة مكملة للإدارة وليست بديلا لها[70].

من خلال ما تقدم،نستنتج أن قدرات وسلوكات القائد لا تختلف عن قدرات وسلوكات الرئيس و الزعيم والإداري أو المدير ،وعليه فالفرق بين المصطلحات المذكورة يرتكز على نوع الاعتبار القائم:فالرئيس له اعتبار سياسي،والزعيم اعتبار كارزماتي،والإداري أو المدير على اعتبار الكفاءة.

---

[68]– ثيودور ليفيت،**الإدارة الحديثة**،تر :نيفين غراب،القاهرة:الدار الدولية للنشر ،1994،ص.18.

[69] – طريف شوقي، مرجع سابق ،ص.49.

[70] –John Kotter, **Qu'est-ce que le leadership?, Harvard Business Review: IN Le leadership**, Editions d'organisation: Paris, 6éme éd, 1999, pp58-60

.

المحاضرة الثانية: نظريات القيادة الإدارية

تمهيد:

لقد نشأت نظريات عديدة لتحديد ماهية القيادة و كيفية إكتسابها فهي تفسر الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا و تشرح الخصائص التي تميزه، و أهم تلك النظريات نوجزها فيما يلي:[1]

المبحث الأول: نظرية الخصائص أو السمات أو الرجل العظيم :

وهي من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي ويرى القائلون بهذه النظرية ان القيادة سمة مميزة للفرد،وحاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية؛ إلا أنها لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة[71]، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها،وهي من أولى المحاولات المنتظمة،التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة **(Phenomena of Leadership)**على أساس تحديد صفات خاصة يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة منهم الذين يصلحون كقادة و ترتكز فكرة هذه النظرية على

[71] – حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة النظريات و العمليات الإدارية و وظائف المنظمة**، دار حامد النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006،ص219–221.

ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة،فالذكاء مثلا تتطلبه القيادة لأن السلوك الاجتماعي و الفردي يحتوي على مشكلات لابد من حلها[72].

هذا وإنه يمكن القول مما سبق أن الذكاء وحده لا يصنع القائد بل لابد من ارتباطه بعوامل نفسية و اجتماعية أخرى كالنضج و الاتزان و قوة الإرادة و المثابرة و الثقة بالنفس من السمات الأساسية للقائد حيث تمكنه من إشعار مرؤوسيه بأنه قادر على مشكلاتهم، بالتالي اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء .

تركز هذه النظرية على الصفات و السمات الشخصية للقائد كالصفات الجسدية و الفكرية (المهارة، الجرأة، الإقدام...) و تقول بأن القائد يولد و لا يصنع وتعرضت هذه النظرية للكثير من الانتقادات أهمها:

أ. وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.

ب. التفاوت في الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

ت. السمات لم تتنبأ بدقة مع الأفراد الناجحين في القيادة.

ث. صعوبة قياس الصفات المحددة.

ج. عدم شمولية النظرية لإغفالها متغيرات أخرى.

المبحث الثاني: نظرية السلوك

نظرا لإخفاق نظرية السمات تحول إهتمام الباحثين إلى دراسة سلوك القائد و هو يمارس العمل الإداري فهذه النظرية تركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين.

[72] –عبد الرحمان محمد العيسوى،**إستراتيجية القيادة العسكرية من المنظور السيكولوجي**،الإسكندرية:دار الفكر الجامعي،2001،ص ص.15–16.

لقد أجريت دراسات مكثفة في هذا المجال أهمها: دراسات جامعة أوهايو ohio وجامعة ميتشغيان**Michigan** و دراسات **لايكرت** و دراسات **بليك و موتون** (الشبكة الإدارية) وغيرها و صنفت هذه الدراسات أساليب القيادة استنادا إلى ثلاث أبعاد رئيسة:

1. **الإهتمام بالعمل:**و يركز على تحقيق الاهداف و توصيف الأعمال و توزيعها بين الأفراد وإنجاز الاعمال في المواعيد.
2. **الإهتمام بالناس:**و يتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين و الشعور بالمودة نحو العاملين والإهتمام بمشكلاتهم.

ح. **السلوك الموجه للتطوير:** الذي يتصف بالتجريب و الاختبار و تشجيع التغيير.

المطلب الأول: فرضيات هذه النظرية:

خ. وجود علاقة بين الاسلوب القيادي و فعالية الجماعة.

د. وجود أسلوب قيادي معين ناجح و فعال في جميع المواقف.

لكن النتائج أثبتت العكس.

و النظريات الآتية تمثل هذه الإتجاهات[73]:

1-نظرية الخط المستمر في القيادة أو سلسلة السلوك: تنظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية تصور خطا متدرجا بين مقدار السلطة أو الصلاحية و مقدرا الحرية الممنوحة للمرؤوسين في إتخاذ القرار.

و تتدرج الأساليب القيادية حست هذه النظرية في سبعة أنماط:

[73] – ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997،ص96.

1- القائد يسمح للمرؤوسين لإتخاذ القرار ضمن حدود معينة:القائد هنا يقدم درجة قصوى من الحرية للمرؤوسين فوجوده إعتباري في عملية إتخاذ القرار و تبقى صلاحياته أكبر من الممنوحة لأي عضو.

2- القائد يحدد الإطار العام للقرار و يترك إتخاذ القرار فعليا للمرؤوسين: القائد يعرف و يحدد المشكلة ويطلب من الجماعة صنع القرار بعد وضع الحدود فهو عضو في المجموعة.

3- القائد يعرض المشكلة ليحصل على إقتراحات المرؤوسين و يتخذ قراره على ضوء ذلك: القائد يأتي بحل من قبل المجموعة فالمرؤوسين لديهم الفرصة لإقتراح الحلول.

4- القائد يعرض القرار للمناقشة و التعديل: القائد يقدم قرار غير نهائي خاضع للتغيير من خلال التأثير من المرؤوسين.

5- القائد يتخذ القرار و يناقشه مع المرؤوسين للإجابة على إستفساراتهم: القائد وضع القرار و يبحث عن تقبل المرؤوسين لأفكاره من خلال التفسير الكامل.

6- القائد يرغب المرؤوسين بقراراته: القائد يأخذ خطوة إضافية و هي إقناع المرؤوسين بتقبل القرار المتخذ.

7- القائد يتخذ القرار و يصدره: القائد يصنع القرار و يبلغه للمرؤوسين لتطبيقه.

2- نظرية لايكرت في القيادة: لقد صنف لايكرت أساليب القيادة إلى أربعة أساليب أو نظم إستنادا إلى العمل و هي[74]:

1- الأسلوب التسلطي الإستغلالي: يتصف بالمركزية العالية و عدم التفويض و لا الثقة بالمرؤوسين و كذا عدم مشاركتهم.

2- الأسلوب الأتوقراطي النفعي أو الخير: يسمح النمط بالمشاركة في إتخاذ القرار و لكن ذلك تحت إشرافه.

3- الاسلوب المشارك: نمط إستشاري يتميز بثقة ملموسة بين القائد و مرؤوسيه.

4- الاسلوب الديمقراطي: الثقة و الحرية الكاملة بين القائد و مرؤوسيه.

و أحسن أسلوب هو **الديمقراطي** رغم تحقيق الاسلوبي الثاني و الثالث إنتاجية مرتفعة.

3-الشبكة الإدارية: تستند هذه النظرية إلى الكاتبين Robert Blake&Jame Moutonو تعتمد على تفاعل بعدين هما: الإهتمام بالعمل أو الإنتاج و الإهتمام بالعامل، و إستناد لذلك تم إقتراح خمسة أساليب2:

1-القائد الضعيف أو المتسبب :لا يعطي أي و أدنى إهتمام للإنتاج أو العامل فهو ينسحب من العملية القيادية.

[74] – نداء محمد الصوص، **مدخل إلى علم الإدارة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص93.

2-القائد المتشدد : يعطي كل إهتمامه للإنتاج و العمل و ادنى إهتمام يكون للعامل.

3-القائد الإجتماعي / رئيس النادي : يعطي الإهتمام للعامل و مشاعره و حاجاته و لا يهتم بالإنتاج و العمل.

4-القائد الوسط: يوجه إهتماما معتدلا لكل من العمل و العامل مع مواجهة صعوبة المحافظة على التوازن.

5-القائد المثالي /قائد الفريق الإهتمام العالي بالعامل و الإنتاج معا.مع التركيز على العمل بروح الجماعة.و أحسن اسلوب هو الاسلوب الأخير.

المبحث الثالث:نظرية النماذج الموقفية أو الظرفية:[1]

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات وقدرات فيوجهها نحو الهدف،وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل ممكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة[75]، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم[76].

فالنظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة و تفسيرها,حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية و حتى إذا كانت لديه

---

[75] – محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،عمان،ط1 ،2006،ص78.

[76] –محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق،ص.115.

قدرات ومواهب فذة فان الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب ،حيث أن القيادة هنا ترتبط بالظروف فهي قيادة ظرفية تبرز القائد من خلال اتخاذه قرار ما في موقف ما و التي عادة نعبر عنها بعبارة "اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب "[77].

تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان و مكان كما أنه ليس هناك صفة معينة يجب توفرها في كل قائد ليكون ناجحا بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة.

المبحث الرابع: نظرية الطوارئ:

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح فالقيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطيا إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركيا وفي غيره يكون زميلا وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح[78].

المبحث الخامس: نظرية حاجات التابعين:

ومن أنصار هذه النظرية **سانفورد (Sanford)** الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهما فالقيادة الفعالة، وحجة" سانفورد "في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية،وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم فإذا كان هذا حقا فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه[79].

---

[77] – ظاهر محمود كلالده،**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ،1997، ص ص87-88.

[78] – محمد العيسوى،مرجع سابق،ص ص19-20.

[79] – نفس المرجع الأنف الذكر.

المبحث السادس نظرية الرجل العظيم:

تفترض هذه النظرية أن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير و الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساسا على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء ارستقراطيين فقط،من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة ،فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها،ويبني أصحاب هذه النظرية رأيهم بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة[80].

المبحث السابع:نظرية عصر القيادة الجديد:

بعد أن أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية كل النظريات السابقة في تحديد خصائص القيادة الإدارية ،اتجهت معظم جهود علماء الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة .

حيث يرى عالم الإدارة "**دركر**":أن القائد يكتسب قدرات وينميها لتجعل من قائدا فعالا داخل منظمته عن طريق[81]:

1. **الفاعلية في اتخاذ القرارات**:وتعني قدرة القائد في الاختيار بين البدائل المتاحة والهدف من هذه الأخيرة هو تعظيم النتائج.

[80] – حسن التهامي،مرجع سابق،ص.24.

[81] – نواف كنعان،مرجع سابق،ص ص.388–429.

2. **الفاعلية في الاتصالات:**فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين و ينمي روح الفريق،ويعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم اتجاه أهداف التنظيم و سياساته،كما انه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل وبهذا فالاتصال هو الإطار الرسمي لكل علاقات العمل.
3. **إدارة الوقت:** تعتمد على مدى قدرة القائد في تحليل وقته،وتحديد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت واستخدام القائد لوقته تتحكم فيه عوامل كثيرة أهمها: حجم المنظمة وطبيعة عملها وأسلوب القائد في التعامل مع موظفيه.
4. **الإدارة بالأهداف** أصبح القادة الإداريون في ظل هذا المنهج يركزون على الأوامر والرقابة المحكمة كنقطة انطلاق لأهداف المنظمة، يعتمد نجاح الإدارة بالأهداف في قدرة القائد في التمييز بين الأهداف الهامة و الأهداف الأقل أهمية.
5. **إدارة التغيير:** أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة خاصة في المستويات العليا مرتبطة بالتطورات التكنولوجية ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه عن طريق تصحيح طرق العمل وتغيير اختصاصات بعض الإدارات أو إعادة هيكل التنظيم ووضع استراتيجية من اجل التغيير للأفضل.

في حين أن **سيرتو وسرتو (Certo & Certo)** يرى أن عصر القيادة الجديد يتسم بالحيوية والتنوع الكبير وهذا يعود إلى التنوع في بيئة الأعمال وتعدد مجالات العمل فيها،إلى جانب تعدد الثقافات والبيئات التي تشارك في عملية المنافسة بطرقها الفريدة وأساليبها الجديدة لهذا فإن تطور القيادة قد اتخذ اتجاهات وأنماطا جديدة متعددة كالقيادة التحويلية، التدريبية القيادة الخادمة[82] .

[82] – حسن التهامي،مرجع سابق،ص ص.25-26.

المحاضرة الثالثة: سمات القائد الإداري وأثره في تطوير نظم الإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

يعتبر القائد الإداري من الركائز الأساسية في أي منظمة، حيث يلعب دورًا محوريًا في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال سماته القيادية مثل الرؤية الاستراتيجية، القدرة على اتخاذ القرارات، والتحفيز، يساهم القائد في تطوير نظم الإدارة الاستراتيجية التي تضمن تحقيق النجاح المستدام، تجعل من دوره أكثر أهمية في ضمان تكامل العمليات وتفعيل الاستراتيجيات بشكل فعّال.

المبحث الأول: صفات القائد الإداري:

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره و يؤدي المهام لزيادة فعالية المؤسسة،لابد من توفر صفات و كفاءات قيادية وفنية تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين ،فهناك العديد من الصفات التي تمثل مصدر قوة التأثير في سلوك الآخرين،يعتمد عليها القياديون في المنظمات و هي كالتالي :

1. **السلطة الشرعية:**و هي القوة المتمدة من الصلاحيات للوظيفة وفق اللائحة الداخلية التي تحدد المسوؤليات و الصلاحيات لسائر المستويات الإدارية.

2. **سلطة منح المكافآت:** و هي القدرة على المراقبة و توفير المكافآت المجزية للآخرين كمحفز ،وتأخذ شكل الزيادات السنوية،و وخطابات توصية للترقية.

3. **القوة القسرية** :وهي القدرة على معاقبة الموظفين لعدم انضباطهم و ارتكابهم مخالفات سلوكية قد تأخذ شكل التوبيخ والإنذار والتوقف المؤقت عن العمل،والتنزيل من الدرجة و الحرمان من الزيادات السنوية أو الفصل من الخدمة.

4. **القوة المبنية على الخبرة:**يستطيع القياديون التأثير على الآخرين لما يتمتعون به من خبرات ومهارات التي لها تاثير ملموس على نجاح المنظمة.

5. **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:**وتنتج هذه القوة نظرا لتمتع القياديين بصلاحية الوصول الى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر غالبا أمورا هامة وسرية في بعض الاحيان.

6. **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقويم الأخطاء.

7. **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.

8. **الحماس والإيجابية والمبادأة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.[83]

9. **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.[84]

10. **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.

11. **التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.

---

[83] – عناية حسن القبلي،**القيادة الفعالة في الميدان التربوي**،القاهرة:شركة أمان للنشر والتوزيع،ط.1،،2009،ص.38.

[84] – عيسى الظاهر،**دور الاتجاهات الحديثة في المهارات الإدارية للمدراء الجدد**،عمان: المجمع العربي للإدارة والمعرفة ،2007،ص.9.

12. **الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكّنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجه جماعته.

13. **التنظيم والتخطيط:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة و العمل على تنسيق وتوجيه جهودهم.

14. **الحكمة:** ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.

15. **العلاقات العامة:** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.

16. **التواضع:** على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاظم والترفع على الجماعة.

17. **العدل:** يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.

18. **الإنتاج:** وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمثابرة والحماس والإرادة القوية[85].

19. **القيم الدينية:** وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.

20. **النزاهة والأمانة والديمقراطية:** يجب أن يكون القائد أمينا ونزيها إشراك الجماعة في اتخاذ .

[85] –عناية حسن القبلي،مرجع سابق،ص.39.

21. **إجادة التعبير والخطابة:** يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقة.[86]

المبحث الثاني: أهمية القائد الإداري في تطوير نظم الإدارة الاستراتيجية:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها [87].

فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم،وهذا الدور الحيوي للقيادة الإدارية له أهميته الخاصة في الجوانب التنظيمية التالية[88]:

1) **أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:**لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤولية لأقسام التنظيم والعاملين فيه؛ فقيادة

---

[86] –ذهبية العرفاوي،"**صفات القائد الإداري الناجح**"،في مجلة :**الحكمة للدراسات الاجتماعية** ،المجلد:8،العدد:1، 2020،ص ص.40–41.

[87] – – حنا نصر الله،عيد عريفج،علي حسين،مبادئ في العلوم الادارية:الاصول والمفاهيم المعاصرة،،عمان:دار زهران للنشر والتوزيع،1998،ص ص.264–265.

[88] – نواف كنعان، مرجع سابق،ص ص.114–115.

جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم، وهذا ما جعل عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه.

2) **أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:** يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل،إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة **(participatif administration)** أي إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل؛ مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم[89] .

3) **أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:**من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه –قادة ومرؤوسون –خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في التنظيم؛ وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاته ، مثلما أكد **زكي محمود هاشم** في قوله" :إن الأسلوب

[89] – بشار الوليد،**المفاهيم الإدارية الحديثة**،ط.3،عمان:دار الراية للنشر والتوزيع،2014،ص254.

الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي"[90].

4) **أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة**:رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه،والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة،وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى،فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم[91].

وإزاء الاعتبارات السابقة تبدوا مهمة القادة الإداريين بالغة الأهمية لما لها من عظيم الأثر في المنظمة وتطورها ،إذ أنها تتطلب التركيز الكامل على تحقيق الأهداف،والاهتمام بالحصول على النتائج دون ضياع الجهود.

المحاضرة الرابعة: مهارات القيادة، مهارات فكرية وفنية وإنسانية

مقدمة:

تعتبر مهارات القيادة من العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح أي مؤسسة، وخاصة في السياقات التعليمية. تنقسم هذه المهارات إلى ثلاث فئات رئيسية: المهارات الفكرية التي تتعلق بالقدرة على التفكير النقدي والتحليلي، وتطوير رؤية استراتيجية للمستقبل، واتخاذ قرارات مدروسة. بالإضافة إلى ذلك، هناك المهارات الفنية التي تشمل المعرفة والتخصصية اللازمة لإدارة الأنشطة اليومية بكفاءة، وفهم التخصصات المختلفة داخل الفريق لضمان تحقيق

---

[90]– زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**،د.ط ،الكويت: منشورات ذات السلاسل،2001 ،ص.65.

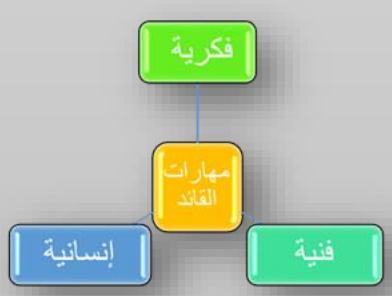
[91] – عبد اللطيف مصلح عايض،"دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه"،**المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**،العدد (03)،اليمن:جامعة العلوم والتكنولوجيا،سنة 2013،ص.105.

الأهداف التربوية. وأخيرًا، تتعلق المهارات الإنسانية بالقدرة على التواصل الفعّال وبناء العلاقات الإيجابية مع الأفراد، مما يعزز من خلق بيئة عمل داعمة تعزز من الأداء الجماعي. من خلال دمج هذه المهارات الثلاثة، يستطيع القائد التربوي تحقيق التوازن المطلوب بين الأهداف التعليمية واحتياجات الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم ونجاح المؤسسة بشكل عام.

وتشير في هذا المجال نظرية kats .L.Robert عن الكفاءات إلى أن هناك ثلاث مهارات أساسية يجب أن يتمتع بها القائد التربوي الفعال هي مهارات تقنية فنية و مهارات إنسانية الى جانب ذلك مهارات تصورية.

ويوضح الشكل التالي: مهارات القائد الإداري

الشكل رقم:(03):المهارات الأساسية للقيادة الفعالة



المصدر:طارق عبد الرؤوف،القائد المتميز وأسرار القائد الإداري،الإصدار الأول،القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر،2015،ص,35.

المبحث الأول: المهارات الفكرية التصورية (الإدراكية) : skills Conceptual تتعلق هذه المهارات بقدرة القائد الإداري ، على إدراك التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته، ونظرته الشاملة للأمور وتوقعاته المستقبلية، وكذا كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في اتخاذ الحلول .لها تعتبر هذه المهارات ضرورية لقائد مؤسسة

، لأنها تعينه في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأوليات وتوقع ما قد يحدث من طوارئ ...فالمدير الناجح والفعال ، هو الذي يملك « التصور والنظرة في إطارها العام الذي يرتبط فيه النظام بالمجتمع الكبير، وليس مجرد نظرة جزئية ,أما ابراهيم أحمد فيعتقد أن أهم المهارات (القائد) والتي تضمن الكفاءة والفاعلية والأداء المميز وتحقيق الجودة التعليمية الشاملة فتتمثل فيما يلي:

- مهارات العمل الجماعي
- مهارة قيادة الآخرين
- مهارات التفويض
- مهارات بناء الفريق
- مهارات تنظيم وإدارة الوقت
- مهارات الاتصال الفعال
- مهارات التدريب والإشراف
- مهارات التفكير الابتكاري
- مهارات إدارة الأزمات

إن القائد الاداري الذي من شأنه تحقيق الجودة الشاملة في التعليم هو الذي يتمتع بالكفاءات الوجدانية كالوعي بالذات التي تعني معرفة الفرد لحالته الداخلية والوعي بدوافعه وقدراته وتوقعاته ، إضافة إلى إدارة الذات التي تعني إدارة الفرد لحالته الداخلية ، خاصة التحكم في الانفعالات إلى جانب ذلك الوعي الاجتماعي الذي يتجلى في تقدير القائد للعلاقات الاجتماعية وإدراك مشاعر الآخرين وحاجاتهم واهتماماتهم ثم القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية التي نلمسها في المهارة والبراعة ، في إثارة الاستجابات المرغوب فيها في الآخرين و المهارة في التعامل

معهم ،إلى جانب ذلك الصلابة النفسية والكفاءة الأخلاقية التي تجعل من القائد إنسانا ثابتا متماسكا همه تحقيق الأهداف التربوية السامية التي يمكن اختصارها في تنمية الإنسان[92].

المبحث الثاني:المهارات الفنية skills technical : تعني المهارات الفنية ، تلك الطرق والأساليب التي يستعملها المدير في ممارسة عمله و معالجة مختلف المواقف التي يواجهها ، مما يتطلب منه معرفة جميع النواحي الفنية التي يشرف على توجيهها ، كأن يكون على دراية تامة بجميع تخصصات المدرسين الذين يعملون تحت قيادته ، حيث تتضمن هذه المهارات قدرا من المعارف المتخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف التربوية فعلى مدير المدرسة أن يعمل باستمرار على تنمية مهاراته الفنية وذلك بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية ، أي التدريب الذاتي ، وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برنامجا فعالا ، من شأنه أن يساعد المديرين على النمو المهني في مجال عملهم وذلك ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة[93].

المبحث الثالث:المهارات الإنسانية skills Human : تعني المهارات الإنسانية ، قدرة تعامل مدير المدرسة كقائد تربوي بنجاح مع الآخرين وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي بينهم ، في ظل بناء منسجم ومتكامل وهذا يتطلب « وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم ،إن المهارات الإنسانية ضرورية للعمل في كل المنظمات ، خاصة في المؤسسات التعليمية ، لأن المدير لا يتعامل مع الآلات بل يتعامل مع البشر ومنه ينبغي أن يكون سلوكه وتعامله اليومي ، مبنى على أساس علاقات اجتماعية سليمة ، قوامها التقارب والألفة . وبإمكان مدير المدرسة تنمية مهاراته في هذا المجال وذلك بإطلاعه على المعارف والأبحاث التي تتناول الجماعات والعلاقات الاجتماعية وعمليات التفاعل الاجتماعي ، وكذا المعارف والأبحاث المتعلقة بالفروق الفردية والطبيعة الإنسانية[94].

---

[92] – شخاب عبد القادر،عبد العالي دبلة،" **مهارات القيادة الإدارية الفعالة**"،في مجلة :**الحكمة للدراسات الفلسفية،المجلد :11،العدد:02، 2023**،ص.339.

[93] – نفس المرجع السابق،المكان نفسه.

[94] – نفس المرجع السابق، ص ص.440-441.

في الختام، تعد مهارات القيادة ضرورة ملحة في أي مؤسسة تعليمية، حيث تلعب دورًا حاسمًا في توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تكامل المهارات الفكرية والفنية والإنسانية، يمكن للقائد التربوي بناء بيئة تعليمية مثمرة تعزز من التعاون والابتكار، إن الاستثمار في تطوير هذه المهارات ليس فقط يعزز من فعالية القيادة، بل يسهم أيضًا في تحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على الطلاب والمجتمع ككل لذا ينبغي على القادة التربويين الالتزام بالتعلم المستمر وتبني أساليب إدارة مرنة تواكب التحديات المتغيرة، لضمان تحقيق رؤية تعليمية ناجحة ومستدامة.

المحاضرة الخامسة أنماط وطرق إعداد القيادة الإدارية

تمهيد :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة" رونالد لبيت" **(Ronald Lipit)** و "رالف وايت" **(Ralph White)** فقد حاولا عزل بعض الانماط القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أنماط مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، واثر تغيير هذه الأنماط في نطاق الجماعة[95].

المبحث الأول: أنماط القيادة

وسميت هذه الأنماط بالقيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة غير الموجهة او الفوضوية والاستبدادية حيث درست هذه الأنماط العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم

[95] –محمد عبد المقصود محمد ،**القيادة الإدارية**،ط.1،الأردن:مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،2006،ص36.

متباينة و فلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد و مرؤوسيه لذلك ظهرت أنماط متعددة للقيادة الإدارية تتمثل في[96]:

أ. **النمط الديمقراطي في القيادة:** يمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم،أي مبدأ المشاركة و تفويض السلطات فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة في عملية اتخاذ القرارات و يتوسع في تفويض السلطات و الصلاحيات لمرؤوسيه، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين و يشركهم في اتخاذ القرار إلا أن توجيهه ورقابته لازمتين في توجيه و ترشيد المناقشات و لا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد و مراقبته الدقيقة للعاملين وتنعدم روح العداء بين العاملين أو تكون بسيطة جدا إن وجدت بين العاملين في التنظيم،هذا النمط الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية و إنتاجية،وأقربها لروح الشريعة الإسلامية،لأن القائد يسعى من خلالها إلى توليد أفكار جديدة و إحداث تغييرات ايجابية و خلق روح الجماعة و الإبداع.

ب. **النمط الاتوقراطي في القيادة:(الدكتاتوري)** ركّزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من إن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الإداري يتماشى مع افتراضات النظرية **(x)**[97] وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة،

---

[96] – عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الإسكندرية:الدار الجامعة المصرية،1998، ص .585.

[97] – لصاحبها **دوجلاس ماكجريجور**، نظريتة (x) كبلورة عامة تركز علي بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة، حيث وضح أن نظرية **x** تناقض نظرية **y** ونظرية **X** تفترض عدم حب العاملين للعمل، وتقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في تحمل المسئولية ويفضلون التحفيز المادي فقط، وتعكس هذه النظرية النظرة الكلاسيكية للعمل،وترى هذه النظرية أن القائد متسلط يهيمن بإدارة المنشأة وحده وبدون مشاركة مساعديه معه؛ فهو المتحكم في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة.

ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها، و بذلك يتميز القائد الاتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات و الصلاحيات في يده،ولا يشرك مرؤوسيه في وظيفته و اتخاذ قرارات المنظمة ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل،فالقائد الاتوقراطي لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته و صلاحياته في اتخاذ قرارات المؤسسة دون الرجوع لمرؤوسيه.

ج. **النمط الفوضوي في القيادة :(النمط الحر)** يترك القائد الجماعة حرية الاتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف،كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة،نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة،ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد،أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد،أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين[98] .

تجدر الإشارة إلى أن مجال مسؤولية أي قائد في المؤسسة ترتبط النمط القيادي، مع التمييز داخل لوحة القيادة بين المؤشرات التي ترتبط بالوحدة التنظيمية النى يشرف عليها و المؤشرات الشاملة التي ترتبط بكل المؤسسة، و منه فان مجالات القيادة ترتبط بالمؤشرات

[98] – عبد الرحمن العيسوي، **دراسات في علم النفس المهني والصناعي**،الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة،2002،ص ص.229-230.

الخاصة بوحدة تنظيمية محددة، التي تتطلب عمل تنسيقي فيما بينها لتعطي رؤية أكثر وضوح حول مستوى الأداء المرغوب فيه.

المبحث الثاني: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

القيادة الإدارية تلعب دورًا حيويًا في نجاح المؤسسات، وتتمثل الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في النقاط التالية:

1. **التخطيط** :وضع أهداف واستراتيجيات لتحقيقها، وتحديد الموارد المطلوبة والجدول الزمني.
2. **التوجيه** :توجيه الفرق والأفراد نحو تحقيق الأهداف، وتقديم الدعم والإلهام.
3. **التنظيم** :تنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل فعال، وتوزيع المهام والمسؤوليات.
4. **المراقبة** :متابعة الأداء وتقييم النتائج، وضمان تحقيق الأهداف المحددة.
5. **التنسيق** :تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة لضمان العمل بشكل متكامل وفعّال.
6. **اتخاذ القرارات** :اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بناءً على المعلومات والتحليلات المتاحة.
7. **تحفيز الفريق** :تعزيز روح الفريق وتحفيز الأفراد لتحقيق الأداء العالي.

كل من هذه الوظائف تساهم في تعزيز فعالية القيادة الإدارية وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

المحاضرة السادسة:ثقافة المنظمة وأهمية السلوك التنظيمي

المبحث الأول:ثقافة المنظمة Culture Organizational

ثقافة المنظمة جانب ذو أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي. ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية:[99]

1) **بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة:** فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة وشفافة وسريعة التغير مثل منظمات الاتصالات أو المنظمات العاملة في مجال الحاسوب
2) **القادة الاستراتيجيون :** الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين .
3) **الخبرة لدى القادة** وممارستهم السابقة وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقًا.

ويتحدث البعض عن **الثقافة الشاملة Culture Corporate** والتي تعني نفس إطار ثقافة المنظمة وتحوي عناصر كثيرة، فقد تكون قوية ومتماسكة بحيث تتميز بها المنظمة من غيرها أو قد تكون مجرد كونها ثقافة منظمية عادية.

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها جميع أعضاء التنظيم وكذلك تشجع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة.

يعرف **شاين** (Shine) الثقافة التنظيمية بأنها تشمل منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تتحكم في سياستها، بالإضافة إلى الافتراضات والمعتقدات التي يشارك أعضاء المنظمة في الإيمان بها. كما أن هذه الثقافة تتجسد في طريقة تفكير الأفراد داخل المنظمة وسلوكهم، حيث يكون هناك التزام واهتمام مشترك من قبل الأعضاء بالتمسك

[99] – وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، جامعة قالمة،2004،ص.45.

بتلك القيم والمعتقدات بالتالي تُعد الثقافة التنظيمية بمثابة الأساس الذي يُوجّه القرارات والسلوكيات ويعزز التوافق والانسجام بين أعضاء المنظمة[100].

تعرف الثقافة التنظيمية حسب **موريس تيفوني** بأنها "الإسمنت الذي يربط مجموعة المنظمة"، حيث تُعتبر هذه الثقافة تعبيرًا دقيقًا عما يحدث داخل المنظمة. وهي أيضًا منتج لتاريخ المنظمة، وشاهد على مهاراتها ومعارفها وطرق التفكير وأداء العمل فيها، من خلال هذه الثقافة، يمكن التعبير بشكل واضح عن هوية المؤسسة وطريقة عملها، مما يعكس كيفية تأثير تاريخها وقيمها على سير العمل داخلها[101].

يعرف روبنز **ROBBINS** الثقافة التنظيمية بأنها "دلالة نظام للمعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المنظمة، والتي تميز منظمتهم عن غيرها من المنظمات"، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تتشكل من مجموعة من القيم والمفاهيم المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة، والتي تساهم في خلق هوية مميزة للمنظمة وتجعلها تختلف عن المنظمات الأخرى[102].

أهمية الثقافة التنظيمية

يعد نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بالثقافة التنظيمية، حيث أن طريقة عمل المؤسسة، والتوجهات الاستراتيجية، والقيم الأساسية، والمواقف والتصرفات، والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة، هي جميعها عوامل تحدد نجاحها في سوق المنافسة. وفيما يلي يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية[103]:

1. **جذب الموارد البشرية المناسبة** :تعد الثقافة التنظيمية عاملاً مهمًا في جذب الموظفين الملائمين. فالمؤسسات الرائدة التي تبني قيم الابتكار والتفوق تجذب الموظفين

---

[100] – بابور مريم، **تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية**، مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي، قالمة، (2015–2016)،ص.7.

[101] – دليلة بدران، **التنظيمات الحديثة بين السلوك الاجتماعي والقيم التنظيمية**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، مجلد:11، ،العدد:1، 2018،ص.184.

[102] – ماجد عبد المهدي مساعد، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ،2014 ص .329.

[103] . بطرس حالق، **السلوك التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية،2020 ص .59.

الطموحين والمبدعين، بينما تستقطب المنظمات التي تكافئ التميز والتطور الموظفين المجتهدين.

2. **تأثيرها على قدرة المنظمة على التغيير** :تعد الثقافة التنظيمية عنصرًا مهمًا يؤثر في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. الثقافة القوية تعزز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة تنافسية.

3. **تحقيق التواصل الفعّال بين الأفراد** :تساعد الثقافة التنظيمية على تحسين التواصل بين الأفراد في المنظمة من خلال العمل المشترك والتعامل اليومي مع المديرين والمسؤولين. فهي تُوضح ثقافة المنظمة وتساعد في تعزيز التواصل الفعّال في بيئة العمل.

4. **تشجيع تقديم الأفكار الجديدة** :تتيح ثقافة المنظمة الكفؤة الحرية في تقديم الأفكار الجديدة من قبل الأفراد العاملين، مما يعزز التطور والتقدم داخل المنظمة.

5. **تميّز المنظمة** :تعد الثقافة التنظيمية من السمات المميزة للمنظمة، حيث تعطي المنظمة هوية خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات. كما أنها مصدر فخر واعتزاز للعاملين، خاصة إذا كانت الثقافة تؤكد على قيم مثل الابتكار، التميز، والريادة.

6. **ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية** :تحتاج ثقافة المنظمة، مثل أي عنصر آخر في الحياة التنظيمية، إلى جهود واعية لتغذيتها وتقويتها والحفاظ على استقرارها، يجب أن تُعزز الثقافة التنظيمية في أذهان العاملين وضمائرهم، مع الالتزام بتعليمات سلوكية وعلاقات إيجابية.

7. **وضوح وتعريف الثقافة التنظيمية** :تتسم الثقافة التنظيمية بالوضوح والتعريف المحدد، حيث يتقاسم جميع أعضاء التنظيم مفرداتها، كما تشجع الثقافة السلوك الإيجابي، والمثابرة في العمل، والإبداع، والالتزام بالمصالح العليا للمنظمة.

تؤثر الثقاقة التنظيمية أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات الأفراد للأساليب المستخدمة في التعامل مع بعضهم البعض ومع الإدارة، في تشكيل قيم العمل السائدة

داخل التنظيم ومن ثم ثقافته فالأساليب التي يتبعها القادة في اتخاذ القرارات والتفاعل مع الموظفين تلعب دورًا كبيرًا في تحديد كيفية رؤية الأفراد للعمل داخل المنظمة وبالتالييصعب على الإدارة فرض ثقافة لا يؤمن بها الأفراد، لأن الثقافة التنظيمية تتكون تدريجيًا بناءً على القيم والمعتقدات التي يتبناها جميع الأعضاء في المنظمة، بدءًا من القمة وصولًا إلى القاعدة.

المبحث الثاني:مدخل دراسة السلوك التنظيمي.

تمهيد:

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضًا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية.

إن علم **السلوك التنظيمي** يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلًا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

تعريف السلوك التنظيمي:

تستخدم كلمة السلوك التنظيمي للداللة على كل أشكال و أنماط الحركة التنظيمية، فاألفعال و التصرفات و التعبيرات و محاوالت التأثير و غيرها من األلنشطة التي يمارسها أفراد التنظيم خالل حياتهم التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي .ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر األلخرى

في المنظمة و التي تشمل :التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية و البيئة االجتماعية خارج المنظمة[104].

و يعرف **السلوك التنظيمي** بانه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجه لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجه لاتصاله بالبيئه الخارجيه من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل مايصدرعن الفرد من عمل حركي، تفكير ،سلوك لغوي، مشاعر، أدراك ، إنفعالات[105] .

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

و يعرف الأستاذان **هودجيتس ووالتمان** الثقافة التنظيمية بأنها "ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية"، يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات، بل هي أداة لفهم كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة، وكيف يمكن التنبؤ بتصرفاتهم وضبطها في سياق العمل الجماعي[106].

فالسلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة و اتجاهاتهم و ميولهم و أدائهم، فالمنظمات و الجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين و مشاعرهم و تحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية و أهدافها .فالسلوك التنظيمي هو دراسة و فهم سلوك العالمين في المنظمة و يشمل ذلك: أسلوب تفكير و إدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم و قيمهم، و كذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، و تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة. و ذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت و يعتقد ميتشل Mitchel أن مجال السلوك التنظيمي يغطي

---

[104] – على عبد الهادي مسلم، **السلوك التنظيمي**، مكتبة الاقتصاد، الإسكندرية، مصر، ،2019 ص .8

[105] – محمد الصيرف، **السلوك التنظيمي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2005 ، ص.13

[106] – يوسف عنصر، ناجي ليتيم، **اهم المحددات السوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي**، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، جامعة الوادي، ع07، 2014 ص .226

جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك اإلنساني كأفراد و كجماعات و كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الافراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل، كما يرى دافيس Davisأن هذه العناصر الثالثة تتأثر بالنظام الإجتماعي الخار جي و يوصف هذا التفاعل للعناصر ألاربعة و هي: ألفراد، التقنية، الهيكل التنظيمي و البيئة العامة بأنه السلوك التنظيمي

فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمهما علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

ويعنى **السلوك التنظيمي** أساسًا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة.

وعرف كلا من **Greenberg &Baron** السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.[107]

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علما بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلًا، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناسًا ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية،

[107] – حجاج سميرة، **الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، المدية،(2018– 2019)، ص.40.

والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، واهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والإتصالات.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

والمناخ التنظيمى هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة.

أهمية السلوك التنظيمي:يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:[108]

1- **أهمية الموارد البشرية للمنظمة** استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- **تغيير النظرة إلى الموارد البشرية**، جذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- **تعقد الطبيعة البشرية** ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الإختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

[108] – نفيسة محمد باشري واخرون، **السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017، ص ص. 4 – 5.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

أهداف السلوك التنظيمي:يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي: [109]

1- تفسير السلوك التنظيمي: فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم إستخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلًا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبًا ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، وإعتمادًا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ بإستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن

[109] – نفس المرجع الأنف الذكر ،ص.11.

أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدى يوميًا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبًا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملًا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد فى تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
- تجنب التقوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين .
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

المحاضرة السابعة: المعتقدات والقيم وسلوك جماعات العمل

الهدف من المحاضرة تسليط الضوء على كيفية تأثير المعتقدات والقيم في تشكيل سلوك جماعات العمل، وشرح تأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية والإنتاجية.

المبحث الأول: المعتقدات في بيئة العمل

المعتقدات هي الأفكار والمفاهيم التي يحملها الأفراد حول العالم من حولهم، وتشكل رؤيتهم وفهمهم للأمور، هذه المعتقدات قد تكون نتيجة تجارب شخصية، أو مستمدة من الثقافة، أو البيئة التي يعيش فيها الشخص، في سياق العمل، تحدد المعتقدات طريقة تفكير الأفراد حول ما يعتبر صحيحًا أو مفيدًا، وتؤثر على كيفية اتخاذهم للقرارات وتعاملهم مع الآخرين[110].

المعتقدات الشخصية والجماعية تختلفان في كيفية نشأتهما وتأثيرهما داخل المنظمة، وفيما يلي توضيح لهذه الفروق:

01. **.المعتقدات الشخصية:**

- **التعريف** :هي الأفكار والمفاهيم التي يؤمن بها الأفراد بشكل شخصي، وتتشكل نتيجة تجاربهم الفردية، ثقافاتهم، وبيئاتهم الشخصية.
- **التأثير** :تؤثر هذه المعتقدات على كيفية تصرف كل شخص بشكل فردي داخل المنظمة، وتحدد رؤيته للعمل وللنجاح، وأولوياته في بيئة العمل.
- **الأمثلة** :قد يؤمن أحد الموظفين بأهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية، بينما قد يرى آخر أن الالتزام بساعات العمل الإضافية دليل على الالتزام والإنتاجية.

02. **المعتقدات الجماعية:**

- **التعريف** :هي الأفكار والقيم التي يتبناها أفراد المنظمة ككل، وتتشكل من خلال التفاعل اليومي بينهم ومن الثقافة التنظيمية التي تضعها الإدارة.

---

[110] - عبد الجبار سهيلة،بياض مصطفى،**"القيم والمعتقدات التنظيمية كمدخل لتحقيق الولاء المستمر في منظمات الأعمال- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسيير القرض المصغر"**،في مجلة :مجاميع المعرفة،المجلد:08،العدد:01،الجزء:01،لشهر أفريل:2022،ص.153.

- **التأثير** :تؤثر المعتقدات الجماعية في توحيد جهود الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. كما تشكل هذه المعتقدات الأساس للثقافة التنظيمية في المنظمة وتؤدي إلى انسجام سلوكيات الأفراد.
- **الأمثلة** :إذا كانت المنظمة تؤمن بأن النجاح يأتي من العمل الجماعي، فإن هذه القيمة المشتركة ستظهر في تشجيع الموظفين على التعاون، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل الفعّال.

الفرق الرئيسي:

المعتقدات الشخصية تكون فردية وقد تختلف من شخص لآخر، بينما المعتقدات الجماعية هي قيم ومفاهيم مشتركة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة. هذه الثقافة تساهم في تقوية التعاون، وتحسين الانسجام بين الأفراد، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي.

إليك بعض الأمثلة على المعتقدات المؤثرة في العمل، وكيفية تأثيرها على سلوكيات الموظفين وأدائهم:

1) الاعتقاد بأهمية العمل الجماعي:

- **التأثير** :يعزز من التعاون والتواصل بين الموظفين، حيث يشعر الجميع بأهمية تبادل الأفكار والعمل معًا لتحقيق الأهداف.
- **السلوك** :الموظفون الذين يؤمنون بأهمية العمل الجماعي يميلون إلى مساعدة بعضهم البعض والمشاركة بفعالية في الاجتماعات وحل المشكلات الجماعية.

2) الاعتقاد بأن الأداء العالي يستحق التقدير والمكافأة:

- **التأثير** :يحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم في العمل، لأنهم يعتقدون أن الجهد العالي سيُقدّر.
- **السلوك** :يلتزم الموظفون بأداء المهام بكفاءة عالية ويبذلون جهدًا إضافيًا، كما يشعرون بالرضا عندما يحصلون على اعتراف بإنجازاتهم.

3) الاعتقاد بأن التطور المهني ضروري للنمو الشخصي:

- **التأثير** :يدفع الموظفين للبحث عن فرص للتعلم والتدريب المستمر، ويشجع على الابتكار في العمل.
- **السلوك** :الموظفون الذين يحملون هذا المعتقد يحرصون على حضور الدورات التدريبية وورش العمل، ويسعون دائمًا لتحسين مهاراتهم.

4) الاعتقاد بأهمية التوازن بين الحياة والعمل:

- **التأثير** :يساعد في خلق بيئة عمل داعمة، ويقلل من التوتر والاحتراق الوظيفي.
- **السلوك** :يميل الموظفون إلى تخصيص وقت مناسب لحياتهم الشخصية، والالتزام بساعات العمل المتفق عليها.

5) الاعتقاد بأن الجودة هي الأولوية القصوى:

- **التأثير** :يركز الموظفون على تقديم عمل عالي الجودة بغض النظر عن السرعة أو التكلفة.
- **السلوك** :يظهر الموظفون دقة في التفاصيل، ويفضلون إعادة العمل لتحسينه إذا لزم الأمر، ويهتمون بتلبية المعايير العالية.

6) .الاعتقاد بأن النزاهة والشفافية ضرورية في التعاملات:

- **التأثير** :يعزز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، ويقلل من الخلافات وسوء الفهم.
- **السلوك** :الموظفون يميلون إلى الصراحة في تبادل المعلومات، ويتجنبون إخفاء الأخطاء أو التلاعب بالنتائج.

7) .الاعتقاد بأن الابتكار يقود إلى التميز:

- **التأثير** :يشجع الموظفين على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات، ويعزز من قدرة المنظمة على المنافسة.

- **السلوك** :يميل الموظفون إلى البحث عن أساليب جديدة، واقتراح تحسينات، وتجربة أفكار غير تقليدية.

المبحث الثاني: القيم وأهميتها في جماعات العمل:

القيم هي المبادئ الأساسية والمعايير الأخلاقية التي يعتبرها الأفراد مهمة وتوجه سلوكياتهم وتفاعلاتهم في الحياة والعمل، تمثل القيم ما يراه الشخص أو الجماعة صحيحًا، عادلًا، ومناسبًا، وهي تؤثر في اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات وتوجيه التصرفات. في بيئة العمل، تساهم القيم المشتركة مثل النزاهة، والاحترام، والمسؤولية، والالتزام في خلق ثقافة تنظيمية متماسكة وتؤثر بشكل إيجابي على أداء الأفراد، إذ تشجعهم على التصرف بطرق تتماشى مع أهداف المؤسسة وتساهم في تحقيقها.

تؤدي القيم المشتركة إلى خلق بيئة عمل منسجمة من خلال توحيد معايير السلوك والتفاعل بين الأفراد في المنظمة، مما يقلل من التباينات ويعزز من التعاون والتفاهم المتبادل. فعندما يتشارك الموظفون قيمًا مثل الاحترام، النزاهة، والمسؤولية، يكون لديهم أساس مشترك يبنون عليه علاقاتهم ويتصرفون من خلاله، مما يعزز الثقة ويقلل من النزاعات. كما تشجع هذه القيم على العمل بروح الفريق، حيث يسعى الجميع لتحقيق أهداف واحدة تتماشى مع مبادئ المؤسسة، مما يجعل بيئة العمل أكثر انسجامًا وداعمة للتطور والإبداع[111].

يظهر دور القيادة في توجيه السلوكيات بما يتماشى مع رؤية وأهداف المنظمة عندما يقوم القادة بوضع مثال يُحتذى به للموظفين، مما يعزز القيم التي تدعم تلك الأهداف. على سبيل المثال، إذا كانت رؤية المنظمة تتضمن الابتكار كعنصر أساسي لتحقيق النجاح، يمكن للقادة تشجيع ثقافة الابتكار من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة، وتخصيص وقت وموارد لتطوير هذه الأفكار. يمكن للقادة أيضًا تنظيم ورش عمل وجلسات عصف ذهني بشكل دوري، وتقديم مكافآت للأفكار المبدعة، مما يعزز سلوك البحث عن حلول جديدة والجرأة

[111] - منار منصور أحمد"،**قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف** "،مجلة كلية التربية ،جامعة الأزهر ،العدد:167،الجزء الأول،يناير ،لسنة 2016، ص.323،

في التفكير. بهذه الطريقة، يعمل القادة على خلق بيئة تشجع السلوكيات التي تتماشى مع رؤية المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز مكانتها التنافسية.

أهمية القيم في جماعات العمل:

إن أهمية جماعات العمل تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولا عنها شخصيا، والتي تعد بدورها جزءا من أهداف المنظمة ككل [112]:

- **القيادة :** يساعد هذا العنصر في فهم كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.
- **الاتصال:** ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم نقل و تبادل المعلومات داخل العمل و كيف يمكن جعل ذلك بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهـارات الاتصال بالطرق المختلفة المتاحة .
- **الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فالهيكل يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها .
- **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة لإنجاز المهام فالأفراد غالباً ل يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل.

أمثلة على منظمات ناجحة تبنت معتقدات وقيم واضحة:

تُعد شركات مثل Google و Appleمن أبرز الأمثلة على الشركات التي تعتمد على ثقافة تنظيمية قوية تدعم قيمًا واضحة مثل الابتكار، الإبداع، والجودة. فيGoogle ، تتجلى هذه القيم في تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة، حيث توفر بيئة العمل

[112] - نفس المرجع الأنف الذكر،ص.327.

موارد وفرصًا لتطوير الأفكار المبتكرة. أماApple ، فتضع الجودة في قلب كل عملية تصميم وتطوير، مما ينعكس على المنتجات المتميزة التي تقدمها. تبني هذه الشركات لمعتقدات وقيم محددة يسهم في تحسين الأداء بشكل ملحوظ، ويجعلها قادرة على تحقيق نجاحات مستدامة على مستوى عالمي.

دور القيم والمعتقدات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

وجود قيم مشتركة يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ إنه يوجه سلوكيات الأفراد ويسهل التعاون بينهم ويقلل من النزاعات. فالقيم المشتركة تمنح الأفراد شعورًا بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، مما يزيد من ولائهم ويشجعهم على بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف. عندما تتوافق القيم الشخصية للموظفين مع قيم المنظمة، يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر، ويسعون إلى النجاح الجماعي، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة بأكثر كفاءة وفعالية.

في ختام المحاضرة تم التأكيد على أن المعتقدات والقيم تلعب دورًا محوريًا في توجيه سلوك جماعات العمل، وأنها تشكل الأساس لثقافة عمل إيجابية ومنتجة. عندما تتماشى هذه القيم مع أهداف المنظمة، فإنها تساهم في تحقيق النجاح على مختلف الأصعدة.

المحاضرة الثامنة:الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: نشأة الثقافة التنظيمية

يعود ظهور مصطلح "ثقافة المنظمة" (أو المؤسسة) إلى سنوات الخمسينيات من القرن الماضي، وتحديدًا في كندا، حيث ظهرت أعمال الباحث Jaques Elliott الذي اقترح تعريفًا للثقافة التنظيمية باعتبارها نمطًا من التفكير المشترك داخل المنظمة، يساعد على إرساء نظام من العادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها.

لم يُستخدم مصطلح "ثقافة المنظمة" (أو ثقافة المؤسسة) في مجال الإدارة والأعمال إلا في عام 1971، من قبل الأستاذ Stanley Davis في كتابه الذي يحمل عنوان

"Comparative Management: Organizational And Cultural Perspectives" والذي نشر في "مدرسة الأعمال في جامعة هارفارد".

في عام 1737، كتب Pettigrew مقالًا بعنوان "Culture Organizational Studying On", الذي يُعتبر بداية لإحياء مفهوم الثقافة التنظيمية في 23 نوفمبر 1711، نشر الأستاذ Stanley Davis نفسه مقالًا في المجلة الاقتصادية "Week Business", حيث حاول من خلاله مقارنة عمل خمس منظمات بناءً على ثقافة كل منظمة. كما أدرجت مجلة "Fortune" تحت عنوان "Corporate Culture" ركنًا خاصًا عن هذا الموضوع.

يُشير Hofstede Geert إلى أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعًا إلا في حدود الثمانينيات من القرن العشرين، ويربط ذلك بكتابين رئيسيين هما "Corporate Culture" Kennedy And Deal وكتاب آخر بعنوان "Search for Excellence" للمؤلفين Peter And Waterman.، مع بداية الثمانينيات من القرن العشرين، حدث ما يُسمى بـ "الانفجار المعرفي" في مجال الثقافة التنظيمية، حيث أُجريت العديد من الدراسات، وأُلِّفت الكتب، وعُقدت العديد من الندوات والمؤتمرات التي ناقشت هذا الموضوع بشكل مكثف. كماخصصت العديد من المجلات الدورية أعدادًا خاصة لثقافة التنظيمات ومنذ ذلك الحين، أصبح هناك اهتمام متزايد بدراسة الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تُعرف بأنها الإطار الذي يشكل السلوكيات والتفاعلات داخل المنظمة، وتعكس مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة بين الأفراد العاملين فيها. وفقًا لـ **ديفيس (Davis)**، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

"مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة التي تعد بمثابة دليل للأفراد داخل المنظمة، وتؤدي إلى تشكيل معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكياتهم داخلها[113]."

[113] - أحمد عبد الله وأخرون،**أساسيات الإدارة الحديثة**،الطبعة الأولى،خورزم للنشر والتوزيع،المملكة العربية السعودية، ص ص.291-285.

هذا التعريف يوضح أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي عنصر حيوي يؤثر على طريقة تفاعل الأفراد واتخاذهم للقرارات، بما يعزز التماسك وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تُعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث تعكس الطابع الفريد لكل منظمة وتؤثر على سلوك الأفراد العاملين بها. وفيما يلي بعض التعريفات التي قدمها الباحثون حول هذا المفهوم:

يرى **Thévenet** أن الثقافة التنظيمية هي العنصر الذي يجعل المنظمة مختلفة عن غيرها. فهي تمثل مجموعة من المراجع المشتركة التي تتشكل داخل المنظمة خلال فترة حياتها استجابة للتحديات والمشكلات التي تواجهها. وبالتالي، تُعد الثقافة التنظيمية مزيجًا متناسقًا من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العاملين في بيئة العمل.

إن الثقافة التنظيمية باعتبارها التناسق والاتحاد بين القيم والأساطير والبطولات والرموز الموجودة داخل المنظمة وأشار إلى أن هذه العناصر تقوم المنظمة بإنتاجها بنفسها لتشكيل هويتها الفريدة.

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من المدركات التي تعكسها سلوكيات الأفراد والجماعات في بيئة العمل. كما أنها تشمل الرموز، والطقوس، والقصص، والتقاليد، وأنماط التفكير، والأنظمة، والنصوص الموثقة، والكتابات التي تعبر عن قدرات الفرد والمنظمة.

هذه التعريفات تسلط الضوء على مختلف الجوانب التي تشكل الثقافة التنظيمية، بما في ذلك القيم المشتركة، الممارسات اليومية، الرموز، والأطر التي تنظم تفاعل الأفراد داخل المنظمة.

انطلاقًا من التعاريف السابقة، يمكن استنتاج تعريف شامل للثقافة التنظيمية على النحو التالي:

الثقافة التنظيمية هي منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات

التي تشكلت داخل المنظمة واستقرت على مدار فترة طويلة من الزمن، تستمد هذه الثقافة جذورها من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وقد تم تطويرها من قبل أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي، تنتقل هذه الثقافة عبر القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز، وتمثل لغة موحدة وفلسفة وأيديولوجيا تشكل سياسات المنظمة تجاه مختلف الأطراف ذات العلاقة، يمكن أن تظهر الثقافة التنظيمية في الترتيبات المادية وسلوكيات العاملين، كما تعمل كإطار رقابي يحدد ما هو مقبول أو مرفوض داخل المنظمة. وعلى الرغم من استقرار هذه المنظومة، إلا أنها تتسم بالتجديد والتطوير بفعل عوامل التعلم والتغيير الداخلي، بالإضافة إلى التغيرات في الثقافة العامة للمجتمع والبيئة المحيطة.

المبحث الثالث:المفاهيم المشابهة لمفهوم الثقافة التنظيمية:

لفهم مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل دقيق، من الضروري التفرقة بينه وبين بعض المفاهيم التنظيمية المشابهة التي قد يخطئ البعض في اعتبارها مرادفة له من بين هذه المفاهيم: المناخ التنظيمي، والأخلاق التنظيمية، والحضارة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية، والنظم التنظيمية.

1. **المناخ التنظيمي:** بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية والتي يعمل الأفراد ضمنها. هذه الخصائص تؤثر بشكل كبير على قيم الأفراد واتجاهاتهم وإدراكاتهم، نظرًا لطبيعتها المستقرة نسبيًا. ويعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين متطلبات الوظيفة واحتياجات العاملين، مما قد يؤدي إلى تحفيزهم أو إحباطهم بناءً على طبيعته. ومن الجدير بالذكر أن المناخ التنظيمي يركز بشكل أساسي على البيئة الداخلية للمنظمة دون أن يشمل خصائص البيئة الخارجية.
2. **الأخلاق التنظيمية:** هي مجموعة القيم التي تُنشئها وتُطوّرها مجموعة من الأفراد المرتبطين بعلاقات وظيفية داخل المنظمة، بهدف تنظيم سلوكهم وأداء أعمالهم واستخدامهم للموارد المتاحة. تختلف الأخلاق التنظيمية عن السلوكيات التي يحكمها القانون؛ حيث تتمثل

القواعد القانونية في مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تحدد كيفية تصرف الأفراد بشكل مقبول وفق إطار رسمي. ومع ذلك، فإن الأخلاق التنظيمية تتجاوز هذه القواعد القانونية لتشمل معايير سلوكية أوسع يُلتزم بها داخل المنظمة. وعلى الرغم من وجود تقاطعات بين القواعد القانونية والأخلاق التنظيمية، إلا أن هذه المنطقة المشتركة تختلف من بيئة إلى أخرى، مما يجعل الأخلاق التنظيمية عنصرًا أكثر شمولاً وتأثيرًا في تحديد معايير السلوك داخل المنظمات.

3. **الحضارة التنظيمية:** تُعرف بأنها مجموعة القيم المشتركة التي توجه سلوك المنظمات في مجتمع معين، مقارنة بالمنظمات العاملة في مجتمعات أخرى. يُعتبر مصطلح الحضارة التنظيمية أكثر شمولًا من الثقافة التنظيمية، حيث تُعد الأخيرة أحد متغيراتها. بينما تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم المشتركة التي يتبناها العاملون في منظمة معينة لتمييزها عن غيرها ضمن المجتمع أو الحضارة الواحدة، فإن الحضارة التنظيمية تمثل الإطار الأوسع الذي يشمل جميع المنظمات داخل مجتمع ما. يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية بمثابة حضارة تنظيمية فرعية تميز منظمة معينة أو مجموعة منظمات عن غيرها ضمن المجتمع ذاته. بناءً على ذلك، لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها، تمامًا كما أن لكل مجتمع حضارة تميزه عن المجتمعات الأخرى.
4. **المسؤولية الاجتماعية:** تُعبّر عن التأثيرات والعلاقات التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها. في أبسط صورها، تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتبادلة بين المنظمة والمجتمع، وذلك ضمن إطار القوانين والقيم والأخلاق والمبادئ الاجتماعية السائدة في المجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة. تتمثل المسؤولية الاجتماعية في التزام المنظمة بمسؤولية معنوية تهدف إلى حماية جميع الأطراف المتعاملين معها أو المتأثرين بقراراتها وتصرفاتها، مما يعزز من دور المنظمة كعنصر مسؤول ومساهم في تحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح المجتمع.
5. **النظم التنظيمية** :تُشير إلى مجموعة من الأنظمة والقواعد التي تنظم العمليات داخل المنظمة، مثل نظم الاستقطاب، ونظم العمل، ونظم المكافآت والمخصصات، والقواعد

المحددة لكل وظيفة. تختلف النظم التنظيمية عن الثقافة التنظيمية، حيث تُعد إحدى متغيراتها، إذ تعمل بشكل محدد داخل بيئة العمل وتركز على تنظيم الجوانب الإدارية والوظيفية. في حين أن الثقافة التنظيمية تتسم بطابع أوسع يشمل القيم والمعتقدات التي توجه سلوك العاملين، تُعتبر النظم التنظيمية أدوات تنظيمية تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات الداخلية للمنظمة.

المبحث الرابع:أهمية الثقافة التنظيمية:

وفقًا لـShichman and Gross ، يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في كلمة"HOME" ، حيث تشبه الثقافة التنظيمية القوية بيئة العائلة التي تعمل بتناغم داخل "بيت" مشترك. وتتمثل أهميتها فيما يلي[114]:

- تعمل الثقافة التنظيمية ذات الجذور العريقة كإطار تاريخي يحفظ حكايات الأداء المتميز وقصص الأشخاص البارزين في المنظمة، مما يعزز الهوية التنظيمية والاعتزاز بالماضي.
- توحد الثقافة التنظيمية سلوكيات الأفراد المختلفة وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز، مما يخلق بيئة عمل متناغمة.
- من خلال أنظمة الحوافز، والتخطيط الوظيفي، وعمليات الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتوفير الاستقرار الوظيفي، تعزز الثقافة التنظيمية شعور العاملين بالانتماء والعضوية في المنظمة.
- تشجع الثقافة التنظيمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتطوير فرق العمل، وتعزيز التنسيق بين الجماعات، مما يسهم في تحقيق التكامل والتفاعل الفعّال داخل المنظمة.

يمكن استخلاص أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الوظائف التي تؤديها داخل المنظمات، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث وظائف رئيسية:

[114] - مراد ممدوح كامل ،**التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال**، ط.1 ،القاهرة:مكتبة الوفاء القانونية،ص.60.

أ- **الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي:**

تتمثل الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي في الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:**الثقافة التنظيمية الواضحة تنمّي شعور الأفراد بالذاتية وتحدد هويتهم داخل المنظمة. كلما كانت القيم والاتجاهات المشتركة أكثر وضوحًا، زاد ارتباط الأفراد ببعضهم البعض وشعروا بأنهم جزء مؤثر وهام في المنظمة. هذا الشعور بالانتماء يعزز من التماسك الاجتماعي ويحفز الأفراد على المساهمة بشكل أكبر في نجاح المنظمة.

2. **توفر إطارًا جيدًا لتشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي:**تمد الثقافة التنظيمية الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي يتم بها أداء الأعمال داخل المنظمة. من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد، تحفزهم على التفكير والتصرف بطرق تتماشى مع الثقافة السائدة في المنظمة. هذا يسهم في تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية ومدى انتشارها بينهم.

3. **تسهل الالتزام الجماعي:**تنمّي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الفردية، مما يعزز الالتزام تجاه غايات المنظمة. نتيجة لذلك، يتوافق الأفراد أو الأعضاء للعمل معًا لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، مما يجعل مصلحة المنظمة تتفوق على المصالح الشخصية.

4. **تعزز استقرار النظام الاجتماعي:**تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون المستمر بين أعضاء المنظمة، من خلال تقليل الفجوة بين معتقدات الأفراد وتعريفهم بكيفية التواصل والعمل مع بعضهم بفاعلية. بذلك، تسهم الثقافة التنظيمية في تسهيل عملية الولاء التنظيمي وتعزيز استقرار العلاقات داخل المنظمة.

ب- **الوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي:** تتمثل هذه الوظائف في تعزيز العمل الجماعي وتنسيق الجهود داخل المنظمة، وتتمثل فيما يلي:

1. **تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة:**تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق التكامل بين الأفراد من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال الفعال مع بعضهم البعض. تلعب الثقافة التنظيمية دورًا غير مباشر في التأثير على سلوك الأفراد، وذلك من خلال اللغة المشتركة التي يتعامل بها أعضاء المنظمة، مما يسهل التواصل بين مختلف الأطراف في المنظمة ويعزز التنسيق الفعّال بين الأفراد والفرق.
2. **الإحساس بالعضوية والانتماء :**تخلق الثقافة التنظيمية لدى العاملين إحساسًا قويًا بالانتماء إلى المنظمة والتزامًا بتحقيق أهدافها، هذا الإحساس يعزز من استقرار أوضاع العاملين ويقلل من معدل دوران العمل، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء مهم من المنظمة ويعملون لتحقيق نجاحها.
3. **توزيع القوة والنفوذ :**تتضمن الثقافة التنظيمية تكوين اتفاق جماعي حول كيفية توزيع النفوذ والسلطة داخل المنظمة. تشمل هذه الوظيفة تحديد القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، بالإضافة إلى تحديد القواعد التي تنظم تصرفات القادة والعاملين في مختلف المواقف، وكيفية اكتساب هذه السلطة والمحافظة عليها.
4. **تحقيق العلاقات بين الجماعات المناظرة:**تساهم الثقافة التنظيمية في تكوين اتفاق جماعي حول طبيعة العلاقات بين الجماعات المناظرة، مثل العلاقات بين الجنسين، ومعايير الصداقة، والمودة، والمجاملة بين الزملاء. هذا يساعد في خلق بيئة عمل متناغمة ويحسن التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.-
5. **تستخدم كأداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد:**الثقافة التنظيمية توفر اتفاقًا وفهمًا مشتركًا بين العاملين حول ما هو جيد وما هو سيء، وما هو مقبول وما هو مرفوض، وبين الخطأ والصواب. فهي بمثابة الدستور المرجعي الذي يحدد السلوك الجيد والضوابط التي لا يجب اختراقها. كما تحدد أساليب الثواب والعقاب السائدة في المنظمة، مما يساعد على الحفاظ على النظام والانضباط بين الأفراد.
6. **دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة:**تجمع الثقافة التنظيمية بين أجزاء المنظمة المختلفة في كيان واحد منسجم ومترابط. هذا يخلق وحدة متماسكة ذات اتجاه واضح نحو تحقيق

الأهداف العليا والرؤية العامة للمنظمة، مما يسهم في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.

7. **تحكم طريقة اتخاذ القرارات:**الثقافة التنظيمية تؤثر في طريقة اتخاذ القرارات من خلال مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار. يتم ذلك من خلال تطوير وتحفيز مواهب وقدرات فرق العمل وتشجيعها على الإبداع والابتكار. كما تسهم في تعزيز التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مما يضمن اتخاذ قرارات فعّالة ومتوافقة مع قيم وثقافة المنظمة.

ج:وظائف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتكيف معها:

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في مساعدتها لفريق الإدارة العليا في إدراك بيئة المنظمة وكيفية التفاعل معها. تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الاستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم. يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وكيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين. يظهر ذلك من خلال:

1-**تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة حول رسالة المنظمة:**الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الفهم المشترك لرسالة المنظمة بين جميع الأعضاء، مما يساعد على وضوح الرؤية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

2-**تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة نحو الأهداف التي تحققها رسالة المنظمة:**من خلال الثقافة التنظيمية، يتمكن الأفراد من التوافق على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، مما يعزز التعاون المشترك ويزيد من فعالية العمل الجماعي.

3-**تحديد الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة والمعايير المستخدمة لقياسها:**الثقافة التنظيمية تساعد في تحديد الأساليب والاستراتيجيات التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف، وكذلك المعايير التي سيتم من خلالها قياس الأداء والنجاح.

4-**تحديد طرق التفاعل مع الجمهور الخارجي:**تساهم الثقافة التنظيمية في تحديد كيفية التفاعل مع مختلف الأطراف الخارجية مثل العملاء، المساهمين، الموردين، المنافسين،

الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة.

5-**تعتبر مصدرًا للميزة التنافسية للمنظمة:**إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على سلوكيات مبدعة، مثل التفاني في العمل، يمكن أن تصبح مصدرًا للميزة التنافسية التي تميز المنظمة عن منافسيها، مما يساعد في تحقيق النجاح والتميز في السوق.

المحاضرة التاسعة: الحوافز والدوافع في المؤسسة

تمهيد:

تعتبر الدوافع والحوافز من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء والإنتاجية في أي مؤسسة. في سياق إدارة الموارد البشرية، تعد هذه العوامل محورية في تعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. إن فهم الدوافع، سواء كانت داخلية أو خارجية، وكيفية ربطها بحوافز مناسبة، يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار، وتحقيق الأهداف المؤسسية، تهدف هذه المحاضرة إلى استكشاف العلاقة بين الدوافع والحوافز وأثرها الفعّال في تطوير الموارد البشرية وتحقيق النجاح المؤسسي.

المبحث الأول: مفهوم الدافعية

لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام بالغ من قبل الباحثين في مجالات عدة مثل علم الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم السلوك، وعلم النفس، وذلك باعتبارها القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز من جهة، ومن جهة أخرى نظرًا للتداخل الحاصل في العلاقات بين السلوك الذي يقوم به الفرد والعوامل الداخلية والخارجية التي يُعتقد أنها السبب في ظهور هذا السلوك، إضافة إلى ذلك فإن علاقة هذا السلوك بالأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها تلعب دورًا حاسمًا،

ويستند ذلك إلى بديهية مفادها :" **أن كل سلوك يظهر لدى الفرد يكون وراءه دافع معين يدفعه للظهور بطريقة محددة'.**

المطلب الأول: تعريف الدوافع Motivation.

تعود كلمة "الدافعية" إلى جذورها اللاتينية في كلمة "**motive**"، التي تحمل معنى التحريك أو الدفع، بمعنى أنها كل ما يحمل الشيء على الحركة ويجعله يتحرك.

أما **اصطلاحا**، وعلى الرغم من الأهمية الواضحة لمفهوم الدافعية، فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تعريفها وتحليلها بدقة. ولذلك، أصبح من الضروري على الإدارة فهم دوافع الأفراد بناءً على المؤثرات المختلفة سواء كانت نفسية، اجتماعية، اقتصادية، أو حتى مرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل مثل الظروف المادية والنفسية، وبالنظر إلى هذه العوامل ومن منطلق اليقين باختلاف الأفراد، نجد أن الدوافع تتباين تبعًا لاحتياجاتهم النفسية الشخصية وطموحاتهم وعليه تتعدد التعريفات المتعلقة بمصطلح الدافعية، ومن أبرزها :" أنها حالة داخلية تنشط وتحرك وتوجه السلوك نحو أهداف محددة، وكذلك هي القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكياته أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به."

يعد الدافع من الخصائص الأساسية للسلوك الإنساني، حيث يلعب دوراً مهماً في تحديد وتوجيه سلوك الكائن الحي، وخاصة الإنسان وهي: "عملية داخلية للفرد تقوده إلى ممارسة نوع معين من السلوك للاستجابة إلى مطالبه وحاجاته[115]."

وقد عرفها ماكيلاند واخرون بأنها "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به. وتمثل الدوافع

[115] – عبد الكريم بوفحص، **تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017 ص .257

رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها، وذلك لإعادة الارتياح والتوازن إلى نفسه[116]."

من خلال ما سبق يتضح أن الدافع Motivation هو قوة داخلية تدفع الإنسان إلى العمل. وعندما يكون المتغير المناسب واضحًا، فإن ذلك يحفز الأفراد للعمل بحماس ورغبة، مما يجعلهم يلتزمون بأداء مهامهم ويتحسن أداؤهم، ومن هنا نرى أن الإنسان دائمًا يستجيب للمؤثرات الداخلية أو الخارجية، مما يؤدي إلى رفع أو خفض مستوى أدائه، ولكن معرفة الدافع وحدها لا تكفي إذا لم تحقق الإشباع المطلوب، ويأتي هذا الإشباع من خلال معرفة الحوافز التي تضعها الإدارة للعاملين لديها، ويشترط في هذه الحوافز أن تكون متوافقة مع متطلبات الأفراد، بمعنى أن تكون إيجابية وتحقق الأهداف المرجوة منها، مثل دفع الأفراد إلى الأداء الجيد وزيادة إنتاجيتهم وإقبالهم على العمل.

يمكن النظر إلى الدافع في العمل الوظيفي على أنه عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات حتى يصل الفرد إلى الإشباع والرضا، وهذه الخطوات هي[117]:

1. **الخطوة الأولى** :ظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي، الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن لدى الفرد.
2. **الخطوة الثانية** :البحث والاختيار من بين عدة بدائل لإشباع هذه الحاجات.
3. **الخطوة الثالثة** :تحديد الهدف والسلوك المتبع لإشباع الحاجة بعد مرحلة البحث.
4. **الخطوة الرابعة** :مرحلة المراجعة والتقويم، حيث يتم الربط بين هذه الحاجات.
5. **الخطوة الخامسة** :مرحلة الجزاء، سواء كان ثوابًا أم عقابًا، وتعتمد على نوعية تقويم الأداء المستخدم لإشباع الحاجة.

---

[116] – محمد عبد اللطيف خليفة ، **الدافعية للإنجاز**،القاهرة:دار غريب للنشر والتوزيع،2000، ص.69.

[117] – عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 261.

6. **الخطوة السادسة** :الربط بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه الفرد لإشباع الحاجة الأصلية. إذا تم إشباع هذه الدورة الدافعية، فسيؤدي ذلك إلى توازن ورضا مع احترام الحاجة الخاصة للفرد.

بالإضافة إلى الخطوات المذكورة، هناك عدة عوامل تلعب دورًا مهمًا في عملية الدوافع، مثل:

- **الجهد** :وهو الطاقة التي يبذلها الفرد أثناء أداء العمل.
- **القدرة** :وتشمل الاستعدادات والصفات الشخصية التي يتمتع بها الفرد، مثل الذكاء.
- **العوامل التنظيمية** :التي تؤثر على عملية الدوافع وسلوك الأفراد وأدائهم.

فالدافعية هي إثارة السلوك وتحريكه نحو تحقيق هدف ما والاحتفاظ به في حالة نشاط مستمر.

ومثل هذا التعريف يعنى ضرورة قيام الإدارة (الرؤساء والمديرون والقيادات الإدارية) بابتكار الأساليب الفعالة للحفاظ على سلوك العاملين في حالة من الحيوية والحركة النشطة في اتجاه تحقيق الأهداف العامة للمنظمات، وذلك يتطلب منك كمدير فعال أن تتولى بنفسك وضع خطة عمل لرفع دافعية المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

بمعنى أن الدوافع هي حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف

المطلب الثاني:أهمية الدوافع

إن تشخيص الدوافع يعتبر أمرًا بالغ الأهمية لكل من الأفراد العاملين والمنظمات. ومن أهم الدوافع المرتبطة بالعمل[118]:

1. يساعد تشخيص دوافع العمل المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.
2. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد والإدارة.
3. تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
4. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، حيث أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد مع زيادة الدوافع الإيجابية.
5. يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجيهات الاستراتيجية للمنظمة، فالمنظمة التي تمتلك موارد بشرية ذات حاجات عليا غالبًا ما تتبنى استراتيجية المتتبعين، في حين أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية ذات حاجات دنيا تتجه لتبني استراتيجية المدافعين.
6. يعد تشخيص الدوافع ذا أهمية كبيرة للمنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية التي تؤثر في الدوافع وتنميتها.

[118] –محمد عبد اللطيف خليفة،مرجع سابق،ص.67.

المطلب الثالث:أنواع الحاجات والدوافع

تتبع الدوافع أمرًا معقدًا لأن الإنسان غالبًا ما يكون لديه أكثر من دافع واحد. وهذا يؤدي إلى اختلاف في تفسير وتحديد الدوافع المختلفة من قبل الباحثين، من خلال الدراسات والتحليلات السلوكية، يمكن تصنيف الدوافع إلى عدة فئات حسب تأثيراتها على سلوك الفرد، بعض الدوافع يمكن تحديدها بسهولة من خلال الملاحظات والسلوك الظاهر، في حين أن دوافع أخرى قد تحتاج إلى دراسات متعمقة وتحليل نفسي لفهمها.

فالبعض صنف الدوافع ضمن فئتين:

1. **الدوافع الأولية (مادية أو فطرية غريزية):** وهي الدوافع التي ترتبط بالحاجات الأساسية للبقاء مثل الحاجة للطعام، الماء، المأوى، والأمان. تعتبر هذه الدوافع فطرية وموجودة لدى جميع البشر وهي ضرورية للحفاظ على حياة الإنسان.
2. **الدوافع المكتسبة (اجتماعية):**وهي الدوافع التي تكتسب من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، وتتمثل في حاجات مثل الانتماء الاجتماعي، والتقدير من الآخرين، والشعور بالإنجاز. هذه الدوافع تتشكل وتنمو بناءً على تفاعل الفرد مع محيطه الاجتماعي.

والبعض الآخر يشير إلى نوعين من الدوافع: **الدوافع الشعورية** و **الدوافع اللاشعورية.**

أ. **الدوافع الشعورية:** هي الدوافع التي يكون الفرد واعياً بها ويفهمها هذه الدوافع عادة ما تكون واضحة ومرتبطة بحاجات أو رغبات يمكن للشخص تحديدها. مثلًا: إذا كنت تشعر بالجوع وتذهب لتناول الطعام، فهذا دافع شعوري لأنك واعٍ بحاجتك للطعام.

ب. **الدوافع اللاشعورية:** هي الدوافع التي لا يدرك الشخص أسبابها أو دوافعها بوضوح. هذه الدوافع تعمل بشكل غير واعٍ في العقل، وبالتالي قد يتصرف الشخص بناءً عليها دون أن يكون لديه وعي كامل بالدوافع التي تحرك سلوكه، مثلًا: إذا كنت تشعر بتوتر أو قلق في موقف

معين دون أن تعرف السبب الواضح، فهذا يمكن أن يكون ناتجًا عن دوافع لاشعورية مرتبطة بخبرات سابقة أو مواقف غير واعية.

تصنيف الدوافع من قبل الإداريين:

1. **الدوافع المادية أو الفطرية (الغريزية):**هي الدوافع التي تتعلق بالحاجات الأساسية للبقاء مثل الحاجة للطعام، والماء، والملبس، والأمان، هذه الدوافع تعتبر فطرية وضرورية لبقاء الإنسان، وهي موجودة لدى جميع الأفراد في مختلف الثقافات والمجتمعات. تُمثل هذه الحاجات أسسًا للحياة البشرية التي لا يمكن تجاهلها، هذه الحاجات تشمل:الحاجة إلى الطعام،الحاجة إلى الراحة،الحاجة إلى الأمان،الحاجة إلى الملبس.
2. **الدوافع الاجتماعية:**الإنسان كائن اجتماعي، ولديه حاجات اجتماعية تتعلق بالانتماء إلى جماعة، هذه الحاجات تشمل الرغبة في التواصل مع الآخرين، والشعور بالتقدير من قبل الآخرين، والاعتزاز بالانتماء إلى مجموعة اجتماعية ومن بين هذه الحاجات: الحاجة إلى حب الآخرين والاعتراف بهم، الحاجة إلى احترام الآخرين، الحاجة إلى التعاون والمساعدة المتبادلة،الحاجة إلى الشعور بالمكانة الاجتماعية.

ملاحظة: الدوافع الاجتماعية أقوى من الدوافع المادية، لأنها ترتبط بتفاعل الإنسان مع بيئته الاجتماعية والجماعية.

3. **الدوافع النفسية:**تتعلق هذه الدوافع بالحاجات النفسية للفرد مثل الحاجة إلى الحب، والاحترام، والتقدير الذاتي، وتحقيق الذات، هذه الحاجات تؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد، وتؤدي إلى تحسين رفاهيته النفسية.

من أبرز هذه الدوافع:

- الحاجة إلى تقدير الذات.
- الحاجة إلى الشعور بالقيمة الشخصية.
- الحاجة إلى تطوير الذات.

فالإنسان يسعى دائمًا إلى إشباع هذه الحاجات النفسية لتحقيق الرضا الداخلي والراحة النفسية.

المطلب الرابع: نظريات الدوافع

إن دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة أظهرت العديد من النظريات تفسر الدوافع وكيفيه استخدامها لدفع الافراد للعمل تتدرج هذه النظريات بين المنهج النظري والعملي واهم هذه النظريات هي:

1. نظرية **(x and Y)** لدوجلاس ماكجروجر
2. نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو
3. نظرية التوقع
4. نظرية ميكليلاند للدوافع
5. نظرية النموذج الياباني في الإدارة

الفرع الأول: نظرية (x and Y) لدوجلاس ماكجروجر

ركز **دوجلاس ماكجروجر** على اهميه فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفه الطبيعة البشرية وقد بنى نظريته على أن معظم المديرون يميلون الى وضع الافتراضات عن العاملين معهم واختيار

الاسلوب المناسب لدفعهم من خلالها وبناء على هذه الافتراضات وقد قسم **ماكجروجر** العاملين الى مجموعتين وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية التي نعرضها في الجدول التالي:[119]

نظرية x	نظرية y
يكره الفرد العمل.	**يحب الفرد العمل.**
هناك ضرورة للرقابة اللصيقة مباشرة.	**ممارسة الرقابة الذاتية.**
الفرد يتجنب المسؤولية.	**يسعى الفرد لتحمل المسؤولية.**
يفضل التوجيه عن طريق الآخرين.	**يفضل التوجيه الذاتي.**
لديه طموح قليل.	**طموحات عالية ودوافع للابتكار.**
يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية.	**يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية.**
يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.	**يرغب في الإثراء الوظيفي.**

تقوم نظرية X على افتراض أن الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل ويحتاجون إلى توجيه ورقابة مستمرة، بناءً على هذا الافتراض، يعتقد أن الأفراد سيظهرون تراخيًا أو حتى معارضة لأهداف المنظمة إذا لم يتم فرض رقابة صارمة عليهم،لهذا تتطلب نظرية X تدخلًا نشطًا من الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم، عن طريق أساليب القسر مثل الإشراف المباشر واستخدام أسلوب العصا والجزر، في هذه الحالة، تتحكم الإدارة في التوظيف، و الأجور، و ظروف العمل المادية، وتعمل هذه الأدوات كحوافز للأفراد، وإذا تراخى الموظفون في أداء

[119] – فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة** ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2012، ص.79

عملهم، يمكن للإدارة استخدام أساليب الضغط (العصا) مثل التهديد والعقوبات، وبالتالي، إذا لم يتم التحكم في سلوك الأفراد، قد ينحرفون عن أهداف المنظمة ويؤثرون سلبًا على أدائها.

في المقابل نظرية Y التي طرحها **ماكجروجور** تعتقد أن الافتراضات الواردة فيها قد تكون أكثر دقة. وفقًا لهذه النظرية، يعتبر أن الجهد العقلي والجسدي في العمل هو أمر طبيعي للإنسان مثل أي نشاط آخر كالتعب والراحة، ففي نظريةY ، يُعتقد أن الأفراد لا يحتاجون إلى رقابة مستمرة أو إشراف مكثف، لأن لديهم دافعًا داخليًا للمساهمة والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لذلك، تُركز هذه النظرية على الثقة في الأفراد ومنحهم المسؤولية والاستقلالية في أداء مهامهم.

الفرع الثاني: نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو

الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن[120].

وتعتبر نظرية عالم النفس "ابراهام ماسلو Maslow Abraham " من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي[121]:

[120] – سيد الهواري، **الإدارة الأصول والأسس العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص103-105.

[121] – شيباني سميحة، عيبش سامية، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين**، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014_2015، ص .45

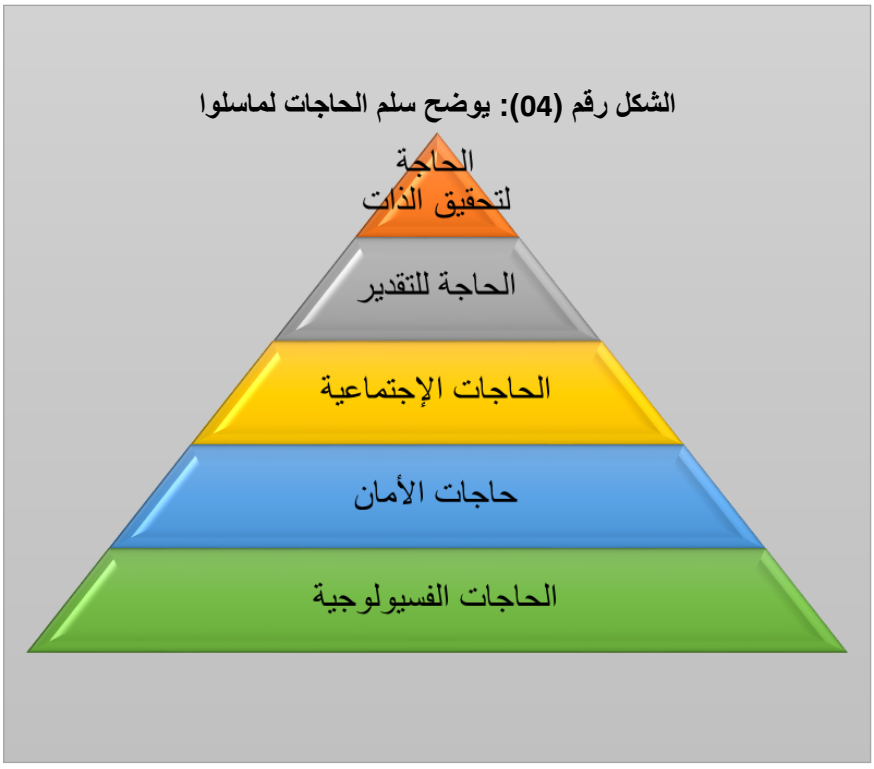
أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية.

ج- المجاميع الخمس هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

إن تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا: فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح سلم الحاجات لماسلوا



نظرية الإنجاز لـ "ماك كليلاند (McClelland)

ظهرت في عام 1961، حيث يقدم "ماك كليلاند" في نظريته أن لدى الأفراد ثلاث حاجات رئيسية، وهي[122]:

1. الحاجة إلى القوة :الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص للحصول على السلطة والمركز، وبالتالي يندفعون نحو الأعمال التي توفر لهم هذه الفرص.
2. الحاجة إلى الإنجاز :الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة للتحدي وحل المشكلات.
3. الحاجة إلى الانتماء :الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص لتكوين علاقات صداقة والتفاعل مع زملاء العمل.

ويؤكد "**ماك كليلاند**" أن الأشخاص الذين لديهم دافع إنجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية:

- يفضلون أداء المهام التي تمنحهم قدراً من المسؤولية والاستقلالية.
- يفضلون تحديد الأهداف الصعبة نسبياً ولديهم دافع قوي للمثابرة وتحمل المخاطر في حالات الفشل.
- يشعرون بالرضا عند تحقيق نتائج جيدة حتى إذا لم تكن تلك النتائج متبوعة بفوائد مادية.

وتوضح النظرية أيضًا أن سلوك الفرد لا يتأثر بحافز واحد فقط، بل تتحركه حوافز عدة، مما يميزها عن باقي نظريات الحوافز. ومن هنا تعتبر هذه النظرية من أهم نظريات التحفيز والدافع، حيث أوجدت ارتباطاً بين دافع الإنجاز والرغبة في التجدّد، التحدي، والابتكار.

[122] – صلاح عبد القادر نعيمي،**الإدارة**،الأردن:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2008،ص.286.

نظرية Z لويليام أوشي:

تُعتبر نظرية Z التي ابتكرها البروفيسور "**ويليام أوشي**" أحد أهم المفاهيم في مجال الإدارة، والتي قام بتطويرها بعد إجراء بحوث ودراسات ميدانية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، هدف أوشي من هذه الدراسات هو فهم سر نجاح الإدارة اليابانية، وتعتمد نظرية Z على العوامل الإنسانية وروح الجماعة، وأهمية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وخلق بيئة أسرية في المؤسسة تقوم على الروابط الإنسانية والاتصالات المستمرة، بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، والشعور بالملكية للمؤسسة[123].

من بين المبادئ الأساسية لهذه النظرية[124]:

1. **الثقة** :تعتبر الثقة من العناصر الأساسية في بناء علاقات إنسانية قوية. عندما تسود الثقة بين العاملين، تصبح العلاقات أكثر استقرارًا ويمكن تحقيق المزيد من الإنتاجية. أما في غياب الثقة، تتحول العلاقات إلى صراعات.
2. **الحدق والمهارة** :الثقة والحدق لا يشكلان عناصر منفصلة، بل هما متكاملان ويعززان التنسيق الفعّال داخل المؤسسة. الإدارة اليابانية تتمتع بقدرة كبيرة على التعامل بمهارة، وهي نتيجة للخبرة والممارسة الطويلة.
3. **الألفة والمودة** :في الثقافة اليابانية، تُعتبر الألفة والمودة من الركائز الأساسية. هذه الروابط الاجتماعية العميقة بين الأفراد تساهم في خلق بيئة عمل آمنة ومترابطة.

وتقوم نظرية Z على عدة **مبادئ** أخرى تتضمن:

- **الوظيفة مدى الحياة** :من أبرز سمات المؤسسة اليابانية توظيف العاملين بشكل دائم، مما يعزز الثقة والالتزام بين الموظف والمؤسسة.

---

[123] – حسين طراونة واخرون، **نظرية المنظمة** ،عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط.1، 2012، ص.50.

[124] – عبد الكريم بوفحص، **تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص .257

- **التقويم والترقية البطيئة** :التأكيد على أهمية الأداء طويل الأمد بدلاً من الترقية السريعة.
- **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة** :في اليابان، يُشجع الموظفون على التنقل بين مختلف الأقسام ضمن المنظمة نفسها، مما يعزز مهاراتهم ويعطيهم فهمًا شاملًا للمنظمة.
- **عملية المراقبة الضمنية** :في الشركات اليابانية، يتم استخدام رقابة غير مباشرة تكون أكثر فاعلية في الحفاظ على النظام دون التدخل المباشر.
- **اتخاذ القرارات** :في المؤسسات اليابانية، يتم إشراك جميع المعنيين في اتخاذ القرارات، مما يعزز المشاركة الجماعية في عملية التنفيذ وحل المشكلات.
- **القيم المشتركة** :تؤكد نظرية Z على أهمية القيم الجماعية المشتركة، مثل الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه المنظمة.
- **النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد** :تشجع المؤسسات اليابانية على بناء روابط اجتماعية متعددة بين العاملين، مما يوفر الدعم النفسي والاجتماعي ويعزز التفاهم المتبادل.

تُعتبر نظرية **Z** نموذجًا فريدًا في الإدارة، حيث تضع العاملين في قلب عمليات اتخاذ القرارات وتحث على تعزيز العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة داخل المؤسسات.

المبحث الثاني: الحوافز Incentives:

تمثل الحوافز جزءًا من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تعزيز التزام الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، عندما يشعر الموظف بتقدير جهوده، سواء كان ذلك من خلال حوافز مادية أو معنوية، فإن ذلك يُحفزه على بذل المزيد من الجهد والابتكار.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

يقصد بالتحفيز « تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجرا

أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية» [125].

فتحريك الدوافع والرغبات يمثل عاملا أساسيا يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، وهذا ما سيمكن المؤسسة من النمو والبقاء والاستمرار.

وهي الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة".[126]

وقد عرفها محمد عقلة " بأنها مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة ".

أو إنها " الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلاً عن شحن الملكات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العمال".[127]

كما عرفها ديل بيتش Dale beach: " بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها".

من الملاحظ من عرض المفاهيم السابقة الذكر لكل من الدوافع والحوافز أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين كليهما وذلك لأن تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات عمله.

---

[125] – صالح عودة سعيد،**إدارة الأفراد**،ط.2، طرابلس:الجامعة المفتوحة،ص.289.

[126] – علي السلمى، الدوافع **والحوافز**، القاهرة:المنظمة العربية للعلوم الإدارية،ص.214.

[127] – عبد المعطى محمد العساف،**السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**،عمان:دار الزهران 1999،ص.89.

فالحوافز يجب أن تقوم على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة حيث أن الحوافز والدوافع هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم، وتوجيههم إلى تحديد طبيعة العمل الذي يختارون فالحوافز تعد من عوامل جذب من شأنها أن تعزي الأفراد بالالتحاق إلى العمل الذي يشبع ويلبي متطلباتهم وحاجاتهم.

ويمكن هنا اقتراح تعريف شامل للحوافز الإدارية ينبثق مفهومه من التعاريف السابق ذكرها وهو: " أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد."

المطلب الثاني : خصائص النظام الجيد للحوافز

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:[128]

1- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
2- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
3- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.

[128] – علي السلمى،مرجع سابق،ص.287.

4- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.

5- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.

6- مرونة نظام الحوافز وعالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وان دوافع ملين في تغير مستمر.

7- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث انها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.

8- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات في منحها وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

الحوافز في المؤسسات تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الأداء وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف. وتُستخدم الحوافز لرفع معنويات الموظفين وزيادة الإنتاجية، ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين: الحوافز المادية و الحوافز المعنوية.

الفرع الأول : الحوافز المادية Financial Incentives:

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمعاشات التقاعدية تشمل المكافآت المالية مثل الزيادات في

الرواتب، العلاوات، أو المكافآت الخاصة على الإنجازات البارزة، تهدف هذه الحوافز إلى مكافأة الموظف بشكل مباشر على أدائه وتقديم مقابل مادي للعمل الجاد[129].

أ. **مزايا الحوافز المادية:**الحافز المادي يشمل الأجر وملحقاته وكل ما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، لذلك تتصف الحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:

1. السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج.
2. تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.
3. يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته.

ب. **أنواع الحوافز المادية:** تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز ما يلي:

- ✓ **الأجر:**تمثل الأجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فللأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحدي أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل.
- ✓ **ديمومة العمل:** يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً. لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب ويستمر بالأمان الوظيفي مما يتاح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

[129] – محمد بن سعد أبو حميد،"**أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين**"،في مجلة : المجلة العربية للنشر العلمي، العدد :21،السنة 2020،ص.635.

- ✓ **العلاوات الدورية والاستثنائية:** تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة من انتهاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية.
- ✓ **المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات:** يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج ومن الظلم مساواة العامل الكفء النشيط بزميله غير الكفء و أن هذه الأجور هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج .
- ✓ **اشتراك العاملين في الأرباح:** وتعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق علياه وهي تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة.
- ✓ **منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة:** وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور مخفضة وإقامة النوادي لهم ودور حضانة لأبناء العاملات كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين.

الفرع **الثاني : الحوافز المعنوية Nonfinancial Incentives:**

وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وتروجيها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم الحوافز المعنوية الآتي[130]:

[130] – شنيق عبد العزيز ،**الحوافز والفعالية التنظيمية،المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا**،مذكرة ماجستر ،غير منشورة،جامعة 20 أوت سكيكدة،ص.– 96.

- **إشراك العاملين في الإدارة:** يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بآرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة.

- **الوظيفة المناسبة:** يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.
- **الإثراء الوظيفي:** يعتبر هير زبرج هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني " زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده ".
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.
- **الترقية:** تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت. أما صفته المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسئوليات أكثر ضخامة وأهمية وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.
- **نظم الاقتراحات:** يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة

ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوية وإعلام الإدارة العليا به.

- **الشعور بالاستقرار**:وهو يعتبر من الحوافز المعنية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوافر لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين.
- **الدورات التدريبية:** يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.
- **التوافق الاجتماعي وحب الزملاء**:إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.
- **ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد.
- **القيادة كحافز**:القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط (مدير الفريق) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين. ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين. لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيده للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

فالقائد له دور إيجابي وحيوي في حفز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها التوجيه الذي يخدم مصالح العمل فإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به. وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم.

لذا للإدارة دور كبير يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها وذلك لتحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به.

الفرع الثالث:الحوافز من حيث أثرها :تقسيم الحوافز حسب طبيعة الجزاء **إلى:**

1) الحوافز الإيجابية Positive Inentives:

وهي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل أدائهم الجيد وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعة أو حسب معايير الرضاء عن مستوى العمل قام به[131].

2) الحوافز السلبية Negative Incentives:

الحوافز السلبية هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة، بمعنى أن تكون حوافز سلبية مادية أو معنوية أو تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وبتبصير الفرد وبعواقب الإهمال أو التقصير أو ضعف الإنتاجية، فإن وجود نظام تأديبي في المنشأة أمر ضروري إذ لا توجد منشأة إلا وفيها نظام للحوافز السلبية والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنشأة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الإساءة و الهدر والاستهتار من قبل العاملين.

الفرع االرابع: الحوافز حسب المستفيدين:

1) الحوافز الفردية Individual Incentives:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعيها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز،[(1)]

---

[131] – عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**،ط.1،الأردن:دار النشر للتوزيع ،2008،ص.83.

[(1)] د.صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 148.

كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد[132].

2) الحوافز الجماعية Group Incentives:

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة[133].

وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص وانتباه عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها.

المحاضرة العاشرة: السلوكات الإدارية الإيجابية: الولاء –الإلتزام– والثقة التنظيمية

تمهيد:

تلعب السلوكيات الإدارية الإيجابية دورًا محوريًا في تحقيق نجاح المنظمات واستدامتها، حيث تُعتبر أداة فعّالة لتعزيز بيئة العمل الإيجابية ودعم العلاقات بين الأفراد والإدارة. من بين هذه السلوكيات تأتي الولاء، والالتزام، والثقة التنظيمية كعناصر أساسية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقادرة على مواجهة التحديات. فالولاء يعكس ارتباط الموظف العاطفي والفكري بالمؤسسة، والالتزام يُجسد مستوى الانتماء والاندماج مع أهدافها، في حين تُعد الثقة التنظيمية الأساس الذي يُعزز التعاون ويوفر الأمان الوظيفي. هذه السلوكيات ليست مجرد قيم

[132] – عاشور حورية،مرجع سابق،ص.11.

[133] – عامر عوض،مرجع سابق،ص.88.

تنظيمية، بل هي محركات رئيسية لتحسين الأداء، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتقوية العلاقات بين الأفراد والمنظمة، مما يجعلها ضرورية لتطوير أي بيئة عمل ناجحة ومستدامة.

المبحث الأول:الإلتزام التنظيمي :هو التزام الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها، ويتجلى في ارتباطه العاطفي والفكري بها، ورغبته في البقاء ضمنها وبذل الجهود لتحقيق أهدافها. يتكون الولاء التنظيمي من ثلاثة أبعاد رئيسية: الولاء العاطفي الذي يعكس مشاعر الانتماء والارتباط الشخصي بالمؤسسة، والولاء المستمر الذي يرتبط بإدراك الموظف لتكلفة ترك العمل في المؤسسة، والولاء المعياري الذي ينبع من الالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة. وتتأثر درجة الولاء التنظيمي بعوامل عدة، مثل القيادة الفعالة، العدالة التنظيمية، ثقافة المؤسسة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. يمثل الولاء التنظيمي أهمية بالغة في تحسين أداء الموظفين، وتقليل معدل دورانهم، وتعزيز سمعة المنظمة، مما يسهم في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسة[134].

المبحث الثاني:الولاء التنظيمي :هو مفهوم يعكس ارتباط الفرد العاطفي والسلوكي بالمؤسسة التي يعمل بها، وهو يختلف عن الولاء كمفهوم عام بتركيزه على علاقة الموظف بالمنظمة. يمكن تعريفه بأنه استعداد الموظف لبذل جهود كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة، ورغبته في البقاء ضمنها، والاندماج مع قيمها وأهدافها. وفقًا لناصر قاسمي، الولاء التنظيمي هو أحد مكونات الالتزام التنظيمي، ويعبر عن الارتباط العاطفي بين الموظف وأطراف أخرى داخل التنظيم. وفي إطار هذه الدراسة، يُعرف الولاء التنظيمي بأنه اندماج الفرد وارتباطه العاطفي والفكري بمنظمته، مع رغبته القوية في الاستمرار داخلها والامتثال لقيمها وأهدافها، مما ينعكس في سلوكيات إيجابية مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، الإبداع، والتضحية من أجل تحقيق النجاح التنظيمي[135].

---

[134] - علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، ،2015 ص.48

[135] -عبد الفتاح صالح خليفات،منى خلف الملاحمة،**"الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية "**،في مجلة جامعة دمشق،المجلد :25،العدد:3 و4، 2009،ص.309

المبحث الثالث:الثقة التنظيمية: تعبر عن العلاقة التبادلية بين طرفين داخل المنظمة (واضع الثقة والمُوثوق به)، حيث يُبنى هذا المفهوم على توقعات الشخص الواثق بأن الطرف الآخر سيؤدي سلوكيات إيجابية ومرغوبة تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة. وهي مؤشر يعكس توقع الأفراد والجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يعتمد عليه في تحقيق مفضلة دون الحاجة لتأثير مباشر على هذا النظام. كما تُعرَّف الثقة التنظيمية على أنها شعور الموظف بأن المؤسسة ستوفر الظروف المناسبة للعمل ولن تتخذ إجراءات تضر بمصلحته، وستلتزم بوعودها تجاهه. إضافةً إلى ذلك، تعكس الثقة التنظيمية الرغبة في الاعتماد على شخص آخر بناءً على توقعات تؤكد التزامه بتصرفات تعزز المصلحة المتبادلة. تُعتبر الثقة التنظيمية عاملاً أساسياً لإزالة مخاوف الأفراد داخل بيئة العمل، وتُساهم في تحسين التعاون والتنسيق، مما يجعلها أشبه بعقد نفسي غير مكتوب يستند إلى الالتزام الأخلاقي والسلوكي بين الأطراف[136].

[136] - تجاني منصور،**" الثقة التنظيمية"**،في مجلة قضايا معرفية،المجلد :02،العدد:05،سبتمبر 2000،ص.93.

المحاضرة الحادي العاشر: الانحرافات السلوكية التسيب –التغيب – الفساد الإداري

تمهيد:

تمثل الانحرافات السلوكية أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتشير هذه الانحرافات إلى مجموعة من السلوكيات التي تخرج عن الإطار المتوقع أو المقبول في بيئة العمل، مما يؤثر سلبًا على الأداء التنظيمي، الروح المعنوية للموظفين، والقدرة على تحقيق الأهداف المشتركة.

تشمل هذه الانحرافات مظاهر متعددة مثل التسيب، التغيب، والفساد الإداري، وكل منها يعكس جانبًا مختلفًا من التحديات السلوكية:

المبحث الأول: التغيب

التغيب ظاهرة إدارية واجتماعية شائعة في بيئة العمل، ويشير إلى غياب الفرد عن أداء واجباته الوظيفية دون وجود مبرر قانوني أو مقبول. قبل تعريف التغيب، يجب التمييز بين ثلاثة مصطلحات مترابطة لكنها مختلفة[137]:

1. **التغيب** :هو تصرف يعكس رغبة فردية إرادية في الانقطاع عن العمل دون عذر مقبول.
2. **الغياب** :يحدث نتيجة ظروف خارجة عن إرادة الفرد، مثل المرض أو القوة القاهرة.
3. **التأخير** :يعني وصول الموظف متأخرًا عن الوقت المحدد لبدء العمل، وقد يكون بسيطًا لكنه قد يؤدي إلى المساءلة التأديبية إذا تكرر.

أما التغيب فأنه "عدم حضور العامل للعمل في الوقت المحدد دون مبرر مشروع، مما يعني أنه غائب رغم كونه موجودًا في جدول العمل، إلا إذا كان في إجازة رسمية أو معذورًا."

[137] – أحمد ماهر:" **إدارة المورد البشري**"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003 ص.131

وهو الوقت الضائع من ساعات العمل بسبب غياب الموظفين، سواء كان ذلك مبررًا أو غير مبرر، باستثناء الغياب الناتج عن ظروف مثل الإغلاق أو المرض أو التأخير لبضع ساعات[138]."

فهو عدم التزام الفرد بالحضور لأداء عمله ضمن الوقت المحدد وفق البرنامج الزمني.

المبحث الثاني:التسيب

التسيب البيروقراطي ظاهرة إدارية منتشرة في مختلف الإدارات الحكومية، بما في ذلك الجزائر، حيث أصبح موضوع اهتمام كبير بين الدارسين والممارسين في مجال التنظيم والإدارة، ورغم كثرة الحديث عن هذه الظاهرة وتشعب الدراسات المتعلقة بها، إلا أن هناك غموضًا في تحديد معنى دقيق وشامل لها، إذ ركزت معظم الأبحاث على مسبباتها وأمثلتها أكثر من تقديم تعريف واضح[139].

التعريف الإداري للتسيب البيروقراطي

- يُعرف التسيب البيروقراطي بأنه: "تخلي العاملين عن أداء واجباتهم الوظيفية جزئيًا أو كليًا، وعدم بذل الجهد المتوقع منهم، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وتدني مستويات الكفاءة التنظيمية."
- يشير التسيب أيضًا إلى تراخي الموظف وتأخيره في إنجاز الأعمال أو الحضور المتأخر، وهو مرادف للتراخي **(Tardiness)** الذي يعكس البطء أو عدم الالتزام بالوقت المحدد للعمل[140].

---

[138] – بارم كشواي: "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2006 ص.216.

[139] – سمارة نصير ، ظاهرة **التسيب الإداري في الجزائر** ، منشورات الجزائر ، الجزائر ، 2005 ،ص، ص 25 ، 30 .

[140] – مساهل عبد الرحمان : **التسيب الإداري و أخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي** ، مجلة الدراسات في الوظيفة العامة ،المركز الجامعي نور بشير ، العدد الأول ، ديسمبر ،2013ص70

التسيب كظاهرة اجتماعية

- يعتبر التسيب سلوكًا منحرفًا عن القيم التنظيمية والأخلاقية، ويمكن وصفه بأنه "انحراف أخلاقي" لبعض المسؤولين الذين يستغلون موارد المجتمع لتحقيق مكاسب شخصية.
- مظاهر التسيب تتضمن الرشوة، المحسوبية، الاستهانة بالممتلكات العامة، وضعف الالتزام بالقوانين والأنظمة، مما يعيق تنفيذ السياسات العامة والخدمات الأساسية.

انعكاسات التسيب الإداري

- يؤدي التسيب إلى تدهور الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
- يُضعف من قدرة الأجهزة الإدارية على تقديم الخدمات والتنمية الاجتماعية.
- يعكس حالة من التراخي والانحراف عن الأدوار الوظيفية المتوقعة[141].

المبحث الثالث: تعريف الفساد الإداري

يُعتبر الفساد الإداري من المفاهيم التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين باختلاف تخصصاتهم، لكنه يظل مفهومًا متنوع التفسيرات بسبب تعدد الزوايا التي يُنظر من خلالها إليه. ويمثل الفساد الإداري انحرافًا عن الواجبات الرسمية والقواعد التنظيمية لتحقيق مكاسب شخصية أو فئوية.

وفق أحد التعريفات، يُعرَّف الفساد الإداري بأنه "سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصالح الذاتية أو الشخصية، مثل العائلة أو القرابة أو الصداقة، أو استغلال المراكز لتحقيق مكاسب مالية أو اجتماعية". ويشير هذا التعريف إلى أن الفساد الإداري يتخذ شكل تصرفات وأفعال منحرفة تهدف لتحقيق مصلحة شخصية أو فئوية، كاستغلال النفوذ في التوظيف أو

[141] – سمارة نصيرة،مرجع سابق،ص،70.

الترقية. ويتجسد ذلك في انتهاك المعايير والقوانين الرسمية لتحقيق مصالح ذاتية أو تفضيل أفراد معينين بسبب الروابط الشخصية[142].

من جهة أخرى، عرّفه البنك الدولي بأنه "سوء استغلال السلطة العامة للحصول على مكاسب خاصة"، بينما أوضحت منظمة الشفافية الدولية أن الفساد الإداري يشمل "كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة شخصية أو جماعية."

أنواع الفساد الإداري :

يقسم الفساد الإداري إلى أربع مجموعات وهي[143] :

01. **الانحرافات التنظيمية:** ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهمات وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل من أهمها :

- ✓ **عدم احترام العمل:** ومن صور ذلك : (التأخر في الحضور الى العمل ، والنظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر إلى مقدار إنتاجيته – قراءة الجرائد واستقبال الزوار – التنقل من مكتب إلى آخر ..) .
- ✓ **امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه:** ومن صور ذلك : (رفض الموظف أداء العمل المكلف به – عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح – التأخير في أداء العمل ....).
- ✓ **التراخي:** ومن صور ذلك : (الكسل – الرغبة في الحصول على أكبر اجر مقابل أقل جهد – تنفيذ الحد الأدنى من العمل ....) .
- ✓ **عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:** ومن صور ذلك : (العدوانية نحو الرئيس – عدم إطاعة أوامر الرئيس – البحث عن المنافذ والأعذار لعدم تنفيذ أوامر الرئيس .....).

---

[142] – سعيد الدخيل: نظرية الفساد في الفقه الإسلامي، دار النفائس، بيروت ، 2001 ، ص,15.

[143] – طارق البشري، "**دور مؤسسات الدولة في مكافحة الفساد**"، المستقبل العربي، العدد :310،ديسمبر 2004،ص.112.

- ✓ **السلبية:** ومن صور ذلك: (اللامبالاة – عدم إبداء الرأي – عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار – العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات – الانعزالية – عدم الرغبة في التعاون – عدم تشجيع العمل الجماعي – تجنب الاتصال بالأفراد ..) .
- ✓ **عدم تحمل المسؤولية:** ومن صور ذلك : (تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى آخر – التهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية .....) .
- ✓ إفشاء أسرار العمل .

02. **الانحرافات السلوكية:** ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه , ومن أهمها :

أ- **عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:** ومن صور ذلك : (ارتكاب الموظف لفعل مخل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية) .

ب- **سوء استعمال السلطة:** ومن صور ذلك : (كتقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسئولين ما يطلب منهم).

ج- **المحسوبية:** ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج .

د- **الوساطة:** فيستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح.

03. **الانحرافات المالية:** ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف ، وتتمثل هذه المخالفات فيما يأتي :

- ✓ مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة .

- ✓ **فرض المغارم:** وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم .
- ✓ **الإسراف في استخدام المال العام:** ومن صوره : (تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث – المبالغة في استخدام المقتنيات العامة في الأمور الشخصية – إقامة الحفلات والدعايات ببذخ على الدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي والتأييد والتوديع ....).

04. **الانحرافات الجنائية:** ومن أكثرها ما يأتي :الرشوة واختلاس المال العام،التزوير

وفي سياق آخر، يرى الباحث برسيز (Brasiz) في أطروحته "سوسيولوجيا الفساد" أن الفساد يعني استخدام القوة بشكل تعسفي لتحقيق أغراض تختلف عن الغرض الأساسي الذي منحت من أجله السلطة. يُظهر ذلك استغلال السلطة تحت غطاء الشرعية القانونية، رغم أن الهدف الحقيقي يكون بعيدًا عن الأهداف المشروعة.

بذلك، يتضح أن الفساد الإداري يتمثل في استغلال السلطة لتحقيق مصالح خاصة أو جماعية بطرق تنتهك المعايير التنظيمية والقوانين الرسمية، مما يعكس ممارسات تنطوي على انتهاك النزاهة والعدالة داخل المؤسسات.

خـــــاتمة:

خاتمة:

القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة عالية، فإنها ليست مجرد القدرة على إصدار الأوامر، بل تتطلب من القائد أن يكون قادرًا على تحفيز الأفراد والعمل على بناء الثقة بينهم وبين الفريق،و القائد يجب أن يتمتع بقوة الشخصية التي تجعله قادرًا على إقناع الآخرين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المشتركة، كما يجب أن يمتلك مهارات تواصل عالية وقدرة على التأثير.

إن القيادة ليست مجرد إدارة للأمور اليومية، بل هي فن وعلم يتطلب التناغم بين العديد من الخصائص الشخصية والمهارات المهنية. يتعين على القائد أن يكون مستعدًا لمواجهة التحديات والمواقف المختلفة، واختيار الأسلوب القيادي الأنسب لكل موقف.

تتنوع الأساليب القيادية وتختلف حسب المواقف والبيئة المحيطة. في بعض الأحيان، يتطلب الأمر أن يكون القائد مستبدًا في قراراته، خاصة في المواقف الطارئة التي تحتاج إلى قرارات سريعة وحاسمة، هذا الأسلوب القيادي يعرف بالأسلوب الاستبدادي، حيث يكون القائد هو صاحب الرأي النهائي ولا يتم التشاور مع الأتباع من جهة أخرى، قد يكون الأسلوب الديمقراطي هو الأنسب في الحالات التي تتطلب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، وبالتالي تكون القيادة قائمة على التعاون والتفاعل المستمر بين القائد وأتباعه.

كما يوجد أسلوب القيادة غير الموجهة الذي يمكن أن يتسم بالمرونة والتكيف مع متغيرات المواقف، حيث يمزج بين أسلوب القيادة الاستبدادي والديمقراطي، مما يتيح للقائد الفرصة لاختيار الطريقة الأكثر فاعلية حسب السياق.

كما تتأثر أنواع الأساليب القيادية بالعديد من العوامل مثل طبيعة البيئة التي يعمل فيها القائد، مستوى التعليم والخبرة، ثقافة المنظمة، بالإضافة إلى المواقف المتغيرة التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المهام،و القيادة تتغير مع تطور الزمن، ويُلاحظ أنه مع مرور الوقت تغيرت

النظريات المتعلقة بالقيادة من النظريات التي كانت تركز على السمات الفطرية للقائد إلى نظريات أخرى تعتبر القيادة مهارة يمكن تعلمها وتطويرها، فالنظريات القديمة كانت تميل إلى الاعتقاد بأن القائد هو شخص وُلد مع صفات قيادية خاصة به، مثل القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة والتأثير على الآخرين، لكن مع تطور الدراسات والنظريات الحديثة، بدأ العلماء والباحثون في تطوير مفاهيم جديدة تشير إلى أن القيادة تعتمد بشكل كبير على سلوك القائد وكيفية تفاعله مع الأفراد الذين يقودهم، بالإضافة إلى قدرة القائد على التكيف مع المواقف المختلفة.

أما النظرية الموقفية، فهي تعتبر أن القيادة ليست مجرد مجموعة من الصفات الثابتة التي يمتلكها القائد، بل هي تفاعل مستمر بين ثلاث عناصر رئيسية: خصائص القائد، ما يتوقعه الأتباع منه، وأخيرًا الموقف أو الظروف التي يواجهها، بناءً على ذلك يرى أن القيادة الفعالة هي تلك التي تتكيف مع هذه العناصر وتستجيب بشكل مناسب للمتغيرات المحيطة.

القيادة الإدارية هي ظاهرة إنسانية لا يمكن أن تنظم الحياة البشرية دونها، في كل منظمة أو مجتمع، تعتبر القيادة بمثابة الرأس والقلب للجسم البشري، فلا يمكن تصور جيش منظم بدون قيادة عسكرية متخصصة، كما أنه لا يمكن لدولة أن تُدار بكفاءة دون قيادة سياسية قوية توجهها، هذا المفهوم ينطبق على جميع المؤسسات الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية. فالقيادة تعد أمرًا جوهريًا لاستمرارية ونجاح أي مؤسسة، سواء كانت دولة أو منظمة خاصة أو حتى مجموعة صغيرة من الأفراد.

ونظرًا لأهمية القيادة في حياة المؤسسات والمجتمعات، فقد تم إخضاعها للدراسة والتحليل العلمي من قبل العديد من الباحثين في مختلف التخصصات، فعلماء النفس يدرسون القيادة من زاوية تأثير القائد على سلوكيات ونفسيات الأتباع، في حين يدرس آخرون كيف أن سلوكيات الجماعة وتأثيرها على القائد نفسه يمكن أن تحدد نوع القيادة المتبعة ففي الواقع القيادة هي ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد تتداخل فيها عدة عوامل نفسية واجتماعية وثقافية.

ومن هنا يظهر أهمية تطوير فهم عميق ودقيق لمفاهيم القيادة وضرورة الدراسة المستمرة لهذا المجال.

فيما يخص الكتاب المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة الفعالة، فإنهم يهتمون بتحديد المهارات والخصائص التي يجب أن يتسم بها المدير الناجح و المدير الفعال هو الشخص الذي يتمكن من ممارسة وظائف الإدارة بكفاءة، ويفهم الأهداف الشاملة للمنظمة ويربطها بالأهداف الخاصة بكل قسم وعلاقة هذه الأهداف مع أهداف العاملين معه،و القدرة على التنسيق بين مختلف الأهداف وتحقيق التوازن بينها تعتبر من السمات الأساسية للقيادة الناجحة، كما أن التواصل الفعّال بين القائد والمرؤوسين يعد من أبرز العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام لأي منظمة.

قائمة المراجع :

قائمة المراجع :

- **القرأن الكريم:**

1. القران الكريم ،**سورة آل عمران**،الآية.159.
2. القران الكريم،**سورة القصص**،الآية: 26.
3. القران الكريم،**سورة الاحقاف**،الآية :19.
4. سورة الفرقان:الآية :74.
5. سورة الجاثية:الآية :16.
6. سورة ص:الاية :26.

القواميس والموسوعات :

7. ابن منظور، **لسان العرب**،المجلد:12،ط.1،بيروت: دار صادر، بيروت،2001،ص.315.
8. خليل الجر، **لاروس :المعجم العربي الحديث**،د.ط، باريس:مكتبة لاروس ،1987،ص.116.
9. عمتوت عمر، **قاموس المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية** ،الجزائر:دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع،2009،ص.240.

الكتب باللغة العربية :

10. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**،ط.1 ،الاصدار السابع،الأردن: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، 2007 .
11. عامر مصباح، **خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم**،د.ط ،لجزائر: دار هومه ، 2003.
12. فاروق مجدلاوي، **الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن خطاب**،ط.3،عمان: دار روائع مجدلاوي.
13. محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة :النظريات والعمليات والوظائف**،ط.3 ،عمان: دار وائل ، 2006 .
14. عبد الكريم بن أعراب ، **تسيير المنشأة** ،، قسنطينة : منشورات جامعة منتوري،2003-2004.
15. حمدي أمين عبد الهادي، **الفكر الإداري الإسلامي والمقارن** ، ط.3 ، القاهرة: دار الفكر العربي ،1990 .

16. صبحي جبر العتيبي ، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة** ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2007.

17. محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط.03 ، عمان: دار وائل للنشر ، 2005.

18. محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق** ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ،2004.

19. دخموش العربي ، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة** ، قسنطينة : مطابع جامعة منتوري ، 2001

20. محمد حسنين العجمي،**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية**،ط.1،عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع،2008.

21. نجم عبود نجم, **القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين**,ط.1،عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع،2011 .

22. مدحت محمد أبو النصر،**قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**،ط.1،مصر:المجموعة العربية للتدريب والنشر،2009.

23. حسين حريم، **السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**،ذ.ط ،عمان: دار حامد ، 2004 .

24. كيث جرينت،تر: حسين التلاوي،**القيادة**،ط.1،القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر،2013.

25. كامل المغربي وآخرون، **أساسيات في الإدارة**، ط.1.،بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع،1995.

26. احمد قوارية ،**فن الإدارة** ،الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية،2007.

27. نعيم إبراهيم الظاهر،**أساسيات الإدارة:المبادئ الحديثة والتطبيقات الحديثة**،ط.1،لبنان:عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع،2009.

28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**،د.ط،الإسكندرية: الدار الجامعية :الإسكندرية، 2001.

29. هناء حافظ بدوي، **إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية :في الخدمة الاجتماعية**،د.ط،الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2002 .

30. بشير العلاق،**القيادة الإدارية**،عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010 .

31. ثيودور ليفيت،**الإدارة الحديثة**،تر:نيفين غراب،القاهرة:الدار الدولية للنشر،1994.

32. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة النظريات و العمليات الإدارية و وظائف المنظمة**، دار حامد النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006.

33. عبد الرحمان محمد العيسوى،**إستراتيجية القيادة العسكرية من المنظور السيكولوجي**،الإسكندرية:دار الفكر الجامعي،2001.

34. ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997.

35. نداء محمد الصوص، **مدخل إلى علم الإدارة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

36. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،عمان،ط1 ،2006.

37. ظاهر محمود كلالده،**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ،1997.

38. عناية حسن القبلي،**القيادة الفعالة في الميدان التربوي**،القاهرة:شركة أمان للنشر والتوزيع،ط.1،،2009.

39. عيسى الظاهر ،**دور الاتجاهات الحديثة في المهارات الإدارية للمدراء الجدد**،عمان: المجمع العربي للإدارة والمعرفة ،2007.

40. حنا نصر الله،عيد عريفج،علي حسين،مبادئ في العلوم الادارية:الاصول والمفاهيم المعاصرة،،عمان:دار زهران للنشر والتوزيع،1998.

41. بشار الوليد،**المفاهيم الإدارية الحديثة**،ط.3،عمان:دار الراية للنشر والتوزيع،2014.

42. زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**،د.ط ،الكويت: منشورات ذات السلاسل،2001 .

43. عبد اللطيف مصلح عايض،"دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه"،_**المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**،العدد (03)،اليمن:جامعة العلوم والتكنولوجيا،سنة 2013.

44. شخاب عبد القادر ،عبد العالي دبلة،" **مهارات القيادة الإدارية الفعالة**"،في مجلة :**الحكمة للدراسات الفلسفية،المجلد :11،العدد:02، 2023.**

45. –محمد عبد المقصود محمد ،**القيادة الإدارية**،ط.1،الأردن:مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،2006.

46. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الإسكندرية:الدار الجامعة المصرية،1998.

47. عبد الرحمن العيسوي، **دراسات في علم النفس المهني والصناعي**،الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة،2002.

48. وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، جامعة قالمة،2004.

49. ماجد عبد المهدي مساعد، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط،1 عمان، الأردن ،2014 .

50. بطرس حالق، **السلوك التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية،2020.

51. على عبد الهادي مسلم، **السلوك التنظيمي**، مكتبة الاقتصاد، الإسكندرية، مصر، ،2019 .

52. محمد الصيرف، **السلوك التنظيمي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط،1 2005 .

53. يوسف عنصر، ناجي ليتيم، **اهم المحددات السوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي**،علم الاجتماع، تنظيم وعمل، المدية،(2018– 2019).

54. نفيسة محمد باشري واخرون، **السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ،2017 .

55. عبد الجبار سهيلة،بياض مصطفى،"**القيم والمعتقدات التنظيمية كمدخل لتحقيق الولاء المستمر في منظمات الأعمال– دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسيير القرض المصغر**"،في مجلة :مجاميع المعرفة،المجلد:08،العدد:01،الجزء:01،لشهر أفريل:2022،ص.153.

56. أحمد عبد الله وأخرون،**أساسيات الإدارة الحديثة**،الطبعة الأولى،خورزم للنشر والتوزيع،المملكة العربية السعودية.

57. مراد ممدوح كامل ،**التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال**، ط.1 ،القاهرة:مكتبة الوفاء القانونية،ص.60.

58. عبد الكريم بوفحص، **تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017

59. محمد عبد اللطيف خليفة ، **الدافعية للإنجاز**،القاهرة:دار غريب للنشر والتوزيع،2000.

60. فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة** ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، ،2012 .

61. سيد الهواري، **الإدارة الأصول والأسس العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.

62. شيباني سميحة، عيبش سامية، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين**، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي.

63. لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015_2014.

64. صلاح عبد القادر نعيمي،**الإدارة**،الأردن:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2008،ص.286.

65. حسين طراونة واخرون، **نظرية المنظمة** ،عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط.1، 2012.

66. عبد الكريم بوفحص، **تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

67. صالح عودة سعيد،**إدارة الأفراد**،ط.2، طرابلس:الجامعة المفتوحة،ص.289.

68. علي السلمى، الدوافع **والحوافز**، القاهرة:المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

69. عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**،ط.1،الأردن:دار النشر للتوزيع ،2008.

70. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001.

71. علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، ،2015 .

72. أحمد ماهر:" **إدارة المورد البشري**"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003 .

73. بارم كشواي: "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط،2 القاهرة، ،2006 .

74. سمارة نصير ، ظاهرة **التسيب الإداري في الجزائر** ، منشورات الجزائر ، الجزائر ، 2005 .

75. سعيد الدخيل: نظرية الفساد في الفقه الإسلامي، دار النفائس، بيروت ، 2001

- الكتب باللغة الأجنبية :

76. Yves-Frédéric Livian, Organisation : Théories et pratiques, Dunod : Paris, 3éme éd, 2005, p29

77. -J. A. Litterer, The analysis of organization, John Niley & Sonsic: New york, 2 nd éd, 1973, p168.

78. -John Kotter, Qu'est-ce que le leadership?, Harvard Business Review: IN Le leadership, Editions d'organisation: Paris, 6éme éd, 1999, pp58-60

- **المجلات والدوريات :**

79. طارق البشري، "**دور مؤسسات الدولة في مكافحة الفساد**"، المستقبل العربي، العدد :310،ديسمبر 2004.

80. مساهل عبد الرحمان : **التسيب الإداري و أخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي** ، مجلة الدراسات في الوظيفة العامة ،المركز الجامعي نور بشير ، العدد الأول ، ديسمبر ،2013.

81. عبد الفتاح صالح خليفات،منى خلف الملاحمة،"**الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية** "،في مجلة جامعة دمشق،المجلد :25،العدد:3 و4، 2009.

82. تجاني منصور،" **الثقة التنظيمية**"،في مجلة قضايا معرفية،المجلد :02،العدد:05،سبتمبر 2000.

83. دليلة بدران، **التنظيمات الحديثة بين السلوك الاجتماعي والقيم التنظيمية**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، مجلد:11،العدد:1، 2018.

84. مجلة الدراسات والبحوث العلمية، جامعة الوادي، ع،07 ،2014 .

85. منار منصور أحمد"،**قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف** "،مجلة كلية التربية ،جامعة الأزهر ،العدد:167،الجزء الأول،يناير ،لسنة 2016.

86. محمود حسن جمعة،حيدر شاكر نوري،""تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري:دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديال"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**،_السنة الرابعة والثلاثون،العدد (90)، سنة 2011.

87. محمد بن سعد أبو حميد،"**أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين**"،في مجلة : المجلة العربية للنشر العلمي، العدد :21،السنة 2020.

88. ذهبية العرفاوي،"**صفات القائد الإداري الناجح**"،في مجلة :**الحكمة للدراسات الاجتماعية** ،المجلد:8،العدد:1، 2020.

89. عبد اللطيف مصلح عايض،"دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه"،_**المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**،العدد (03)،اليمن:جامعة العلوم والتكنولوجيا،سنة 2013.

- **المواد غير منشورة :**

90. شنيق عبد العزيز،**الحوافز والفعالية التنظيمية،المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا**،مذكرة ماجستر،غير منشورة،جامعة 20 أوت سكيكدة.

91. حجاج سميرة، **الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر،

92. بابور مريم، **تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية**، مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل،جامعة 8 ماي، قالمة، (2015-2016).

فــهرس الأشكــال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مكونات القيادة	22
2	يوضح المستويات الإدارية	31
3	المهارات الأساسية للقيادة الفعالة	50
4	سلم الحاجات لماسلوا	90