



جامعة الجزائر 02 ابو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان :

**انماط القيادة التسييرية وعلاقتها بمستوى الخدمات
مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة - انموذجا-**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات
والمناجمنت والاتصال و الموارد البشرية
مدرسة الدكتوراه

تحت اشراف الدكتور :

كريم شويمات

إعداد الطالب :

عثمان بن غربي

السنة الدراسية: 2016/2017



لا يفوتني ان اتقدم بالشكر الجزيل الى اصحاب
الفضل بداية بالاستاذ المشرف الدكتور **شويمات**
كريم الذي شجعني للمضي قدما في اعداد هذه
المذكرة ، كما اتقدم الى الاستاذ الدكتور **هاشمي**
المقراني الذي غمرني بتواضعه والدكتور
خريش عبد القادر الناصح والمشجع لنا و الاستاذة
الدكتورة **عميرة جويده** و الاستاذ الدكتور **العايب**
سليم و الاستاذ الدكتور **بوكربوط عزالدين** .

الى كل من علمني والو حرفا الى كل من
شجعني ولو بكلمة اهدى لكم جميعا ثمرة جهدي
المتواضع.

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله أولاً ثم الحمد لله أخيراً حمداً
يكافي مزيده .

حمداً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم
سلطانه .

سبحانك اللهم لا نحصي ثنائاً عليك أنت
كما اثنت على نفسك .

اللهم لا علم لنا الا ما علمتنا ،
علمني ما ينفعني وانفعني بما
علمتني وزدني علماً .

الى الوالدين الكريمين .

الى الاساتذة الكرام كل باسمه ...

الى الاصدقاء جميعاً

الى المحسنين على هذه البسيطة اهدي
عملي المتواضع هذا ، احسن الله اليكم
جزاء احسانكم .

اكرر ... لكم جميعاً اهذي ثمرة عملي
هذا المتواضع ...

قائمة

الفهارس

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	التشكرات
ت.ث.ج.ح.خ	فهرس المحتويات
د.ذ	فهرس الجداول
ر.ز	فهرس الاشكال والرسومات البيانية
س	الملخص باللغة العربية
ش	الملخص باللغة الانجليزية
ص ض ط ظ	مقدمة
الباب الاول: الجانب المنهجي	
14	تمهيد
15	أولاً- أسباب اختيار الموضوع.
16	ثانياً - أهداف الدراسة:
16	ثالثاً- أهمية الدراسة.
17	رابعاً- الإشكالية.
20	خامساً- فروض الدراسة.
21	سادساً - تحديد المصطلحات .
26	سابعاً- الدراسات السابقة.
33	ثامناً- مناقشة الدراسات السابقة.
33	تاسعاً- صعوبات البحث.
الباب الثاني: الجانب النظري.	
35	تمهيد.

	اولا- ماهية القيادة.
36	01: تعريف القيادة (Leadership).
38	02- عناصر القيادة الإدارية.
43	03- خصائص ومميزات القيادة.
45	04- أهمية القيادة.
47	ثانيا- التطور التاريخي للقيادة.
47	01- الحضارة الفرعونية.
48	02- الحضارة الصينية والمبادئ الكونفوشسية.
49	03- الحضارة الرومانية.
50	04- الحضارة الإسلامية.
51	ثالثا: القيادة في ظل النظريات الكلاسيكية.
51	01- القيادة ضمن مبادئ الإدارة العلمية.
52	02- نظرية التقسيم الإداري .
53	03- مدرسة العلاقات الإنسانية .
57	رابعا: النظريات الحديثة للقيادة.
57	01- نظرية السمات .
59	02- النظرية الموقفية (الظرفية) .
63	03- نظرية الرجل العظيم .
64	04- نظرية المسار والهدف.
65	خامسا: نماذج تحليل القيادة.
65	01- نموذج "تتنباوم" و"شميدت" 1958م .

68	02- نموذج رنسس لسكر (Lekert) في القفاة.
70	03- نموذج (روبر بلك) و (جفن موون).
73	04- نموذج ولفام رفن في القفاة (Wiliam J. Reddin) .
77	05- نموذج (روبر هاوس) في القفاة .
80	سادسا: أنماط القفاة التسفرفة.
80	01- القفاة المنسفة (الرة) .
81	02- القفاة الأوقراففة (السلطفة) .
83	03- القفاة الءمقراففة.
85	سابعا : الإطار النظرف لجرة الخدمة - إءارة الجورة الشاملة كأهم المءاأل النظرفة لءأفر مسؤف الخدمات .
85	01: مءأل مفاهمف.
85	أ مفهوم الخدمة.
86,85	ب مفهوم الجورة.
87	ج- ءرفف الجورة الشاملة.
87	ء- مفهوم إءارة الجورة الشاملة.
87	02 - مءطلباء الجورة.
89	03- أبعاء جورة الخدمة.
92	04 - مسؤفباء نضج إءارة الجورة في المنظماء الءمفة .
92	05- مراحل ءطبفق إءارة الجورة الشاملة.
94	06- أءواء وأسالفب ءطبفق إءارة الجورة الشاملة.
96	07- أهءاف ءطبفق إءارة الجورة الشاملة.

97	08- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
101...99	09- أهم رواد إدارة الجودة الشاملة.
102	خلاصة.
الباب الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.	
108	تمهيد.
109	اولا: مجال الدراسة.
109	مجتمع البحث .
109	تعريف وكالة الصندوق الوطني بالجلفة .
111	-تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودور إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.
112	ثانيا:المجال الجغرافي.
112	ثالثا: المجال الزمني.
112	رابعا: المجال البشري.
113	خامسا: الأسس المنهجية للدراسة.
113	01:المنهج المتبع.
114	02 :التقنيات المستعملة في الدراسة .
114	-أ- الاستمارة.
115	-ب- المقابلة.
115	03- عينة البحث.
116	04- طرق تحليل المعطيات.
116	05- مناقشة استمارة البحث .
117	سادسا: تبويب وتفسير البيانات الميدانية لأعضاء مجتمع البحث .
125	سابعا:عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى.

136	خلاصة.
138	ثامنا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية .
153	خلاصة .
155	تاسعا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.
164	خلاصة.
165	الخاتمة.
	الملاحق.
	قائمة المراجع.

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الأنماط القيادية لنموذج (تتنباوم) و (شميدت)	67
02	انماط القيادة حسب أليكرت	69
03	أنماط القيادة حسب بليك وموتون .	72
04	أنماط القيادة في مصفوفة ريدن	76
05	أنماط القيادة حسب روبرت هاوس.	79
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	118
07	الحالة العائلية للمبحوثين.	119
08	يوضح سن المبحوثين.	120
09	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.	121
10	توزيع المبحوثين المستوى التعليمي.	123
11	اشراف القائد على نشاط مرؤوسيه .	125
12	هل يتميز بالصداقة مع الموظفين؟	126
13	هل يفضل أن يقوم غيره بقيادة فريق العمل ؟	127
14	هل هو متقلب المزاج؟	129
15	هل له القدرة على التحدي رغم الصعاب؟	130
16	هل له القدرة على التأثير في العاملين؟	131
17	كيف يمكن للقائد من التأثير على العاملين.	132
18	هل يوفر الوقت للإنصات للآخرين؟	133
19	هل يدير العمل دونما استشارة المرؤوسين ؟	134
20	هل يسمح للموظفين بمعارضة رأيه ؟	138
21	هل يجتمع بالعاملين بشكل دوري؟	139
22	هل وهو صارم في تطبيق اللوائح و القوانين الداخلية؟	141

فهرس الجداول

142	هل يقوم بتفويض بعض سلطاته لمرووسيه؟	23
143	يأخذ القائد بآراء مرووسيه في عملية اتخاذ القرار.	24
144	يرحب القائد بآراء و أفكار العاملين واستفساراتهم.	25
145	يحسس العاملون أن آراءهم تؤخذ بالحسبان.	26
146	يقوم بمناقشة الأمور جماعيا.	27
147	الكيفية التي يتم من خلالها مناقشة الأمور جماعيا.	28
148	هل يضع أهداف واضحة ويعرف العاملين بها؟	29
149	تقبل الأفكار الجديد.	30
150	كيفية تقبل الأفكار من طرف القائد.	31
151	الاتصال مباشر مع موظفيه وبدون أية واسطة.	32
155	الاهتمام بالعمل فقط.	33
156	التصرف بالطرق العلمية في التسيير	34
157	العمل على تبيان الأهداف التنظيمية.	35
158	كيف يتم تبيين الأهداف التنظيمية.	36
159	مدى الايمان بأهمية خدمة الزبائن .	37
160	هل التركيز على الثواب والعقاب	38
161	الاهتمام بفترات الراحة.	39
162	مدى التفرد في اتخاذ القرارات	40

فهرس الأشكال و الرسومات البيانية.

الصفحة	العنوان	الرقم
39	معادلة لعملية القيادة الإدارية لـ محمد عبد الفتاح لصيرفي	01
42	العناصر المؤثرة في عملية القيادة.	02
62	فعالية القائد في النظرية الموقفية حسب فيدلر	03
66	نماذج القيادة حسب "تنتباوم" و"شميدت"	04
71	نموذج بليك و موتون حول أنماط القيادة	05
91	أهداف الجودة، حسب محمد عبد الفتاح الصيرفي.	06
98	أهمية إدارة الجودة الشاملة.	07
118	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس.	08
119	توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة العائلية.	09
120	توزيع أفراد المجتمع حسب السن .	10
121	أفراد المجتمع حسب الاقدمية .	11
123	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي .	12
130	هل له القدرة على التحدي رغم الصعاب؟	13
131	هل له القدرة على التأثير في العاملين؟	14
132	كيف يمكن للقائد من التأثير على العاملين.	15
134	هل يدير العمل دونما استشارة المرؤوسين ؟	16
146	هل يقوم بمناقشة الأمور جماعيا.	17
147	الكيفية التي يتم من خلالها مناقشة الأمور جماعيا.	18
149	هل يتقبل الأفكار الجديدة؟	19
150	كيف يتم تقبل الأفكار من طرف القائد.	20
158	كيف يتم تبين الأهداف التنظيمية.	21
160	هل يركز على الثواب والعقاب؟	22

161	مدى الاهتمام بفترات الراحة.	23
-----	-----------------------------	----

ملخص:

انطلقت هذه الدراسة من مبدءا ضرورة تحسين العلاقات الانسانية داخل المنظمة واثر ذلك على العاملين فيها ، ولاءتمام بالعاملين وجب الالاهتمام بعلاقاتهم مع من يمثلهم في المنظمة ، هذا ما دفعنا الى محاولة معرفة العلاقة بين الانماط القيادية في المؤسسة الخدمائية الجزائرية- « صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة أنموجا » ، وتحسين مستوى الخدمات ، وخلصت هذه الدراسة الى وجود النمط الديمقراطي بشكل بارز ، وذلك لما يتميز به من مرونة في تسيير العاملين والاهتمام بهم كشركاء اجتماعيين ، فيما كان وجود النمطين الاخرين بشكل اقل.

وبعد تحليل وتأويل النتائج المجمعمة من الميدان ، تبين مدى اهمية العنصر البشري في نجاح اي منظمة مهما كان طبيعة عملها ، سواء كانت انتاجية او خدمائية ، لذا وجب الالاهتمام والاعتناء به.

Abstract:

This study started from the need to improve human relationships within the organization and its impact on workers, and the attention of employees ought to take care of ties to those who represent them in the organization. Therefore, we've trying to figure out the relationship between the leadership styles in the service-organization Algerian-« Social Security Fund Djelfa model» , and improve the level of services.

This study concluded that the existence of a democratic style prominently, so what is characterized by its flexibility in the conduct of employees and attention to their social partners, in the presence of other types are less.

After the analysis and interpretation of the results collected from the field, how important the human element was found in the success of any organization regardless of the nature of their work, whether they are productive or service-so ought to take care and take care of him.

مقدمة : تعتبر التنظيمات ظواهر اجتماعية عرفتھا المجتمعات الإنسانية منذ القدم ، وذلك من خلال تضافر مجموعة بشرية لجهودهم ، من اجل إنتاج أعمال ما يعجز الفرد عن تحقيقها لوحده ، ومنه وجود التنظيمات ليس غاية في حد ذاته ، إنما هو وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة مسبقا ، وفق خطة ممنهجة والتي تعطي الشرعية لوجود التنظيم ، كما يختار الأفراد الانضمام إلى تنظيم ما دون غيره حسب أهدافهم الشخصية ، إذ يسعى كل فرد إلى تحقيق أهداف شخصية مستعينا في ذلك ببناء إستراتيجية تعطيه الشرعية لفعله ، ونظرا للتضارب والتضاد بين الأهداف التنظيمية وأهداف الفاعلين في التنظيم ، يسعى القائد إلى محاولة الموائمة بين أهداف الفاعلين الشخصية والأهداف الشرعية للتنظيم ، والتي تحددھا مجموعة من العوامل والمحددات الداخلية والخارجية ، كالسوق والمؤمنين والعملاء الذين يرجون الحصول على منتج يلاءم تطلعاتهم ، وبالنسبة لمؤسستنا التي اخترنا أن تكون مجال لدراستنا وذلك لأهميتها ، إذ ترتبط بشريحة اجتماعية كبيرة من المؤمنین اجتماعيا ، حيث يرغب هؤلاء في الحصول على خدمة ذات جودة وفي أجال محددة ، وذلك كما تراه الجمعية الأمريكية للخدمة حيث ترى" بان الجودة تكمن في الصفات والخصائص الكلية للمنتج ، أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية الحاجات الظاهرية والضمنية".

ونظرا للأهمية المزدوجة لكل من القائد ، وتأثيره على الجماعة وقدرته على دفعهم إلى إنتاج خدمة ذات جودة ، من جهة وأهمية جودة الخدمة بالنسبة للمؤسسة التي تسعى إلى خلق سمعة طيبة لدى زبائنھا ، بالإضافة إلى إيجاد مكانة لها في سوق متقلبة وسريعة التحول ، حاولنا الربط بين القيادة التسييرية في المؤسسة الخدماتية ، وتحسين مستوى الخدمة فيها وذلك إيمانا منا بأهمية المتغيرين في المؤسسة الحديثة ، حيث عملنا على التطرق إلى توضيح العلاقة ما بين النمط القيادي السائد في المؤسسة ، وعلاقته بمستوى الخدمة ، ومن اجل ذلك قمنا ببناء إشكالية مفادھا« هل هناك علاقة بين النمط القيادي

التسييري السائد في المؤسسة الخدماتية ، وجودة الخدمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمدينة الجلفة ؟» وقمنا بتفكيك هذه الإشكالية إلى ثلاثة أسئلة فرعية كل سؤال منها يبحث في نمط معين من الأنماط القيادية وفق الآتي:

- هل يؤدي النمط القيادي المتسيب أو الحر إلى كبح مستوى الخدمة وذلك نظرا للإهمال والتغاضي من طرف القائد.
- هل يؤدي النمط القيادي الديمقراطي إلى زيادة الدافعية للعمل وبالتالي تحسين الخدمة في المؤسسة الخدماتية ؟
- هل يؤدي النمط القيادي البيروقراطي إلى الجمود في السلوك وبالتالي تقليص مستوى الخدمة عند الحد الأدنى وذلك نظرا لحرفية تطبيق اللوائح؟
- وللمضي قدما في بحثنا قمنا باقتراح فرضيات لهذه الأسئلة وذلك لما تمثله هذه الفرضية في عملية بناء الموضوع ، فمن خلالها يستطيع الباحث أن يحدد طريقا لبحثه وذلك ولو مبدئيا ، و تعتبر الفرضية بأنها « حل مؤقت لمشكلة البحث » حيث افترضنا توجد علاقة بين النمط القيادي التسييري في المؤسسة الخدماتية وجودة الخدمة. ونظرا لتعدد الأنماط القيادية واختلافها حاولنا حصر ما نريد الوصول إليه من خلال افتراض وجود ثلاثة أنماط ، ما دعانا لصياغة مجموعة فروض حسب الأنماط الأكثر شيوعا وذلك وفق الآتي:
- يؤدي النمط القيادي الحر أو المتسيب إلى كبح مستوى الخدمة وذلك نظرا للإهمال والتغاضي من طرف القائد.
- يؤدي النمط القيادي الديمقراطي إلى تحسين مستوى الخدمة لما يتميز به من مرونة في التسيير.
- يؤدي النمط القيادي البيروقراطي إلى الجمود في السلوك وبالتالي تقليص مستوى الخدمة عند الحد الأدنى وذلك نظرا لحرفية تطبيق اللوائح.

واعتمدت خطة عمل لدراسة موضوعنا حيث قسمت البحث الي ثلاثة ابواب ضم الباب الاول الجانب المنهجي وفيه عرضنا مجموعة من العناصر بلغ عددها التسع ابتدئنا بأسباب اختيار الموضوع ، ثم عرض اهداف الدراسة وأهمية الدراسة كما قمنا ببناء اشكالية لدراستنا واقترحنا مجموعة فرضيات لها،بعد ذلك قمنا بتحديد المصطلحات التي استعملناها في دراستنا ، بالاضافة الى عرض لبعض الدراسات السابقة ، ومناقشتها ، بالإضافة الى توضيح المقاربة المعتمدة في الدراسة والذي يتعلق بالتفاعلية الرمزية. اما اباب الثاني والذي كان بابا نظريا ، فقسمناه الى سبعة محاور اساسية تضمن كل منها مجموعة من العناصر ، انطوي اولها على ماهية القيادة وذلك عبر تحديد بعض تعاريفها وذكر اهم عناصرها وخصائصها بالإضافة الى اهميتها في المنظمة ، مع ذكر اهم صفات القائد الناجح.

اما في المحور الثاني ، فتناولنا التطور التاريخي للقيادة و ذلك عبر اهم المراحل التي عرفتها البشرية في تطورها ، من خلال الحضارة الفرعونية والحضارة الصينية ، ثم الحضارة اليونانية،بالإضافة الى الحضارة الرومانية ووصولنا الى الحضارة الاسلامية.

وفي المحور الثالث تناولنا القيادة في ظل النظريات الكلاسيكية ، وذلك وفق تطور الفكر الاداري ضمن النظرية الكلاسيكية ، وذلك من خلال افكار مبادئ الادارة العلمية والتي تميز بها فردريك تيلور، بالإضافة الى تناولنا الى القيادة لدى نظرية التقسيم الاداري ، خصوصا الافكار الابداعية التي جاء بها هنري فايول ، كما لا يمكن الحديث عن القيادة بدون ذكر مدرسة العلاقات الانسانية ، والأفكار التي جاء بها التون مايو خصوصا فيما يتعلق بعلاقة الجماعة مع المشرف ، فيما تناولنا في المحور الرابع النظريات الحديثة في القيادة ، وذلك عبر تناولنا لنظرية السمات ، ثم عرجنا الى النظرية الموقفية ، كما تناولنا نظرية المسار والهدف وتناولنا نظرية الرجل العظيم لاهتمامها بجوانب العظمة لدى القائد واثر ذلك على التابعين .

وفي المحور الخامس تناولنا نماذج تحليل القيادة ، وذلك عبر اهم النماذج التي تناولت القيادة ، حيث وضعنا نموذج "تنباوم" و"شميدت" 1958م ، بالإضافة الى نموذج رنسيس ليكرت ، كما ادرجنا نموذج لكل من روبرت بليك وجين موتون ، بالإضافة الى نموذج وليام ريدن ، وأخيرا تناولنا نماذج القيادة حسب هاوس.

كما قمنا بوضع محور سادس تناولنا فيه انماط القيادة ذلك وفق الانماط المقترحة في الفرضيات ، حيث تناولنا القيادة الحرة والقيادة الاوتوقراطية والقيادة الديمقراطية.

وفي المحور السابع والذي خصصناه للإطار النظري للجودة الخدمة وإدارة الجودة الشاملة كمدخل نظري لتناول الجودة في المؤسسات الخدمائية ، حيث تناولنا مفهومي الجودة والخدمة وأبعاد جودة الخدمة ومستويات نضج ادارة الجودة في المؤسسات الخدمائية ، وذلك بالتعريف بإدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومزايا اعتمادها بالإضافة الى اهم روادها.

اما الجانب التطبيقي للدراسة فأفردنا له باب خاصا ، احتوى على تسعة محاور ، تضمن اولها مجال الدراسة والذي عرفنا فيه مجتمع بحثنا ، فيما قمنا بتحديد المجال الجغرافي والمجال الزمني والمجال البشري ، وذلك في المحور الثاني والثالث والرابع على التوالي ، اما الاسس المنهجية للدراسة فقد حوآها المحور الخامس ، وفي المحور السادس قمنا بتبويب وتفسير البيانات السوسيو مهنية لمجتمع البحث ، فيما قمنا بتحليل بيانات الفرضية والأولى والثانية والثالثة في المحاور السابع والثامن والتاسع على التوالي ، وفي الاخير ادرجنا خاتمة عامة لموضوعنا ، وكما هو ملاحظ عدم ادرجنا للتوصيات والاقتراحات التي درج بعض الطلبة والباحثين على ادرجها ضمن المذكرات والبحوث ، وذلك ايمانا منا بان الباحث الاجتماعي لا يقدم حلولا ، انما مهمته الاساسية هي دراسة الظاهرة وتحليلها اما استخلاص الحلول فهو من مهمة وصلاحيات اهل الاختصاص .

المجابج الأول:

الجانب

المنهجى

الباب الأول: الجانب المنهجي.

✓ **تمهيد:** من أجل الوصول إلى نتائج علمية صحيحة وجب الأخذ بالطريق الصحيح ، و ذلك يمكن بإتباع خطة ممنهجة واجتياز مراحل متعاقبة ، يتبعها الباحث تبعاً خطوة بخطوة ، وفي هذا الفصل قمنا بتحديد أسباب اختيارنا للموضوع المطروح والتي تراوحت بين الأسباب الذاتية والموضوعية ، كما عددنا أهمية الموضوع والهدف من تناوله ، بالإضافة إلى عرض الإشكالية والفرضيات ، والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ، موزعة بين الدراسات المحلية والدراسات الأجنبية ، وبين الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية والدراسات التي تناولت الخدمة كمخرجات للمؤسسات الخدمائية.

✓ اولا:أسباب اختيار الموضوع.

تعتبر عملية اختيار موضوع ما للدراسة غاية في الأهمية ويكتنفها الكثير من الصعوبة ، حيث أن المواضيع في العلوم الاجتماعية والإنسانية متشعبة ومتداخلة ويصعب حصرها ، ولا يتم الوصول إلى صورة مقبولة عن البحث ما لم تتوفر الرغبة في المضي قدما في هذا البحث أو ذاك ، وما يعزز هذا الاختيار من أسباب تكون موضوعية تعزز نظرتنا المستقلة لهذا الموضوع أو ذاك.

في ظل هذه المحددات الذاتية والموضوعية وما يمثله الموضوع من أهمية للمؤسسة الجزائرية ، تم اختيارنا لموضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين الخدمة في المؤسسة الخدماتية، باعتبارها مؤسسة اقتصادية تساهم في الخزينة العمومية وذلك من خلال بعض الرسوم وضريبة الأجر.

1- الأسباب الذاتية:

- دارستي لعلم الاجتماع التنظيم واهتمامي بالمواضيع التي تقع ضمن التخصص .
- الرغبة في المساهمة في دراسة أحد الجوانب الأساسية في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة الوقوف على مدى وجود أو عدم وجود رصيد نظري في أرض الواقع كتب حول القيادة كأحد الظواهر الإنسانية في المنظمة وأهتم به الغرب اهتماما بالغا.

2/الأسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف عن كثر لواقع القيادة في المؤسسة الجزائرية .
- تسليط الضوء على مستوى الخدمة في المؤسسة الجزائرية .
- الوقوف على مدى تأثير المرؤوسين بنمط قيادة معين .
- التعرف على أهمية القائد بالنسبة للمؤسسة التي تهتم بجانب الخدمات .
- معرفة مدى الاهتمام بالجودة الشاملة في المؤسسة الخدماتية .

✓ ثانيا: أهداف الدراسة.

نسعى من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة الأهداف المرجوة والتي نوجزها فيما يلي:

- تحديد ماهية وكنه القيادة وأنماطها.
- تبيان العلاقة وطبيعة التأثير بين النمط القيادي والخدمات في المؤسسة الجزائرية.
- تسليط الضوء على بعض المفاهيم الأساسية كالقيادة والأنماط القيادية الموجودة في مجال المنظمة .
- تحديد مفهوم الخدمة في المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة الوقوف على تأثير اختلاف الأنماط القيادية في مؤسستنا الاقتصادية لاسيما الخدماتية منها.
- فهم الدور الذي تلعبه أنماط القيادة في مدي تحسين الخدمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائري.

✓ ثالثا/أهمية الدراسة: تبرز أهمية البحث والدراسة عن أثر الأنماط القيادية في تحسين

الخدمات ، في أهمية الجانبين ، جانب القيادة وجانب الخدمات وما يمثلها من أهمية اجتماعية لشريحة كبيرة من المؤمنين اجتماعيا ، وأهمية اقتصادية بالنسبة للدولة وذلك لتحصيلها لجباية الأجر ، كما تكمن الأهمية في تسليط الضوء على جانب لظالم كان محل اهتمام الباحثين ، حيث حاولنا مناقشته من زاوية أخرى تتمثل في طبيعة نشاط المؤسسة ألا وهو جانب الخدمات ، كما دفعنا الرغبة إلى محاولة إضافة لبنة أخرى إلى الصرح المشيد في حقل البحث العلمي المهتم بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، بالإضافة إلى التعرف عن مدى تأثير الاختلاف في أنماط القيادة على دافعية العمال ودفعهم إلى أداء أحسن .

✓ رابعاً: الإشكالية.

إن نجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها ، مرهون بمدى استقرارها وتحقيقها للهدف المنوط بها ، حيث تجابهها مجموع من العوامل التي من شأنها أن تعيق العملية التنظيمية كتحديات البيئة الداخلية والخارجية واستراتيجيات العمال وغيرها من المحددات ، كل هذه الأمور تتميز بها المنظمة في عالم اليوم ، هذا الاختلاف وتحدي البقاء وتحقيق الهدف كلها عوامل لا بد من إيجاد الشخص الذي يوفق بينها ، هذه الأمور يتولى القائد مسؤوليتها ، حيث إن المؤسسة الاقتصادية شهدت تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة ، إضافة إلى تزايد عدد المؤسسات مما يؤدي حتماً إلى شدة المنافسة ، لذلك نجد كل مؤسسة تسعى نحو خلق مكانة لنفسها في السوق ، ولن يكون ذلك ممكناً إلا بإتباع فلسفة إدارية تقوم على الجودة و التسيير الفعال ، الذي يدفعها نحو التقدم والإبداع وزيادة الإنتاجية ، وبالنظر لأهمية القيادة في المنظمات لاسيما في العصر الحديث والتي لقت اهتماماً واسعاً من طرف علماء الإدارة والاجتماع ، كما عرفت أهميتها منذ الحضارات القديمة كالصينية واليونانية والمصرية وعند المسلمين ممثلة في ما أرساه النبي صلى الله عليه وسلم من مبادئ وقيم و سلوكيات شهد أعدائه على نبلها ومثاليتها في التسيير ، تقر المقاربات الحديثة على فعاليتها في تسيير المورد البشري داخل المؤسسة ونجاحها كجماعية العمل والتعاون والشورى ، كما اهتمت بها نظريات التنظيم وعلم النفس لما لها من قوة التأثير وسلطة داخل المؤسسات ، فتناولتها نظريات التنظيم الكلاسيكية كالبيروقراطية و الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية ، بالإضافة إلى مدرسة التقسيمات الإدارية ، كما كانت مادة علمية لبعض النظريات التي تناولتها كموضوع محدد كنظرية السمات القيادية ، التي اهتمت بخصائص ومميزات القائد ، ونظرية الموقفية التي تناولت اثر الموقف على اتخاذ القرار للقائد واثر هذا الموقف على بروز القادة ، كما تناولت النظرية التسلطية والديمقراطية الجانب السلوكي للقائد وكيفية تعامله مع التابعين

، حيث ترى الأولى الجانب السلبي في التعامل والاستئثار بالسلطة واتخاذ القرار الفردي ، أما الثانية أي الديمقراطية تبرز الجانب الايجابي في التعامل كالمشورة وجماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار ، و باعتبار القيادة « هي مجموعة النشاطات أو الأعمال تنصب أساسا على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد ، والتي يمكن أن يؤثر من خلالها القائد في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي فعال للأهداف ، ما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة »¹.

ويرى كل من " Stoner and Freeman " « بأن القيادة هي تلك العملية المتعلقة بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة »².

كما يعتبر القائد الإداري هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة ، و له قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي ، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية »³.

مما سبق من الأهمية المتعددة الجوانب للمؤسسة ، سواء الأهمية الاجتماعية والاقتصادية فإن العبء يكون أثقل على القادة في تحسين مستوى الخدمة وخلق الجو الملائم لها ، كل هذا دفعنا إلى التساؤل عن :هل هناك علاقة بين النمط القيادي التسييري السائد في المؤسسة الخدمائية وجودة الخدمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمدينة الجلفة ؟

أي هل يتأثر مستوى الخدمة في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية بنمط معين للقيادة ؟

¹ Bergeron et autres : **les aspects humains de l'organisateur**, gaetan Morin, Canada, 1980, p 233.

² ثابت عبد الرحمان إدريس: **إدارة الأعمال** ، الدار الجامعية ، إسكندرية ، 2005 ، ص496.

³ محمد أبو الفضل عبد الشافي : **القيادة الإدارية في الإسلام** ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة ، 1996 ، ص33 .

وللوقوف على جوانب الإشكالية قمنا بتفكيكها حسب الأنماط القيادية الأكثر انتشارا في مجال القيادة وهذا ما جعلنا نطرح الأسئلة التالية :

- هل يؤدي النمط القيادي المتسيب أو الحر إلى كبح مستوى الخدمة وذلك نظرا للإهمال والتغاضي من طرف القائد.

- هل يؤدي النمط القيادي الديمقراطي إلى زيادة الدافعية للعمل وبالتالي تحسين الخدمة في المؤسسة الخدماتية ؟

- هل يؤدي النمط القيادي البيروقراطي إلى الجمود في السلوك وبالتالي تقليص مستوى الخدمة عند الحد الأدنى وذلك نظرا لحرفية تطبيق اللوائح؟

✓ خامسا: فروض الدراسة.

تعتبر عملية وضع فروض للدراسة أهمية بالغة وذلك لما تمثله في عملية بناء الموضوع ، فمن خلالها يستطيع الباحث أن يحدد طريقا لبحثه وذلك ولو مبدئيا ، و تعتبر الفرضية بأنها حل مؤقت لمشكلة البحث ، « وهي عبارة عن تخمين يصوغه الباحث ويتبناه مؤقتا يشرح من خلاله ما يلاحظه من حقائق وظواهر ، ويمكن هذا الافتراض كمرشد له في البحث والدراسة التي يقوم بها ، بمعنى أنها تمثل إجابات محتملة ومبدئية لتساؤلات الباحث والتي غالبا ما تكون متضمنة في الإشكالية وتأتي في صورة علاقة بين متغيرين أو أكثر»¹.

كما أنها تعرف « بكونها جواب مسبق عن السؤال الأساسي ، وهي توجه الباحث في اختيار طريقة البحث وأدوات البحث ، ومصادر جمع البيانات »².

وللإجابة على إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الافتراض التالي :

توجد علاقة بين النمط القيادي التسييري في المؤسسة الخدمتية وجودة الخدمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة.

ونظرا لتعدد الأنماط القيادية واختلافها حاولنا حصر ما نريد الوصول إليه من خلال افتراض وجود ثلاثة أنماط قيادية ، ما دعانا لصياغة مجموعة فروض حسب الأنماط الأكثر شيوعا وذلك وفق الآتي:

- يؤدي النمط القيادي الحر أو المتسيب إلى كبح مستوى الخدمة وذلك نظرا للإهمال والتغاضي من طرف القائد.

- يؤدي النمط القيادي الديمقراطي إلى تحسين مستوى الخدمة لما يتميز به من مرونة في التسيير .

¹ علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006، ص 62.
² عبد الكريم بوحفص: دليل الطالب لإعداد وإخراج البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2009 ، ص45.

- يؤدي النمط القيادي البيروقراطي إلى الجمود في السلوك وبالتالي تقليص مستوي الخدمة عند الحد الأدنى وذلك نظرا لحرفية تطبيق اللوائح.

✓سادسا :تحديد المصطلحات

1/القيادة:Leadership:

*اصطلاحا: اختلف المفكرون والعلماء حول مفهوم القيادة وذلك باختلاف المشارب والمناهل التي نهل منها كل منهم ، وللتوصل إلى تحديد الخصائص المميزة للقيادة سوف نستعرض بعض التعاريف .

- ليكرت " Likert " « يرى أن القيادة قدرة الفرد على التأثير على شخص آخر أو جماعة وتوجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية ، من اجل تحقيق الأهداف المرسومة ».¹

أما "رتشارد ايتال "Ricrd Etat"(1972) « فيعرفها على أنها تفاعل خصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين ، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة».²

*التعريف الإجرائي : القيادة هي قدرة شخص ما على تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة سلسلة تجعل الكل يشترك فيها وبنفس مطمئنة وروح عالية وولاء أعلى.

2/الخدمة:

*اصطلاحا: تعرف الخدمة بأنها: « كل عمل رسمي أو غير رسمي غايته تقديم المساعدة أو القيام بنشاط معين لهدف محدد ».³

¹ حريم حسين : السلوك التنظيمي،سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 1997 ، ص 260.

² ناصر محمد العديلي:إدارة السلوك التنظيمي ،الرياض ،1993،ص،ص226،227.

³ جبران مسعود: الرائد معجم الفبائي في اللغة و الإعلام ، دار العلم للملايين، بيروت ، 2003 ، ص.373 .

- ويعرفها "البكري" « بأنها فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر يكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك ، وان إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو قد لا يكون»¹.

***التعريف الإجرائي:** تتمثل الخدمة بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها بالواجبات المنوطة بهم ، أما بالنسبة للعميل فهي تكمن في حصوله على حقوقه بأحسن طريقة وأسرعها.

3/الجودة:

***اصطلاحاً:** يرى " محمد فؤاد حسان " أن جودة الخدمة هي: « معيار للدرجة التي ترقى إليها الخدمة لتقابل توقعات العملاء وما يأمل العميل أن يتحقق له فالشعور بالرضي نتيجة مترتبة عن إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة ويتحقق الرضي عندما تكون مستويات الأداء الفعلي تساوي أو تفوق مستويات التوقع»².

- أما " Gronross " فعرفها على أنها « مطابقة مستوى الخدمة المقدم مع توقعات العملاء»³.

* **التعريف الإجرائي:** تكمن الجودة في المجال الخدماتي في جعل الزبون راضياً بشتى الطرق ويعتز بالمؤسسة التي تقدم له الخدمة.

3/المؤسسة:

***اصطلاحاً:**ورد تعريف المؤسسة بمعجم العلوم الاجتماعية على أنها « وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة ويتمتع بالاستقرار في

¹ ثامر ياسر البكري : " تسويق الخدمات الصحية " ، دار اليازوري ، عمان ، الاردن ، 2005 .
² محمود فؤاد حسان: قياس جودة الخدمة في شركات التأمين بالتطبيق على شركات لقطاع العام (مصر) ، الشرق، الأهلية)،مجلة أفاق جديدة،جامعة المنوفية،السنة9، العدد3،1997.
³ثابت عبد الرحمان إدريس: قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات و التوقعات - دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت- المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 4 ، العدد الأول ، الكويت ، نوفمبر1996.

اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للريح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط»¹.

كما يعرفها امتاي اتزيوني Etzioni.Amitai . « أنها وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين »².

أما تالكوت بارسونز « فيعرف المؤسسة الصناعية انطلاقاً من تحليله للبنائية الوظيفية ، إذ يعتبرها نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني ، النسق الإداري ، النسق المؤسسي ، وإن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف »³.

و يعرفها Jean-Daniel Kant بأنها: « هي أصغر مجموعة من الوحدات القانونية التي هي وحدة الإنتاج التنظيمية لسلع والخدمات مع وجود درجة من الاستقلالية في اتخاذ القرار، وخاصة لتخصيص مواردها الحالية »⁴.

- المؤسسة هي « كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية »⁵.

- المؤسسة هي « عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة ، حيث تعبر عن واقع اقتصادي ، وبشري واجتماعي »⁶.

- المؤسسة « هي عبارة عن خلية اقتصادية ، والتي تشكل علاقات ، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى ، تتداخل معها في مختلف الأسواق »¹.

¹ محمد الجوهري: مرجع سابق الذكر ، ص24.

² E tzioni .Amitai. *modern organization* .N .J .prentice hall .1965. p17.

³ اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، بط ، مصر ، 1999 ص38.

⁴ Jean-Daniel Kant : *théorie de l'entreprise 1 introduction management* , université pierre et marie curie , 2013.

⁵ Jean longatte, jacques Muller:*économie d'entreprise*, Dunod, Paris 2004, P01

⁶ Jean longatte, *économie d'entreprise*, P01.

تعرف المؤسسات الاجتماعية بأنها « وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تبنى ويعاد بناؤها لتحقيق أهداف معينة »².

***التعريف الإجرائي:** هي كيان أو مجموعة أشخاص يتولون إنتاج خدمة معينة ، وذلك كأحد المبررات الظاهرية للوجود ويحصلون على مزايا ومغريات مقابل ذلك المنتج أو الخدمة.

4/نمط القيادة:

أ- النمط البيروقراطي للقيادة :

***اصطلاحا:**"هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها «.3

***التعريف الإجرائي:**يقوم على الالتزام بالقوانين واللوائح والصرامة في تطبيق القانون ولا يبالي بالمرؤوسين لأنهم مجرد منفذين.

ب- النمط الديمقراطي للقيادة:

اصطلاحا:"هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً".⁴

***التعريف الإجرائي:**يقوم على إشراك المرؤوسين في العملية التنظيمية وذلك من اجل خلق ديناميكية داخل المؤسسة ، وخلق ولاء للمؤسسة.

¹ Pierre conso: *la gestion financiere de l'entreprise, 8ème édition, Dunod, Paris 2000, P60 .*

² هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية أسس و عمليات المكتب العلمي للكمبيوتر لنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، ص341.

³ محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2006، ص79.

⁴ عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2001، ص422.

ج- النمط الحرة أو المتسيب للقيادة:

*اصطلاحاً: « في هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ، ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات ، وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط ».¹

*التعريف الإجرائي: هو نمط يقوم على إعطاء الحرية للمرؤوسين وذلك يعود إما للإهمال أو ثقة القائد في المرؤوسين.

1 زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان ، دار البداية ، 2008، ص41.

✓ سابعاً - الدراسات السابقة:

01/ الدراسات الجزائرية:

*الدراسة الأولى: قام الطالب الأخضر صياحي بالبحث في مجال القيادة حيث تناول الموضوع « نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية »¹. وذلك لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، هادفاً من وراء ذلك التعرف على المهارات القيادية اللازمة لعملية التغير التنظيمي، و معرفة النمط القيادي اللازم لعملية التغير، بالإضافة إلى التعرف على أسباب مقاومة المرؤوسين لعملية التغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك التعرف على إذا ما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للتغير التنظيمي ونمط القيادة الإدارية.

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث واختبار صحة الفرضيات قام الباحث باستعمال المنهج الوصفي، أما من ناحية الأداة المستعملة في جمع البيانات استعمل الباحث الاستمارة والمقابلة.

وخلصت الدراسة إلى سيادة نمط القيادة التحويلي في المؤسسة محل الدراسة، مشاركة المرؤوسين في إعداد وتنفيذ الخطط للتغيير يزيد من الفاعلية في تنفيذ وضمن الوصول للنتائج المرجوة، كما أن سلامة قنوات الاتصال وضمن التواصل بين القيادة والمرؤوسين يساعد في الوصول إلى نتائج ايجابية، وضمن تعاون جميع أعضاء المنظمة، بالإضافة إدراك القيادة لأهمية التغيير، حيث أصبح ضرورة لتطويرها لكنها تتبع بعض الأساليب والطرق الإدارية التقليدية، التي تظهر المفارقة بين ما يوجد في أذهان متخذي القرار لتغير القرار والتنفيذ، مع استبعاد مشاركة العمال في التخطيط واعتماد سلطة الإيجابار على قبوله.

¹ الأخضر صياحي: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (دراسة غير منشورة) جامعة المسيلة، 2011.

*الدراسة الثانية: قام بها الطالب وليد عبد المولى بعنوان « دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية ، دراسة حالة إطارات مصنع الخزف الصحي - الملية».¹

استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على جمع المعطيات الواقعية الميدانية وتحليلها ، مستخدماً الملاحظة كأداة لجمع المعطيات ، هادفاً من وراء بحثه إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القائد والعامل في المؤسسة الصناعية والتعرف على الأوضاع داخل المؤسسة قبل حدوث النزاع وأثناءه ، التعرف على موقف القيادة الإدارية من النزاع الجماعي للعمل وكيفية التعامل معه والتعرف على النمط القيادي المناسب لمواجهة و ظاهرة النزاعات داخل المؤسسة .

وخلصت دراسته إلى نتيجة عامة وهي أن القيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في الحفاظ على استقرار المؤسسة الصناعية وذلك من خلال المساهمة في الوقاية من حدوث الاضطرابات والنزاعات داخلها.

*الدراسة الثالثة: قام بها الباحث بن احسن ناصر الدين تحت عنوان مكانة الجودة في المؤسسة الخدمائية ، دراسة حالة "مؤسسة خدماتية جزائرية" سنة 2009 وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، في الاقتصاد بقسم العلوم التجارية لجامعة باتنة ، حيث انطلق الباحث من إشكالية رئيسية « ما مدى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة »؟ وقد اقترح إشكالية فرعية كانت كالآتي:²

- ما مدى جودة الخدمات المقدمة من قبل الوكالة التجارية من ناحية بعد الملموسية؟

¹ وليد عبد المولى: دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية ، دراسة حالة إطارات مصنع الخزف الصحي(دراسة غير منشورة) . ميلة الجزائر،2013.

² ناصر الدين بن احسن : مكانة الجودة في المؤسسة الخدمائية ، دراسة حالة "مؤسسة خدماتية جزائرية رسالة ماجستير(دراسة غير منشورة)"باتنة ،2009.

- ما مدى جودة الخدمات المقدمة من قبل الوكالة التجارية من ناحية بعد الاعتمادية؟
- ما مدى جودة الخدمات المقدمة من قبل الوكالة التجارية من ناحية بعد الاستجابة؟
- ما مدى جودة الخدمات المقدمة من قبل الوكالة التجارية من ناحية بعد الضمان؟
- ما مدى جودة الخدمات المقدمة من قبل الوكالة التجارية من ناحية بعد التعاطف؟
- ما مدى جودة الخدمات المقدمة من قبل الوكالة التجارية من ناحية بعد التعاطف؟
- هل توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة ، تعزى إلى متغير الجنس ، السن والمستوى التعليمي؟
واعتمد الباحث على مجموعة فروض كالآتي:
- تقييم عينة من زبائن الوكالة ، للخدمات المقدمة من ناحية بعد الملموسية ، تقييما سلبيا.
- تقييم عينة من زبائن الوكالة التجارية ، للخدمات المقدمة من ناحية بعد الاعتمادية ، تقييما سلبيا.
- تقييم عينة من زبائن الوكالة للخدمات المقدمة من ناحية بعد الاستجابة ، تقييما سلبيا.
- تقييم عينة من زبائن الوكالة للخدمات المقدمة من ناحية بعد الضمان ، تقييما سلبيا.
- تقييم عينة من زبائن الوكالة ، للخدمات المقدمة من ناحية بعد التعاطف ، تقييما سلبيا.
- لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة ، تعزى إلى متغير الجنس ، السن والمستوى التعليمي.
وهدفت الدراسة إلى:
- التعرف على مستويات الجودة في الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة ، وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من زبائن الوكالة التجارية.
- التعرف فيما إذا كان للمتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، تأثير على تقييم أفراد عينة الدراسة.

- تزويد إدارة الوكالة التجارية بالمعلومات الضرورية لتحسين جودة خدماتها.
أما من الجانب المنهجي تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي الاستنباطي في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، أما الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد استبيان .
وخلصت إلى إن تقييم متوسط أفراد عينة الدراسة لبعد الاعتمادية ، يدل على أن اهتمام الوكالة التجارية بهذا البعد لم يرقى بعد إلى مستوى تطلعات الزبائن، كما أنهم يرون ضرورة أن تبدي الوكالة التجارية اهتماما اكبر بتلبية طلبات الزبون ومساعدته ، بالإضافة إلى توفير العدد الكافي من مقدمي الخدمات حتى تسهل عملية إنتاج وتقديم الخدمات ، كما يجب على مقدمي الخدمات أن يبادروا إلى تقديم النصائح والإرشادات للزبائن وان يحرصوا على خلق انطباع لدى متلقي الخدمة بوجود اهتمام فردي به.

***الدراسة الرابعة :** قامت الباحثة اوغيندي هدى من جامعة عنابة قسم علم الاجتماع بدراسة اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية **E.P.S** بسكيكدة ، سنة 2009 و ذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، حيث انطلقت من إشكالية « هل لجودة الخدمة بالمؤسسة تأثير على اتجاهات العملاء؟» وكافتراض لهذه الإشكالية اقترحت الباحثة افتراض أساسي مفاده إن لجودة الخدمة أثر على اتجاهات العملاء.¹

سعت هذه الدراسة إلى محاولة إحداث مقارنة بين التخصصات، والى قياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة و معرفة طبيعة هذا الاتجاه ، مساره ، قوته ، شدته .
كما اعتمدت الباحثة منهج قياس الاتجاه اذ اعتمدت مقياس ليكرت، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت العديد منها الاستمارة والمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات.
وخلصت الدراسة إلى: ضعف الجانب التفاعلي بين المؤسسة وعملائها ، وسوء التسيير ، بالإضافة إلى تدهور سمعة ومكانة المؤسسة عند عملائها.

¹ هدى اوغيندي: اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية **E.P.S** بسكيكدة، رسالة ماجستير (دراسة غير منشورة)، عنابة ، 2009.

02/ الدراسات الأجنبية:

*الدراسة الأولى: قام بها" سالم الراشدي " 2004 ، حيث تناول فيها ¹ « اثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية » وذلك لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، وهدف من خلالها إلى توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى قبول واقتناع الوزارات السعودية بتطبيق هذا المفهوم الحديث ، مستخدما في ذلك المنهج الوصفي كما تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بحث حجمها 454 مبحوث من القيادات العليا في الوزارات السعودية ، كاشفا من خلال دراسته هذه عن وجود علاقة بين الأنماط القيادة الإدارية العليا و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية ، وقد كان النمط القيادي المشارك هو أقوى علاقة مقارنة بباقي الأنماط القيادية الأخرى ؛ في حين كان النمط التسلسلي أقلها علاقة وكشفت النتائج عن وجود توجه جديد للقيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارات التي شملتها الدراسة .

*الدراسة الثانية: دراسة قام بها طلال عبد المالك الشريف ² من اجل الحصول على درجة الماجستير تحت عنوان : « الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة » ساعيا من وراء ذلك الوصول وتحقيق مجموعة أهداف وهي التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة ، بالإضافة إلى التعرف على الأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة ، الوقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة ، مستخدما في ذلك المنهج الوصفي في بحثه حول واقع الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة ، أما من حيث أداة كما

¹ سالم سعود الراشدي: اثر الأنماط القيادية على تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير (دراسة غير منشورة) ، الجامعة الأردنية؛2004.

² طلال عبد المالك الشريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.رسالة ماجستير(دراسة غير منشورة) ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2003.

استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث ، باعتبارها من انسب أدوات البحث الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي.

وخلصت دراسته إلى مجموعة نتائج ، حيث تبين له أن هناك توفر لأنماط قيادية عديدة بإمارة مكة المكرمة ، أكثرها النمط الديمقراطي وأقلها النمط الاتوقراطي، كما تبين أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوى الأداء ، في حين وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الاتوقراطي.

***الدراسة الثالثة:** دراسة قام بها الطالب ناصر محمد إبراهيم مجمي ، لاستكمال متطلبات درجة ماجستير الآداب في علم النفس تحت عنوان " أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"¹ ، حيث سعى الباحث إلى:

- الكشف عما إذا كانت هناك فروق في النمو المهني للعاملين السعوديين ، بالمؤسسات الصناعية الخاصة ترجع إلى اختلاف نمط القيادة " الأسلوب المستبد الاتوقراطي ، الأسلوب المشارك الديمقراطي ، الأسلوب الحر الترسلية".

- التعرف على أثر تفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة.

وللوصول الى مسعاه انطلق من مجموعة فروض تمحورت حول:

- تُمارس أنماط القيادة الثلاثة "الاتوقراطي ، الديمقراطي ، الترسلية" لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة.

¹ ناصر محمد إبراهيم مجمي : أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية(دراسة غير منشورة)،جامعة الملك سعود،2003.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة.

و للتأكد من ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لبحث علاقات متغيري الدراسة ، ووصف وتحليل وتفسير الجوانب النظرية المرتبطة بأنماط القيادة ، وجوانب ومصادر ومستويات النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية الخاصة.

هذا بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في جوانب مستوى النمو المهني للعاملين في ضوء أنماط ، القيادة الموجودة بالمؤسسات الصناعية الخاصة محل الدراسة ، أما من جانب الأداة استعمل الباحث الاستبانة.

وخلص الباحث إلى وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة الديمقراطي، والأوتوقراطي، والترسلي وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في جميع المصانع .

✓ ثامنا/ مناقشة الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبرى حيث أمدتني بقائمة من المراجع المتعلقة بمواضع القيادة والخدمات والجودة الشاملة ، ووفرت لي الوقت والجهد مما جعلني اذهب إلى المراجع التي رأيت أنها تخدم موضوعي ، أما منهجيا فتتنوع المناهج المتبعة في الدراسات السابقة عزز معرفتي للكثير منها ، حيث اعتمد البعض من الباحثين على المنهجين الكمي والكيفي ، فيما اعتمد الأكثرية على المنهج الوصفي ، إلا أنهم يسمونه المنهج الوصفي التحليلي أو المنهج الوصفي الارتباطي وذلك على غير اسمه ، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فجل الدراسات التي تناولتها تستعمل الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات.

✓ تاسعا/ صعوبات البحث:

لا يخلوا بحث علمي من الصعوبات ، ولا يسلم منها باحث ، حيث يواجه الباحث الكثير من الصعوبات ، اما العراقيل التي اعترضت طريقنا في بحثنا هذا المتواضع فهي عديدة ، بعضها بشري ويتعلق الامر بإهمال الكثير من المبحوثين لاستمارة البحث مما يضيع الوقت لدى الباحث ، حيث يصبح يتردد باستمرار الى مجتمع بحثه للتأكد من ملئ المبحوث لاستمارته ، بالإضافة الى عدم الجدية في التعامل مع اداة جمع البيانات ، كما وجاهتنا مشكلة قلة الكتب وصعوبة الحصول عليها ، بالإضافة الى كبر حجم المجتمع نسبيا وذلك اثناء التفريغ اليدوي الذي اخذ منا وقتا طويلا.

الفصل الثاني:

الجانب

النظري

للدراسة

✓ **تمهيد:** تعتبر القيادة أكثر من علاقة شخصية بين القائد والأتباع ، حيث تؤثر في جميع الأنساق داخل المنظمة ، تأثيراً مباشراً ومن خلالها يمكن المساهمة في جعل الأهداف التنظيمية حقيقة ، كما أن أهميتها تكمن في مراعاة الجوانب الإنسانية ، والسلوكية للأفراد كفاعلين اجتماعيين ، يسعون من خلال انضمامهم إلى هذه المؤسسة ، أو تلك إلى تحقيق أهداف شخصية ، فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع الموازنة ودمج الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة للمؤسسة ، وفي هذا الفصل سنتناول ماهية القيادة ، والتطور التاريخي للفكر الذي تناولها ، وأهم النظريات التي اطرقتها.

✓ الباب الثاني: الجانب النظري

✓ أولاً: ماهية القيادة.

01: تعريف القيادة (Leadership).

- عرفها " Ordway Tead " في كتابه **فن القيادة 1965** « أن القيادة هي الجهد أو العمل المبذول الذي يؤثر في الأفراد ، ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه ، وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة »¹.
- كما عرفها " عبد السلام ابو قحف «على أنها فن التأثير على الأفراد لتوجيه جهودهم نحو هدف معين»².
- أما ليكرت " Likert " فهو يرى أنها « قدرة الفرد على التأثير على شخص آخر أو جماعة ، وتوجيههم إرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة »³.
- ويرى "جمال الدين لعويسات" « بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يساعدها على تحقيق أهدافها ، كونه المعبر عن آمالها وطموحاتها »⁴.
- كما يعرفها L.Wolman بانها " « مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا»⁵.
- عرفها R Golembiewsky « بأنها القدرة القومية للتأثير في الناس من النواحي المرغوبة »⁶

¹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود : **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن 2005 ، ص222 .

² عبد السلام أبو قحف: **إدارة الأعمال الدولية** ، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2002 ، ص 486.

³ حريم حسين : **المرجع السابق** ، ص 260.

⁴ جمال الدين لعويسات: **السلوك التنظيمي والتطور الإداري** ، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع ،الجزائر، 2002 ، ص32.

⁵ طريف شوقي: **السلوك القيادي وفاعلية الإدارة** ، دار غريب ، القاهرة ، مصر 1993 ، ص34.

⁶ نواف كنعان: **القيادة الإدارية** ، دار الثقافة ، ط7، الاردن، 2007، ص 90.

- أما R-Presthus و T.Pfifner فيعتبر «القيادة نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد ، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه ، لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم»¹.

- أما جون اتزيوني " J.Etzioni" فيعرف القيادة بأنها مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد ، لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع² .
- وعرفها " همفيل " Hamphil « بأنها السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك»³.

- أما "رالف ستوجديل" R.Stogdill « يعتبر القيادة عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لأعداد الهدف والحصول عليه»⁴.

تكاد تجمع كل التعاريف السابقة على أهميه القيادة من حيث قوة التأثير في المرؤوسين وبذلك تكون قد تم شرط الاتصال ، فيما أن الجانب الذي لا يلقى أهمية عن ذلك يعتبر منسيا ، وهو جانب المرؤوسين هذا ما تداركه بعض العلماء أمثال :

- جراي و ستارك Gray و Stark « إن القيادة عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية انجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة»⁵.

أما "علي السلمى" « يعرفها على أنها عملية إنسانية وفكرية بالأساس ، تعتمد على التوجيه و التأثير ، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها ، والتعامل الايجابي مع المخاطر والمحددات المحيطة بها»⁶.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 241.

² Pierre Collertte.pouvr:leadrship.autorite dans les organisation.ed.Presse de l.universite.Quebec st.p154.

³ ظاهر كلالدة و محمد مرسي : الادارة التعليمية ، دار العالم العربي ، القاهرة ، 1984 ، ص 141.

⁴ محمود سيد أبو النيل :علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1985 ، ص 623.

⁵ ظاهرة كلالدة : القيادة الإدارية ، دار زهران ، الأردن ، 1997، ص 18.

⁶ طريف شوقي : المرجع السابق ، ص ، 34.

أما "ريتشارد ايتال" Ricrd Etat (1972) « يعرفها على أنها تفاعل خصائص القائد الشخصية ، وكذلك خصائص المرؤوسين ، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة»¹.

- ويرى "غوردن - Gorden " « أن القيادة هي عملية تفاعل بين شخص وبين أعضاء الجماعة ، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختل حسب قدرته على التأثير ، حيث نجد في النهاية شخص واحد- القائد- يؤثر ، بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير»².

02:عناصر القيادة الإدارية.

تتفاعل مجموعة من الجوانب الإنسانية والنفسية والاجتماعية والظرفية في عملية القيادة ، ومما سبق من تعاريف يتبين لنا أنها تشتمل على عناصر أساسية تشكل مكوناتها و التي تتمثل فيما يلي³ :

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم و هو القائد الإداري.
- التقاء أعضاء الجماعة "المرؤوسين" بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

وقد عبر عنها " محمد عبد الفتاح الصيرفي" في كتابه إدارة النفس البشرية كعملية إدارية بالمعادلة التالية:⁴

¹ ناصر محمد العديلي:إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض ، 1993 ، ص.ص.226.227.

² محمد أبو الفضل عبد الشافي : القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العالمي لفكر الإسلام ، القاهرة ، 1996 ، ص 31.

³ نواف كنعان : مرجع سبق ذكره ، ص 99 .

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي : إدارة النفس البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2003 ، ص 99 .

شكل رقم (01) يمثل معادلة القيادة الإدارية حسب محمد عبد الفتاح الصيرفي.

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

من المعادلة السابقة يمكن القول أن القيادة تتألف مما يلي:

أ/القائد: لا يمكن تصور قيادة بدون قائد فهو يعتبر العنصر الأساسي في عملية التأثير، وهذا ما جعل الكثير من المقاربات و التعاريف تعطيه الأهمية الكبرى ، و ذلك تمشينا للدور الذي يلعبه داخل جماعة العمل .

يرى كارتر " J. Carter " أن القائد هو:¹

- يعتبر القائد مركز لسلوك الجماعة.
- له القدرة على توجيه الجماعة نحو أهدافها.
- تختاره الجماعة بإرادتها.
- هو الشخص الذي له قدرة التأثير الملحوظ على تركيب الجماعة.
- هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة.

ب/جماعة العمل: لا يمكن الحديث عن القيادة بدون جماعة عمل ، فالقيادة ظاهرة اجتماعية وإنسانية تقترن بتكوين الجماعة ، فمهما كانت الجماعة إلا انه يجب أن تلتف حول شخص ما يمثل نواة لها ، و يضمن عملية التفاعل بينها وتبادل التأثير فيما بينها بما يحقق أهدافها.

ت/الموقف: يتمثل الموقف في الحالة أو الظروف الذي تمر به المؤسسة ، وهذا الظروف هو الذي يحدد سلوك القائد ، كما أن الظروف التي تمر بها الجماعة تستدعي تدخل القائد الذي يعتبر صمام أمان لهذه الجماعة.

♦ محمد عبد الفتاح الصيرفي: المرجع نفسه ، ص 99.

¹ بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري ، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر ، 1998 ، ص 17 .

تمر الجماعة بظروف مختلفة ومتغيرة مما يستدعي تدخل القائد ، الذي يعتبر في بعض الحالات صمام أمان لهذه الجماعة.

ث/ عملية تأثير: يعتمد تأثير القائد في مرؤوسيه على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، ويقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعاً للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي¹:

- * التأثير القائم على المكافأة.
- * التأثير القائم على الإكراه و السلطة الرسمية.
- * التأثير القائم على أسس مرجعية: وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم ، ثم اتخاذها مرجعاً للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم ، أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.
- * التأثير القائم على الخبرة : يمكن للقائد أن يمارس تأثيراً على مرؤوسيه اعتماداً على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم و التخصص المهني ، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه².

- * التأثير القائم على المعلومات.
- * التأثير القائم على الإعجاب الشخصي: يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه ، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في

¹ نواف كنعان : المرجع السابق ، ص ص، 99 ، 100.

² أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار الجامعة ، 1989 ، ص 176.

السلوك الذي يسعى لتميمته فيهم ، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم ، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومهما ، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته¹.

* التأثير القائم على الشرعية.

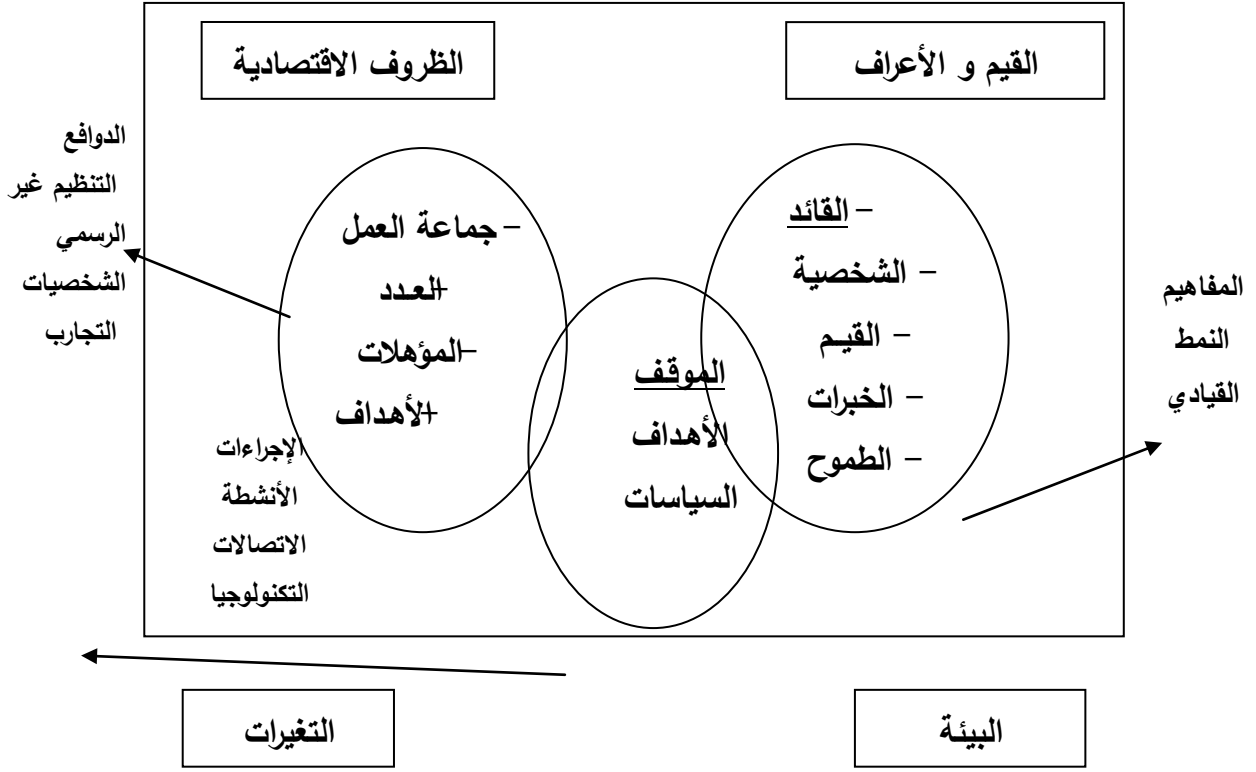
* التأثير القائم على التمكين.

ج/ الهدف : تتباين الأهداف داخل المؤسسة بين أهداف الفاعلين الشخصية وأهداف المؤسسة ، ويؤدي هذا التضاد إلى تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل ، لذا ترى "ماري فوليت Mary Follet" أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية ، يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ، ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ، وهذا طبعاً يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة².

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية مستقبلية ، ب ط ، 2000 ، ص 267.

² نواف كنعان: المرجع نفسه ، ص 94، 95.

شكل رقم (02) يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة .



المصدر: عبد الوهاب ، علي محمد ♦ .

♦ عبد الوهاب علي محمد: مقدمة في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1982 ، ص103.

03 : خصائص ومميزات القيادة.

لكل قائد مميزاته وصفاته التي تجعله يستطيع جعل الأتباع يتأثرون به ، ويسمعون توجيهاته ويطبقون أوامره بل وتكون مصدر الهام لهم وإعجاب لهم ، كما أن هذه المميزات والخصائص تختلف من قائد لآخر ، ويمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

- يعتبر شخصا ذكيا وطموحا .
 - يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
 - يمتلك إمكانيات لغوية كحسن التعبير واللباقة في التعامل.
 - يمتلك شخصية قوية والمبادرة لتسلم زمام قيادة الآخرين.
- كما وضع "سنزليك" أربعة عناصر تتميز بها القيادة كأعمال وهي:¹
- تتميز الأعمال القيادية من خلال المستوى النظامي أو التنظيمي، فرسالة التنظيم ودوره تظهر من خلال ملائمة التغيرات الخارجية وعملياتها الدينامكية .
 - يمتثل هذا الطابع التنظيمي في تحقيق الهدف أو الغرض ، فالعناصر القيادية تعمل داخل بنى محددة ، وتهدف لتحقيق جميع النتائج والأهداف.
 - تظهر الأعمال القيادية في إطار تنظيمي تكاملي، وتعمل على الربط بين القيم والعلاقات العامة المتنوعة داخل التنظيم، وهذا يضمن بالضرورة إتباع الأفراد للقرارات الصادرة وتنفيذها.
 - تعمل القيادات من خلال قدرتها على ضبط الصراع الداخلي، وذلك من أجل حفظ التوازن الداخلي للتنظيم.

¹ P.seilznick:leadership in Administation N.Y.Haper ROW.Publishers.1957 p.p 62.63.

- كما يرى "ديسلر" و "جاري" أن القائد الناجح يتميز بما يلي¹:
- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرعوسيه.
- الزمن هو استثمار المستقبل.
- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
- تنمية وتطوير مرعوسيه.
- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.
- يعالج الصراعات التنظيمية بالواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.
- معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية.

¹ديسلر جاري : أساسيات الإدارة" المبادئ والتطبيقات الحديثة "، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية 1991 ص 551.

04- أهمية القيادة.

أكدت التجارب لاسيما منها ما يتعلق بجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية في التنظيمات ، إلى أهمية القيادة كعملية حيوية تساهم في سير المؤسسة ، وتسهل من عملية تحقيق الأهداف المنوطة بها ، وهذه جملة من العناصر التي تمثل أهمية القيادة:

- تعتبر حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها وبوتقة تجتمع وتتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- مسايرة التغيرات المحيطة بالمؤسسة وتوظيفها لخدمتها.
- تسهيل للمؤسسة عملية تحقيق الأهداف المرسومة.
- الاهتمام بالأفراد وتنمية قدراتهم ، باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- يمكن للقيادة من جعل وتحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه ، هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع¹.

¹ علاقي مدني عبد القادر : الإدارة" دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية" ، السعودية، 1985، ص 582.

وما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين ، وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ، ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد ، الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية¹.

4-1 الاعتناق : هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر، فحتى يتمكن القائد من توجيه مرعوسيه على العمل وتحفيزهم ، لا بد أن يكون قادراً على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس، فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

4-2 الإدراك الذاتي: يتمثل الإدراك الذاتي في قدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييماً صحيحاً، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون ، فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم يتميزون بأحسن صورة بالنسبة للآخرين، فيما هم على العكس من ذلك تماماً بل ويرى فيهم الأتباع أنهم متحيزون ولا يتميزوا بالعدل و الموضوعية.

4-3 الموضوعية: تكمن الموضوعية في قدرة وكفاءة القائد على تحليل الوضع الراهن ، تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرعوسيه لأن يسلكوا سلوك معين، إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم².

¹ المغربي كامل محمد: المدخل لإدارة الأعمال " أسس ووظائف" ، مكتبة عمان ، الأردن ، 1974 ، ص ص 235 ، 236.

² المغربي كامل محمد : المرجع السابق، ص ص 235 . 236.

✓ ثانيا: التطور التاريخي للقيادة.

شهدت القيادة كعملية تأثير في الآخرين تطورا موازيا لتطور الفكر البشري ، فلا يوجد مجتمع إلا ووجدت فيه القيادة متمثلة ، أما في شيخ القبيلة ، أو قائد الجيش أو قبطان الباخرة ، ولكل مجتمع كبر أو صغر شكل مناسب ورؤية خاصة لنمط معين من القيادة ، وفي هذا الجزء سنحاول المرور ولو على عجل على أهم المحطات التي مرت بها القيادة عبر تطورها التاريخي.

01: الحضارة الفرعونية.

دلت الشواهد والكتب التاريخية على أن المصريين القدامى ومنذ (7000) سنة عرفوا التنظيم البيروقراطي ، واستعملوه في تسير وإدارة شؤونهم الحياتية ، فقد عرفت الفترة الممتدة بين (2900 و 2485 ق ، م) تنظيما بيروقراطيا وتنسيقا لأجهزة الدولة عالي الكفاءة ، مما يدل دلالة قاطعة على مدى تقدم الإدارة في ذلك الوقت ، فقد كان يظم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون ، والذي تتركز في يده السلطات ، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ، ويخضع لأشرف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين ، والزراعة والإشغال العامة¹.

يتولى شغل المناصب الإدارية العليا أبناء الملك وأعضاء من أسرته ، وقد كانت القيادة في تلك الفترة تقوم على مبداء رئيس هو التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية ، وكان الهدف من وراء ذلك كله هو تحقيق الرخاء والرفاهية للكل.

يرى ماكس فيبر (Max Weber) إن ما يميز تلك الحقبة التاريخية هو الطابع الشخصي المميز لنظام الحكم الفرعوني القديم ، حيث أن الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم و أنها ملكهم الواسع².

¹ نواف كنعان: المرجع السابق، 2007، ص 7.

² نواف كنعان : المرجع نفسه ، ص 27.

02: الحضارة الصينية والمبادئ الكونفوشية.

تعد من أعرق الحضارات التي عرفت البشرية، حيث يرجع تاريخها إلى عام (2357 ق.م) حيث أسهمت بشكل كبير في تطور الفكر الإداري ، وذلك لما قدمته من تصميم محكم في تسير شؤون البلاد ، فقد كان الجهاز الحكومي يتكون من الحاكم يساعده تسعة مستشارين ، يشرفون على تسعة إدارات تتولى تنفيذ خطة مرسومة تهدف إلى توفير الغذاء والعلم للمواطنين ، كما أنها سباقة إلى خلق منصب خاص بالاتصالات الإدارية ، كما عرفت نظام الامتحانات كمعيار لشغل المناصب الإدارية.

* إسهامات " كونفوشيوس" (Confucius) : أسهم إسهاما بالغا في مجال القيادة الإدارية ، وذلك لما ذكره في بعض نصوصه خاصة في تصويره لبعض السمات التي يجب توفرها في الشخص المؤهل إلى العمل القيادي ، فالقيادي "هو الرجل المتعلم الملم بكل الخطوات السليمة التي توصله إلى مستوى التمييز السليم ، جدير بان تتوفر له النظرة العميقة ، فإذا ما اكتسب هذه النظرة العميقة أمكنه بان يصبح معلما ، وإذا استطاع أن يصبح معلما مؤهلا لوظائف حكومية عالية ، ومتى أصبح مؤهلا لوظائف حكومية عالية أصبح قادرا بان يصبح حاكما..."¹.

اما من خلال تحديده لنمط قيادي متبع أكد " كونفوشيوس " على إتباع الأسلوب القائم على الحكمة ، والقُدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد وأعراف التابعين والأخذ بآرائهم فهو يقول ، " إذا حاول الحاكم قيادة الشعب بالاستعانة بالسلطة المطلقة ، وتوقيع شتى العقوبات لإقرار النظام والأمن ، فسوف يجد أفراد الشعب غير عابئين باحترام سلطانه وإدارته ، ولكن أن استعان الحاكم لقيادته بالفضيلة والقُدوة الحسنة فسوف يرتبط بالناس برباط معنوي متين ، يؤدي إلى تقوية أنفسهم وإصلاح حالهم...وعلى الحاكم أن

¹ نواف كنعان:المرجع السابق ، ص 31.

يقود الناس بحكمة وان يحاول كبح جماحهم بلباقة ، وعندئذ سيجدهم استقاموا وقويت لديهم روح الطيبة والصلاح¹.

03: الحضارة الرومانية.

تعتبر من اعرق الحضارات الإنسانية شهدت على تطور الفكر الإنساني ، حيث مرت هذه الحضارة بعهدين الأول أطلق عليه عهد الجمهورية (500ق، م – إلى 14 م) ولقد شهدت الإدارة في هذه الحقبة التاريخية الكثير من التطورات ، كما عرفت دعم الأسر الارستقراطية للحاكم في سلطانه مع الأفراد ، بمعنى أن المجلس إبان هذه الفترة كان يضم مائة من الارستقراطيين يقومون بإسناد النصح والإرشاد له ، وأصبحت المناصب الإدارية العليا محتكرة من قبل الطبقة الارستقراطية ، وكانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي الثروة والأصل النبيل.

وفي عهد الثاني وهو عهد الإمبراطورية الرومانية (87 ق م – 306 م) فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعلمية العالية² ، وأصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبداء التسلسل الإداري ، حيث يقوم على رأس الإدارات الحكومية وزراء يليهم رؤساء الإدارات ، وهؤلاء يشرفون بدورهم على مساعدين أو مشرفين اقل مرتبة ، وأصبح شغل الوظائف الإدارية العليا لا يخضع لمشيئة الإمبراطور، ولا يقوم على معايير ارستقراطية ، وإنما يقوم على توفر الخبرة الطويلة في الإدارة والثقافة القانونية في من يشغلون الوظائف القيادية ، ومن ابرز المبادئ التي طبقت في مجال القيادة الإدارية ، هو مبداء الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة³

¹المرجع نفسه ، ص32.

² نواف كنعان:المرجع نفسه ، ص39.

³نواف كنعان :المرجع السابق ص 41.

04: الحضارة الإسلامية

لا يمكن التحدث عن القيادة في الإسلام دون ذكر الأثر العظيم لسيد الخلق ، فالمنتبع لمراحل حضارتنا الإسلامية يستشف لا محالة اثر القيادة العظيمة لخير الأنام محمد صلى الله عليه واله وسلم ، حيث عرفت القيادة معه أسمى مبادئها ومعانيها ، حيث أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم »¹ .

ويمكن أن نقول إن القيادة الإسلامية تكمن في استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مشروعة ومن خصائصها:

-ارتباطها بملة الإسلام والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد.

- عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى.

- يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

ولا نغفل عن قوله تعالى لرسوله "صلى الله عليه وسلم" « وشاورهم في الأمر »² وقوله تعالى « وأمرهم شورى بينهم »³ وذلك لما لأهمية الشورى من أثر على النفس ، فهي تزيد من مستوى الثقة بين القائد والتابعين وتعزز روح الانتماء للمجموعة والولاء لقائدها ، هذا من وحي الله لنبيه ، وهو ما لا يدعوا مجالاً للشك والنقد إذ يقول الله تعالى « ألا يعلم من خلق وهو اللطيف الخبير »⁴.

¹ رواه ابو داود في سننه.

² القرآن الكريم : سورة ال عمران ، الآية 159.

³ القرآن الكريم : سورة الشورى ، 38.

⁴ القرآن الكريم : سورة الملك ، رواية ورش ، الآية 14.

✓ثالثا : القيادة في ظل النظريات الكلاسيكية.

01: القيادة ضمن مبادئ الإدارة العلمية .

تعتبر أولى الاسهامات النظرية في مجال تنظيم عالم العمل ، وذلك من خلال الأسبقية التاريخية من جهة ، وللمبادئ التي جاءت بها ، كما يعتبر "فردريك تايلور" -Frederik Taylor (1917/1868) الأب المؤسس لها وذلك من خلال اسهاماته في عالم الإدارة ، حيث كان يهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف ، حيث اصدر كتابا بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911ضمنه أفكاره وأراه وأساليب وفنون الإدارة ، كما أشار من خلاله إلى أهمية الحوافز المادية ، وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ، ورفع الكفاءة الإنتاجية ، وذلك ما سماه بالمغريات أو المشجعات ، وربط بينها وبين الأداء الجيد كما بين أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صورا متعددة كالأجر والترقية السريعة ، وتخفيض ساعات العمل، وكل ذلك مع تقدير المدير لمرؤوسيه واحترامه لمشاعرهم ومراعاته لظروفهم¹.

كان لأفكار تايلور بالغ الأثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج، ولا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة ، حيث يعتمد على فلسفة الإدارة العلمية في تسير الكثير من المؤسسات الاقتصادية إلى غاية اليوم ، وذلك بالرغم من النقد الموجه لها لإهمالها للجانب النفسي والاجتماعي للعاملين.

أكد "تايلور" على أن تحسين الإنتاج يتم من خلال تنظيم عالم العمل بالطرق العلمية ، وذلك بإتباع مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية التي استخلصها من تجربته الميدانية والتي نوجزها فيما يلي²:

- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة ، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام

¹ نواف كنعان:مرجع سبق ذكره.

² ظاهر الكلالدة: مرجع سابق ص ص 58، 59.

بوضع نظرية للوقت والحركة ، كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة ، الإضاءة ، فترات الراحة ، وإجراءات العمل ، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل.

- اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف ، مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل ، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل.

-التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ، ثم يتولى العمال التنفيذ ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه ، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.

- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف ، وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.

02: نظرية التقسيم الإداري .

تعتبر نتاج أفكار وفلسفة مجموعة من العلماء ، نذكر منهم " فايول " "لوثرجوليك" و "أرويك" ، و "موني" و"رايلي" حيث شكلت أفكار هذه المدرسة ثورة ، لاسيما منها ما جاء به "هنري فايول" سواء في موطنه فرنسا أو غيره ، وذلك لمزاوجته بين ما هو نظري و ما هو تطبيقي ، حيث تقوم أفكاره على تقسيم وتصنيف وظائف المنظمة إلى ستة مجموعات هي الوظائف: الفنية ، التجارية ، المالية ، الصيانة والأمن ، المحاسبية و أخيرا الوظيفة الإدارية ، ويرى "فايول" أن الإدارة تتكون من خمس عناصر هي: وضع الخطة ، التنظيم ، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة ، وهي المهام الأساسية التي تناط بالمدير¹. كما دعى إلى إقامة مراكز للدراسة والتدريب ، لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المنظمات الصناعية والإدارات العامة للدولة².

كما قدم مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا ناجحا، والتي من أبرزها: الصحة والقوة الجسمية ، الذكاء والقوة الفكرية ، قوة الثقافة العامة ، بالإضافة إلى السمات المعنوية مثل ، الرزانة ، الحزم ، الجرأة ، الشجاعة ، تحمل المسؤولية والشعور بالواجب ، بالإضافة إلى القدرات الإدارية مثل التوقع، مهارة إعداد الخطط والبرامج ، حسن قيادة الأفراد ، بناء الكيان الاجتماعي للمنظمة ومتابعة الإنجاز³.

¹ شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، دار غريب ، 1998 ، ص61.

² نواف كنعان: الموجع السابق،ص ص 61.62.

³ Henry Fayol : **Administration industriel et générale**, édition ENAG , Alger , 1990, P:120.

03: مدرسة العلاقات الإنسانية .

يركز أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الأعمال في التنظيمات ، حيث دعوا إلى النظر إليها على أنها نظام اجتماعي متكامل مهما كانت طبيعتها ، وأن فعالية هذه التنظيمات تتوقف كلية على تئمين وأنسنة العلاقات الشخصية المتبادلة بين العمال وبين رؤسائهم ، أنسنة القيادة ، وتحسين ظروف العمل ، الاتصال ، المشاركة والاهتمام بالحوافز غير الاقتصادية ، فهي بذلك تقوم على الأداء ، وبالتالي الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي ، وكذا التطوير لا يتم إلا من خلال التنظيمات الغير رسمية ، وعلى عكس ما جاءت به النظرية الكلاسيكية ، والتي كانت تؤمن بأن الكفاءة الإنتاجية والأداء والفعالية لا تتم إلا من خلال التنظيمات الرسمية .

ولعل إرساء مفاهيم العلاقات الإنسانية في العمل يعود الفضل الكبير فيها إلى "إلتون مايو" (1880-1949) ، حيث يعتبر أبرز رواد هذه المدرسة بأبحاثه وأعماله ، والتي يرى الباحثون والدارسون أنها تمثل نقطة بداية الاهتمام بالجوانب السلوكية في الإدارة ، والفضل الكبير في إرساء الأسس الجوهرية لهذا الاتجاه من خلال دراسات "الهاوثورن" التي أشرف عليها مايو وجماعته ، والتي أصبحت مصدر للعديد من الدراسات من حيث طبيعة الموضوع والنتائج المستخلصة منها في التحليل والتنبؤ بسلوك العمال ، إذ توصل إلى أن رفع أداء العمال يعتمد أساسا على العوامل الاجتماعية أكثر من اعتماده على العوامل المادية .

ومما استنتجه " مايو " من المبادئ التي أسهمت في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المنشأة ما يلي¹:

¹ Guy Remy LEMOINE: l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise, Interedition, Paris, 93, PP: 94- 95.

- تسمح العلاقات الطيبة بين المسير "القائد الإداري" والمرؤوسين بتدعيم روح الجماعة وضمان السير الجيد للعمل، ومن ثم توجد علاقة بين إنتاجية العاملين وعلاقات العمل.

- يلعب المناخ النفسي والمادي للعمل دورا إيجابيا في رفع الروح المعنوية للعاملين ، وذلك من خلال إظهار القادة والمشرفين اهتمامهم بالعاملين ، وحرصهم على تحسين ظروف العمل والإصغاء لمشاكلهم والبحث عن حلول لها.

هذه التجارب سجلت منعطفا حاسما في تحديد سلوكيات العاملين ، عندما تبين لهم أنهم أدرجوا كعامل مهم لا يمكن تجاوزه أو إغفاله « إن المغزى المنهجي لدراسات " الهاوثورن" لا يكمن فيما قدمته من متغيرات ، بقدر ما يكمن في أن هذه الدراسات كانت أولى المحاولات للإخضاع المنظم والمحكم للسلوك الإنساني في المنظمات للتجارب العلمية ، في وقت كان الاعتقاد السائد بأن محاولة إخضاع السلوك البشري للتجربة في حكم المستحيل»¹ .

* نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن خطأ النظريات التقليدية التي كانت تعتقد وتؤمن بأن العامل يستجيب لأفعال الإدارة بطريق آلية وفردية ، وهي النتائج التي أثبتتها مايو وزملاؤه من خلال التجريب والملاحظة والاستبيان ، والتي أثبتت كذلك أن الحوافز المادية ليست هي الحافز الوحيد ، وأن الفروق العامة في الإنتاج لا يمكن أن ترتبط بالظروف الفيزيائية للعمل وحدها ، وأن صلاحية حافز الأجر تعتمد إلى حد كبير على مدى علاقته بعوامل أخرى ، ولا يمكن أن نعتبره دافعا له أثره المستقل على أداء الفرد ، ما يعني وجود حاجات أخرى يطلبها الفرد من عمله ، تؤثر في أدائه غير عامل الأجر كالحاجات الاجتماعية والإنسانية وعلاقته مع المشرف .

¹. أحمد صقر : إدارة القوة العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1971 ، ص 28 .

كما أن لعضوية الفرد في الجماعة وحاجته للعلاقات المباشرة التي يعقدها مع غيره تدفعه إلى تكوين تنظيم غير رسمي ، قد لا ينتهج حتما خطوط التنظيم الرسمي الذي تفرضه الإدارة .

هذا النسق الاجتماعي الذي يضم علاقات غير رسمية ومعايير و أهدافا وقيما محددة ومتفق عليها في كل التنظيمات ، نجد آثاره العامة على الأداء.

إن من إثباتات هذه التجارب هي رسمها لحدود مفهوم الرجل الاقتصادي وحدود عوامل الفرد المتعلقة بالعمل ، والمتمثلة في قدراته ومهاراته ، إلى جانب إظهارها للدور الذي تلعبه المتغيرات النفسية الوجدانية ، وأهمية الظروف الاجتماعية ، وتأثيرها على السلوك الإنساني في العمل .

إن المجالات العديدة التي أثارها نتائج تجارب " الهاوثورن " من بحوث للسلوك الإنساني في العمل ، مع تنبيهها إلى أهمية دراسة مشاعر الأفراد تجاه العمل ، دوافعهم ، قيمهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم .

✓ رابعا / النظريات الحديثة للقيادة.

01: نظرية السمات .

تقوم هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة ، يتميز ويتصف بها القادة ، وهي تتخذ من السمات موضوعا لها ، حيث تحدد الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد والتي تجعله أهلا للقيادة ، وهذه السمات والصفات قد تكون عقلية أو جسمية. تشير بعض الدراسات إلى وجود بعض السمات التي تجعل القائد ناجحا ، وهذه السمات يمكن التعرف عليها بسهولة لأنها بادية للعيان ، ومن هذه الدراسات:

أ- دراسة أردواي تيد (Ordway Tead): يرى أن القادة الناجحين يمتلكون خصائص وسمات يمكن التعرف عليها، ومن هذه الصفات¹:

- الطاقة الفيزيائية و العصبية، فالقيادة عمل شاق و القائد لابد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية و العصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي.

- الحس بالعرض أو الاتجاه، فلا بد للقائد أن تكون له أهداف، و أن يوحى للآخرين بأن يتبعوه.

- الحماس ، فالقادة الجيدون كثيرا ما يشعرون أن أنفسهم مدفوعة بقوة و بشكل ما يتحول حماسهم إلى نفوذ و تأثير في مرؤوسيه.

- الرفق و التعاطف ، و لم يكن يرى " تيد " بأنه من الأفضل للقائد أن يكون موهوبا عن أن يكون محبوبا ، على العكس فالقادة يحتاجون إلى مودة أتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب.

- النزاهة: ويكون القائد صادقا مع ضميره ، وهو ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه ، لذا فالمصداقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

¹ جاك ديكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية، 1991، ص ص: 232، 233.

- ب. دراسة رالف ستوجد يل (**Ralph stogdill**) : قام بدراسة ميدانية وتوصل من خلالها إلى تحديد مجموعة سمات يتميز بها القادة والتي تجعلهم ناجحين ومن أهمها¹:
- المقدرة على القيادة: وهي تتضمن قوة الذكاء، طلاقة و فصاحة اللسان ، اليقظة ، الأصالة و العدالة.
 - مهارة الإنجاز: وتتضمن التعليم و الثقافة ، المعرفة الواسعة ، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط.
 - تحمل المسؤولية : وتتطلب المبادأة ، الثقة بالنفس ، المثابرة ، الاعتماد على النفس ، السيطرة ، الرغبة في التفوق والطموح.
 - المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية ، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها ، كما تتطلب أن يكون له مركز اجتماعي و مالي.
 - روح المشاركة: وتتطلب النشاط ، الروح الاجتماعية ، الطيبة ، التعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة و الدعابة.
 - القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا و مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه و مصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف.

¹ نواف كنعان: مرجع سابق ، ص ص: 212- 213 .

02: النظرية الموقفية (الظرفية) .

تقوم هذه النظرية من منطلق عدم وجود قيادة مثلى ، بل الطرف أو الموقف هو الذي يحدد الأسلوب القيادي ، وهي تقرّ بأن السلوك القيادي الفعال هو الذي يتكيف مع مختلف المواقف ، فالقيادة هي وليدة المواقف وهي التي تصنع القائد "القيادة تصنع ولا تولد"¹.

وهي تهتم بمتغيرات الموقف الذي تمارس فيه القيادة ، فالقيادة الموقفية لا يمكن

تفسيرها بمعزل عن عدة عوامل ومنها:

- القائد.

- المرؤوسين .

- الجوانب التنظيمية في المؤسسة .

- الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

وقد أكدت الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة على انه توجد عدة ظروف ومواقف تؤثر في القيادة ومنها:

- خبرة القائد السابقة وعمره ، و نوعية العمل الذي يشغله.

- حجم مجموعة المساعدين .

- درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء .

- العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين .

- توقعات المرؤوسين الحضارية .

- التكوين الشخصي للمساعدين .

¹ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، إسكندرية ، 2005 ، ص 504.

- المجتمع أو المحيط الذي تعمل ضمنه المنظمة.

- الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

وللوقوف أكثر على القيادة الموقفية سنتناول الدراسة التي قام بها "فيدلر" ، وذلك محاولة منه قياس مدى تأثير متغير الموقف في القيادة ، حيث يرى أن ما يحدد النجاح في القيادة هو التفاعل بين متغيرات الموقف وخصائص القائد ، وتتوزع المتغيرات كالآتي:

*متغيرات شخصية القائد¹: يرى "فدلر" أن نمط القائد يحدده أسلوبه في التعامل مع زملائه ، فإذا كان تقييمه لهم عاليا فهذا يدل على اهتمامه بالعلاقات الإنسانية ، أما إذا كان هذا التقييم منخفضا وسيئا فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعمل والإنتاج ، وليس العلاقات الإنسانية.

* متغيرات الموقف: تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد ، ورغم أنها متعددة إذ تتعلق بجماعة المرؤوسين ، المنظمة ككل و البيئة الخارجية إلا أن "فيدلر" حصرها في ثلاث عناصر تتمثل في²:

أ- علاقة القائد بالمرؤوسين : يتمثل هذا المتغير في درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم ، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة ومحبة المرؤوسين ، يحتاج إلى قوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة .

ولقد اعتقد "فيدلر" بأن مشاعر القائد التمييزية وارتباطها بفعالية القيادة تعتمد على حالة المجموعة ، أو ظروفها وفيما إذا كانت ملائمة ، أو غير ملائمة والتي ترتبط بالعوامل التالية :

- علاقة القائد الشخصية بالمرؤوسين.

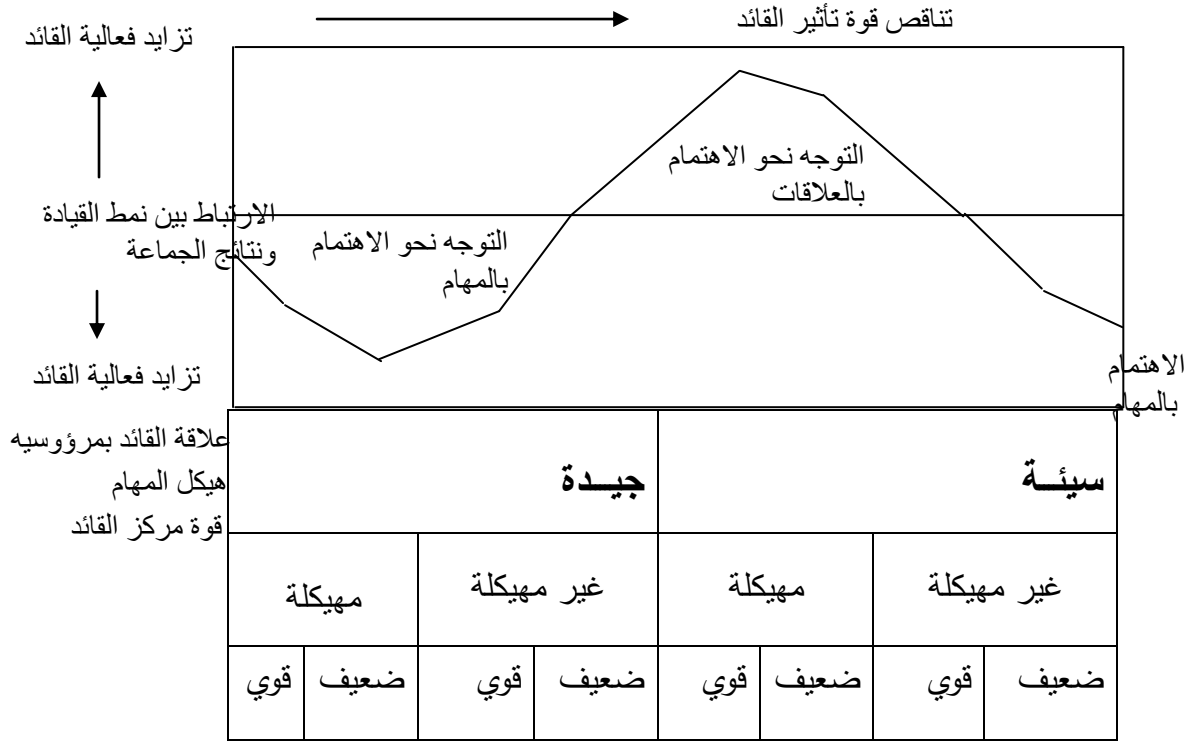
- السلطة أو القوة الرسمية التي يهيئها لهم مركزه .

أحمد صقر عاشور: المرجع السابق، ص: 197. ¹

راوية حسن: المرجع السابق، ص: 263. ²

- درجة رسمية العمل الذي يجب أدائه من قبل المرؤوسين .
حيث يؤدي وجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات أكبر يجعل ظرف المجموعة أكثر ملائمة نظرا لأن القائد سينال دعما أكبر من مرعوسيه ، وبإمكانه تطبيق ما يراه مناسباً بالسلطات المخولة له ، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل أفضل .
- ب- هيكل المهمة: يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ، ومدى تعريفها و هيكلتها ، وعموماً تمثل المهام غير المهيكلة موقفاً أكثر صعوبة للقائد عن المهام الواضحة و المهيكلة.
- ج- القوة الكامنة في مركز القائد : يعبر هذا المتغير عن السلطة الرسمية و نفوذ وقوة القائد ، ومدى قيامه بالمهام الإدارية ، وقدرته على ترقية ومنح المكافآت لأفراد الجماعة أو العكس ، والمركز الذي يحتله في المنظمة ومستوى الوظيفة التي يشغلها.

شكل رقم (03) : يبين فعالية القائد في النظرية الموقفية حسب فيدلر¹.



المصدر: Nicole AUBERT, et autres P:385

¹ Nicole AUBERT, et autres: **Management – aspects humaines et organisationnelles**, Paris, ed PUE fondamentale, 1992, pp : 383– 384.

♦ Nicole AUBERT, et autres P:385

03- نظرية المسار والهدف : وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم ، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك ، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه ، ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم ، وهي تقوم على أفكار "مارتن إيفان" عام 1970م والتي طورها فيها " روبرت هاوس " ، وهي تركز على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه ، من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف ، وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه ، والنمط المساند ، و النمط المشارك ، و نمط الإنجاز .

تركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه ، من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف ، وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه ، والنمط المساند ، و النمط المشارك ، و نمط الإنجاز .

04- نظرية الرجل العظيم .

تقوم هذه النظرية على افتراض أن القادة هم أشخاصاً ذوي مواهب فذة ، وإنهم يولدون ولا يصنعون وغالبا ما يكونون من أسر ارسنقراطية ، وهذا الافتراض ضارب في عمق التفكير البشري منذ العهد الروماني القديم ، حيث يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا عظاماً"¹.

كما أكد "فرنسيس جالتون Francis Galton " (1879) على هذا الطرح وهو يؤكد على الدور الجوهرى للوراثة في بروز القادة ، 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.

وبيني أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمته تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة ، وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم ، وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين ، مما يوصلهم إلى مركز القوة .

¹ طارق عبد الحميد البدرى : الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر، عمان ، 2001 ، ص 157.

✓ خامسا - نماذج تحليل القيادة.

تشعبت الآراء والأفكار والمقاربات حول القيادة ، إلى درجة أصبح من الصعب حصرها ، وهذا ما يؤكد على أهميتها بالنسبة للجماعات والتنظيمات ، ويكاد كل عالم أو مهتم بالعلوم النفسية والسلوكية والاجتماعية له رأي فيها ، وفي هذا الفصل حاولنا حصر البعض من النماذج المقترحة في مجال القيادة في الإدارة .

01: نموذج "تنباوم" و"شميدت" 1958م.

يقوم نموذجهما على وجود سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري، و هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل:

- العوامل الشخصية للقائد ، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات.
- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة.
- العوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة ، والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي¹:

حدد كل من (تنباوم) و (شميدت) مجموعتين تشمل كل منهما ثلاثة أنماط قيادية المجموعة الأولى تتمثل في النماذج الأقرب إلى السلوك التسلطي الأوتوقراطي وجاءت كالأتي :

* النمط الأول: القائد يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويطلب من المرؤوسين التنفيذ دون مناقشه مستنداً لسلطاته.

¹ سالم بن سعيد القحطاني: القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي ، مجلة البحوث الأمنية العدد 23، السعودية ، سنة 2001 ، ص ص 8 ، 9.

* النمط الثاني: القائد الذي يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويحاول أن يروج له ويقنع به المرؤوسين.

* النمط الثالث: القائد الذي يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويعرضه على المرؤوسين لمناقشته مضمونه.

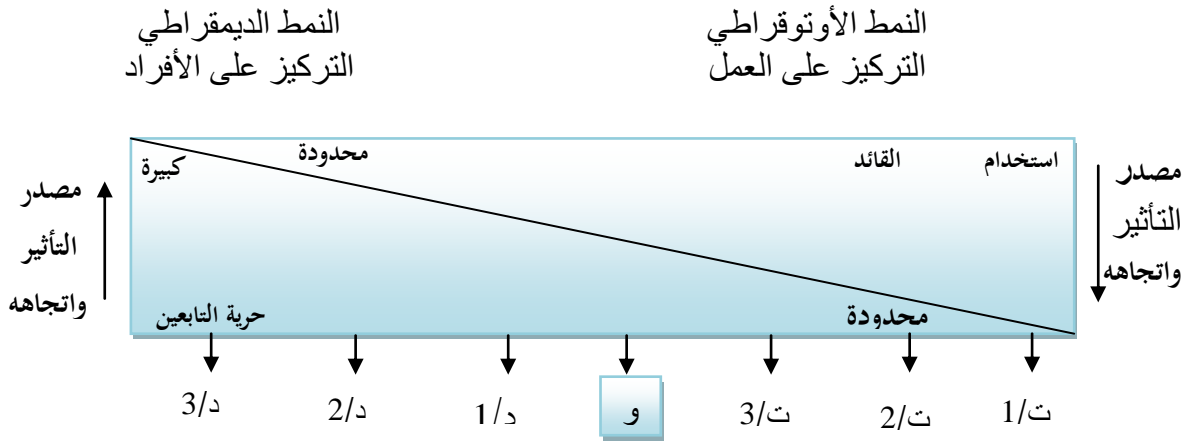
فيما جاءت المجموعة الثانية تضم ثلاثة أنماط تعتبر أقرب إلى السلوك الديمقراطي التشاركي وجاءت كالآتي:

* النمط الخامس: القائد الذي يفكر ويعرض المشكلة على التابعين لاقتراح البدائل ثم يتخذ القرار.

* النمط السادس: القائد الذي يحدد للتابعين حدود التصرفات ، ومحددات القرار ويحدد لهم البدائل ضمن حدود وبعد ذلك يتخذ القرار الأكثر ملائمة.

* النمط السابع: القائد يشترك مع مرؤوسيه في صنع القرار في إطار الحدود التنظيمية. أما النمط الرابع فهو النمط الوسيط بين النماذج القريبة من السلوك الأوتوقراطي والنماذج القريبة من السلوك الديمقراطي ويقوم على أن القائد يصنع ويتخذ القرار بشكل مبدئي ويترك فرصة لتغييره كنتيجة للمناقشة مع التابعين .

شكل رقم (04) :يبين نماذج القيادة حسب "تنباوم" و"شميدت" * المصدر: ناصر سعيد المصري ♦



♦ ناصر سعيد المصري ، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري ، ص 281.

جدول رقم (01) يبين الأنماط القيادية لنموذج (تتنباوم) و (شميدت)*

الأنماط القريبة للسلوك الأوتوقراطي	الأنماط القريبة للسلوك الديمقراطي
النمط الخامس : يفكر ويعرض المشكلة على التابعين لاقتراح البدائل ثم يتخذ القرار.	النمط الأول: يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويطلب من المرؤوسين التنفيذ دون مناقشة مستنداً لسلطاته.
النمط السادس : يحدد للتابعين حدود التصرفات ومحددات القرار ويحدد لهم البدائل ضمن حدود وبعد ذلك يتخذ القرار الأكثر ملائمة.	النمط الثاني: يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويحاول أن يروج له ويقنع به المرؤوسين.
النمط السابع: يشترك مع مرؤوسيه في صنع القرار في إطار الحدود التنظيمية.	النمط الثالث: يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويعرضه على المرؤوسين لمناقشة مضمونة

النمط الرابع: الوسيط

القائد يصنع ويتخذ القرار بشكل مبدئي ، ويترك فرصة لتغييره كنتيجة للمناقشة مع التابعين أي أن القائد يجمع بين الأسلوب الديمقراطي والأوتوقراطي في

* جدول من إعداد الباحث و بالاعتماد على نماذج "تتنباوم" و"شميدت في القيادة.

02: نموذج رنيسيس ليكرت (Lekert) في القيادة.

أن القيادة حسبها هي محور العملية الإدارية و أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها ، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب القائد المشارك، الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات، وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الإدارية إلى أربعة كما يلي¹:

- القيادة الأوتوقراطية المستغلة.
- القيادة التسلطية النفعية.
- القائد الاستشاري .
- القائد الديمقراطي المشارك.

ويعتبر " ليكرت " وزملائه النمط الرابع " الديمقراطي بالمشاركة " هو أفضل النماذج في القيادة بناءً على دراساتهم في جامعة "ميشيجان الامريكية" وذلك للأسباب التالية:
- أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.

-انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة .

- المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها .
- يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين.

¹Rensis Likert: **The human Organization:its Management and Values** .New York – Hill.1967.p265.

جدول رقم (02) يبين أنماط القيادة حسب "ليكرت".

الخصائص	النمط
<ul style="list-style-type: none"> - أوتوقراطي. - دكتاتوري . - القرارات فردية . - الثقة بمرؤوسين قليلة . - تحفيز العاملين عن طريق التهديد والعقوبة. - الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أي طريقه القناة الواحدة. 	<p>القيادة التحكمية المستغلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ثقته بمرؤوسيه أعلى . - استخدم أسلوب الترغيب والترهيب لتحفيز العاملين . - السماح ببعض الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى . - السماح بإبداء الرأي . - تفويض بعض السلطات ولكن بمراقبة كثيفة ودقيقة. 	<p>القيادة التحكمية المعتدلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - للقائد ثقة بمرؤوسيه ولكن ليست مطلقة . - يحاول الاستفادة من آراء المرؤوسين . - ايجابي في تحفيز مرؤوسيه . - يسمح بالاتصال بكلا الاتجاهين . - القرارات المهمة بيده . - يخول جزء من القرارات لمرؤوسيه مع المتابعة. 	<p>القيادة الديمقراطية الاستشارية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يثق القائد بمرؤوسيه كثيراً . - يتبع آراء مرؤوسيه وأفكارهم. - يمنح المكافآت لمرؤوسيه . - قراراته تأخذ بصوره مشتركة. - الاتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات . - يؤمن بعمل الفريق الواحد. 	<p>القيادة الديمقراطية التشاركية</p>

03: نموذج (روبرت بليك) و (جين موتون).

وبعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي ، الذي يمارسه القائد في أداء عمله ، ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد¹.

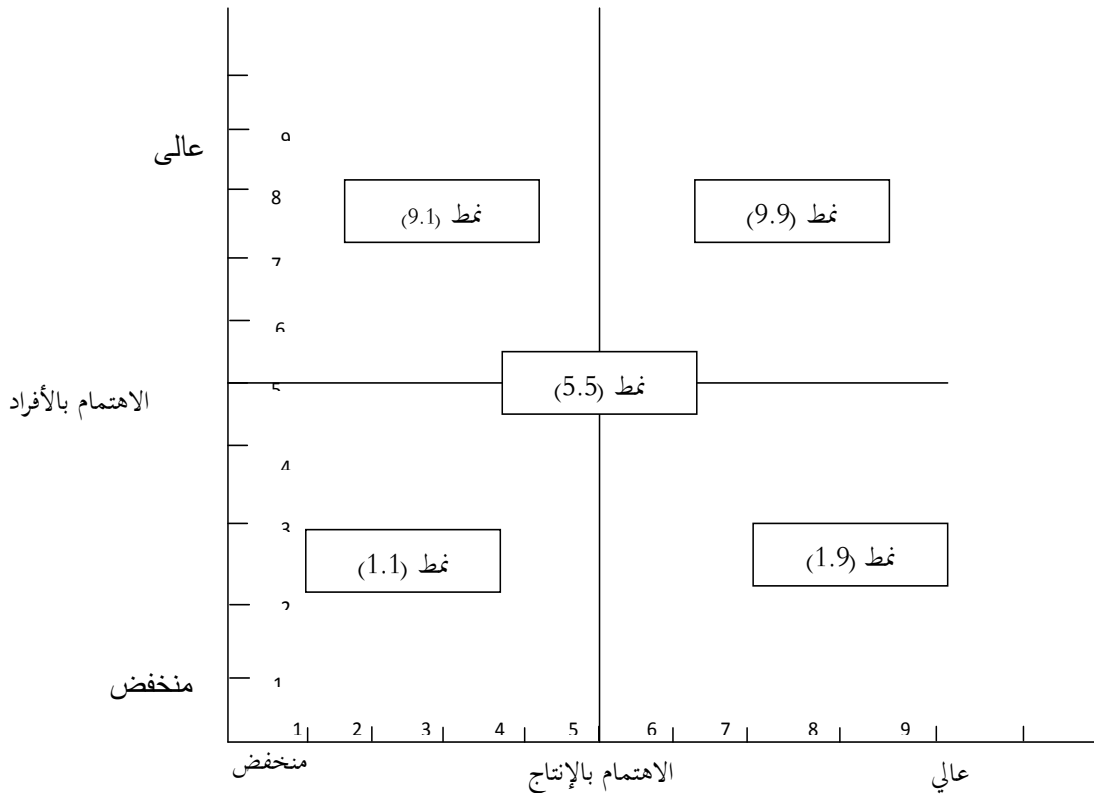
وضع هذا الأسلوب العالمين "بليك وموتون" في سنة 1985 ، ويقوم على افتراض هو إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية ، والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما ، ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة ، وكيفية تطويره للوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر ، ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما :

أ- اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

ب- اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.

¹ محسن لطفي أحمد: أضواء نفسية على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية ، دراسة في كلية الآداب ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، سنة 2000 ، ص 24.

الشكل رقم (05): يبين نموذج بليك و موتون حول أنماط القيادة.¹



المصدر: Kathryn Bartol and David Martin , p 416

¹ Kathryn Bartol and David Martin : **Management**, 2nd ed, Mc Graw-Hill inc, New York, 1994, p 416.

جدول رقم (03) : يبين أنماط القيادة حسب بليك وموتون .

النمط	خصائصه
القيادة الفقيرة	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالأفراد ضعيف. - الإنتاج لا يتعدى كونه حلقة من حلقات الاتصال. - يحاول إخلاء مسؤولياته للحفاظ على كرسيه.
القيادة الحقيقية	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بخلق علاقة طيبة مع الأفراد. - تقليل الاهتمام بالإنتاج . - خلق ظروف مريحة في المنظمة .
القيادة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> - اهتمام القائد بالإنتاج والأفراد بشكل كبير . - المزج بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين. - السعي إلى تحقيق أفضل النتائج.
القيادة الاتوقراطية	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالعمل فقط. - يهتم بعناصر الإنتاج كثير (التخطيط، التوجه، الرقابة .. الخ). - لا يهتم بالعاملين. - التشدد باستخدام السلطة الإدارية.
القيادة الوسطية	<ul style="list-style-type: none"> - السعي إلى الموازنة بالاهتمام بين الإنتاج والأفراد. - السعي إلى تحقيق إنتاجية معقولة. - يخلق شعور ولو نسبي لدى العاملين . - لا يتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجية عالية.

04: نموذج وليام ريدن في القيادة (Wiliam J. Reddin).

لقد أكد "ريدن" في نموذجهِ معتمداً على نتائج دراسات جامعة أوهايو على وجهة نظر مغايرة " لشبكة بليك وموتون " فأن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة ، وهي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعاملين ، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه¹.

كما أكد "ريدن" على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره ، وأن فاعليتها تختلف من نمط إلى آخر ، ولقد حدد "ريدن" الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي:

- * القائد المتفاني : يتميز بالاهتمام والتفاني في عمله ويهتم كثيراً بعمله.
- * القائد المرتبط : يتميز بنسجه لمجموعة من العلاقات مع الآخرين والاهتمام بهم.
- * القائد المتكامل: يتميز بالمزوجة بين الاهتمام بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
- * القائد المنفصل: ينفصل مع غيره ومع مرؤوسيه ، لا يهتم كثيراً بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.

¹ سالم بن سعيد القحطاني: القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادة العالمي ، مصدر سابق ، ص 8.

* أنماط القيادة حسب "وليام ريدن" wiliam..Reddin : يرى أن القادة يتوزعون عبر

مجموعتين ، تضم الأولى منهم القادة الأكثر فعالية ، بينما ضمت الثانية القادة الأقل

فعالية ، وذلك وفق التوزيع الآتي:

* الأنماط الأكثر فعالية و هي تتمثل في¹:

أ/ القائد الإنتاجي (أوتوقراطي) :

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.

- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.

- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

ب/ القائد الروتيني (البيروقراطي) : يلتزم أكثر باللوائح الداخلية للتنظيم ، ويعمل على

تطبيقها بدون أية تغييرات ، مشبع بالمبادئ الأساسية للتنظيم وهو:

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

- يؤثر بشكل محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.

- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

ت/ القائد التطويري (المنمي) :

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم .

- ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

- فاعليته مرتفعه نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض

الأهداف.

¹ أمين عبد العزيز حسين : ادارة الاعمال وتحديات القرن 21 ، دار قباء ، القاهرة، 2001 ، ص ص: 139، 140.

ث/ القائد الإداري (المتكامل) :

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
 - يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
 - يحقق أهدافاً عالية.
 - يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
 - تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.
 - إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.
 - يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق واعتماد الرقابة الذاتية لدى الأفراد¹.
- * أنماط القادة الأقل فاعلية حسب ريدن:

أ- القائد الانسحابي:

- غير مهتماً بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين .
- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل، ورقابته شبه معدومة، لا يعتقد بقيمة الزمن.
- يقلل من واجباته بالتهرب والتقائها على الآخرين.

ب- القائد المجامل:

- وهو مرنا في التعامل مع المرؤوسين .
- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رايه.

¹ أحمد بن عبد المحسن العساف : مرجع سابق ، ص 10 .

ت- القائد الوسطي (الموفق) :

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحلول الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وان وجد حل أفضل.

- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

- يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

ث- القائد الأتوقراطي العادل :

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.
- يثق في نفسه وفي طريقه أداءه.

جدول رقم (04) : أنماط القيادة في مصفوفة ريدن.

أنماط القادة	درجة الفعالية	الاهتمام بالعلاقات	الاهتمام بالنشاط
تنفيذي	مرتفع	مرتفع	مرتفع
موفق	منخفض	مرتفع	مرتفع
مستبد طيب	مرتفع	منخفض	مرتفع
أتوقراطي (مستبد)	منخفض	منخفض	مرتفع
منمي	مرتفع	مرتفع	منخفض
مجامل	منخفض	مرتفع	منخفض
بيروقراطي	مرتفع	منخفض	منخفض
هارب وفار	منخفض	منخفض	منخفض

المصدر : عاينة خطاب وآخرون .♦

♦ عاينة خطاب وآخرون: أصول الإدارة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 92 ، ص 308.

05: نموذج (روبرت هاوس) في القيادة .

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم ، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم¹.

تقوم هذه النظرية على اعتبار أن خصائص المرؤوسين ، والبيئة التي يعملون بها متغيرا، من شأنه أن تؤثر على الإنتاجية ، وعلى سلوك القائد و على سلوك العاملين ، فإذا كان العاملين يشعرون بالرضى في عملهم فأنهم سيبدلون أقصى جهودهم لإتمام وتحقيق الأهداف التنظيمية ، وذلك مما يعود عليهم بالنفع والفائدة والمكافأة .

هذا ما يدفع القائد إلى الحرص على التأثير الايجابي في توقعات العاملين ، والعمل على التأثير الايجابي في توقعاتهم ، وكذلك يشكل لديهم أنماطا من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على تحقيق توقعاتهم ، وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف².

* وظائف القائد حسب روبرت هاوس:

- الاهتمام بأهداف المنظمة ، وتوضيحها بشكل يمكّن الأفراد من فهمها ، وعليه الاهتمام باحتياجات العاملين ، وإثارة دافعيتهم وان يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادراً على تحقيق حاجات العاملين.

- زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.

-تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

- وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين .

² سالم بن سعيد القحطاني : مرجع سابق ، ص 8 .

³ باشيوة لحسن : نظرية المسار الهادف في القيادة التربوية ، منتديات المعهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية

- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي تتوقف عليه فاعلية الإنتاج.
- مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين، كما يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين.
- * نماذج " هاوس " الأربعة حول القيادة والتي تتوزع حسبهم وهم كآلاتي:
 - أ/ القائد الموجه : توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.
 - ب/ القائد الإنساني: يهتم بالفرد ولاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون المشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرارات.
 - ت/ القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وأخذت أربع مسارات وهي:
 - قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.
 - قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات و تنفيذها في الأمور الروتينية.
 - قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.
 - قائد يهتم بالمشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات لتنفيذها وهي الأفضل و نتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.
 - ث/ القائد المهتم بالإنجاز: تحديد الأهداف و توضيح الأهداف للمرؤوسين و يتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات وهذا هو الأفضل.

جدول رقم (05) يبين أنماط القيادة حسب روبرت هاوس.

النمط	خصائصه
القائد الموجه	- توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.
القائد الإنساني	- الاهتمام بالأفراد واحتياجاتهم ومشاعرهم . - لا يشارك أو يأخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرارات.
القائد المشارك	- يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها. - يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات و تنفيذها في الأمور الروتينية. - يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية. - يهتم بالمشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات لتنفيذها وهي الأفضل و نتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.
القائد المهتم بالإنجاز	- تحديد الأهداف و توضيحها للمرؤوسين.

✓سادسا: أنماط القيادة التسييرية.

01: القيادة المتسبية (الحرة) .

وفيها يتجنب القائد دوره الوظيفي داخل المؤسسة ، ويترك المرؤوسين وحدهم يجابهون المشاكل مما يضطرهم إلى تحمل المسؤولية ، والبحث عن حلول لمشاكلهم ، مشجعين ومدربين أنفسهم على حسن الأداء ، وينقلص دور القائد المتسبب في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم ، مما يؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ، ويعرض الوحدة التنظيمية إلي الزعزعة وعدم الاستقرار والاختلال الوظيفي ، الذي قد يعيق التنظيم على تحقيق الهدف والاستقرار.

***خصائص القيادة الحرة¹:**

- لا يستخدم القوة الا بقدر ضئيل وعند الحاجة الماسة فقط.
- المسؤولية الجماعية لأفراد المنظمة .
- اتصالات متبادلة وغير منتظمة.
- القيادة تتدخل للتنسيق ، الإمداد بالمعلومات و التوجيه ودعم النشاطات.

¹ عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008 ، ط 1 ، ص 21 .

02: القيادة الأوتوقراطية (التسلطية) .

ساد هذا النمط القيادي التسييري أكثر في ما يعرف بالاتجاه الكلاسيكي ، حيث كان ينظر إلى العمال مجرد آلات ولا مجال لمعاملتهم معاملة إنسانية ، بل هم كائنات عقلانية تسعى إلى الكسب أكثر وان تحفيزهم يكون بمنحهم مغريات مادية أكثر.

ويقوم هذا النمط على العقاب والثواب ، وينصب التركيز فيه على الإنتاج فقط فيما تهمل العلاقات الإنسانية والميول والرغبات والمشاعر ، و تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة ، حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل ، ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية¹.

ويتجلى هذا النمط حسب الباحثين في ثلاثة أنماط²:

* الأوتوقراطي المتشدد: ما يميز هذا النوع هو استخدام أسلوب التخويف من طرف القائد، وكذا إعطاء الأوامر الصارمة ، والتركيز على الإنتاج ، فالقائد يعتبر مصدر الاتصال والأوامر والصلاحيات .

* الأوتوقراطي الخير: يعتبر هذا النوع أقل تشدداً من النوع السابق حيث يستخدم أساليب تزيد من ولاء المرؤوسين كالثناء، إلى جانب العقاب الخفيف لضمان التزام وولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

* الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشدداً ويتخذ القائد القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم كانوا مشاركين، وبفعالية في صنع قرارات التغيير وغيرها .

¹ توفيق جميل احمد : إدارة الأعمال " مدخل وظيفي " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1986 ، ص 347.
² معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2007 ، ص 153.

- كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسبابا لتصرفاته ، رافضا بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته ، مستهترا بكل الآراء التي تخالفه ، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وتوجيه مباشر لجميع الأعمال¹.
- *مبررات استعمال السلطة حسب دوغلاس ماك غريغور: يرى في افتراضه X أن العمال سلبيين في تفاعلهم داخل المنشأة ، وهذا ما يفرض على القائد معاملتهم بحزم شديد وأن العمال يتميزون بالخمول والسلبية و كذلك أنهم:
- لا يحبون العمل و يتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.
 - معظمهم لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل.
 - يجب الرقابة و الإشراف و التوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.
 - معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا و يميلون لتجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.

¹ الغمري إبراهيم : الإدارة- دراسة نظرية وتطبيقية " دار الجامعات المصرية ، الطبعة الثالثة ، الإسكندرية ، 1982 ، ص 382.

03: القيادة الديمقراطية.

من خلال اسمها يمكن أن نستشف مضمونها ، فهي نمط يقوم على مشاوره المرؤوسين في القضايا التنظيمية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ، وهي تتمحور حول مشاركة المرؤوسين ، ولكي تكون مشاركة المرؤوسين فعالة في صنع القرارات يجب الأخذ في الاعتبار الشروط التالية¹: أن يمتلك القائد سلطات و صلاحيات في مجالات هامة ، ألا يصنع القرار تحت ضغط السرعة و ضيق الوقت ، توافر الخبرة و المعرفة لدى المرؤوسين ، رغبة المرؤوسين في المشاركة ، ثقة القائد في جدوى مشاركة المرؤوسين ، مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة .

وضمنها يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ، ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها².

وهي تتسم بالحرية في ممارسة شئون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية ، وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء ، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي ، وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويطرب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي ، وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف ، ويبسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية³.

¹ أحمد صقر عاشور : مرجع سبق ذكره ، ص ص 232.234.

² النجار محمد عدنان : الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980 ص 203.

³ عساف محمود : أصول الإدارة ، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية ، 1982، ص 417.

* مميزات القيادة الديمقراطية¹: تتميز القيادة الديمقراطية بمجموعة خصائص أوجزها

إبراهيم الغمري في كتابه "الإدارة" بما يلي :

- إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين .
- انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران في العمل.
- سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر العاملين.
- تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين .
- اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا .

* افتراضات دوغلاس ماك غريغور حول القيادة الديمقراطية : يرى في افتراضه Y أن

العامل ايجابيون ، وهذا ما يجعل القيادة الديمقراطية أكثر الأنماط انسجاما معهم وان العمال يتميزون بـ:

- الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف.
- الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.
- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.
- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة.

¹ الغمري إبراهيم : المرجع نفسه ، ص 382.

✓ سابعاً: الإطار النظري لجودة الخدمة - إدارة الجودة الشاملة كأهم المداخل النظرية

لتأطير مستوى الخدمات .

تمهيد: عرفت الجودة الشاملة رواجاً كبيراً في اليابان ، حيث تعتبر امتداداً لفكر حلقات الجودة ، إلا أن أصل الفكرة أمريكي ، حيث يعود الفضل في اكتشافها إلى العالم الأمريكي "دومنيك" حيث اقنع اليابانيين باتباع أساليب الجودة ، و قدم توصيات إلى رواد الصناعة اليابانيين الذين حققوا نجاح منقطع النظير .

01: مدخل مفاهيمي.

أ: مفهوم الخدمة.

- تعرف الخدمة بأنها: « كل عمل رسمي أو غير رسمي ، غايته تقديم المساعدة أو القيام بنشاط معين لهدف محدد »¹.

- ويعرفها "ثامرالبكري" « بأنها فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر يكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك، وان إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو قد لا يكون »².

ب- مفهوم الجودة.

- يرى "ديناهر" إن الجودة هي: « تأسيس ثقافة مميزة في الأداء و العمل المستمر لتحقيق توقعات المستفيد ، و تأدية العمل بشكل أفضل ، و فعالية أكبر في أقصر وقت ممكن »³.

- يرى Schroeder « ان الجودة تلبى أو تتجاوز متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية »⁴.

¹ جبران مسعود : المرجع السابق ص.373 .

² ثامر ياسر البكري: تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2005 . ص 26.

³ عبد الرزاق خليل: تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، مقال نشر بمجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية التوصل ، تصدر عن جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، العدد 17 ديسمبر 2006 ، ص112 .

⁴ Schroeder, Roger G: **Operations Management**, 3rd ed , Mc Grew – Hill Irwin, Boston, 2007 .p137.

- بينما عرفها " Juran " « على أنها الملائمة للاستخدام »¹.
- * وتعرفها الجمعية الأمريكية للجودة « بأنها الصفات والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية الحاجات الظاهرية والضمنية»².
- * أما " Gronross " فعرفها على أنها « مطابقة مستوى الخدمة المقدم مع توقعات العملاء»³.

صنف "كون" Kwan خمسة اتجاهات لمفهوم الجودة :

- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المؤسسات الأخرى.
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال .
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون ، بما يتناسب مع الأهداف المنشودة .
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء التغيير في خدماتها أو سلعها، و بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية أكثر.⁴

¹ S. Kumar, Anil & Sursh, N. : **Production and Operations Management** . 2nd ed, New Age International Limited, Publishers, New Delhi, 2008.p132.

² Michael. Haischer, Bullinger Hans. Jorg, Fahrnich Klaus. Peter., : **Assessment and Design of Service System**. 3rd ed. John Wiley & Sons, INC. New York, 2001.p194.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس: قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات و التوقعات - دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4 ، العدد الأول، الكويت ، نوفمبر 1996.

⁴ قاسم نايف المحياوي :إدارة الجودة في الخدمات"مفاهيم وعمليات وتطبيقات" .دارالشروق :عمان، الأردن، 2006 ،ص24،

ج - تعريف الجودة الشاملة: عرفها معهد الجودة الفدرالي بأنها: « القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ، ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء »¹.

د - إدارة الجودة الشاملة: تعرف إدارة الجودة الشاملة على « أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك ، وكذلك تحقيق أهداف المشروع »².

- ويعرفها " الشبراوي " « بأنها مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ، ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل، وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع »³.

- كما تعرف بأنها « فلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات التحسين المستمرة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة »⁴.

02: متطلبات الجودة .

تقوم الجودة على مجموعة من الشروط و المتطلبات نوجز بعضها فيما يلي.

- التزام ودعم الإدارة العليا.
- التركيز على الزبون الداخلي والخارجي.
- تركيز ثقافة المنظمة على أن الجودة مسؤولية الجميع.
- مشاركة وتمكين جميع العاملين.
- التحسين المستمر من خلال تطبيق أدوات تحسين جودة الخدمة.

¹ Weill Michel: **le management de la qualité, édition la découverte**, paris ,2001,P11.

² . كاضم خضير محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 ، ص6.

³ عادل الشبراوي: **الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة** ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة ، 1995 ص 07.

⁴ سعيد عامر يس: **إدارة التغيير** ، ط 1،المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999 ، ص 38.

- نظام إدارة الجودة بمساعدة الحاسوب.
- ويرى "كوتلر و ارمسترونج" بأن "الخدمات لا يمكن رؤيتها، أو تذوقها، أو سماعها، أو الشعور بها قبل شرائها (استعمالها)، كما أن الخدمات لا يمكن أن تفصل عن مقدميها ، سواء كان مقدموها أناساً أو آلات ، ويؤثر كل من مقدم الخدمة والزبون على ناتج الخدمة ، لذلك يجب أن يتدخل مقدمو الخدمة بفعالية مع الزبائن لإنتاج قيمة ممتازة أثناء مواجهات الخدمة ، ويعتمد التداخل الفعال بدوره على مهارات مقدمي الخدمة في الخط الأمامي وعمليات الدعم التي تساندهم"¹.
- ويمكن تعريف جودة الخدمة على أنها درجة الرضا التي تحققها الخدمة للزبائن من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم أو أنها درجة التوافق بين توقعات وإدراك الزبائن للخدمة².
- ويرى Kumar&Suresh جودة الخدمة هي ملائمة الخدمة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة ، أو تفوقها عند الاستخدام من قبل الزبون³.
- ويرى Haischer وتوجد أربعة أنواع لتقييم جودة العملية في منظمة الخدمة ، وهي⁴ :
 - تطوير الخدمة: تطوير أسلوب الإدارة لغرض تطوير عملية الخدمة
 - تسليم الخدمة: كيف تنفذ منظمة الخدمة عملية تسليم الخدمة بطريقة فاعلة وكفؤة.
 - تعاون الإدارة: كيف تؤسس وتستخدم، وتحافظ المنظمة على الأعضاء ضمن سلسلة القيمة.

¹كوتلر فيليب و ارمسترونج ، جاري: أساسيات التسويق ، ترجمة سرور علي إبراهيم ، وآخرون، دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، 2007 ص ص 506.502.

²رعد عبد الله الطائي، و قدامة عيسى: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية ، عمان، الأردن ، 2008.ص28.

³ Ibid. p132 .

⁴ Ibid. p132.

- علاقات الزبون والاتصالات: أي الكيفية التي تدير بها المنظمة الخدمة الاتصالات مع الزبائن والأعضاء الخارجيين.

03: أبعاد جودة الخدمة.

من السهولة بمكان أن تحصر مقياس أو مجموعة مقاييس لجودة منتج مادي ، وذلك برصد الصفات والمميزات الظاهرية له والباطنية ، ومقارنتها مع غيرها من المواصفات في منتج آخر مشابه ، وعلى العكس من ذلك يصعب جدا قياس جودة الخدمة. حسب " Dupont" إن فهناك مجموعة من الأبعاد لقياس جودة الخدمات ، وهي على مستوى من القبول ، ولكي تكون المنظمات رائدة في جودة الخدمة يجب عليها أن تتبنى أبعاد متعددة لإدارة الجودة ، كما أنها يجب أن تكون فاعلة في تصميم وتسليم الخدمة ، لذلك على المنظمة أن تعرف ماذا يرغب الزبون وان تعمل على تنفيذه بالطريقة الصحيحة¹.

* أبعاد جودة الخدمة حسب " Dupont " :

- الاعتمادية: وتتمثل في قدرة مقدم الخدمة على أنجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق ، يعتمد على الدقة في القيام بالعمل، تقديم الخدمة بطريقة صحيحة ، وأداء الخدمة في وقتها المحدد.

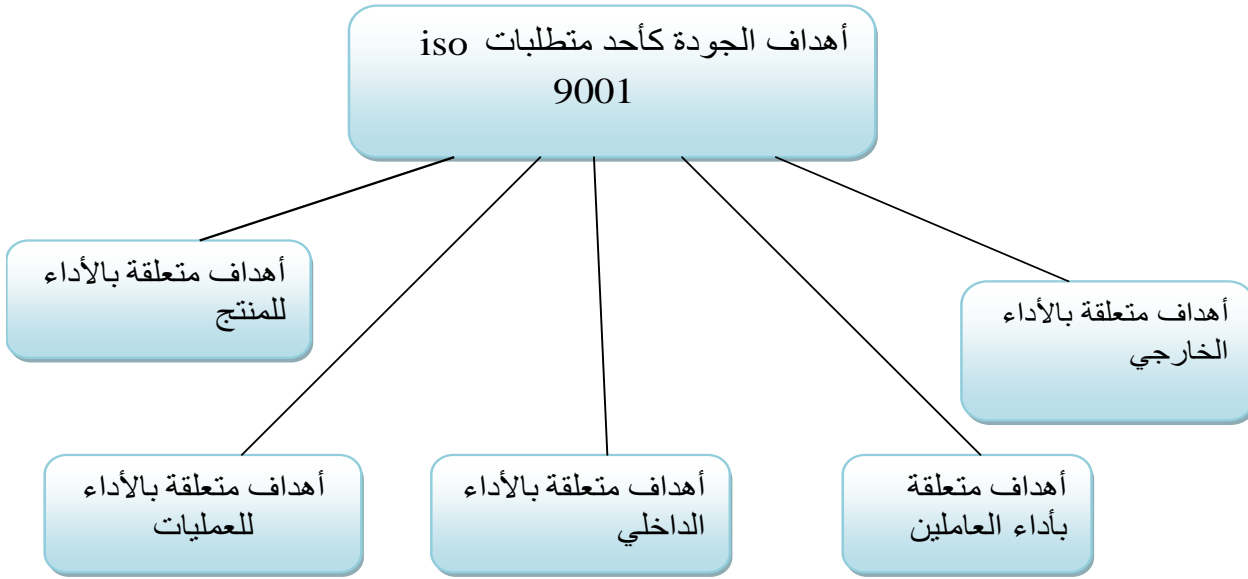
- الموثوقية : مدى مطابقة مواصفات الخدمة وجودتها لتوقعات الزبون.

- الكياسة: أي أن يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام ، ومراعاة مشاعر الزبائن والتعامل معهم أثناء الاتصال بهم.

¹LauraK.Raiman Dupont,: **Service Quality . from "Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operation Management"**, 3rd ed. A Wiley – Interscience Publication, John Wiley & Sons, INC. New York, 2001.

- الاتصال: قدرة مقدم الخدمة على الاستعداد الجيد لخدمة الزبائن ، ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها.
- الكفاءة: أن يمتلك مقدم الخدمة المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الخدمة.
- سرعة الاستجابة: القدرة على التفاعل السريع لتلبية طلبات الزبائن وتقديم الخدمات لهم.
- المعرفة بالزبون: وتعني بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن.
- الأمان: مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.
- الملموسية: تتمثل بالتسهيلات المادية، المعدات والأدوات، والأفراد العاملين والتي تستخدم عند تقديم الخدمة.
- زمن تسليم الخدمة: المدة الزمنية التي ينتظرها الزبون للحصول على دوره في تقديم الخدمة ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقاً لتسليم الخدمة .

شكل رقم (06) يبين أهداف الجودة.



المصدر: * محمد عبد الفتاح الصيرفي.

* محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرابحة، دار الصفاء، الأردن، 2003، ص 207.

04: مستويات نضج إدارة الجودة في المنظمات الخدمية .

وضع "Haischer" خمسة مستويات لنضج إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية ، وذلك وفق الآتي:

- * المستوى الأول: يقوم على افتراض انه يمكن الوصول إلى جودة الخدمة من خلال الصدفة او معالجة الخطأ ويركز هذا المستوى على نشر الفهم العام للجودة.
- * المستوى الثاني : يتم الوصول إليه من خلال تكرار العمل ، كما يركز هذا المستوى على التوثيق المنظم للعمليات ولعملية الخدمة.
- * المستوى الثالث : يقوم على تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 كنوع من إدارة الجودة لضمان فاعلية وكفاءة الخدمة.
- * المستوى الرابع : يقوم على تشكيل حلقات التغذية العكسية وضمان مشاركة جميع الأفراد العاملين في مختلف الوظائف.
- * المستوى الخامس : على أن جميع الأفراد في المنظمة مشمولون بنشاطات التحسين ، المراجعة المستمرة للعمليات، وحلقات التغذية العكسية.

05: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تختلف أساليب وطرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة إلى أخرى ، وذلك حسب النشاط وقدرات ومعرفة وتجارب الأفراد المشتركين في هذه العملية ، ويمكن تحديد أهم مراحل هذه العملية بالتالي:

- أ - تقييم ثقافة الشركة: حيث يقوم خبير أو مختص ملم بمعرفة إدارة الجودة الشاملة ، وذلك من اجل تقييم مدى تقبل ثقافة الشركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ب - المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد)¹: هي المرحلة التي تسبق عملية البناء ، يشارك فيها اكبر الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع مهنيين محترفين في عملية التنسيق ، حيث يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها ، ويتم من خلال هذه المرحلة وضع الأهداف المشتركة وسياسات المنظمة ، ورصد الموارد اللازمة لتنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

ج - التخطيط: في هذه المرحلة يتم إعداد الخطط اللازمة للتنفيذ والبدء بالتجسيد الفعلي في التنفيذ ، ويتم كذلك وضع الأهداف وتبني استراتيجيات ملائمة لتحقيقها ، وذلك من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، و تحليل البيئة الداخلية وذلك من شأنه الكشف عن مكامن القوة والضعف ، ومعرفة العوائق قبل حدوثها ، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية ، أي البيئة المحيطة بالمؤسسة و تحليل مجال التنافس و معرفة فرص النجاح واستغلالها، ومعرفة التهديدات الخارجية العمل على تفاديها.

د - مرحلة التنفيذ: وفيها يتم البدء بتطبيق الخطط المعدة مسبقا ، مع مراقبة العملية وفق قواعد علمية ، وعبر أساليب للرقابة التكراري ، وهو عبارة عن أعمدة توضح لنا التوزيع التكراري ، ويستعان به لأجل تقدير الانحرافات بين النتائج المحققة والأهداف المتوقعة ، وخرائط الرقابة وهي عبارة عن وسيلة لمعرفة ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية ، وتتكون هذه الخرائط من ثلاثة خطوط ، الخط الأعلى و الأدنى خاص بالرقابة و الخط المركزي يمثل متوسط العملية ، وان أي نقطة تقع خارج الرقابة تعني أن العملية مرفوضة ، و النقط التي تقع داخل الحدود الرقابة مقبولة.

¹ سعود بن محمد النمر، وآخرون: الإدارة العامة "الأسس و الوظائف والاتجاهات الحديثة" ، مكتبة الشقري ، ط7 ، بدون بلد ، 2011 ، ص 501.

تتميز هذه المرحلة بالتركيز على نشر وإشاعة مبادئ الجودة الشاملة ، وتأهيل العاملين عليها وذلك من أجل نتائج عالية الجودة.

هـ - مرحلة تبادل الخبرات: يوفر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمنظمة يمكن أن تفيد في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة ، ومن ثم إعداد التوصيات اللازمة بالتنوع بعد الحصول على الثقة من قبل المنظمة الأصلية التي قامت بالتنفيذ¹.

06- أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة².

للوصل إلى أعلى درجة من الجودة بأعلى درجة من الفعالية التنظيمية ، تلجئ المؤسسة إلى استخدام أساليب وأدوات معتمدة ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنة ، وهذا من خلال الأدوات التالية:

* أسلوب حل المشاكل : ويتم فيها إعداد فرق عمل وذلك لأجل محددة تكون مدتها قصيرة ، وذلك من أجل مناقشة مشكلات المنظمة ، ومن كل الأبعاد والعمل من أجل حل هذه المشاكل ، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

أ دوائر الجودة: تكون عبارة على مجموعة من الأفراد ، ويكونون من نفس القسم ، وتتراوح أعضائها من (5،8) ، وأن العضوية تكون اختيارية ، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري ، و الغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل و تحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.

¹ محمد عبد الغاني ،حسن هلال : مهارات إدارة الأداء - معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، ب ط ، ب بلد 1999،ص70.

² منتهى احمد علي ملاح: درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، ص 22.سنة 2005.

ب - فرق المشروع : تقوم الإدارة بتشكيل فرق للعمل لوقت محدد ومن مختلف الأقسام ،
يتميز أعضاؤها بكفاءة ومهارة عاليتين .

ت - فرق تحسين الجودة : يتم تشكل عضوية الفريق بشكل اختياري ، والأعضاء يكونون
من عدة أقسام ، أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية ، ويجب أن تكون
لديهم الخبرة ، و الكفاءة المرجوة ، من اجل حل المشاكل ، إن الفريق لديه الحق في
اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل .

ث - العصف الذهني : الهدف من هذا الأسلوب محاولة الحصول على أكبر عدد من
الأفكار الإبداعية في ظل بيئة تشجع على ذلك، وتتضمن العملية جميع أفراد فريق
التحسين¹.

كما يقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل ، من اجل استنباط الآراء ، وذلك
أثناء اجتماع يعقد لحل مشكلة ما ، حيث يعطي كل فرد رأيه بحرية ، ومن ثما الخروج
بحلول ملائمة للمشكلات .

ج - خريطة التدقيق: عبارة عن تمثيل بياني ، لعملية تحسين الجودة وتسلسلها
، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة ، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة .

د - مبدأ باريتو: يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي ، للمشكلات ، و أسبابها
، ورسمها في مخططات بيانية ، وفقا لخطوات متسلسلة .

ذ - أسلوب السبب والأثر : عبارة عن رسوم ، تتكون من خطوط و رموز ، وتصمم
لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل
المشكلات المعقدة ، والتي يصعب شرحها ، وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط .

¹ عبد الرحمان توفيق: الجودة الشاملة: الدليل المتكامل ، سلسلة اصدارات بمبك ، القاهرة ، ب ط، 2003 ، ص 328 .

ر - أنظمة الاقتراحات: تمكنا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدا، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله ، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

ز - أنظمة التوقيت المناسبة: تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة الفرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة و بزمن محدد وبدون أي تأخير، وأيضا تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

هـ- رقابة العمليات الإحصائية: تستخدم في التعرف على التباين، الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف ، و زيادة رضا المستهلكين ، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

و- المقارنة المرجعية: هي عملية تجديدية ، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة ، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة ، و تتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال و الجهد لإنجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة.¹

07: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تسعى المنظمات من خلال تبنيها ل فلسفة الإدارة الشاملة إلى :
- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .
- تعزيز المكانة التنافسية في السوق وذلك بتحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة

¹ منتهى احمد علي ملاح: المرجع السابق، ص 23.

- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.

-رفع مستوى أداء المنظمات ، وذلك لتفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال ، والقيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.

-زيادة الولاء والانتماء للمنظمة ، وذلك لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد ، و اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.

-زيادة القدرة في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، والقدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.

-ريح الوقت وذلك بتقليصه لإنجاز الأعمال .

-إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل .

-العقلانية و ترشيد نفقات المنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محور لكل عمل المنظمة.

08: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من خلال الالتزام بفلسفة الجودة الشاملة تحقق المؤسسة مجموعة من المزايا نذكر منها:

- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة .

- تلميع صورة المؤسسة لدى زبائنها ، وذاك للسمعة الطيبة التي تحصل عليها.

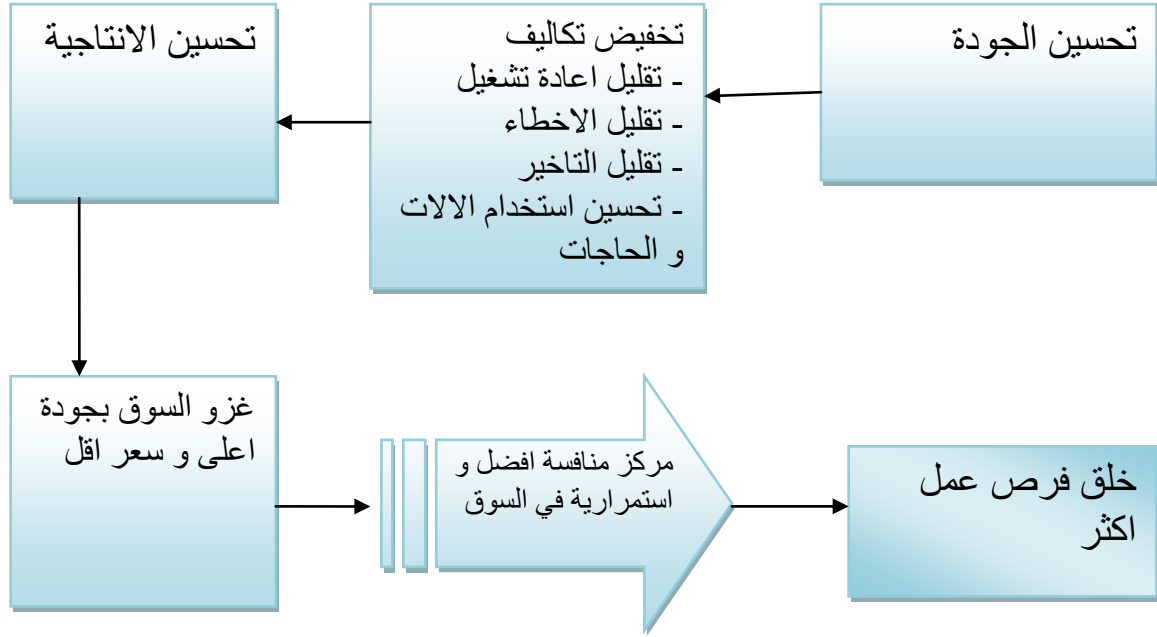
- القدرة على التنافس بينها وبين المؤسسات الأخرى، و زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار.

- خلق ثقافة مؤسساتية قوية ، تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة .

- تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .

خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة .

الشكل (07) :أهمية إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: بن عنتر عبد الرحمن* .

* عبد الرحمان بن عنتر : إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة ، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد 06/2008 ص178.

09: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة.

01-09 وليام دمينيك: أحد أهم رواد إدارة الجودة الشاملة ، وضع مجموعة مبادئ يجب

أن تلتزم بها أية إدارة إذا ما أرادت الوصول لجودة شاملة .

*** مبادئ دمينيك الأربعة عشر حول الجودة الشاملة*:**

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات ، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق هدف تنظيمي ، كما تسعى المؤسسات التي حملت على عاتقها تطوير الخدمة بما يتماشى مع الجودة الشاملة، إلى التعريف بالهدف الاسمى ، وهو التحسين الدائم للخدمات والإنتاج بما يتلاءم مع السوق وتطلعات الزبائن.

- انتهاج فلسفة جديدة لكامل الشركة ، حيث تتبع فلسفة تقوم على ثقافة تنظيمية قوية تتماشى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- التخلص من الاعتماد على التفتيش اللاحق للإنتاج ، ويتم ذلك بالقيام بالإعمال وفق القواعد المنصوص عليها .

-إلغاء فكرة تقييم المواد على أساس سعرها فقط ، حيث يتم تقييم المواد على أساس فائدتها ونجاعتها ، وليس فقط على أساس سعرها.

-التطوير المستمر في طرق اختبار الجودة ،اي إيجاد وسائل وسبل جديدة من شأنها اختبار الجودة بفاعلية أكثر.

-إنشاء مراكز للتدريب الفعال ، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب وذلك للتأقلم مع المتغيرات الجديدة لاسيما في التكنولوجيا وأنماط التسيير.

-وجود قيادة فعالة ، تتمثل الفعالية هي القيام بالعمل بنفس العزيمة والتحدي إلى آخر لحظة من عمر المنتج أو الخدمة.

♦ (1900- 1993) من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة له الفضل في نجاح التجربة اليابانية ، واعترافا له بذلك أسست اليابان جائزة دمنيك ،حيث تعادل جائزة نوبل.

-إزالة مخاوف الموظفين حول تساؤلاتهم وصراحتهم ، ويتم ذلك من خلال الشفافية في التسيير وإشراك العاملين في صنع القرارات والاهتمام بهم وبانشغالاتهم.

-إزالة الحواجز بين الإدارات، وذلك مما يساعد على المرونة في الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، ويسمح بالتنسيق في الجهود أكثر.

-التخلص من الشعارات والخطابات الرنانة ، والاهتمام بالعمل وليس بالشهرة والخطابات الجوفاء ، أي العقلانية في العمل من أجل الحصول على منتج أو خدمة مقبولة من طرف الزبائن.

-استبعاد طرق التقييم التي تركز على كمية المنتجات لا نوعيتها ، واعتماد تقييم يقوم على الكيف في العمل ، وليس على الكم .

-مدح العمل الجيد والتفاخر به و تشجيع العمال الناجحين والإشادة بهم ، وذلك اعترافاً لمجهودهم و خلق مجال من المنافسة بينهم وبين غيرهم من العمال .

-إعداد برنامج قوي لتعليم الأفراد على أدوات وتقنيات الجودة ، و مساعدة التطور في مجال البرامج والوسائل ، في مجال العمل ، وذلك بتحديث مهارات العمال عن طريق إعداد البرامج والوسائل.

-إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغييرات ¹:مسايرة التغييرات التي من شأنها أن تمس إستراتيجية المؤسسة وتهدد بقائها ، وذلك بالاعتماد على تنظيم يقظ وذكي.

09-02 فليب كروسبي: شدد كروسبي على المخرجات من خلال الحد من عيوب الأداء ، ونادى بمفهوم العيوب الصفرية ، واهتم بوضع بعض المعايير التي تقيس الخلل وكذلك التكلفة الإجمالية للجودة².

¹ عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001 ص ص 172، 174.

² سعود بن محمد النمر، وآخرون: المرجع السابق، ص 496.

ويرى كروسبي أن متطلبات التحسين المستمر هي :

- الإيمان والافتتاح الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة .
- تعهد الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال وتحمل مسؤولية القيام بذلك.
- القناعة بان تلك الطريقة في التفكير تقوم على أسس دائمة.

✓ **خلاصة:** تعمل المؤسسات الناجحة على المزوجة بين القيادة الحسنة ، مع الرغبة والنية في التطور ، وتحقيق أفضل النتائج ، ولا يتم ذلك إلا من خلال تفعيل دور العمال داخل المؤسسة ، وذلك بالاهتمام بهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء لديهم ويدفعهم إلى العمل بجد وإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة ، بالإضافة إلى تبني هذه المؤسسة لفلسفة تقوم على الاهتمام بالزبائن ، وخلق أكبر درجة من الرضا لديهم ، حيث يعتبرون كأهم محددات السلوك التنظيمي، ويتجلى هذا الاهتمام بإتباع معايير الجودة الشاملة التي أثبتت التجربة اليابانية نجاعتها ، حيث ابتكرت معايير للجودة مست شتى المجالات الصناعية والخدماتية.

الباب الثالث:

الجانب التطبيقي

للدراسة

✓ الباب الثالث: الجانب الميداني للدراسة.

✓ أولاً - مجال الدراسة.

✓ تمهيد: بعد تناولنا للجوانب المنهجية والنظرية في الفصول السالفة ، سننتقل إلى عرض وتحليل النتائج وتفسيرها ، وذلك ضمن خطة البحث ، وأهداف الدراسة وتماشياً مع إشكاليات الدراسة ، وفرضياتها التي تم تحديدها فيما سبق ، وذلك وفق الترتيب الآتي:

أولاً : وصف خصائص المجتمع المدروس من حيث مجموعة خصائص ه الشخصية والاجتماعية كالسن والجنس و الأقدمية والحالة العائلية و المستوى التعليمي.

ثانياً : ثم عرض لنتائج الدراسة ودلالاتها السوسولوجية ، وذلك من خلال تحليل وتأويل المعطيات المجمععة عبر الأدوات البحثية ، وذلك حسب فرضيات الدراسة.

ثالثاً : وضع استنتاج عام حول الدراسة.

01 "مجتمع البحث" :

01/01 التعريف بمؤسسة الضمان الاجتماعي :

في سنة 1950 وبعد الكفاح المتعدد الأشكال والدموية في بعض الأحيان ، والذي خاضه العمال الجزائريون ضد السلطة الاستعمارية وأرباب العمل ، أدخلت الضمان الاجتماعي بحيلة التحفظ والتميز العنصري.

وهذا النظام الخاص بالضمان الاجتماعي ، والذي كان مبني على أساس الرأسمالية في تلك المرحلة والمطبق في الجزائر ، لم يكن يخدم الجزائريون (القاعدة العامة) فحسب لأنه أخذ منهج التميز في اتجاه الطبقة العاملة في القطاع الفلاحي .

غداة الاستقلال ورثت الجزائر نظاما للضمان الاجتماعي رأسمالي استعماري معقدا

يتميز بـ :

* تعدد الأنظمة .

* التفرقة في تقديم الامتيازات من نظام لآخر .

* الضعف في الامتيازات الممنوحة بالنسبة إلى رفع الأجور والقيمة المالية للمعيشة.

وخلال العشر سنوات ما بعد الاستقلال ، اتخذت بعض الإجراءات فيما يخص حوادث تحسين الامتيازات وتحسين تسيير الهيئات .

وفي سنة 1967 تم إدخال إصلاحات هامة فيما يخص حوادث العمل والأمراض المهنية ، وأصبحت هذه الأخطار تسيير هيئات الضمان الاجتماعية ، وفي سنة 1971 تم إنشاء نظام المنح العائلية ونظام التقاعد .

وتجدر الإشارة إلى أنه تم تأسيس لجنة وطنية بموجب الأمر رقم 08/74 المؤرخ في

1974/01/30 مكلفة باقتراح الإجراءات لإعادة النظر في قوانين الضمان الاجتماعي

، وعلى أساس أشغال هذه اللجنة ظهرت قوانين جديدة للضمان الاجتماعي في 05

جويلية 1983 نتيجة لما جاء في الدستور والميثاق الوطني والمبادئ المطروحة في

القانون الأساسي العام للعمال ، وما أقره المجلس الشعبي الوطني .

02/01 تعريف وكالة الصندوق الوطني بالجلفة :

بموجب المرسوم رقم 223/85 الموافق لـ 20 أوت 1985 ، الذي يتضمن التنظيم الجاري للضمان الاجتماعي ، تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال ، الذي يحمل الرمز (ص و ت أ) الذي مقره الجزائر العاصمة ، ومهمته تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية ، كما يسير بصورة انتقالية المنح العائلية الموضوعة على عاتق الهيئات التابعة له ، كالوكالات المتواجدة على مستوى الوطن .

طبقا لأحكام المادة 78 والمادة 07 من القانون رقم 11/38 المؤرخ في 02 جويلية 1983 تم إنشاء وكالات ولأئية بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي ، ومن بينها وكالة الجلفة ، والتي كانت ميدان دراستنا ، وهي وكالة ذات بناي ات كبيرة تحتوي على عدة أقسام منها مديري التعويضات ، مديرية المحاسبة المالية ، مركز الدفع جانب قسم خاص بالمراقبة الطبية ، وهي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص .

تتمتع هذه الوكالة حسب ما ينص عليه القانون والتنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في مادته السادسة الخاصة بالشخصية القانونية ، والاستقلال المالي ، حيث تتمتع تحت سلطة الأعوان الذين يمكن أن يعرض لهم المدير العام للصندوق الوطني ، والعون المكلف بالعمليات المالية جزء من سلطتها ن وذلك تحت مسؤوليتهما . تشغل وكالة ولاية الجلفة حوالي 209 مابين موظف وعامل ، والذين يتم توظيفهم من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عن طريق إجراء مسابقات حسب احتياج المؤسسة ، الذي يخضع لعدة مقاييس كالكثافة السكانية التي من خلالها تم فتح فروع تابعة للوكالة ، والتي تخضع هي الأخرى بدورها تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في الحالات الإدارية والمالية ، وحتى القرار الذي يصدر بقرار من الوزارة الوصية .

03/01 موقع المؤسسة :

تقع الوكالة الرئيسية للضمان الاجتماعي بالجلفة بحي بن جرمة ، بجانب متحف المجاهد ، تتربع على مساحة 1000م² ، حيث توزع أعمالها أيضا على كل من مركزي حي 05 جويلية و مركز حي بوتريفيس .

04/01 تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودور إدارة الموارد البشرية للمؤسسة :

* **الأمانة العامة :** يمكن تلخيص مهام مكتب الأمانة العامة لمكتب المدير في النقاط التالية :

- استلام البريد والمراسلات الواردة وفرزها وترقيمها لتسجيلها ضمن كل سجل (الوارد ، الصادر) .

- تنظيم عملية استقبال المراجعين والزائرين عن طريق المواعيد وتسجيلها .

- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس أثناء غياب المدير .

- تدوين المراسلات الصادرة عن المؤسسة وتسجيلها .

- معالجة النصوص وحسابات الفواتير على جهاز الحاسوب .

- الحفاظ على أسرار المؤسسة .

* **نيابة مدير الإدارة ووسائل العمل :** تخص هذه المصلحة كل ما يتعلق بملفات

المستفيدين وتسيير كل الوسائل العامة للمؤسسة التي تتعلق بالموارد المالية وممتلكات

المؤسسة والصيانة ، حيث تضم المصالح التالية :

أ - مصلحة المستخدمين .

ب - مصلحة الوسائل العامة .

ت - مصلحة الانجازات .

ث - مصلحة حظيرة السيارات .

* **خلية الوساطة والإعلام :** تكمن مهامها فيما يلي :

- أ استقبال وتسجيل شكاوى المؤمنين الاجتماعيين والتدخل لمعالجتها .
 - ب توجيه إعلام ومساعدة المؤمنين في كل الإجراءات الإدارية .
 - ت القيام بالإجراءات اللازمة مع الحركات الجمعوية والشركاء الاجتماعيين .
- * نيابة مديرية التعويضات :**

تقوم بجميع ما يتعلق بالتعويضات فيما يخص التأمينات الاجتماعية والمنح العائلية ، الإيرادات لحوادث العمل والوقاية ، وتحتوي على المصالح التالية :

- أ -مصلحة الانتساب.
 - ب مصلحة الأخطار الكبرى .
 - ت مصلحة المنح العائلية .
 - ث مصلحة الإيرادات والعجز.
 - ج مصلحة التعويضات.
 - ح -مصلحة حوادث العمل .
- * نيابة المديرية العامة للمالية :** وتضم المصالح التالية :

- أ -مصلحة المحاسبة.
- ب مصلحة المالية .

بعد ذكر اهم المعلومات المتعلقة بمؤسسة مجتمع بحثنا ، سنتطرق الى تحديد مجال دراستنا وذلك من خلال ذكر الـ:

ثانيا- المجال الجغرافي : المجال الجغرافي لدراستنا هو الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي فرع حي بربيع وسط مدينة الجلفة.

ثالثا- المجال الزمني: امتدت الدراسة من سبتمبر إلى غاية نهاية اكتوبر من عام 2015.

رابعا- المجال البشري : تناولنا بالدراسة كل أعضاء وعمال وإداريي الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي بحي بربيع والبالغ عددهم 209.

خامسا - الأسس المنهجية للدراسة:

01- المنهج المتبع.

يرتكز كل بحث علمي على منهج معين ، يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج علمية ، لذا وجب اختيار منهج للوصول إلى نتائج علمية أكثر دقة ، واختيار المنهج العلمي المناسب لموضوع ما لاسيما في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، يجب مراعاة طبيعة الموضوع التي تفرض نوع المنهج .

ويعرف المنهج على أنه: « الطريقة التي يسلكها العقل لدراسة موضوع أي علم من العلوم للوصول إلى قضاياها الكلية، أي القوانين العلمية أو الطريقة التي يبين بها العلم قواعده ويصل إلى حقائقه »¹.

وقد اعتمدت في موضوعنا هذا على المنهج الوصفي ، الذي يهتم بدقة ذكر الخصائص والمميزات للشيء الموصوف معبرا عنها بصورة كمية وكيفية ، ويكثر استخدام هذا المنهج في المجالات العسكرية ، وكذلك في الدراسات الإنسانية ، فيما يصعب تطبيق المنهج التجريبي ، ويعرف هذا المنهج على أنه : « طريقة التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة ، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروس وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها للدراسة الدقيقة»².

¹ طلعت همام: قاموس العلوم الاجتماعية والنفسية ، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت ، 1984، ص 3.
² عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 142.

02- التقنيات المستعملة في الدراسة :

أ- الاستمارة:

يتوقف استخدام واستعمال تقنية مناسبة لجمع المعلومات والبيانات من ميدان الدراسة أساسا على نوعية البيانات المراد جمعها ، لهذا اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستمارة كتقنية أساسية في جمع المعلومات ، « فهي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها ، بطريقة يحددها الباحث ، حسب أغراض البحث وتعرف على أنها : "مجموعة من الأسئلة المكتوبة و التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين «¹.

وهي « أداة تستخدم في البحوث العلمية للحصول على البيانات المرتبطة بالموضوع ، كما أنه يتبع نوع الدراسة التي تتعلق بتطبيقه «² وهناك من عرفها على أنها « تمكن دراسة السلوك اللفظي للأفراد واتجاهاتهم ، وقياس الرأي العام للجماعة ، وجمع المادة العلمية عن بعض الظواهر ، عن طريق مجموعة من الأسئلة توجه إلى عينة محددة من الأفراد «³ ونجد تعريف آخر « أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وتقدم في شكل عدد من الأسئلة»⁴.

يرى جل المهتمين بحقل البحوث الاجتماعية على أن الاستمارة هي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها لجمع بيانات معينة لموضوع الظاهرة المدروسة ، وهي تحتوي على عدد من الأسئلة يطلب من المبحوثين الإجابة عنها .

¹ ربحي مصطفى علوان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 82.

² بوداود عبد اليمين، عطا الله أحمد: المرشد في البحث العلمي ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2009، ص 76

³ فروق يوسف أحمد: مشكلات وحالات في مناهج البحث العلمي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.

⁴ أحمد رأفت عبد الجواد: مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، 1990، ص 45.

كما قمنا بتعديل أسئلة الاستمارة عدة مرات ، وذلك لكي تتلاءم وطبيعة الموضوع ولكي يفهمها المبحوثين ، كما قمنا بعرضها على بعض العمال لمعرفة مدى قدرتها على جمع البيانات التي تخدم موضوعنا وفي كل مرة كنا نقوم بتعديلها.

ب - المقابلة:

تعتبر من أدوات جمع البيانات من ميدان البحث الاجتماعي وهي عبارة مواجهة بين الباحث والمبحوث ، وتهدف إلى جمع البيانات الأصلية من وحدات مجتمع البحث ، فالمقابلة تعتمد على الاتصال المباشر بين من يطرح الأسئلة ، وبين من يجيب عنها ، وتعرف «على أنها المحادثة الجادة والموجهة نحو هدف محدد غير مجرد وليست الرغبة في المحادثة لذاتها»¹.

03 - عينة البحث:

للعينة أهمية كبرى خاصة في الدراسات الميدانية ، لأن جل البحوث الميدانية المعاصرة لا تعتمد على طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث ، بل تعتمد على دراسة العينة المختارة أو المسحوبة من مجتمع البحث ، فهي حصر الدراسة في عدد قليل نسبيا يمكن الباحث من جمع عدد أكبر من البيانات وأكثر تفصيلا ،² « تعرف العينة على أنها الجزء المختار من التجمع أو المجتمع العام قيد الدراسة».³

وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة ، « فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله».⁴

¹ أبو النجا الغمدي: أسس البحث في الخدمة الاجتماعية ، المكتب العلمي للنشر والتوزيع ، ب ط ، مصر 1999 ، ص 295.

² ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط8 عمان ، 2004 ، ص 110.

³ فيصل سالم : قاموس التحليل الاجتماعي ، ط1 ، دار المثلث للتصميم والطباعة ، بيروت ، 1980 ، ص 130.

⁴ فيصل قاسم : نفس المرجع ، ص 132.

أما نحن ونظرا لمحدودية عدد عناصر حيث يتكون المجتمع من 209 فردا يتوزعون على مجموعة من المصالح المختلفة والتي تنشط ضمن نفس المؤسسة ، وتجنبنا لعنصر المفاجئة وعدم تمثيلية العينة ارتأيت أن أقوم بمسح شامل لكل عناصر البحث. لقد تم توزيع مئة وثمانية وتسعون 198 استمارة وذلك لان 11 احدى عشرة عاملا لم نجدهم وتركنا لهم استمارات لكنها لم يتملئ ، علمنا فيما بعد ان بعضهم في عطلة مرضية ، كما تم الاستغناء على ستة استمارات أخرى نظرا لعدم إتمامها من طرف المبحوثين.

04- طرق تحليل المعطيات.

يتم تحليل المعطيات على أساس حركة الفكر هذه التي تفحص الظاهرة أو كل ملاحظة بهدف استخراج النتائج الدالة بالنسبة إلى مشكلة البحث ، إننا نتقصى بدقة وبطرق مختلفة المعطيات التي نهدف من خلال الحصول عليها إلى بلوغ أكبر قدر ممكن من المعاني على أساس ما كنا نبحت عنه من البداية ، ويمكن اختصار طرق العمل هذه في أربعة أنواع أو زوايا للتحليل : التحليل الوصفي ، التحليل التفسيري ، التحليل الفهمي والتحليل التصنيفي¹ .

05- مناقشة استمارة البحث.

تمت مناقشة أسئلة الاستمارة قبل تعميمها على أفراد العينة المختارة مع مجموعة من الأعوان بالمؤسسة ، وذلك لمعرفة آراء كل الفئات الموجودة في المؤسسة ، هذا ما أدى إلى مساعدتنا في تحديد وتصميم الاستمارة في شكلها النهائي ، بحيث قمنا بتعديلها عدة مرات.

¹. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسان ، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف ، سعيد سبعون، دار القصة للطباعة والنشر، الجزائر، ص 423.

✓ سادسا- تبويب وتفسير لبيانات لمجتمع البحث :

✓ تمهيد: في هذه الفصول سنتطرق إلى تحليل وتأويل البيانات المجمعة من الواقع

المدرّوس ، وذلك عن طريق أدوات البحث الاستمارة والمقابلة .

حيث يستلزم المسعى المنهجي في البحث السوسولوجي تحليل البيانات التي تم جمعها باستعمال تقنيات الجمع مثل الاستمارة والمقابلة ، يقتضي الدخول في عملية التحليل القيام ببعض الإجراءات التمهيديّة " الترميز وتصميم جداول التفرّغ " حتى نعطي شكلا منسجما للبيانات التي تم جمعها ، وهذا ما يسمح بمعالجتها واستخراج العلاقات بينها ، أي استخراج العلاقات بين مختلف المتغيرات ، والغرض من هذا هو القيام بمقارنة هذه البيانات بما تم طرحه في فرضيات الدراسة ، وهذا معناه أن تحليل البيانات يكون مرتبطا بأهداف الدراسة.¹

أما تأويل أو الاستدلال السوسولوجي ، لا يكتفي بإثبات أو ملاحظة علاقة بين متغيرين من الناحية الإحصائية ، بل يريد معرفة ما الذي جعل إمكانية قيام هذه العلاقة ، بعبارة أخرى يمكن أن يعرف التأويل أو الاستدلال السوسولوجي ، بأنه ذلك المسعى الذي يبحث عن المعاني والدلالات السوسولوجية التي تحملها العلاقة الكيفية ، أو الكمية التي عرضناها مع تحليل المعطيات على عينة البحث للتحقق من الفرضيات.²

¹ سبعون سعيد،جرادي حفصة:الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر،الطبعة الأولى،الجزائر 2012،ص 192.

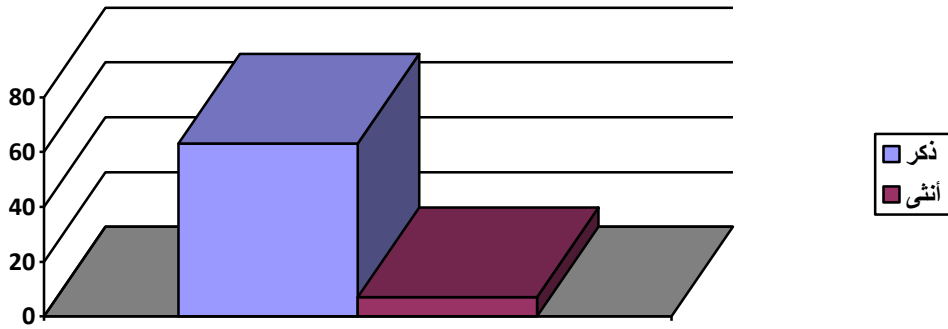
² سبعون سعيد ، جرادي حفصة :المرج نفسه،ص ص 267.268.

* توزيع مجتمع البحث حسب الجنس:

✓ جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

النسبة %	التكرار	
82.83	159	ذكر
17.61	34	أنثى
100	193	المجموع

رسم بياني رقم (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال كانت عند الذكور والتي قدرت بـ 82.83 % ، في حين بلغت نسبة الإناث 17.61 % .

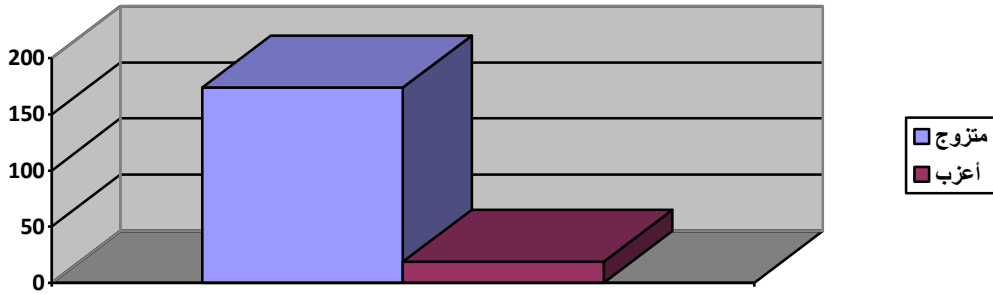
حيث مثل الذكور أكثر من 4/5 من مجموع أفراد المجتمع ، في حين لم يتجاوز عدد الإناث 1/5 من المجموع الكلي ، وهذا على عكس الكثير من الإدارات التي عرفت ارتفاعاً مطرداً في العنصر النسوي ، وذلك للتححر الذي عرفته المرأة لاسيما في المجتمعات المحافظة ومنها منطقة الجلفة ، ومن خلال ملاحظة الواقع لاحظنا أن العنصر النسوي موجود أكثر بين الفئات الشبابية والذين لا تتجاوز نسبتاهم 15 % وهو شبه معدوم في الفئات العمرية الأكثر من 49 سنة.

* توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية:

✓ جدول رقم (07) يوضح الحالة العائلية للمبحوثين .

النسبة %	التكرار	
90.15	174	متزوج
09.84	19	أعزب
100	193	المجموع

رسم بياني رقم (09) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية،



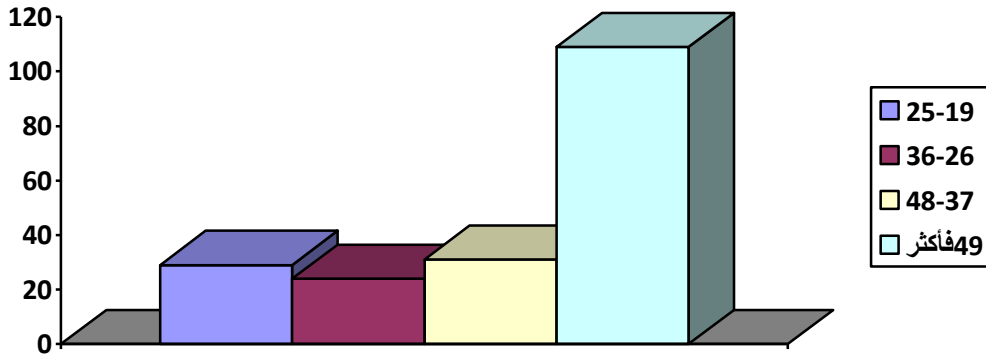
من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال كانت عند المتزوجين حيث قدرت بـ 90.15 % ، في حين بلغت نسبة العمال الغير متزوجين 09.84 % . هذا يدل على أن المتزوجين من العمال كانوا أكثر من تسعة أعشار المجتمع المدروس فيما غير المتزوجين لم يبلغوا العشر ، ويعزى هذا إلى الاستقرار المادي الذي يعرفه أكثر العمال ، حيث يسعى الشاب أول ما يحصل على وظيفة إلى الاستقرار الأسري ، فيما نرى أن العزوبية تنتشر أكثر بين البطالين ، وهذا مشاهد في أرض الواقع بكثرة.

* توزيع مجتمع البحث حسب السن

✓ جدول رقم (08) يوضح سن المبحوثين.

النسبة %	التكرار	السن
15.02	29	25-19
12.43	24	36-26
16.06	31	48-37
56.47	109	49 فأكثر
100	193	المجموع

رسم بياني (10) يبين توزيع أفراد المجتمع حسب السن



إن المشاهد للجدول يلاحظ أن الفئة العمرية أكثر من 49 سنة تسيطر على الأكثرية بنسبة بلغت 56.47 % ، فيما نسبة تقاربت عند كل من الفئة العمرية 48-37 . والفئة 25-19 بنسبتين متقاربتين كانتا على التوالي 16.06 % و 15.02 % أما فئة ما سنهم بين 36-26 فكانت أخيرا ب 12.43 %.

يدل التباين في النسب على أن أكثر من نصف المجتمع كهل في طريقه إلى التقاعد ، وهذا ما يفسر الشح في عملية التوظيف من جهة والاستقرار الذي تعرفه المؤسسة في الكفاءات وعدم دوران العمل ، فيما ارتفعت نسبة الشباب في السنوات الأخير وذلك نظرا

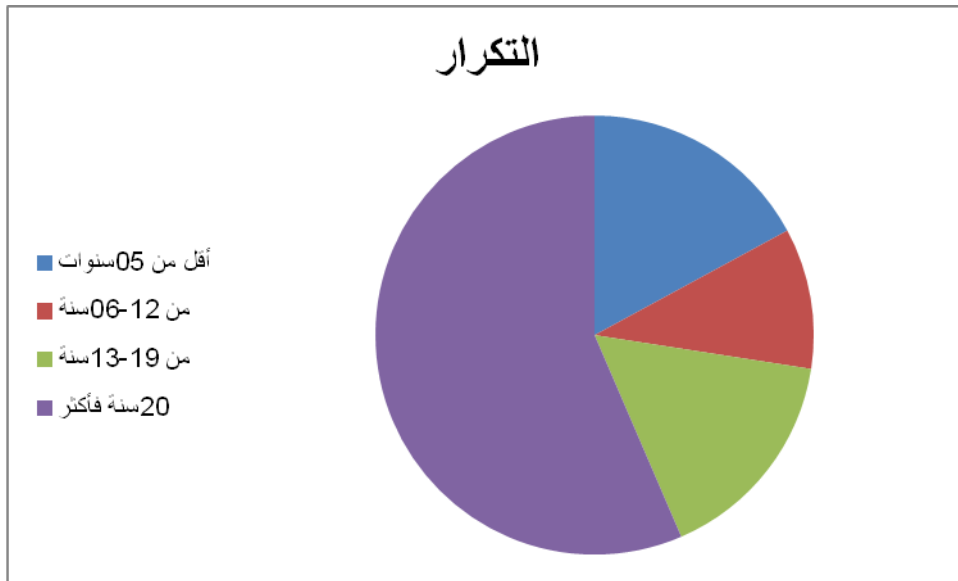
لدمج مجموعة من الشباب المتعاقدين الذين اضطرت المؤسسة على التعاقد معهم لظروف اقتصادية وسياسية عرفت الجزائر.

* توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية

✓ جدول رقم (09) يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

النسبة %	التكرار	
17.09	33	أقل من 05 سنوات
10.36	20	من 06-12 سنة
16.06	31	من 13-19 سنة
56.47	109	20 سنة فأكثر
100	193	المجموع

رسم توضيحي رقم (11) يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.



من خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة كانت عند العمال ذوي الأقدمية أكثر من 20 سنة ، حيث بلغت 56.47 % ، فيما تقاربت النسبة عند كل من الفئة ذات الاقدمية أقل من 05 سنوات ، والفئة ذات الاقدمية ما بين 13-19 سنة بنسبتين متقاربتين على التوالي 17.09% و 16.06% أما فئة ما اقدميتهم 13-16 فبلغت 10.36% .
تدل هذه النسب على الاستقرار الذي عرفته مؤسسة الضمان الاجتماعي ، حيث أكثر من نصف العمال يشتغلون بهذه المؤسسة منذ تسعينيات القرن الماضي ، ويعزى هذا إلى طبيعة المؤسسة ، حيث تقوم بأعمال إدارية روتينية لا تتطلب مجهود بدني وطاقة شبانية ، حيث أكثر من 70% من المجتمع المدروس يشتغلون بهذه المؤسسة أكثر من ثلاثة عشر سنة.

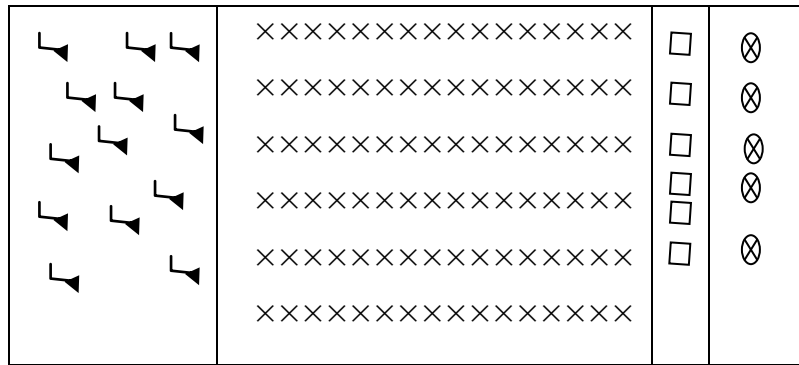
كما يدل هذا على الاستقرار ، وعدم دوران العمل من جهة ، وقلة فتح مناصب عمل جديدة ، فهي بقيت تعتمد على الخبرات القديمة نفسها من العمال .

* توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

✓ جدول رقم (10) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	
01.03	02	ابتدائي
07.77	15	متوسط
60.62	117	ثانوي
30.56	59	جامعي
100	193	المجموع

♦ رسم بياني رقم (12) يبين توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى العلمي



⊗ ابتدائي

□ متوسط

× ثانوي

↙ ↘ جامعي

♦ مستطيل بياني من انجاز الباحث وبالاعتماد على كتاب "التحليل الإحصائي في البحوث الاجتماعية" تأليف: عميرة جويده، حموان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى. مصر. 2014.

يعبر الجدول على توزيع أفراد المجتمع المدروس حسب متغير المستوى التعليمي ، وهو يعبر على التباين في المستوى فهو يتوزع بينهم من الابتدائي إلى الجامعي مروراً بالمتوسط والثانوي.

والملاحظ للجدول يرى أن أكبر نسبة كانت عند ذوي المستوى الثانوي ، حيث بلغت 60.62% من مجموع المجتمع المدروس ، فيما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي 30.56% وذلك بثاني أكبر نسبة بعد فئة الثانويين ، أما ذوي المستوى المتوسط فبلغت نسبتهم 07.77% فقط ، في حين بلغت نسبة العمال ذوي المستوى الابتدائي 01.03% فقط.

وجود أكبر نسبة عند الثانويين يفسر طبيعة المهام التي يقومون بها ، فهذا المستوى يدل أن الأغلبية هم أعوان إدارة وهذا بدوره دليل على طبيعة العمل التي تقوم به المؤسسة ، فجل عملها يقوم على معالجة الملفات المطروحة ، وهو عمل إداري بحت يستدعي مهارات عادية ليست بالفائقة ولا بالمتدنية وهذا ما يتوفر في الفئة الأكثرية والتي تبلغ أكثر من نصف المجتمع المدروس.

✓ سابعاً - عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

في هذا المحور سنتطرق إلى عرض وتحليل البيانات المجمعة ميدانيا حول الفرضية الأولى، والتي مفادها أنه "يؤدي النمط القيادي الحر أو المتسيب إلى كبح مستوى الخدمة ، وذلك نظرا للإهمال والتغاضي من طرف القائد".

وذلك ببناء جداول مركبة وبسيطة للأسئلة التي راثينا أنها تعبر عن الافتراض بشكل أوضح مع تمثيل البعض منها بيانيا لتوضيح الرؤية أكثر وذلك وفق الآتي:

✓ جدول رقم (11): هل تتم عملية الإشراف بشكل ملائم؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	33	33.33	11	42.42	14	24.24	08	أقل من 5 سنوات
100	20	35	07	35.00	07	30	04	12-06
100	31	38.70	12	29.03	09	32.25	06	19-13
100	109	16.51	18	66.97	73	16.51	18	أكثر من 20 سنة
100	193	24.87	48	53.36	103	21.76	42	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يسير نحو أن القائد لا يشرف على نشاط مرؤوسيه بشكل ملائم ، وذلك بنسبة 53.36% وما يدعم هذه النسبة هو المبحوثين ذوي الاقدمية أكثر من 20 سنة بنسبة 66.97% وما نسبته 42.42% من ذوي الاقدمية أقل

من 05 سنوات وما نسبته 35% من مجموع أفراد الأقدمية مابين 06-12، أما الذين اقدميتهم 13-19 فيدعمون هذا الاتجاه بما نسبته 29.03%.

كما يرى البعض من المبحوثين أن القائد أحيانا ما يشرف عليهم شكل ملائم ، وذلك باتجاه عام نسبته 27.76% موزعة على مجموع الفئات العمرية لمجتمع البحث ، إذ بلغت عند أصحاب الأقدمية 13-19 ما نسبته 32.25% ، أما الذين اقدميتهم 06-12 .

فيما وصلت النسبة عند ذوي الأقدمية أقل من 05 سنوات إلى 24.24% ، أما الذين اقدميتهم أكثر من 20 سنة فوصلت النسبة عندهم إلى 16.51%.

إن إهمال المرؤوسين وتقزيم دورهم يعود بالسلب على إنتاجية المؤسسة ، وهذا من مظاهر التسبب في تسيير الأفراد داخل المنشأة ، حيث يهتم المسير أو القائد بمنصبه فقط ولا يبالي بالسير الحسن للمؤسسة .

✓ جدول رقم (12): هل يتميز بالصدقة و المودة مع الموظفين؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	159	34.48	60	28.16	49	37.53	65	متزوج
100	34	21.05	04	15.78	03	63.15	12	أعزب
100	193	33.16	64	26.94	52	39.89	77	المجموع

إن الملاحظ للجدول يرى أن القائد لا يتميز بالصدقة والمودة مع المرؤوسين ، وذلك باتجاه عام نسبته 39.89% وما يدعم هذا الاتجاه هو فئة العزاب بما بنسبة قدرها 63.15% وبنسبة 37.53% من المتزوجين.

إن إهمال جانب الصدقة والمودة مع المرؤوسين يدل على غياب العلاقات الإنسانية فتجارب "الهُوثورن" خير دليل على أهميتها في ذلك ، إذ أن النتائج لا تتحكم فيها الشروط الفيزيقية فقط ، بل العلاقة مع المشرف والزملاء كذلك لها اثر بالغ الأهمية ، وان كمية الإنتاج تقاس كذلك بحجم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، ويرى كل من "بليك وموتون" في نموذجهما أن القائد الحقيقي يهتم بخلق علاقة طيبة مع الأفراد ، وذلك مما ينعكس على نفسية المرؤوسين إيجابيا وينمي مهاراتهم وقدراتهم على الإبداع.

✓ جدول رقم (13): هل يفضل أن يقوم غيره بقيادة فريق العمل؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	السن
100	29	34.48	10	17.24	05	48.27	14	25-19
100	24	25	06	29.16	07	45.83	11	36-26
100	31	25.80	08	19.35	06	54.83	17	48-37
100	109	24.77	27	13.76	15	60.55	66	49 فأكثر
100	193	26.42	51	17.09	33	55.95	108	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام بنسبة 55.95% يرى أن القائد يفضل أن يقوم غيره بقيادة فريق العمل ، وذلك مدعماً بـ 60.55% من منّ سنهم أكثر من 49 سنة ، وما نسبته 54.83% من منّ سنهم يتراوح بين 37-48 فيما تقاربت النسبة عند الذين سنهم ما بين 19-25 و 26-36 وذلك بنسبتين على التوالي 48.27% و 45.83% .

أما الذين يرون انه أحيانا ما يفضل القائد أن يقوم غيره بقيادة فريق العمل فنسبتهم 26.42% كثاني أعلى اتجاه عام موزع وفق الآتي: 34.48% من المبحوثين ذوي الفئة العمرية 19-25 تقارب في الفئات الأخرى بنسبة متقاربة جدا حيث بلغت 25.83% عند الفئة ذات السن ما بين 37-47 و 25% عند الفئة ذات السن ما بين 26-36 وأخيرا 24.77% عند الفئة 49 فأكثر.

إن قبول القائد شخص آخر بقيادة فريق العمل مؤشر تسيب وعدم كفاءة وفقدان مقومات القيادة ، فالقائد الحقيقي يحرص على وحدة الجماعة ويرفض كل ما من شأنه زعزعة المجموعة وتماسكها ، فإذا قبل القائد أن يقود غيره المجموعة هذا من شأنه خلق أكثر من قائد داخل المجموعة ، وبالتالي تعدد مصادر المعلومات مما يؤدي حالة من الفوضى داخل المؤسسة، كما يرى "بليك وموتون" أن القائد البيروقراطي اهتمامه بالأفراد ضعيف ، ويرى "ريدن" أن القائد الانسحابي يقلل من واجباته بالتهرب وإلقائها على الآخرين.

✓ جدول رقم (14): هل هو مزاجي و متقلب الطبع؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	159	59.78	95	10.69	17	29.55	47	ذكر
100	34	52.94	18	20.58	07	26.47	09	أنثى
100	193	58.54	113	12.43	24	29.01	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يصب ضمن الرأي الذي يقول إن القائد أحيانا ما يكون متقلب المزاج والطبع ، وذلك بنسبة 58.54% مدعمة ب 59.78% من الذكور و 52.94% من الإناث.

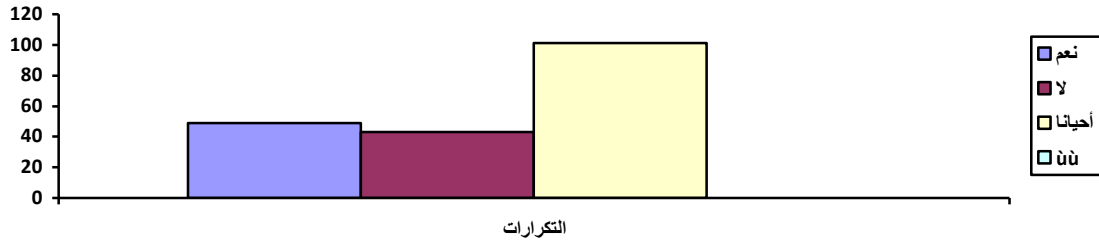
أما الذين يرون انه متقلب المزاج و الطبع فبلغت نسبتهم 29.01% كاتجاه عام مدعمة بنسبة 29.55% من الذكور و 26.47%.

من مميزات القائد الفذ هو امتلاك شخصية قوية و المبادرة لتسلم زمام قيادة الآخرين و الثبات والعزيمة والصبر ودمائة الخلق ، فإذا كان القائد متقلب المزاج فهذا من شأنه خلق حالة من عدم الثقة بينه وبين التابعين ، حيث لا يأتمنون طبائعه ويكون سلوكه غير متوقع من طرف المجموعة ، مما ينعكس على الثقة داخل المجموعة ، ويؤثر على تماسكها.

✓ جدول رقم (15): هل يملك القدرة على التحدي رغم الصعاب؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
25.38	49	نعم
22.27	43	لا
52.33	101	أحيانا
100	193	المجموع

رسم بياني توضيحي رقم (13) بين مدى قدرة القائد على التحدي.



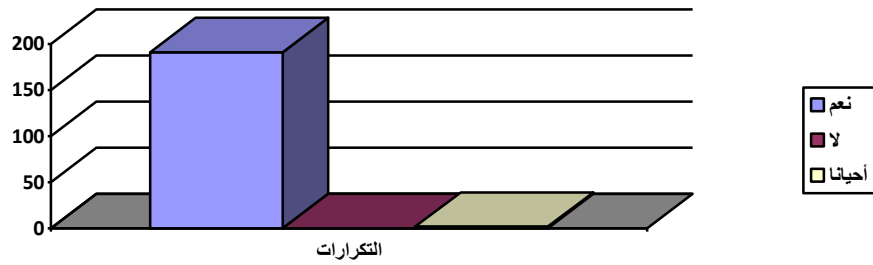
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام بلغ 52.33% ممن يرون أن القائد أحيانا يملك القدرة على التحدي ، فيما بلغت نسبة الذين يرون انه يملك القدرة على التحدي رغم الصعوبات ، أما الذين يرون انه لا يملك القدرة على التحدي فبلغت نسبتهم 22.27%.

تكمن أهمية القدرة على التحدي في قوة شخصية القائد ، وهذا ما يؤكد علي السمات في القيادة أو العظمة ، إلا أن المبحوثين يرون انه أحيانا ما يملك القدرة على ذلك ، وهذا تعارض واضح بين آراء المبحوثين وافتراضات نظريتي السمات في القيادة ونظرية الرجل العظيم ، مما يفتح مجالاً للبحث عن تفسير آخر لهذا السلوك ، والذي يمكن أن يكون هذا سلوكاً عقلياً مقصوداً من القائد ، وغرضه إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في الإبداع و رفع التحدي ، مما يكسبهم طاقة نفسية تنعكس على أدائهم وولائهم.

✓ جدول رقم (16) : هل ترى انه مؤثر إيجابا في العاملين ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
98.96	191	نعم
-	-	لا
01.04	02	أحيانا
100	193	المجموع

رسم بياني توضيحي رقم (14) يبين مدى قدرة التأثير عند القائد



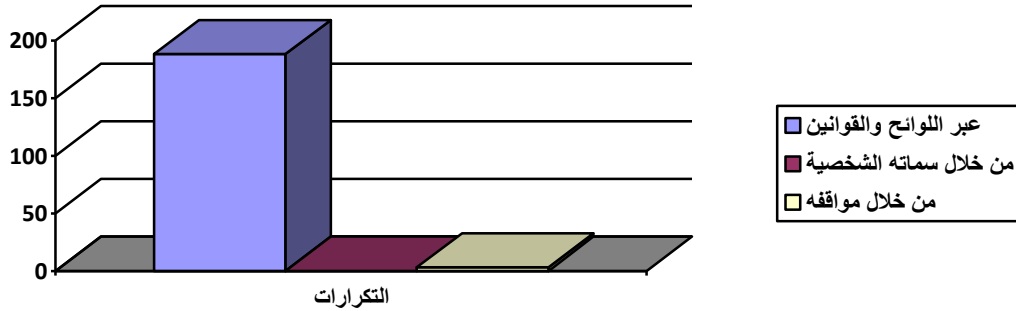
من الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين يرون أن القائد قادر على التأثير إيجابا في العاملين ، وذلك بنسبة طاغية بلغت 98.96% ، و يرى ما نسبته 01.04% انه أحيانا ما يكون قادرا على التأثير في التابعين ، أما الذين يرون انه ليس قادرا على التأثير فلم يجب احد بذلك.

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية ، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها وهو أنواع ، حيث يتم عن طريق المكافأة ، و عن طريق الإكراه ، وعن طريق الخبرة ، التأثير القائم على المعلومات وعن طريق التمكين وعن طريق المرجعية.

✓ جدول رقم (17): يبين كيف يمكن للقائد من التأثير على العاملين.

النسبة المئوية	التكرارات	
98.42	188	عبر اللوائح والقوانين
-	-	من خلال سماته الشخصية
01.57	03	من خلال مواقفه
100	191	المجموع

رسم بياني رقم (15) يبين كيفية التأثير في المرؤوسين.



من خلال الجدول يتضح لنا أن 98.42% من مجموع من قال أن القائد يؤثر في العاملين يرون انه يؤثر عبر قوة القانون ، وذلك من خلال اللوائح والقوانين ، فيما يرى 01.57% انه يؤثر من خلال مواقفه في العمل.

يتجلى من خلال آراء الباحثين والمعبر عنها بنسب مئوية أن القائد يمارس عمله وفق اللوائح والقوانين ، وهذا الرأي يرى به كل الباحثين عدا القليل منهم والذين لا يتجاوزون 1/100، وهذا ما يوفق نمط التسيير البروقراطي الروتيني الذي اقره "ريدن" في نموذج ، حيث لا يهتم القائد بالعلاقات مع الأفراد وعلاقات العمل ، ويتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح.

✓ جدول رقم (18) : هل يوفر جزء من الوقت للإنصات للآخرين؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي المستوى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	02	-	-	-	-	100	02	ابتدائي
100	15	33.33	05	20	03	46.66	07	متوسط
100	117	15.38	18	13.67	16	70.94	83	ثانوي
100	59	22.03	13	-	-	77.96	46	جامعي
100	193	18.65	36	09.84	19	71.50	138	المجموع

من الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يصب في الاتجاه الذي يرى أن القائد يوفر الوقت للإنصات للآخرين وذلك بما نسبته 71.50% مدعمة من من مستواهم الدراسي ابتدائي وذلك بنسبة 100% فيما دعم هذا الاتجاه أصحاب المستوى الجامعي بـ 77.96% و 70.94% من ذوي المستوى ثانوي أما الذين مستواهم متوسط فدعموا هذا الاتجاه بنسبة بلغت 46.66%.

أما الذين يرون أن القائد أحيانا ما ينصت للمرؤوسين فبلغت 18.65% كثاني أعلى اتجاه عام موزعة وفق الآتي: حيث بلغت 33.33% كأعلى نسبة من ذوي المستوى

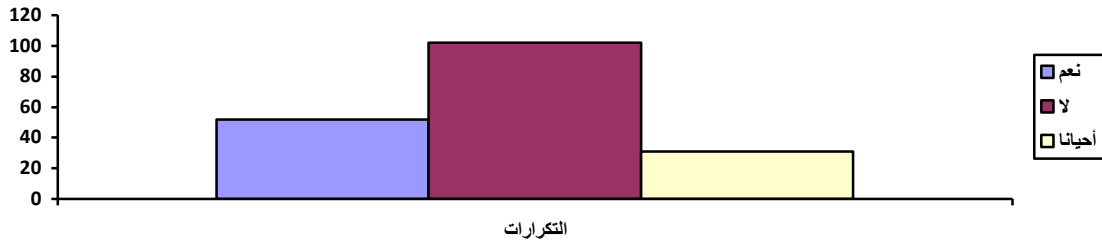
المتوسط ، متبوعة بـ 22.03% من ذوي أصحاب المؤهل الجامعي ، ونسبة 15.38% من أصحاب المستوى الثانوي.

ان توفير القائد لجزء من وقته للإنصات للمرؤوسين وذلك عبر الاتصال المفتوح معهم ، والاهتمام بالتشاور واخذ الاقتراحات من شأنه خلق ولاء للقائد ، كما يساعدهم ذلك على التعرف على أهداف المنظمة.

✓ جدول رقم (19) يبين: هل يدير العمل دونما استشارة المرؤوسين؟

النسبة المئوية%	التكرارات	
25.90	52	نعم
52.84	102	لا
21.24	31	أحيانا
100	193	المجموع

رسم بياني رقم (16) يبين هل يدير العمل دونما استشارة المرؤوسين؟



من خلال الجدول أعلاه يتبين ان المبحوثين لا يؤيدون القول الذي مفاده أن القائد يدير العمال بدون استشارتهم وذلك بمانسبته 52.84% ، فيما يؤيد هذا الاتجاه مانسبته 25.90% ، أما الذين يرون أن القائد أحيانا ما يدير العمل دون ما استشارة للمرؤوسين فبلغت نسبتهم 21.24%.

يرى أكثر من نصف المبحوثين أن القائد يستشيرهم في إدارة الأعمال ، وهذا من مظاهر القيادة بالمشاركة ، حيث شاركوا في وضع الأهداف مما يجعلهم يسعون بكل جهد إلى تحقيق هذه الأهداف التي شاركوا في وضعها ، وهذا ما يرفع التحدي لديهم ، حيث يتفانون في ذلك.

✓ خلاصة:

من خلال تحليل وتاويل بيانات الفرضية الاولى لاحظنا ان البعض يرى أن القائد لا يشرف على نشاط مرؤوسيه بشكل ملائم وهذا من مظاهر التسبب في تسير الأفراد داخل المؤسسة ، كما انه يهتم بمنصبه فقط ولا يبالي بالسير الحسن للمؤسسة بالإضافة الى اهمال جانب الصداقة الذي يدل على غياب العلاقات الإنسانية وإهمالها والتي أكدت تجارب "الهُوثورن" على أهميتها ، هذا ما ذهب اليه كل من " بليك وموتون" في نموذجهما أن القائد الحقيقي يهتم بخلق علاقة طيبة مع الأفراد ، وذلك مما ينعكس على نفسية المرؤوسين إيجابا وينمي مهاراتهم وقدراتهم على الإبداع ، كما أن إن قبول القائد شخص أخر بقيادة العمل الجماعي مؤشر تسبب وعدم كفاءة وفقدان مقومات القيادة ، فالقائد الحقيقي يحرص على وحدة الجماعة ويرفض كل ما من شأنه زعزعة المجموعة وتماسكها ، فتعدد مصادر المعلومات مما يؤدي الى حالة من الفوضى داخل المؤسسة مما يؤدي إلى خلق حالة من عدم الثقة بينه وبين التابعين ، وينعكس على الثقة داخل المجموعة ويؤثر على تماسكها. وهذا يتعارض مع مبادئ "فايول" في الإدارة الذي يلح فيه على وحدة الأمر .

اما القدرة على التحدي فهي مؤشر عن قوة شخصية القائد ، وهذا ما يؤكد علي السمات او العظمة في القيادة ، إلا أن المبحوثين يرون انه أحيانا ما يملك القدرة على ذلك ، وهذا تعارض واضح بين آراء المبحوثين وافتراضات نظريتي السمات في القيادة ونظرية الرجل العظيم ، مما يفتح مجالا للبحث عن تفسير آخر لهذا السلوك والذي يمكن أن يكون هذا سلوكا عقليا مقصودا من القائد وغرضه إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في الإبداع ورفع التحدي مما يكسبهم طاقة نفسية تنعكس على أدائهم وولائهم ، كما يعتبر التأثير احد أهم عناصر القيادة ومن خلاله يستطيع القائد تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر المرؤوسين بالطريقة التي يريد بها .

ويعتبر الاستماع والإنصات للمرؤوسين دلالة ايجابية من شأنها خلق ولاء للقائد ، كما يساعدهم ذلك على التعرف على أهداف المنظمة ، وهذا ما يدعمه سبعة أعشار المبحوثين ، كما يؤدي استشارة القائد للمبحوثين في إدارة شؤون العمل إلى إشباع حاجاتهم النفسية ويدفعهم إلى مضاعفة الجهود إلى التعبير عن امتنانهم لقائدهم ومؤسستهم.

✓ ثامنا - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

- يؤدي النمط القيادي الديمقراطي إلى تحسين مستوى الخدمة لما يتميز به من مرونة في التسيير.

✓ جدول رقم(20): هل يسمح للموظفين بمعارضة رأيه ؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	33	33.33	11	24.24	08	42.42	14	أقل من 5 سنوات
100	20	30	06	25	05	45	09	12-06
100	31	41.93	13	09.78	03	48.38	15	19-13
100	109	10.09	11	06.42	07	83.48	91	أكثر من 20 سنة
100	193	21.24	41	11.91	23	66.83	129	المجموع

من خلال الجدول يظهر الاتجاه العام أن 66.83% من أفراد المجتمع المدروس يرون أن القائد يسمح بمعارضة المرؤوسين لرأيه ، وما يدعم هذا الاتجاه أن 83.48% من أصحاب الاقدمية أكثر من 20 سنة يؤيدون هذا القول ، فيما يرى بذلك ما نسبته 48.38% من أصحاب الاقدمية ما بين 13-19 سنة ، أما ذوي الاقدمية ما بين 12-06 فيؤيدون هذا الاتجاه بما نسبته 45.00% ، ويدعم هذا الاتجاه ذوي الاقدمية اقل من 05 سنوات بما يعادل 42.42% .

فيما بلغت نسبة المرؤوسين الذين يرون انه أحيانا ما يقوم القائد بالسماح لمرؤوسيه بمعارضة رأيه 21.24% موزعة على الفئات الأربعة حيث بلغت 41.93% عند الفئة ذات الاقدمية ما بين 13-19 ، وبلغت النسبة 33.33% عند الفئة اقل من 05 سنوات ، وبلغت النسبة 30% عند الفئة 06-12% ، أما عند فئة أكثر من 20 سنة فبلغت النسبة 10.09%.

الاتجاه العام يدل على أن القائد يسمح للموظفين بمعارضة رأيه ، وهذا يحمل وجهين من التفسير فقد يحمل على انه وجه من أوجه التسبب في قيادة الأفراد ، إلا انه قد يرى على انه ثقة بالمرؤوسين وفق نموذج القيادة التحكمية التي تعتبر احد النماذج التي صنفها "رنسيس ليكرت" .

✓ جدول رقم (21): هل يجتمع بالعاملين بشكل دوري؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي المستوى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	02	50.00	01	-	-	50.00	01	ابتدائي
100	15	26.66	04	-	-	73.33	11	متوسط
100	117	11.96	14	01.70	02	86.32	101	ثانوي
100	59	15.25	09	10.17	06	74.57	44	جامعي
100	193	14.50	28	04.15	8	81.35	157	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يرى أن القائد يجتمع بشكل دوري بالعاملين وذلك بنسبة 81.35% وما يدعم هذا الاتجاه ما نسبته 86.32% من فئة ذوي المستوى ثانوي فيما هي عند الفئتين جامعي ومتوسط متقاربة جدا بنسبتين على الترتيب 74.57% و73.33% ، وبلغت النسبة 50% عند فئة المستوى ابتدائي.

أما الذين يرون أن القائد أحيانا ما يجتمع مع مرؤوسيه فبلغت نسبتهم 14.50% كاتجاه عام مدعمة بـ 50% من فئة ذوي المستوى الابتدائي ، وبلغت النسبة عند الفئة ذوي المستوى متوسط فبلغت 26.66% أما فئة المستوى جامعي فجاءت نسبتهم ثالثا بـ 15.25% وأخيرا بلغت النسبة عند ذوي الفئة ثانوي 11.96% .

يرى أغلبية أعضاء المجتمع المبحوث أن القائد يجتمع بهم دوريا ، وذلك احد المظاهر الديمقراطية في التسيير إذ يتبادل القائد والمرؤوسين الآراء ووجهات النظر ويتقاربون أكثر فيما بينهم ، مما يحسس المرؤوسين بأهميتهم في المؤسسة وزرع فيهم حب العمل والتفاني من اجلها ، وهذا ما دعت إليه الإدارة الشاملة إذ اعتمد اليابانيون حلقات الجودة ، التي تعتبر احد النماذج الناجحة جدا في إنتاجها وخدماتها.

✓ جدول رقم (22): هل هو صارم في تطبيق اللوائح و القوانين الداخلية ؟

الرأي		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
الجنس	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
متزوج	159	91.37	-	-	15	08.62	174	100	
أعزب	13	80.95	01	04.76	05	14.28	19	100	
المجموع	172	89.11	01	00.52	20	10.36	193	100	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا اتجاها عاما يفيد بان المبحوثين يرون ان القائد صارم في تطبيق اللوائح والقوانين الداخلية بما نسبته 89.11% مدعما ب 91.37% من فئة المتزوجين و 80.11% من فئة العزاب.

فيما يرى ما نسبته 10.36% من المبحوثين انه أحيانا ما يكون صارما في تطبيق اللوائح والقوانين الداخلية وذلك مدعما ب 14.28% من العزاب و 08.62% من فئة المتزوجين.

يرى حوالي 9/10 من المجتمع المدروس أن القائد صارم في تطبيق اللوائح والقوانين الداخلية وذلك ما يبرر الجانب البيروقراطي في عملية تسير الأفراد إذ يلح ماكس فيبر على أهمية اللوائح في عملية تسيير المنظمة وعلى السلطة القانونية التي تتركز على اللوائح المحددة مسبقا ، كما يرى " ليكرت" أن القائد الأوتوقراطي يحفز العاملين عن طريق التهديد والعقوبة.

✓ جدول رقم (23): هل يقوم بتفويض بعض سلطاته لمروؤسيه؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	175	10.28	18	-	-	89.71	157	ذكر
100	18	22.22	04	16.66	03	61.11	11	أنثى
100	193	11.40	22	01.55	03	87.04	168	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يعبر الاتجاه العام عن الرأي الذي يرى بأن القائد يفوض بعض سلطاته لمروؤسيه وذلك بنسبة 87.04% مدعمة بـ 89.71% من الذكور و 61.11% من الإناث، فيما الذين يرون انه أحيانا ما يفوض بعض سلطاته لمروؤسيه باتجاه نسبته 11.40% موزعة بين الإناث بنسبة 22.22% والذكور بنسبة 10.28% .

إن عملية تفويض السلطة تساعد القائد في عمله إذ يتفرغ لأعمال أخرى ، وكان قد تؤدي إلى مشاكل داخلية في المؤسسة ،حيث تؤدي إلى الصراع بين الوحدات الصغرى أو الأقسام الداخلية في المؤسسة .

يرى "ليكرت" أن القائد الديمقراطي الاستشاري يمسك القرارات المهمة بيده ويخول جزء منها لمروؤسيه وذلك مع المتابعة.

✓ جدول رقم (24): يأخذ القائد بآراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	159	08.80	14	02.51	04	88.68	141	ذكر
100	34	14.70	05	17.64	06	67.64	23	أنثى
100	193	09.84	19	05.18	10	84.97	164	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو عند الذين يرون أن القائد يأخذ القائد بآراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار وذلك بنسبة 84.97% مدعمة بـ 88.68% من الذكور و67.65% من الإناث ، أما الذين يرون انه أحيانا ما يأخذ القائد بآراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار فبلغت نسبتهم 09.84% كاتجاه كلي موزعة عبر الجنسين حيث بلغت عند الإناث 14.70% وعند الذكور 08.8%.

أن المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمرؤوسين تعتبر حافزا معنويا يشجع على العمل ويشعر العامل بالرضي والولاء لمؤسسته ، وهذا ما يعكس الديمقراطية في التسيير حيث يرى أغلبية المجتمع المدروس بان للمرؤوسين رأيا في عملية اتخاذ القرارات في مؤسستهم ، ويرى لكرت أن القائد الديمقراطي التشاركي ، تتخذ قراراته تشاركيا ، مما يسمح للتابعين بإبداء آرائهم .

✓ جدول رقم (25): يرحب القائد بآراء و أفكار العاملين واستفساراتهم.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي المستوى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	02	50.00	01	-	-	50.00	01	ابتدائي
100	15	13.33	02	-	-	86.66	13	متوسط
100	117	03.41	04	05.12	06	91.45	107	ثانوي
100	59	11.86	07	05.08	03	83.05	49	جامعي
100	193	07.25	14	04.66	09	88.08	170	المجموع

من خلال الجدول يظهر جليا اتجاها عاما يفيد بأن القائد يرحب بآراء و أفكار العاملين واستفساراتهم وذلك بنسبة 88.08% مدعمة من طرف أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 91.45% و 86.66% من ذوي أصحاب المستوى المتوسط فيما دعم هذا الاتجاه ما نسبته 83.05% من ذوي المستوى الجامعي ، و 50% من ذوي المستوى الابتدائي.

أما الذين يرون أن القائد أحيانا ما يرحب بآراء و أفكار العاملين واستفساراتهم فبلغت نسبتهم 07.25% موزعة على المستويات التعليمية الأربعة ، بنسبة 50% عند ذوي المستوى ابتدائي ونسبة 13.33% عند ذوي المستوى المتوسط ونسبة 11.86% عند ذوي المستوى الجامعي وأخيرا 03.41% عند ذوي المستوى الثانوي.

من خلال الاتجاه العام في الجدول إذ يرى 8/10 من المبحوثين أن القائد يرحب القائد بآراء و أفكار العاملين واستفساراتهم ، وهذا مؤشر لوجود قيادة ديمقراطية ، حيث يتميز

القائد الديمقراطي المشارك حسب "ليكرت" بأنه يتبع آراء مرؤوسيه وأفكارهم ،كما انه يؤمن بعمل الفريق الواحد.

✓ جدول رقم (26): يحسس ويشعر العاملين أن آراءهم تؤخذ بالحسبان.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي السن
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	29	17.24	05	17.24	05	65.51	19	25-19
100	24	26.16	07	12.5	03	58.33	14	36-26
100	31	29.03	09	16.12	05	54.83	17	48-37
100	109	09.17	10	7.34	08	83.48	91	49 فأكثر
100	193	16.06	31	10.80	21	73.05	141	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا اتجاها عاما يفيد بأن القائد يحسس العاملين أن آراءهم تؤخذ بالحسبان وذلك بنسبة بلغت 70.05% مدعمة بما نسبته 83.48% من المبحوثين ذوي السن 49 سنة فأكثر ، و 65.51% من من سنهم 25-19 ، ونسبتين متقاربتين عن الفئتين 36-26 و 48-37 وذلك بنسبتين على التوالي 58.33% و 54.83% .

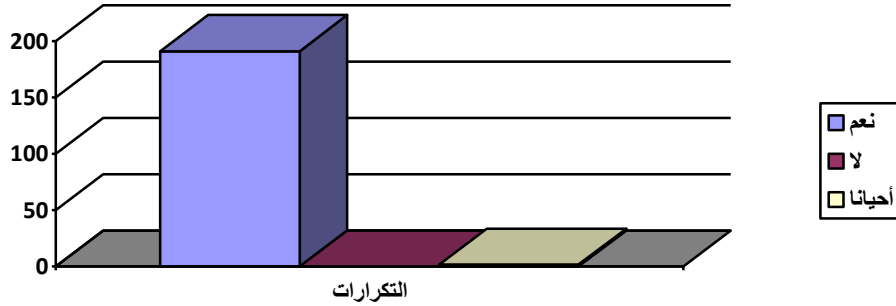
أما الذين يرون انه أحيانا ما يحسس العاملين أن آراءهم تؤخذ بالحسبان فبلغت 16.06% موزعة على الفئات الأربعة ، حيث بلغت 29.03% عند الفئة 48-37 و 26.16% عند الفئة 36-26 و 17.24% عند الفئة 25-19 و 09.17% .

يدل الاتجاه العام للجدول على أن القائد تشاركي ، حيث يؤمن بعمل الفريق الواحد، كما انه يستميل المرؤوسين ويشعرهم بأن لهم دورا في المؤسسة ، مما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ جدول رقم (27) هل يناقش الأمور جماعيا؟

النسبة %	التكرارات	
98.96	191	نعم
-	-	لا
01.04	02	أحيانا
100	193	المجموع

رسم بياني رقم (17) يبين هل يقوم بمناقشة الامور جماعيا



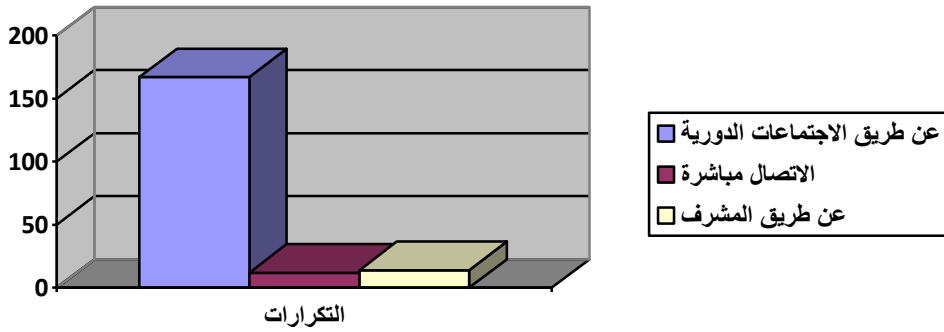
من خلال الجدول نلاحظ أن 98.96% يرون أن القائد يقوم بمناقشة الأمور جماعيا ، في حين بلغت نسبة الذين يرون عكس ذلك 01.04%.

يرى جل أفراد المجتمع المدروس أن القائد ديمقراطي في مناقشته للأمر ، حيث يقوم بمناقشتها جماعيا وهذا ما يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال كما يؤمنون بأنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات ، فيما عارض هذا الرأي عدد

قليل لم يتجاوز عددهم 1/100 ، ويرى "ريدن" حسب نموذج القائد التطوري أن القائد يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ، مما يخلق لديهم شعورا ايجابيا ودافعية أعلى .
✓ جدول رقم (28) يمثل: الكيفية التي يتم من خلالها مناقشة الأمور جماعيا.

النسبة المئوية%	التكرارات	
86.52	167	عن طريق الاجتماعات الدورية
06.21	12	الاتصال مباشرة
07.25	14	عن طريق المشرف
100	191	المجموع

رسم بياني رقم (18) يبين الكيفية التي من خلالها يتم مناقشة الامور جماعيا



توزعت إجابات الذين يرون أن القائد يقوم بمناقشة الأمور جماعيا والتي بلغت كاتجاه عام 98.96% ، بعد تفريغ البيانات عبر السؤال المفتوح الذي يتساءل عن الكيفية التي يتم بها مناقشة الأمور جماعيا ، حيث توزعت عبر ثلاثة فئات رئيسية جاءت كالآتي:
يرى ما نسبته 86.52% أن المناقشة تتم عبر الاجتماعات الدورية الروتينية التي تقوم بها أية مؤسسة ، فيما يرى ما نسبته 07.25% أن المناقشة تتم عبر المشرف وان القرارات تنقل عبر المشرف ، فيما يرى 06.21% أن المناقشة تتم عبر الاتصال المباشر بين

القائد والمرؤوس وهذا من المحفزات التي تشعر العامل بالرضي إلا أنها قليلة بالنسبة لمجموع المجتمع المدروس.

من خلال إجابات أعضاء المبحوثين يتبين أن القائد يتم مناقشة الأمور عبر الاجتماعات الدورية الروتينية، وذلك أسهل وأسرع طريقة لمناقشة الأمور حيث لا يمكن للقائد الاتصال بعدد كبير من المرؤوسين وذلك نظرا لكثرة التزاماته المهنية، فيستغل الاجتماعات الدورية للتفاعل مع التابعين .

✓ جدول رقم (29) يمثل: هل بضع أهداف واضحة ويعرف العاملين بها؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	33	33.33	11	24.24	08	42.42	14	أقل من 5 سنوات
100	20	30	06	25	05	45	09	12-06
100	31	41.93	13	09.78	03	48.38	15	19-13
100	109	10.09	11	06.42	07	83.48	91	أكثر من 20 سنة
100	193	21.24	41	11.91	23	66.83	129	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ وجود اتجاهها عاما يفيد بأن القائد يضع أهداف واضحة ويعرف العاملين بها وذلك بنسبة 66.83% مدعمة بـ 83.48% من فئة ذوي الاقدمية أكثر من 20 سنة و 48.38% من فئة ذوي اقدمية 19-13 ، و 45% من فئة 12-06 ، و 42.42% من فئة ذوي الاقدمية أقل من 05 سنوات.

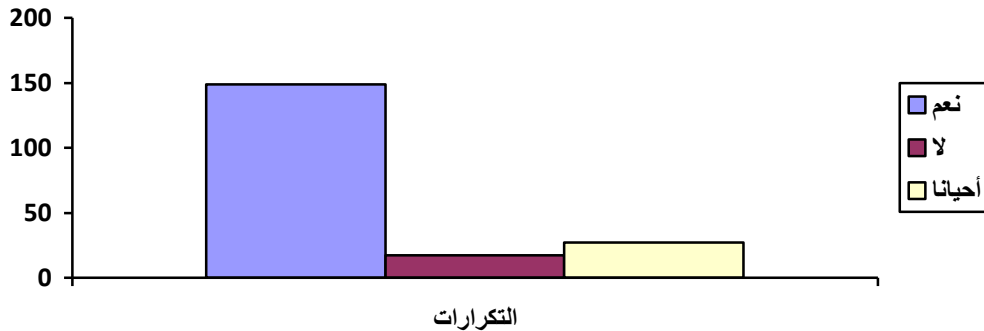
فيما يرى ما نسبته 21.24% من المبحوثين أن القائد أحيانا يضع أهداف واضحة ويعرف العاملين بها ، وذلك بمجموعة نسب موزعة على مجموع الفئات ، حيث يرى 41.93% من ذوي الاقدمية 13-19 ، و 33.33% من فئة ذوي الاقدمية أقل من 05 سنوات 30% من فئة ذوي الاقدمية 06-12 و 10.09% من فئة ذوي الاقدمية أكثر من 20 سنة.

تعتبر المعلومة مصدر للسلطة فالشخص الذي يملك المعلومة يملك السيطرة على الآخرين ، وتمنحه هذه السلطة هامش حرية كبير يستغله في استمالة الآخرين ولو قسرا ، وهذا ما يتميز به هذا القائد حيث اقر أكثر من نصف المبحوثين انه يعرفهم على الأهداف التنظيمية وذلك يؤكد عدم احتكاره للمعلومة التي هي مصدر سلطة من المنظور الفيبييري.

✓ جدول رقم (30) يمثل: هل يتقبل افكار المرؤوسين ومقترحاتهم؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
77.20	149	نعم
08.80	17	لا
13.99	27	أحيانا
100	193	المجموع

رسم بياني رقم(19) يبين هل يتقبل الافكار الجديدة.



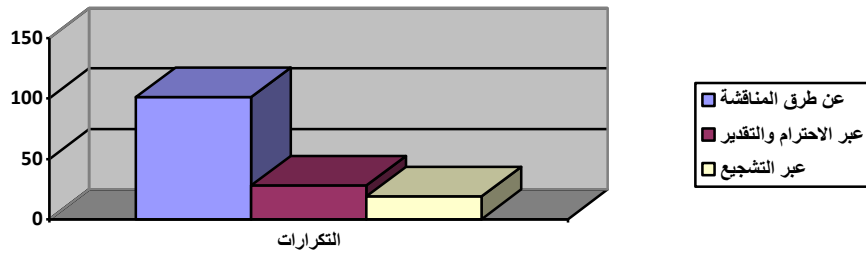
من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام كان عند الفئة التي ترى أن القائد يتقبل الأفكار الجديدة بنسبة بلغت 77.20% ، فيما يرى ما نسبته 13.99% أن القائد أحيانا ما يتقبل الأفكار الجديدة ، فيما بلغت نسبة الذين يرون أنه لا يتقبل الأفكار الجديدة 08.80%.

هذا ما يدل على المرونة في التعامل مع المرؤوسين ، كما يؤدي هذا إلى انخفاض معدل الشكاوى ومعدل الدوران في العمل ، وهذا ما يدل على الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم ويعتبر ذو فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

✓ **جدول رقم (31) يمثل: كيف يبدي تقبلا للأفكار من طرف القائد.**

النسبة المئوية %	التكرارات	
67.78	101	عن طرق المناقشة
18.79	28	عبر الاحترام والتقدير
12.75	19	عبر التشجيع
100	149	المجموع

رسم بياني رقم (20) يبين الطريقة التي يبدي بها القائد قبولا للأفكار



من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان الاتجاه العام يؤكد على ان القائد يبدي تقبلا للأفكار وذلك عبر المناقشة بنسبة هي الاعلى قدرت بـ 67.87% فيما بلغت نسبة الذين يرون انه يبدي تقبلا للأفكار عبر الاحترام والتقدير 17.61% ، اما الذين يرون انه يبدي تقبلا للأفكار عبر تشجيع الافكار الابداعية البناءة فبلغت نسبتهم 14.5%.

يلعب التفاعل بين القائد والمرؤوسين دورا هاما في ديناميكية المجموعة وحيويتها وعبره يمرر القائد افكاره وأهدافه الى المجموعة فعملية التأثير المتبادل من شأنها تعزيز الروابط بين الجماعة والألفة بين اعضاءها مما ينعكس لا محالة على انتاجية المجموعة ،ومن خلال اجابات الذين يرون ان القائد يتقبل افكار العاملين ومقترحاتهم نجد حوالي سبعة اعشارهم يرون انه يتقبل الافكار من خلال المناقشة .

✓ جدول رقم (32) يمثل: يتصل مباشرة مع موظفيه وبدون أية واسطة.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	33	36.36	12	24.24	08	39.40	13	أقل من 5 سنوات
100	20	30.00	06	20.00	04	50.00	10	12-06
100	31	51.61	16	06.45	02	41.93	13	19-13
100	109	12.84	14	05.50	06	81.65	89	أكثر من 20 سنة
100	193	24.87	48	10.36	20	64.76	125	المجموع

من خلال الجدول يظهر اتجاها عاما يقر بوجود اتصال مباشر بين القائد والمرؤوسين بدون أية واسطة وذلك بنسبة 64.76% مدعمة بـ 81.65% من فئة ذوي الاقدمية أكثر من 20 سنة و 50% من فئة ذوي الاقدمية 12-06 و 41.93% من فئة 19-13 و 39.40% من فئة ذوي الاقدمية أقل من 05 سنوات.

فيما يرى ما نسبته 24.87% أن القائد أحيانا ما يقوم بالاتصال المباشر مع المرؤوسين ، وبدون أية واسطة وذلك موزع كالتالي: 51.61% من فئة ذوي الأقدمية

13-19 و 36.36% من فئة ذوي الاقدمية أقل من 05 سنوات ، و 30% من فئة ذوي الاقدمية 06-12، و 12.84% من فئة ذوي الاقدمية أكثر من 20 سنة. تعتبر نظم المعلومات من أهم محددات السلوك التنظيمي ، وهي من عوامل نجاحها ، لذلك يعمل القائد الناجح على الاتصال المباشر بينه وبين موظفيه وبدون أية واسطة ، وذلك لاعتباره عاملا من عوامل تعزيز الثقة وتماسك الجماعة . يرى " ليكرت" أن القائد الديمقراطي يسمح بالاتصال بكلا الاتجاهين ، ومن خلال هذا الاتصال يحاول القائد الاستفادة من آراء المرؤوسين ، وذلك يساعده على التعرف على أفكار جديدة ورؤى مخالفة وطرق قد تكون أنجع من طريقته.

✓ خلاصة:

من خلال تحليل المعطيات المجمعة حول الفرضية الثانية تبين لنا أن القائد يسمح للموظفين بمعارضة رأيه ، وهذا يحمل وجهين من التفسير فقد يحمل على انه وجه من أوجه التسبب في قيادة الأفراد ، إلا انه قد يرى على انه ثقة بالمرؤوسين وفق نموذج القيادة التحكمية التي تعتبر احد النماذج التي صنفها "رئيس ليكرت" ، كما أنه يجتمع بالمرؤوسين دوريا ، وذلك احد المظاهر الديمقراطية في التسيير إذ يتبادل معهم الآراء ووجهات النظر ويتقارب معه ، مما يحسسهم بأهميتهم في المؤسسة ويزرع فيهم حب العمل والتفاني من اجلها ، وهذا ما دعت إليه الإدارة الشاملة إذ اعتمد اليابانيون حلقات الجودة ، التي تعتبر احد النماذج الناجحة جدا إنتاجيا وخدماتيا ، فيما تبرر ان الصارمة في تطبيق اللوائح والقوانين الداخلية الجانب البيروقراطي في عملية تسيير الأفراد إذ يلح ماكس فيبر على أهمية اللوائح في عملية تسيير المنظمة وعلى السلطة القانونية التي تركز على اللوائح المحددة مسبقا ، كما يرى "ليكرت" أن القائد الأوتوقراطي يحفز العاملين عن طريق التهديد والعقوبة ، وتساعد عملية تفويض السلطة القائد في عمله إذ يتفرغ لأعمال أخرى ، لكن هذا قد تؤدي إلى مشاكل داخلية في المؤسسة ، حيث تؤدي إلى الصراع بين الوحدات الصغرى أو الأقسام الداخلية في المؤسسة ، كما تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤوسين حافزا معنويا يشجع على العمل ويشعر العامل بالرضي والولاء لمؤسسته ، وهذا ما يعكس الديمقراطية في التسيير حيث يرى أغلبية المجتمع المدروس بان للمؤوسين رأيا في عملية اتخاذ القرارات في مؤسستهم ، فيما يدل الترحيب بآراء و أفكار العاملين واستفساراتهم ، على وجود قيادة ديمقراطية ، حيث يتميز القائد الديمقراطي المشارك حسب "ليكرت" بأنه يتبع آراء مؤوسيه وأفكارهم ، كما انه يؤمن بعمل الفريق الواحد ، فيما يؤمن القائد التشاركي بعمل الفريق الواحد ، كما انه يستميل المؤوسين ويشعرهم بأن لهم دورا في المؤسسة ، مما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما يراه افراد مجتمع بحثنا ، كما ان مناقشة الامور

جماعيا من شأنه ان يشعر العاملون برغبة للمبادأة والاستقلال و ينمي الايمان لديهم بأنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات ، كما يستغل القائد الاجتماعات الدورية وذلك كوسيلة من وسائل الاتصال مع المرؤوسين ، ومما لاشك فيه ان المرونة في التعامل مع المرؤوسين تؤدي إلى انخفاض معدل الشكاوى ومعدل الدوران في العمل ، وهذا ما يدل على الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم ويعتبر ذو فاعليته مرتفعه نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل ، و يلعب التفاعل بين القائد والمرؤوسين دورا هاما في ديناميكية المجموعة وحيويتها وعبره يمرر القائد افكاره وأهدافه الى المجموعة فعملية التأثير المتبادل من شأنها تعزيز الروابط بين الجماعة والألفة بين اعضاءها مما ينعكس لا محالة على انتاجية المجموعة .

✓ تاسعا - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة .

"يؤدي النمط القيادي البيروقراطي إلى الجمود في السلوك وبالتالي تقليص مستوى الخدمة عند الحد الأدنى وذلك نظرا لحرفية تطبيق اللوائح".

✓ جدول رقم (33): يهتم بالعمل فقط.

المجموع	أحيانا		لا		نعم		الرأي الجنس	
	ت	%	ت	%	ت	%		
100	159	27.04	43	17.61	28	55.34	88	ذكر
100	34	08.82	03	11.76	04	79.41	27	أنثى
100	193	23.83	46	16.58	32	59.98	115	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام كان عند الذين يرون أن القائد يهتم بالعمل فقط وذلك بنسبة 59.98% مدعمة بما نسبته 79.41% من فئة الإناث و 55.34% من الذكور ، فيما يرى ما نسبته 23.83% من أصحاب انه أحيانا ما يهتم بالعمل فقط وذلك ب 27.04% من الذكور و 08.82% من الإناث .

أن الاهتمام بالعمل وحده فقط هو من خصائص القيادة الاتوقراطية حسب "بليك وموتون"، حيث يهمل القائد المرؤوسين ويهتم بالعمل فقط ، ويرى "بليك وموتون" أن القائد الاتوقراطي يهتم بالإنتاج ويعناصره فقط .

✓ جدول رقم (34): هل يتصرف بالطرق العلمية في التسيير؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي السن
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	29	65.51	19	10.34	03	24.13	07	25-19
100	24	66.66	16	12.5	03	16.66	04	36-26
100	31	67.74	21	12.90	04	19.35	06	48-37
100	109	70.64	77	8.25	09	11.92	13	49 فأكثر
100	193	65.28	126	09.84	19	13.98	27	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يرى أن القائد أحيانا ما يتصرف بالطرق العلمية في التسيير ، وذلك بنسبة بلغت 65.28% مدعمة بـ 70.64% من فئة ذوي 49 سنة فأكثر ، ونسب متقاربة عند الفئات الأخرى ، حيث بلغت 67.74% عند الفئة ذات العمر ما بين 48-37 ونسبة 66.66% عند الفئة ذات السن ما بين 36-26 ونسبة 65.51% عند الفئة 25-19.

أما الذين يرون أن القائد يتصرف بالطرق العلمية في التسيير فبلغت النسبة عندهم 13.98% موزعة على الفئات العمرية ، حيث بلغت 24.13% عند فئة 25-19 ، فيما بلغت النسبة 19.35% عند الفئة ذات السن ما بين 48-37 ، وبلغت 16.66% عند الفئة ذات العمر المحصور بين 36-26 وما نسبته 11.92% عند الفئة 19-11 .

لقد اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بالأساليب العلمية حيث اهتم فردريك تايلور بالحركة والزمن ، كما اهتم "هنري فايول" بالمهام الإدارية كالتخطيط والتوجيه والرقابة وذلك لما للعلم من سهولة ودقة في تحقيق الأهداف ، إلا أن أكثر من نصف المبحوثين يرون أن القائد أحيانا ما يهتم بذلك ، وهذا وجه تقصير .

✓ جدول رقم (35): يعمل على تبيان الأهداف التنظيمية.

المجموع	أحيانا		لا		نعم		الرأي الاقدمية	
	%	ت	%	ت	%	ت		
100	33	51.51	17	21.21	07	27.27	09	أقل من 5 سنوات
100	20	35.00	07	25.00	05	40.00	08	12-06
100	31	48.38	15	-	-	51.61	16	19-13
100	109	47.70	52	21.10	23	31.19	34	أكثر من 20 سنة
100	193	47.15	91	12.95	25	34.71	67	المجموع

ان الملاحظ للجدول يرى ان الاتجاه العام يكمن في الرأي الذي يرى ان القائد احيانا ما يعمل على تبيان الاهداف التنظيمية ، وذلك بنسبة 47.15% مدعمة ب 51.51% من المبحوثين ذوي الاقدمية أقل من 05 سنوات أو 48.38% من ذوي الاقدمية 13-19 ، ونسبة متقاربة لها بلغت 47.70% من من يملكون اقدمية أكثر من 20 سنة ، فيما بلغت نسبة ذوي نفس الاتجاه عند اصحاب الاقدمية 06-12 30% كأقل نسبة من الاتجاه الذي يدعم هذا الرأي.

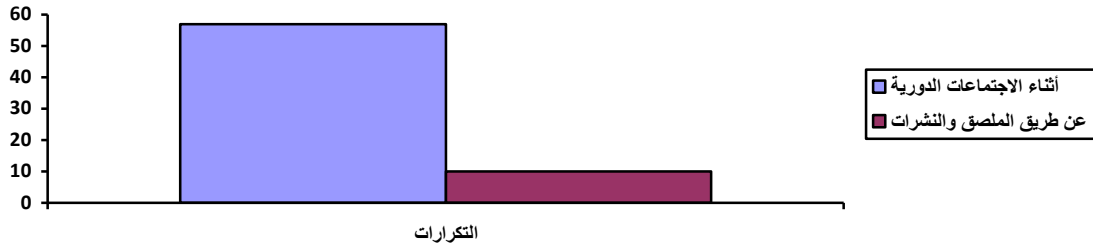
أما الذين يرون ان القائد يعمل علي تبين الاهداف التنظيمية فبلغت نسبتهم 34.71% كأتجاه عام مدعم بـ 51.61% من ذوي الاقدمية 13-19 و 40% من ذوي الاقدمية 06-12 و 31.19% من ذوي الاقدمية أكثر من 20 سنة ، فيما بلغت النسبة 27.27% عند ذوي الاقدمية أقل من 05 سنوات.

يرى روبرت هاوس أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم ، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك ، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم¹.

✓ جدول رقم (36) يبين كيف يتم تبين الأهداف التنظيمية.

النسبة المئوية %	التكرارات	
85.07	57	أثناء الاجتماعات الدورية
14.92	10	عن طريق الملصق والنشرات
100	67	المجموع

رسم بياني رقم (21) يوضح كيفية توضيح الاهداف التنظيمية للعاملين في المؤسسة



من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يقوم بتوضيح الأهداف التنظيمية وتعريف العمال بما يجب عليهم وذلك أثناء الاجتماعات الدورية بنسبة 85.07% فيما يرى البعض انه يقوم بذلك عبر الملصقات والنشرات وذلك بنسبة 14.92%.

1 سالم بن سعيد القحطاني : مرجع سابق ، ص 8 .

أن الاهتمام بالأهداف التنظيمية وتوضيحها من خلال الاجتماعات الدورية دليل على الروتينية في التسيير وعدم إبداع طرق من شأنها ان تبدد وتعزيز الانتماء لدى المرؤوسين.

✓ جدول رقم (37) هل يؤمن بأهمية خدمة الزبائن ؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي المستوى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	02	-	-	50.00	01	50.00	01	ابتدائي
100	15	33.33	05	26.66	04	40.00	06	متوسط
100	117	17.09	20	57.26	67	25.64	30	ثانوي
100	59	33.89	20	35.59	21	30.50	18	جامعي
100	193	23.31	45	48.18	93	28.49	55	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام هو عند الرأي الذي يرى أن القائد لا يهتم بخدمة الزبائن ، وذلك بنسبة بلغت 48.18% مدعمة بـ 57.26% من أصحاب المستوى الثانوي و 50% من أصحاب المستوى الابتدائي ، و 35.59% من ذوي المستوى الجامعي ، و 26.66% من ذوي المستوى المتوسط.

أما الذين يرون أن القائد يؤمن بخدمة الزبائن فبلغت نسبتهم 28.49% من مجموع الفئات مدعمة بـ 50% من ذوي المستوى الابتدائي و 40% من ذوي المستوى المتوسط

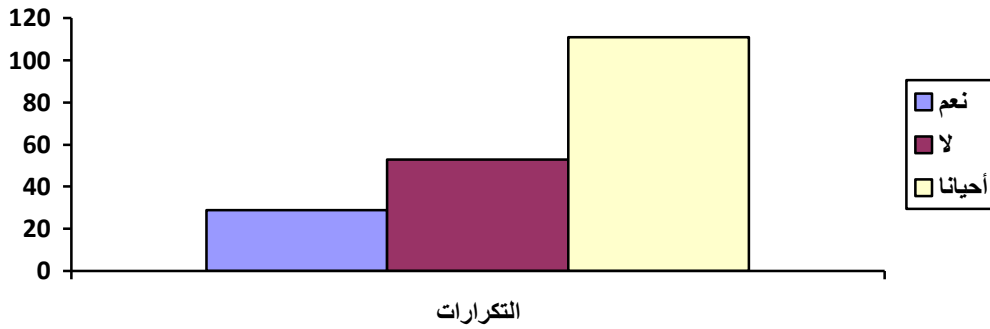
، فيما بلغت النسبة 30.50% عند فئة ذوي المستوى الجامعي و 25.64% عند فئة ذوي المستوى الثانوي.

أن إهمال القائد لخدمة الزبائن مؤشر لأنسحابيته وتسيبه ، حيث أن خدمة الزبائن تعتبر الهدف الأول للمؤسسة وهي من الظواهر الظاهرة للمؤسسة ، على عكس أهداف المرؤوسين والتي تعتبر تحصيل حاصل للسير الحسن للمؤسسة .

✓ جدول رقم (38) هل يركز على الثواب والعقاب؟

النسبة المئوية %	التكرارات	
15.00	29	نعم
27.46	53	لا
57.51	111	أحيانا
100	193	المجموع

رسم بياني رقم (22) يبين هل يركز القائد على الثواب والعقاب؟



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 57.51% من أفراد المجتمع المدروس

يرون أن القائد أحيانا ما يركز على الثواب والعقاب ، فيما يرى ما

نسبته 27.46% انه لا يركز على الثواب والعقاب ، أما الذين يرون انه يركز

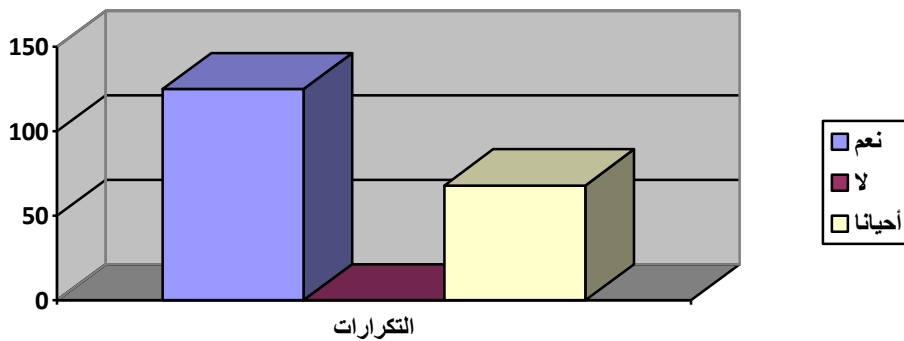
على الثواب والعقاب فنسبتهم بلغت 15%.

من خلال النموذج الأوتوقراطي الذي وضعه "بليك وموتون" يتميز القائد بالتشدد في استخدام سلطاته الإدارية ، وذلك بالتركيز على العقاب ، وهذا ما يرى به نسبة قليلة من أفراد المجتمع المبحوث ، حيث لا يتجاوزون 1.5/10 من مجموع المجتمع المدروس، كما أقرت نظرية (X و y) وجود نمطين من الأشخاص لكل منهم طريقة في التعامل حيث يميل البعض إلى كره العمل والتقاعد وهذا يتطلب ردهم بالقوة والعقاب ، ونمط ايجابي يحب العمل ويتفانى فيه يتطلب المكافئة والثواب.

✓ جدول رقم (39) الاهتمام بفترات الراحة و الاستجمام.

النسبة المئوية %	التكرارات	
64.77	125	نعم
-	-	لا
35.23	68	أحيانا
100	193	المجموع

رسم بياني رقم (23) يبين مدى الاهتمام بفترات الراحة



من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يهتم بفترات الراحة والاستجمام وذلك بنسبة 64.77% ، فيما يرى 35.23% انه أحيانا ما يهتم بذلك.

إن عنصر الراحة اهتمت به النظريات الكلاسيكية حيث اهتمت الإدارة العلمية بفترات الراحة وذلك مسعى منها في بلوغ إنتاجية عالية، كما انطلقت نظرية العلاقات الإنسانية من الظروف الفيزيائية كفترات الراحة وعلاقتها بالإنتاج إلا أنها وصلت إلى نتيجة إن الإنتاج تتحكم فيه شروط أخرى إنسانية واجتماعية، كما يعتبر الاهتمام بالراحة من مظاهر العلاقات الإنسانية إذ لا يتعامل القائد مع المرؤوسين كآلات.

✓ جدول رقم (40) هل يتفرد في اتخاذ القرارات؟

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرأي الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	33	33.33	11	27.27	09	39.39	13	أقل من 5 سنوات
100	20	30.00	06	30	06	40.00	08	12-06
100	31	32.25	10	35.48	11	35.48	11	19-13
100	109	12.84	14	14.67	16	72.47	79	أكثر من 20 سنة
100	193	21.24	41	21.76	42	57.51	121	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ اتجاها عاما بنسبة 57.51% يرى أن القائد يتفرد باتخاذ القرارات مدعمة 72.47% من ذوي الاقدمية أكثر من 20 سنة و نسبتيين متقاربتين عند فئة أقل من 5 سنوات و فئة مابين 06- 12 %حيث بلغت النسبة عند الأولى 40% فيما بلغت عند الفئة الثانية 39.39% أما ذوي فئة 13- 19% فبلغت 35.48%.

في حين لم تتجاوز النسبة 21% عند من يرون انه لا يتفرد باتخاذ القرار ، وفئة أحيانا ما يتفرد القرار.

من خلال الجدول يمكن أن القائد ربما يتبنى طرح "دوغلاس ماك غرغور" في نظريته (x و y) ، حيث يقر بوجود نمطين من الأشخاص لكل منهم طريقة في التعامل ، حيث يميل البعض إلى كره العمل والتعاس وهذا يتطلب ردهم بالقوة والعقاب ، ونمط ايجابي يحب العمل ويتفانى فيه يتطلب المكافئة والثواب.

أما حسب النماذج التي وضعها "ليكرت" فنموذج القيادة التحكيمية المستغلة والتي لا يؤمن أصحابها بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتناسب مع مايراه المبحوثين في قائدهم ، حيث يهتم القائد بالقرارات الفردية فقط ، ولا يهتم بثقة المرؤوسين إلا قليلا.

✓ **خلاصة:** من خلال المعالجة الاحصائية وتحليل وتاويل البيانات المجمعَة حول الفرضية الثالثة ، تبين لنا ان القائد يهمل المرؤوسين ويهتم بالعمل فقط و هذا يدخل ضمن النمط الاوتوقراطي للقيادة ، حيث يرى "بليك وموتون" أن القائد الاوتوقراطي يهتم بالإنتاج وبعناصره فقط ، كما تتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم ، فيما يدل الاهتمام بالأهداف التنظيمية وتوضيحها من خلال الاجتماعات الدورية على الروتينية في التسيير وعدم إبداع طرق من شأنها ان تعزز الانتماء لدى المرؤوسين ، اما استعمال المكافأة والعقاب كأسلوبين في التعامل مع المرؤوسين يتناسب مع وجود نمطين من الأشخاص ، لكل منهم طريقة في التعامل حيث يميل البعض إلى كره العمل والتقاعس وهذا يتطلب ردهم بالقوة والعقاب ، ونمط ايجابي يحب العمل ويتفانى فيه يتطلب المكافئة والثواب ، هذا ما اقرته نظرية دوغلاس ماك غريوغر (X و Y)، اما من ناحية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيرى المبحوثين ان قائدهم يهتم بالقرارات الفردية فقط ، ولا يهتم بثقة المرؤوسين إلا قليلا.

✓ **خاتمة:** يميل العمال الى تشكيل جماعات لتحقيق مأرب خاصة لكل منها ، و تكون نواتها شخصا تعلق عليه الجماعة امالها في مساعدتها على تحقيق ذاتها ، لذا وجب التفكير عقلا نيا واستغلال شيء لابد منه ، فالقيادة ترتبط بالتنظيم اشد الارتباط ، وهذا ما يوجب وجود نمط قيادي ملائم لهذا التنظيم .

كما ان القيادة و نظرا لمكانتها داخل التنظيمات تناولتها الكثير من النظريات بالكثير من المناقشة والتحليل ، حيث كانت موضوعا لعدد لا يحصى من الدراسات والبحوث والتي اكدت على اهميتها ، وذلك لما لها من قدرة على تأثير على المرؤوسين والأخذ بأيديهم الى تحقيق اكبر قدر من الكفاية ، مما يضمن لهم اكبر قدر من المنفعة ، فكل نجاح للمؤسسة هو نجاح لطاقتها العامل فيها بما في ذلك القادة المتميزون .

ومن خلال بحثنا هذا اتضح لنا بأن العامل الجزائري ليس بدعا من العمال الاخرين ، مهما اختلفت وتنوعت مشاربهم وانتماءاتهم ، فهو يسعى الى تحقيق اهداف يرى انها مشروعة بالنسبة اليه ، كما انه يميل الى الانسانية في التعامل ، حيث يمتن اكثر عند اشراكه في تسيير مؤسسته ، والتي يشعر بأنه جزء منها .

اما النتائج المحصلة من خلال تحليل وتأويل ا لبيانات المجمع من مجتمع البحث ، يتبين لنا الاختلاف في وجهات النظر من مبحوث إلى آخر ومن فئة سوسيو مهنية إلى أخرى ، حيث تراوحت الإجابات بين من يرى أن القائد أوتوقراطي ، ومن يرى انه حر متسبب إلا أن الاتجاه العام يدل على بيروقراطية القائد ، حيث يرى نصف المبحوثين أن القائد يتفرد باتخاذ القرارات ، كما يرى أكثر من النصف انه يهتم بالعمل فقط أي إهماله للمرؤوسين ، وانه يعمل على تبيان الأهداف التنظيمية وذلك أثناء الاجتماعات الدورية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً- المصادر:

* القرآن الكريم.

* السنة الشريفة.

ثانياً- قائمة المراجع الخاصة بالجانب المنهجي:

- 1) أنجرس موريس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية** ، ترجمة : بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف ، سعيد سبعون ، دار القصبه للطباعة والنشر، الجزائر.
- 2) بوحفص عبد الكريم : **دليل الطالب لإعداد وإخراج البحث العلمي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2009.
- 3) بوحوش عمار ، محمد محمود الدنبيات: **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001.
- 4) سالم فيصل: **قاموس التحليل الاجتماعي**، ط 1، دار المثلث للتصميم و الطباعة ، بيروت ، 1980.
- 5) سعيد سبعون ، حفصة جرادي: **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع** ، دار القصبه للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر 2012.
- 6) عبد الجواد أحمد رأفت: **مبادئ علم الاجتماع** ، مكتبة نهضة الشروق ، القاهرة ، 1990 .
- 7) عبد اليمين بوداود ، أحمد عطا الله: **المرشد في البحث العلمي ديوان المطبوعات الجامعية** ، الجزائر، 2009.
- 8) عبيدات نوقان وآخرون: **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه** ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط8 عمان ، 2004.

- (9) علوان ربحي مصطفى ، غنيم عثمان محمد: **مناهج وأساليب البحث العلمي** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان، 2000.
- (10) عميرة جويذة : **التحليل الإحصائي في البحوث الاجتماعية** ، حموان للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، مصر 2014.
- (11) غربي علي : **أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية** ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 .
- (12) الغمدي أبو النجا : **أسس البحث في الخدمة الاجتماعية** ، المكتب العلمي للنشر والتوزيع ، ب ط ، مصر 1999.
- (13) همام طلعت: **قاموس العلوم الاجتماعية والنفسية** ، ط1 ، مؤسسة الرسالة ، بيروت 1984،
- (14) يوسف أحمد فروق: **مشكلات وحالات في مناهج البحث العلمي** ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1998.
- ثالثا-المراجع الخاصة بالجانب النظري.**
- (1) إبراهيم الغمري : **الإدارة- دراسة نظرية وتطبيقية** " دار الجامعات المصرية ، الطبعة الثالثة، الإسكندرية ، 1982 .
- (2) أبو النيل محمود سيد: **علم النفس الصناعي** ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1985.
- (3) أبوقحف عبد السلام: **إدارة الأعمال الدولية** ، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- (4) إدريس ثابت عبد الرحمان: **إدارة الأعمال** ، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- (5) توفيق عبد الرحمان : **الجودة الشاملة - الدليل المتكامل** ، سلسلة اصدارات بمبك ، القاهرة ، ب ط، 2003 .
- (6) جاري ديسلر : **أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة** ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية 1991 .

- (7) جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال " مدخل وظيفي " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1986 .
- (8) حسن الشماع خليل محمد ، و كاظم محمود خضير: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن 2005.
- (9) خطاب عايدة وآخرون: أصول الإدارة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1992.
- (10) ديكان جاك: أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، القاهرة ، الدار الدولية ، 1991.
- (11) سعيد المصري ناصر: القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري ، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2000 .
- (12) سيد مصطفى أحمد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية ، دط ، 2000 .
- (13) الشبراوي عادل: الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة ، 1995 .
- (14) صقر أحمد : إدارة القوة العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1971 .
- (15) صقر عاشور أحمد: السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1989 .
- (16) الصيرفي محمد عبد الفتاح : إدارة النفس البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2003
- (17) الطائي رعد عبد الله ، و عيسى قعادة : إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2008.
- (18) طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، دار غريب ، 1998.
- (19) عامر يس سعيد: إدارة التغيير، ط 1، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1999
- (20) عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2003.

- (21) عبد الحميد البدرى طارق : الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر، عمان ، 2001 .
- (22) عبد الشافي محمد أبو الفضل : القيادة الإدارية في الإسلام،المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة ، 1996.
- (23) عبد الغاني محمد ، هلال حسن :مهارت إدارة الأداء -معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، ط1، ب ط ، ب بلد 1999.
- (24) عساف ، محمود : أصول الإدارة ، دار الجامعات المصرية ، الطبعة 3 ، الإسكندرية ، 1982.
- (25) عقيلي عمر وصفي :مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،2001 .
- (26) عوض عامر :السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ،ط1،2008.
- (27) غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، الجزائر ، دار الغرب للطباعة والنشر 1998.
- (28) فيليب كوتر، و جاري ارمسترونج: أساسيات التسويق ، ترجمة سرور علي إبراهيم وآخرون دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، 2007 .
- (29) كامل محمد المغربي: المدخل لإدارة الأعمال - أسس ووظائف ، مكتبة عمان ، الأردن، 1974.
- (30) كلادة ظاهر، ومرسي محمد:الإدارة التعليمية ، دار العالم العربي،القاهرة،1984.
- (31) كلادة ظاهرة : القيادة الإدارية ، دار زهران ، الأردن ، 1997 .
- (32) كنعان نواف : القيادة الادارية،دار الثقافة ، ط 7 ، الاردن ،2007.

- 33) لحسن باشيوة : نظرية المسار الهادف في القيادة التربوية ، منتديات المعهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية .
- 34) لعويصات جمال الدين : السلوك التنظيمي والتطور الإداري ، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع ، الجزائر، 2002.
- 35) محمد العديلي ناصر: إدارة السلوك التنظيمي ،الرياض ،1993.
- 36) محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة ، دار الفكر ، دمشق ، 1980 .
- 37) محمود عساف : أصول الإدارة ، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة ، الإسكندرية ، 1982.
- 38) محمود عياصرة معن ، مروان محمد بني أحمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2007 .
- 39) مدني عبد القادر علاقي: الإدارة- دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، السعودية، 1985.
- 40) نايف المحياوي قاسم :إدارة الجودة في الخدمات :مفاهيم وعمليات وتطبيقات . دارالشروق :عمان، الأردن، 2006 .
- 41) النمر سعود بن محمد ، وآخرون : الإدارة العامة - الأسس و الوظائف والاتجاهات الحديثة ، مكتبة الشقري ، ط7 ، بدون بلد ، 2011.
- 42) ياسر البكري ثامر: تسويق الخدمات الصحية ، دار اليازوري ، عمان، الاردن ، 2005 .

رابعاً-المجلات:

- 1) إدريس ثابت عبد الرحمان : قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات - دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد4 ، العدد الأول ، الكويت ، نوفمبر 1996.
- 2) حسان محمود فؤاد: قياس جودة الخدمة في شركات التأمين بالتطبيق على شركات لقطاع العام (مصر، الشرق ، الأهلية)،مجلة أفاق جديدة ، جامعة المنوفية،السنة التاسعة ، العدد3،1997.
- 3) سالم بن سعيد القحطاني: القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي ، مجلة البحوث الامنية ، العدد 23، السعودية ، سنة 2001 .
- 4) عبد الرحمان بن عزتر: إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة ، جامعة الجزائر ، مجلة الباحث ورقلة العدد2008/06 .
- 5) عبد الرزاق خليل : تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، مقال نشر بمجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية التوصل ، تصدر عن جامعة باجي مختار ، عنابة الجزائر ، العدد 17 ديسمبر 2006 .

خامساً- الدراسات السابقة:

- 1) أحمد علي ملاح منتهى : درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية،كلية الدراسات العليا ، 2005 .
- 2) أحمد محسن لطفي: أضواء نفسية على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية ، دراسة في كلية الآداب ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، سنة 2000 .

- 3) اوغيندي هدى: اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية E.P.S بسكيكدة، عنابة، 2009.
- 4) بن احسن ناصر الدين : مكانة الجودة في المؤسسة الخدمائية ، دراسة حالة "مؤسسة خدماتية جزائرية"باتنة ، 2009.
- 5) سعود الراشدي سالم: اثر الأنماط القيادية على تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، 2004.
- 6) صياحي الأخضر : نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2011.
- 7) عبد المالك الشريف طلال: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003.
- 8) عبد المولى وليد : دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية ، دراسة حالة إطارات مصنع الخزف الصحي ، ميلة الجزائر، 2013 .
- 9) محمد إبراهيم مجمي ناصر: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، 1424هـ/2003.

سادسا- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Henry Fayol : **Administration industriel et générale**, édition ENAG , Alger , 1990, p:120.
- 2) Guy Remy LEMOINE: **l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise**, Interedition, Paris, 93, PP: 94- 95.

- 3) Kathryn Batrol and David Martin : **Management**, 2nd ed, Mc Graw–Hill inc, New York, 1994, p 416.
- 4) LauraK.Raiman Dupont,: **Service Quality . from "Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operation Management"**, 3rd ed. A Wiley – Interscience Publication, John Wiley & Sons, INC. New York, 2001.
- 5) Michael. Haischer, Bullinger Hans. Jorg, Fahrnich Klaus. Peter., : **Assessment and Design of Service System**. 3rd ed. John Wiley & Sons, INC. New York, 2001.p194.
- 6) Nicole AUBERT, et autres: **Management – aspects humaines et organisationnelles**, Paris, ed PUE fondamentale, 1992, PP : 383– 384.
- 7) P.seilznick.**leadership in Administation** N.Y.Haper ROW.Publishers.1957 p.p 62.63.
- 8) Pierre Collertte.pouvr:**leadrship.autorite dans les organisation**.ed.Presse de l.universite.Quebec st.p154.
- 9) Rensis Likert. **The human Organization:its Management and Values** .New York –Hill.1967.p265
- 10) S. Kumar, Anil & Sursh, N. :**Production and Operations Management** . 2nd ed, New Age International Limited, Publishers, New Delhi, 2008.p132.

- 11) Schroeder, Roger G: **Operations Management**, 3rd ed , Mc Grew – Hill Irwin, Boston, 2007 .p137.
- 12) Weill Michel: **le management de la qualité, édition la découverte**, paris ,2001,p11.

الملاحق

جامعة الجزائر 02- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية والديمغرافيا
قسم علم الاجتماع
مدرسة الدكتوراة : علم الاجتماع التنظيمات والاتصال والمناجمنت

يسرني أنا الطالب بن عربي عثمان ، أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي
تدخل ضمن إنجازي مذكرة لنيل شهادة الماجستي ر في تخصص علم الاجتماع
التنظيمات والاتصال والمناجمنت والتي تحمل عنوان :

" الأنماط القيادية التسييرية وأثرها على تحسين مستوى الخدمات مؤسسة

الضمان الاجتماعي - بالجلفة - أنموذجا "

كما أتعهد لكم بأنني سأستعمل المعلومات التي ستفيدوننا بها بهدف علمي

بحث .

تقبلوا مرني فائق الاحترام والتقدير

شكرا

المحور الأول : البيانات الشخصية

1/ الجنس: - ذكر - أنثى

2/ الحالة العائلية: - أعزب - متزوج

3/ السن: 25-19 36-26 47-37 48 فأكثر

4/ الأقدمية في المؤسسة :

- أقل من 05 سنوات - من 06 إلى 12 سنوات

- من 13 إلى 19 سنة - أكثر من 20 سنة

5/ المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

*بيانات تخص نمط القائد المتسيب "الحر"

- 1/ هل تتم عملية الاشراف بشكل ملائم. نعم لا أحيانا
- 2/ هل يتميز بالصدقة والمودة مع الموظفين؟ نعم لا أحيانا
- 3/ هل يفضل أن يقوم غيره بقيادة فريق العمل؟ نعم لا أحيانا
- 4/ هل هو مزاجي ومتقلب الطبع؟ نعم لا أحيانا
- 5/ هل يملك القدرة على التحدي رغم الصعوبات؟ نعم لا أحيانا
- 6/ هل ترى انه مؤثر ايجابا العاملين؟ نعم لا أحيانا
- 7/ إذا كان نعم كيف يتم ذلك؟
.....
.....

- 8/ هل يهمل الأنظمة والقوانين ويحاسب العاملون من خلالها؟ نعم لا أحيانا
- 9/ هل يوفو جزءا من الوقت للإنصات للآخرين؟ نعم لا أحيانا
- 10/ هل يدير العمل دونما استشارة المرؤوسين؟ نعم لا أحيانا
- 11/ هل يرفض تبرير ما يبدر منه من تصرفات؟ نعم لا أحيانا
- 12/ هل هو متقلب الآراء والاتجاهات في العمل؟ نعم لا أحيانا

*بيانات تخص نمط القائد الديمقراطي.

- 1/ هل يسمح للموظفين بمعارضة رأيه؟
 نعم لا أحيانا
- 2/ هل يجتمع بالعاملين بشكل دوري؟
 نعم لا أحيانا
- 3/ هل هو صارم في تطبيق اللوائح والقوانين الداخلية؟
 نعم لا أحيانا
- 4/ هل يقوم بتفويض بعض سلطاته لمروسيه؟
 نعم لا أحيانا
- 5/ يأخذ القائد بآراء مروسيه في عملية اتخاذ القرار.
 نعم لا أحيانا
- 6/ يرحب القائد بآراء و أفكار العاملين واستفساراتهم .
 نعم أحيانا
- 7/ يحسس ويشعر العاملين أن آراءهم تؤخذ بالحسبان.
 نعم لا أحيانا
- 8/ يراعي الأمور الإنسانية عند حدوث خلل؟
 نعم لا أحيانا
- 9/ يقوم بمناقشة الأمور جماعيا.
 نعم لا أحيانا
- 10/ إذا كان نعم كيف يتم ذلك؟

- 11/ هل يتولى بنفسه تقديم خدمات للأشخاص بنفسه.
 نعم لا أحيانا
- 12/ هل يضع أهداف واضحة ويعرف العاملين به؟
 نعم لا أحيانا
- 13/ يخص العاملين بمعاملة خاصة .
 نعم لا أحيانا
- 14/ هل يتقبل أفكار المروسيين ومقترحاتهم؟
 نعم لا أحيانا
- 15/ كيف يتم ذلك؟

-
- 16/ هل يفضل أن يقضي وقته في صحبة الآخرين ؟ نعم لا أحيانا
- 17/ يتصل مباشرة مع موظفيه وبدون أية واسطة. نعم لا أحيانا
- 18/ هل هو مرتًا في التعامل والتوجيه؟ نعم لا أحيانا

***بيانات تخص النمط البروقراطي.**

- 1/ يهتم بالعمل فقط ؟ نعم لا أحيانا
- 2/ هل يعتمد على مبادئ أخلاقية معترف بها؟ نعم لا أحيانا
- 3/ هل يمتلك الشعور بالمسؤولية ؟ نعم لا أحيانا
- 4/ هل يهتم قائدك بشكاوي المرؤوسين؟؟ نعم لا أحيانا
- 5/ يعمل على تبيان الأهداف التنظيمية . نعم لا أحيانا

6/ كيف يقوم
بذلك؟

.....

- 7/ يحث على العمل بطرق قانونية . نعم لا أحيانا
- 8/ هل يؤمن القائد بأهمية خدمة الزبائن؟ نعم لا أحيانا

9/ كيف يظهر هذا الاهتمام:

.....

.....
10/ هل يركز على الثواب والعقاب لتحفيز؟ عم لا أحيانا

11/ هل يصدر القائد القرارات الملائمة لمرؤوسيه لإنجاز العمل؟ نعم لا أحيانا

12/ يلح على إتباع التعليمات والقواعد التنظيمية. نعم لا أحيانا

13/ هل ينتقد الأداء الضعيف؟ عم لا أحيانا

14/ هل يفرض رقابة صارمة على المرؤوسين؟ نعم لا أحيانا

15/ يطلع العاملين على أدوارهم الوظيفية وما هو مطلوب منهم. نعم لا أحيانا

16/ كيف يتم ذلك؟
.....
.....

17/ هل يهتم بفترات الراحة والاستجمام؟ نعم لا أحيانا

18/ يدير العمل بحزم شديد. نعم لا أحيانا

19/ يتفرد باتخاذ القرارات. نعم لا أحيانا