

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة لما له من تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة و على رضا العاملين من جهة أخرى حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية ومهارة العملية القيادية والتي يلعب القائد فيها دورا أساسيا باعتباره يقوم بتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة من الفاعلين لتحقيق الأهداف المسطرة.

حيث شكلت هذه القضية اهتماما كبيرا لدى الباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل أساسيات القيادة وتأثيراتها في جميع الجوانب، مما يوفر لنا قدرة ال يستنهان بها من النظريات العلمية التي أثرت على توجيه وتحديد مفاهيم القيادة و الأساسيات المتعلقة بالقائد الإداري كتحديد مهاراته وصفاته والمهام التي يقوم بها.

كما يعد الرضا عن القائد من الموضوعات التي تكتسب أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية ذلك أن المشكلة المطروحة هي كيف يستطيع القادة تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لما له من أهمية كبيرة في التنظيم وظيف

العلاقات بين الرؤساء والمرووسين من جهة، وبين المرووسين والوظائف قصد السير الحسن للعمل والقدرة على التكيف مع عواطف التعبير وأثارها السلبية.

- انطلاقا من هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير القيادة على الرضا الوظيفي لدى العمال في وحدة سوترامات خميس مليانة؟ ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- ما هو مستوى تطبيق القيادة في وحدة سوترامات بخميس مليانة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدو عمال وحدة سوترامات؟
- هل توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي في وحدة سوترامات؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في:

- مستوى تطبيق القيادة في وحدة سوترامات بخميس مليانة متوسط.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وحدة سوترامات متوسط.
- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي في وحدة سوترامات خميس مليانة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الإجابة عن الإشكالية المطروحة؛ أي معرفة أثر القيادة على الرضا الوظيفي.
- التعرف على واقع القيادة بوحدة سوترامات ومعرفة مستوى رضا أفرادها وسبل زيادة الرضا فيها.

- التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) على رضا العاملين في وحدة سوترامات.

- التعرف على العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي يتناوله دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي وهو ما أدى بنا للبحث عن كيفية والدور الفعال للقيادة لتنمية الرضا الوظيفي.

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال القيادة التي تعتبر لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري فيه كل جوانب العملية الإدارية.

مبررات اختيار الموضوع:

تكمن مبررات اختيار الموضوع في:

- إن موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول أحد أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال آل وهو القيادة.

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة.

- التعرف على أهمية القيادة والرضا الوظيفي لدى العمال.

حدود الدراسة:

حدود مكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة " وحدة سوترامات _ خميس مليانة".

حدود بشرية: تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة " وحدة سوترامات بخميس مليانة" (الإطارات والعمال التنفيذيون) دون استثناء أحد.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية - ٢٠٢١ - ٢٠٢٢.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي. صعوبات البحث:

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهناها خلال إعدادنا لدراساتنا هذه فيما يلي:

_ رفض إطارات المؤسسة التصريح ببعض المعلومات والإحصائيات بحجة أنها سرية -

الفصل الأول:
الإطار النظري للقيادة والرضا الوظيفي

تمهيد :

تعتبر القيادة وظيفة من أهم وظائف الإدارة التي من خلالها تستطيع المؤسسة توحيد جهود المرؤوسين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المطلوبة فهي تلعب دورا أساسيا في التأثير على الرضا الوظيفي للعمال، حيث أصبحنا نبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية تحقيق نجاحاتها وجعلها قيادة فاعلة في التأثير على المرؤوسين لبلوغ أعلى مستوى من الرضا لديهم .ومن أجل معرفة دور القيادة وتأثيرها في تحقيق رضا العاملين

سوف نتطرق في هذا الفصل على مايلي :

- 1- أساسيات القيادة.
- 2- أساسيات الرضا الوظيفي .
- 3- دور القيادة في زيادة الرضا الوظيفي.
- 4- الدراسات السابقة.

المبحث الاول: عموميات أساسية حول القيادة

الشك أن الوقوف على مفهوم واضح، محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطا أساسيا وأوليا لفهم حقيقتها

د ارك كيائها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أي ظاهرة ضرورية حيوية وعل قدر كبير من الأهمية لتقديم البحث ودراسة لهذه الظاهرة، والقيادة كظاهرة اجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعالقات التفاعل بينهما،

تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها، إل أن ذلك يمكن من خال استخالص تعريف للقيادة عن طريق

تحديد العناصر المكونة لها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة ونشأتها

الفرع الأول: مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة عن اختلاف اتجاهاتهم، تم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص

العامة التي تميز مفهوم القيادة.

1-فقد عرفها ألن "Allen": إنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

-عرفها اوردوايتيد: على أنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

-أما هالين: فقد نظر للقيادة على أنها ظاهرة اجتماعية معقدة ال يمكن التعامل معها بطريقة هادفة

بمعزل عن العوامل المتصلة بها ولذلك تراه بفضل استخدام تغيير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة.

2-ويقول Likert: إن القيادة هي المحافظة علو روح المسؤولية بين أفراد المجموعة وتوجيهها

نحو ليكارت تحقيق أهدافها المشتركة.

ويرى Gorden (١٩٥٥): أن القيادة هي عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير

3- حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي الأعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير.

تعريف شامل: تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد ومرؤوسيه والموقف، نأ وان تنمو خلال هذا التفاعل

وليست سابقة عليه، مما جعلها تسود بحوث القيادة المعاصرة.

الفرع الثاني: نشأة وتطور القيادة

- يمكن تقسيم هذا التطور على أنه مر بأربعة مراحل كما يلي:

الأول: المدرسة الكالسيكية ظهرت المدرسة الكالسيكية أو التقليدية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات، وتعتبر هذه النظريات نتائج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة من خال تلك الفترة ويعتبر كل من الأمريكي تايلور Taylor والفرنسي فايول Fayol من مؤسسي المدرسة الكالسيكية وعالم الاجتماع ماكس وير weber max في ألمانيا، الذين ساهموا في تطوير النظريات الإدارية. لذلك سوف نتطرق إلى الاتجاهات التالية :

أ- الحركة الإدارية العلمية.

ب- حركة عملية الإدارة أو التقسيم الإدارية.

ج- حركة الإدارة البيروقراطية.

أ- حركة الإدارة العلمية: تمثلت في إسهامات رائدها الأول فريدريك تايلور (١٩١٥-١٨٥٦) الذي ركز على تنظيم ورشات الإنتاج على أسس فنية علمية وهو ما أطلق عليه بالتيلورية Taylorism أو الإدارة العلمية للعمل .

كما أسهم تايلور من خال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة، ويتضح ذلك من خال تصورات لهام المدير، فقد رأى من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في

الحكم على أداء لمرؤوسيه بدال من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه وبدرجهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه.

-وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية، فقد كان الأفكار "تايلور" أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعدم تأثيرها في الإنتاج.

ب- حركة عملية الإدارة (التقسيم الادارية):

أبرز رواد هذه الحركة "هنري فايول" وتركز أعماله أساسا على نظرية التقسيم الإدارية، فحسب هنري فايول (١٩٢٥-١٨٤١)، فإن النشاطات المنظمة فهي مقسمة إلى ٦ مجموعات وهي وظائف تقنية، تجارية، مالية، محاسبية، الأمن والوظيفة الإدارية هي الأخيرة التي تحتوي على خمس عناصر هي التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة، وهي تشكل اليوم ما يسمى بالمناجم نت، كما تعتبر هذه الوظائف المهام الرئيسية للمدير .

-ويرى بعض الكتاب أن فايول باستخدامه كلمة إصدار الأوامر كمهمة من مهام المدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن إسهامات الرائد فايول في مجال الإدارة تقديمه للصفات التي يجب توافرها في

مدير القائم هي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الطالع والثقافة العامة، والمعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

ج-حركة الإدارة البيروقراطية: رائد هذه الحركة هو عالم الاجتماع الألماني "ماكس وير" (١٨٦٤-١٩٢٠) حيث أسهم في تطوير القيادة من خلال تحليله للسلطة التي أقامها على ثلاث نماذج أساسية: نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، نموذج السلطة التقليدي، نموذج السلطة العظيمة، وقد تعرض في تحليله الى القيادة في ظل كل نموذج من نماذج السلطة.

- **في ظل نموذج السلطة الرشيدة:** تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الادارية، بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة، وأحقية الرؤساء في ظل هذه القواعد في إصدار الأوامر، أن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد الرسمي تتبع من مركزه القيادي.

- **في ظل نموذج السلطة التقليدية:** تقوم سلطة القائد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف

والتقاليد القديمة والمشروعة أولئك الذين يمارسون السلطة على مرؤوسيهما، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

- في ظل نموذج السلطة العظيمة: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين ينظرون الى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل ذلك أنه ال يوجد أي مظهر لتفويض السلطة، فالسلطة هنا محتكرة، فالقائد هنا يفرض ويرسم صورته باعتباره مثالي من خال التعرض لنموذج التنظيم البيروقراطي .

ثانيا: مدرسة العالقات الإنسانية إن هذه المدرسة ارتبط اسمها ب "جورج التون مايو" في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين

حيث أكدت دراساته التجريبية أهمية العامل الإنساني في إنتاجية العامل، كما أكدت دراساته التجريبية أهمية العامل الإنساني في إنتاجية العامل، كما أكدت نتائج دراساته وجهة النظر الإنساني في المضمون الحديث للقيادة .وتعتبر التجارب التي أجراها في شركة جنرال وسترن إلكترونيك بمصنع هاوون (١٩٣٢-١٩٢٧) منبع الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العالقات، ومن المبادئ الأساسية التي جاءت بها هذه التجارب أن القيادة تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي، وهذا التقارب يتم عن طريق

1-اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

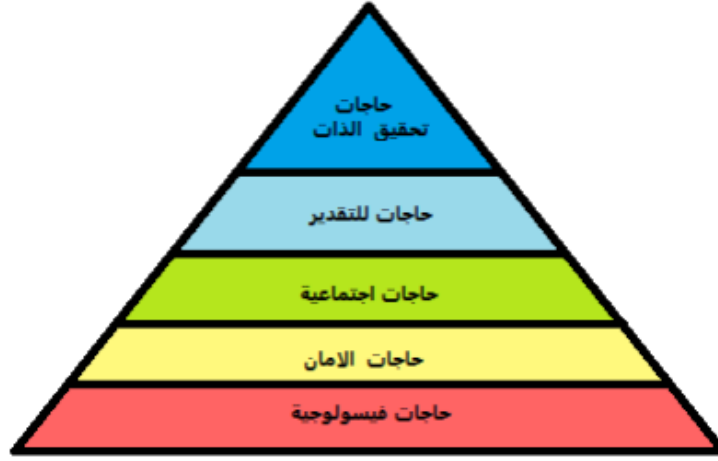
ثالثا: المدرسة السلوكية بدأ هذا للتجارة في بداية الخمسينات ١٩٥٠ حتى نهاية الستينات حيث انتقل اهتمام من دراسة العالقات بين التنظيم والعاملين إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية ودوافع السلوك، ومن أشهر ر وأدها: كريس ارجريس، أبرهام ماسلو، دوغالس ماك غريغوري، وسنتطرق الى ما قدمه رواد هذه المدرسة في مجال القيادة كما يلي:

أ-مساهمة أرجريس كريس: يرى أرجريس أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية أزاله وار مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على أفراد العاملين ومشاكلهم وتحقيق حدة الرقابة، وبهذا يعمل القائد على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويفسح له المجال لتحقيق نموه وتطوره وبالتالي زيادة قدرته في العمل.

ب-مساهمة أبرهام ماسلو:

قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وقد قسم الحاجات حسب أولويتها ورتبتها بشكل هرمي ورأى بأن الفرد كلما أشبع حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية وإن إشباع الحاجة بشكل حافز للفرد لإحداث سلوك معين.

الشكل رقم: ٠١ هرم ماسلو للحاجات
والشكل التالي يمثل هرم ماسلو للحاجات:



نموذج لهرم ماسلو

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٥، ص ٥٢.

ج- دوغالس ماك غريغوري: قدم ماك غريغوري في كتابه "الجوانب الإنسانية في المشروع" سنة ١٩٦٠ النظرية X (و Y) ذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة والمديرون لا لفرد العاملين في مؤسساتهم، وطبقا لماك غريغوري فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة، أما نظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم 1 من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً: المدرسة الحديثة جاءت هذه النظرية أو الاتجاه بداية السبعينات حتى وقتنا الحالي فقد أعطت مدرسة الإدارة الحديثة بعد أفضل الأنظمة الحوافز في أدوار القيادة، أما فيما يتعلق بالقيادة نفسها فالمدرسة تركز على الكيفية التي يضع بها القرار ليس النموذج القيادي المستخدم ، كما أنها تؤمن أنه ال يوجد نموذج أمثل لكل الظروف.

كما ظهرت في هذه المرحلة نظريات ودراسات جديدة ركزت على تنمية القيادات في مجال الأعمال وأعطتها بعداً يتماشى مع التغيرات الحاصلة في شتى المجالات ما يوحى إلى صناعة القائد بمعايير إدارة الجودة الشاملة. من هنا نلاحظ أن القيادة.

كظاهرة لم تبقى حبيسة دراسات نظرية وتطبيقية تجاوزها الزمن ولكن كأى موضوع من مواضيع إدارة الأعمال و العلوم الإنسانية الأخرى فإنها تشهد من فترة إلى أخرى تطوراً هائلاً. المطلوب الثاني: أهمية القيادة

- إن القيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع إن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم. فأهمية القيادة تكمن في:

- حلقة وصل بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية _ .قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

- تعتبر القيادة البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد المنظمة للعمل في المؤسسة.

_ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسات وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان _ .السيطرة على مشكلة العمل وحلها وحسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسات الاقتصادية كما أن القائد يعتبر من هاج لهم في تحقيق الأهداف .

- تكمن أهمية القيادة كذلك في كونها تساعد المؤسسة على وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم التخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه، ومن خاله يمكن مساعدة المنظمة على التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تأثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المؤسسة أهدافها المرسومة .

2-مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

الفرع الأول: أنماط القيادة

__ تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط

قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره. وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغبة هذه التصنيفات

وان اختلفت في بعض الجوانب.

فقد تثقف في جوانب أخرى ويصبح بينهما تداخل أنماط القيادة يمكن القول أنه

ن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيف على أساسه وفيما يلي

وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط

توضيح لهذه التصنيفات :

أوال: الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثالث للسلطة والتي حددها

وتبعاً لذلك ينقسم إلى weber max ماكس ويبر:

أ-النمط التقليدي: هي نوع القيادة التي يطبقها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة وأساسها تقديس

واحترام كبير السن لديه فصاحة القول والحكمة لبتي يتحلى بها، ويكون الولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود

هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبيلة(التقليدية)حيث تكون القيادة على الصورة الأبوية لشخصية

القائد.

ب-النمط الجذاب(الملهم): تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب

شخصية، يستطيع التأثير القوي بتابعة و يغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث ال يصلح للمنظمات

الرسمية وأفضل ما يناسب الزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

ج- النمط العقلاني: وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته وقوة

تأثيره من مركزه الرسمي وماله من صلاحيات واختصاصات.

إذ مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات

الشخصية للقائد نما للمعايير

وار والقواعد المعمول بها في المؤسسة.

ثانيا: أنماط القيادة بناءات على نوع السلوك القيادي المتبع:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين ولبيت ودوايت في أواخر الثلاثينيات

(١٩٣٩) حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لعل نمط على

التابعين ولائهم

التنظيمي.

ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى:

أ-القيادة الأوتوقراطية: يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة التركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى

القيام بكل صغيرة وكبيرة فال يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل،

فهو الي يفوض سلطاته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفته اتخاذ القرارات ووضع سياسات والخطط دون

١ - مشاركة من رؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

ب-القيادة الديمقراطية: يقوم هذا الأسلوب من القيادة على اشتراك الرؤوسين في اتخاذ القرارات

فيما يخصهم من

أعمال، وفساح المجال

المبادئ والإبداع، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية، واعتماد أسلوب بدال من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذي

٢ الاتجاهين بين القائد والمتابعين.

ج- القيادة الحرة: إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العامل. ومن أهم الخصائص المميزة السلوك القيادة: وصدار القرارات.

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

٣ - وعليه نجد بأن النمط المناسب في منظمات الأعمال هو النمط الديمقراطي.

الفرع الثاني: خصائص القيادة

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الخصائص الذاتية والشخصية:

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل: السمات الجسدية (قدرة الفرد متصلة بالثروة)

البدنية والعصبية وقوة التحمل (، والقدرات العقلية) كالاستعدادات الفكرية والذهبية وأهمها الذكاء (وامتلاك الابتكار

وضبط النفس وهي القدرة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذ دون تردد ويحسم وتوقع

الاحتمالات ومواجهتها بهدوء.

- الخصائص الفنية:

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما

يكفل تحقيق

الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.- الخصائص السلوكية و الإنسانية :

وتعني قدوة القائد إلى التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعة بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وقد ثبت أن هذا النوع بعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة-. الخصائص السياسية والإدارية :ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تسيير المصلح العام و الأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسة من ناحية وأهداف و سياسة النظام القائم ، أي التوفيق بين الاتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب لتحقيقها ، بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق شباع حاجا الموائمة بين أهداف التنظيم ورغبات التابعين ،ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد و التنظيم الأمثل للمنظمة الاستغلال الطاقات البشرية.

__المطلب الرابع:

١-نظريات القيادة وأبعادها الفرع:

-نظريات القيادة دارت النظريات الأولية عن القيادة حول الصفات الشخصية للقائد وأهميتها في إبراز القيادة، بإمكانيات وقوى وقدرات خاصة للقائد، ال تتوفر في أفراد الجماعة الآخرين وأيضا بناء على معطيات مفهوم القيادة او المنظور الذي يسلط عليه.

-نظرية الرجل العظيم: هي من أوائل النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة والتي كان من أهم دعاةها "فرانسيس جالون" حيث قدم الكثير من البيانات الوراثة الإحصائية التي تؤيد نظرية يسبب تصادق صدق هذه الدعوة في بعض الجماعات، فقد ساهمت هذه النظرية بين غير المتخصصين لفترة من الزمن إلا أنه وجها إليها بعض النقد

. الا ان القائد الذي ينجح مع جماعة معينة يعجز عن النجاح مع غيرها ألسباب تتعلق بنظام الجماعة

. وتفرض هذه النظرية أن القادة والرجال ذوي الشخصيات القوية والكفاءات الغدة، يؤدي

العامل الوراثي دورا بارزا في ظهورهم وبالفعل أثبتت الدراسات الحديثة انه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح منها الثقة والذكاء والمعرفة بالإدارة والقدرة على التكيف ٢.

- نظرية السمات القيادية:

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسية مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتأهلهم أن يكونوا قادة ومن أهم هذه السمات:

أ- السمات الجسمية: أن يكونوا القادة أكثر ميول ال لطول القامة وضخامة الجسم وقوة العضالة ونقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية وسلامة البدن .

ب- السمات الاجتماعية: القادة يتمتعون بالانفتاح والتعاون والميول إلى البساطة وبث روح المرح بين أفراد الجماعة والقدرة على مراعات مشاعرهم وكسب الثقة وخلق روح معنوية عالية والإبقاء على الشمل .

ت- السمات الانفعالية: ويقصد بتلك السمات الثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها، ان الشخص الذي يضبطه نفسه هو قادر على الإسهام في حل المشكلات .

ث- السمات العقلية: لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادة يكون متميز ثقافيا وذات معرفة على إتباع عالوه تميزه بسعة الأفق والقدرة على التنبؤ- .يكاد يكون في المسكنات في العلوم الاجتماعية حاليا التسليم بأن السمات القيادية ترتبط بوجود الأتباع، وقد أشار إلى هذه إلى هذه الحقيقة ماكس فيبر عندما أوضح أنه عند الأحجام عن اعتراف بسلطة القائد يصبح ليس أكثر من شخص عادي بعبارة أخرى توفر السمات الشخصية المميزة من ذكاء وموهبة لدى القائد ال يعني بالضرورة وجود أتباع، وعند التخلي عن الأتباع يصبح القائد شخص عاديا، لم تتطرق هذه النظرية إلى مدى قدرة القيادة على تغيير ج راءات أسلوب وار العمل في المنظمات الحديثة

1. النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على مبدأ مفاده أن القائد ال يكون إلا إذا توافرت له الظروف أي أن أي عضو في الجامعة قد يصبح قائدها في موقف معين يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف ليس بالضرورة أن يجعله هذا الموقف قائد لموقف آخر.

2- النظرية الوظيفية: في ضوء هذه النظرية فإن القيادة هي قيام بتلك الأعمال التي تساعد

الجماعة على تحقيق أهدافها وهي الأعمال التي تسمى بالوظائف الاجتماعية والقيادة في ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبق للظروف التي تختلف من جماعة أخرى وتتلخص أهم هذه الوظائف القيادية بالتخطيط ووضع السياسة و الإيديولوجية والخبرة والإدارة والتنفيذ وحل الصراعات والثواب والعقاب و النموذج الذي يقتدي به 2 .

__ النظرية التفاعلية :تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج و التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية و العوامل الوظيفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبيرة وادراك الآخرين له، و على المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهم جميعا الدراك القائد لنفسه، وترى هذه النظرية أن عمليات التفاعل الاجتماعية يبرز القادة وذلك عند تكامل العناصر التالية من خلال بلورة الأداء و المراكز ومعايير الأداء، وهذه العناصر هي: -

- شخصية القائد وقدرته على تفعيل النشاط لدى الجماعة .واتجاهاتها.
- خصائص الجماعة وحجاتها -ظروف الموقف و المؤشرات النفسية فالقائد هو الذي يستطيع أن يلتمس أهداف الجماعة في الموقف ومشاعرها وتنظيم سبل وشد تآزرها باتجاه الهدف المنشود.

الفرع الثاني: أبعاد القيادة أبعاد القيادة تتمثل في

أولاً: التخطيط الاستراتيجي: يشمل التخطيط الإستراتيجي دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها ست ارتجياها وار

ثانيا: التنظيم: يمكن تعريفه سناد كل مجموعة من على انه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وار مجموعات النشاط إلى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط .

ثالثا: الاتصال: الإيصال هو عملية منهجية ومنظمة يتفاعل فيها الأفراد أو الناس من خلال الرموز لخلق معاني تفسيرية، الاستمرار العملية الإدارية .

رابعا: الدافعية: تتمثل الدافعية رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة سلوك .خامسا: صناعة القرار: أن صناعة القرار هو نشاط يتناوله كل الأعمال داخل المنظمة ويتم على كافة المستويات الإدارية 1 .

