



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية : العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم : العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع



العنوان :

القيادة الإدارية و أثرها على الكفاءة المهنية

دراسة ميدانية بثانوية سيدي اعجاز

غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ :

قمانة محمد

إعداد الطالب :

يوسف رزاق

السنة الجامعية : 2014/2013

الشكر والعرفان

أولاً وقبل كل شيء نحمد الله تعالى أن وفقني وأعانني على إتمام هذا الإنجاز المتواضع فهو أحق أن يحمد ويشكر مراجياً منه أن يجعله في ميزان الحسنات ثم أتقدم بالشكر والعرفان لأستاذ المشرف الفاضل قمانه محمد على توجيهاته وإرشاداته ودعمه طيلة مرحلة هذا البحث وتشجيعه وإصراره على الانضباط لإتمام هذا الإنجاز ولجميع أساتذتنا الأفاضل: قرليفة عبد الحميد، مباحي مصطفى، بولعراس نور الدين، طويل محمد، عكوشي عبد القادر، شرقي مهدي، أولاد بلخير الشيخ، بقادير عبد الرحمن، وإلى الأستاذة حواطي أمال ومولاي سميرة وأوشان جميلة وإلى رئيس قسم علم الاجتماع مرميلي رضا وإلى كل من الأساتذة الشريف صديق وبوعزوز محمد .

وكذا مدير ثانوية سيدي أعبان علي ما قدمه هو والطاقم التربوي من مساعدة .

وأخيراً وليس آخراً أتقدم بالشكر ثانية إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث .

رلى كل هؤلاء ارقى معاني التقدير و الاحترام

الإهداء:

الحمد لله الذي هدانا وسخر لنا هذا فله الحمد والشكر كله .
أهدي ثمرة عملي لمن هم سبب وجودي أُمِّي وأبي مرحمة الله عليه فهما أول من يجب
أن يشكر لما قدماه لي من دعم منقطع النظر أسأل الله أن ينجينا منهم يوم القيامة .
ثم إلى أسرتي نزوجتي من كانت لي دعماً في مسيرتي وإلى بناتي سامرة و
مسعودة وعائشة ومحمد الشنايفي . وإلى إخوتي وأخواتي بدون إستثناء خاصة
أختي الكبرى مريم أسأل الله أن يشفيها وإلى مروح من غيبتهم الموت عنا مسعودة
وعائشة .

ثم لا أنسى اصدقائي خاصة محمد وذناني وسبقاق أحميدة .
إلى من كان لي دعماً دائماً في مسيرتي الدراسية حرون حرون وإلى مفتشي و
الذي سهل لي الطريق تاوتي خليل .
وإلى كل أساتذتي الكرام دون إستثناء وكل زملائي الطلبة والطالبات .
وإلى رئيس القسم مرميلي مرضا
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل .
يوسف مرقاق .

الفهرسة

الصفحة	المحتوى
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار المنهجي.
	المبحث الاول : أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
05	المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع.
05	أ-الأسباب الموضوعية .
05	ب-الأسباب الذاتية.
06	المطلب الثاني:أهمية الدراسة.
07	المطلب الثالث:أهداف الدراسة.
	المبحث الثاني : طرح الاشكالية وتحديد المفاهيم
08	المطلب الأول:الإشكالية.
10	المطلب الثاني:الفرضيات .
10	تحديد المفاهيم:تحديد المفاهيم.
11	1) القيادة.
14	أ) الرقابة.
15	ب) الحوافز.
16	ج) العلاقات الإنسانية.
17	2) الكفاءة.
20	المبحث الثالث : المنهج المتبع والدراسات السابقة.
20	المطلب الأول:المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات.
20	1- الدراسات السابق.
22	2- صعوبات البحث.
	الإطار النظري.
	القيادة الإدارية.

26	تمهيد.
27	المبحث الأول: ماهية القيادة.
27	المطلب الأول: مفهوم القيادة .
28	تصنيف القيادة.
29	المطلب الثاني: تطور القيادة الإدارية.
30	المطلب الثالث: أنماط القيادة.
31	النمط المستبد.
33	القيادة المتساهلة.
35	القيادة الديمقراطية.
37	النمط المتساهل.
38	نظريات القيادة.
38	1- نظرية السمات.
41	2- نظرية السلوك القيادي.
43	أ- دراسة جامعة أوهايو.
44	ب- دراسة جامعة متشيجان.
44	ت- دراسة بليك و ماتون.
46	3- النظرية الاحتمالية أو الموقفية.
49	4- نظرية الرجل العظيم.
50	المبحث الثاني: القيادة في المؤسسة الجزائرية.
51	المطلب الأول: القيادة في التسيير الاشتراكي.
52	المطلب الثاني: القيادة في إعادة الهيكلة.
53	المطلب الثالث: مرحلتي الاستقلالية و الخصخصة.
54	المبحث الثالث: الرقابة.
54	المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية.

56	المطلب الثاني: أنواع الرقابة.
59	المطلب الثالث: أهمية الرقابة.
60	المطلب الرابع: خطوات الرقابة.
61	المبحث الرابع التحفيز.
61	المطلب الأول: مفهوم التحفيز.
62	المطلب الثاني: أهمية التحفيز.
63	المطلب الثالث: أنواع التحفيز.
66	المطلب الرابع: نظريات التحفيز.
66	1- النظرية الكلاسيكية.
67	2- نظرية العلاقات الانسانية.
68	3- نظرية الحاجات الانسانية.
70	4- نظرية العاملين.
71	5- نظرية الموقف.
72	6- نظرية Y, X .
	الفصل الثالث الكفاءة المهنية.
75	تمهيد.
76	المبحث الأول: ماهية الكفاءة.
76	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة.
76	المطلب الثاني: تعريف الكفاءة.
78	المبحث الثاني: تصنيف الكفاءة.
78	المطلب الأول: تصنيف الكفاءة من حيث النوعية المهنية.
79	المطلب الثاني تصنيف الكفاءة من مدى لزميتها للمهام المختلفة.
80	المطلب الثالث: تصنيف الكفاءة بحسب سعة و مستوى الحياة.
81	المطلب الرابع: تصنيف الكفاءة من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية.

83	المبحث الثالث: أبعاد الكفاءة المهنية.
83	المطلب الأول: أبعاد الكفاءة المعرفية.
84	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة الإنتاجية.
85	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة الاجتماعية.
	الإطار الميداني.
89	المبحث الأول: التعريف بثانوية سيدي أعجاز.
89	المطلب الأول: نشأة و مسيرة عمل ثانوية سيدي أعجاز.
89	أ) النشأة:
89	ب) مسيرة عمل ثانوية سيدي أعجاز.
90	المطلب الثاني: مهام و ممتلكات ثانوية سيدي أعجاز.
91	المبحث الثاني: مجتمع البحث و مجال الدراسة.
91	المطلب الأول: مجتمع البحث و اختيار العينة .
93	المطلب الثاني: مجالات الدراسة.
94	المبحث الثالث: خصائص وخلاصة نتائج العينة .
94	المطلب الأول: خصائص العينة.
97	المطلب الثاني: خلاصة خصائص العينة.
	الفرضية الأولى
100	تمهيد.
101	المبحث الأول: الرقابة وجودها، أشكالها، أدواتها، و على من تكون.
101	المطلب الأول: وجود الرقابة.
102	المطلب الثاني: نوع الرقابة المطبقة في المؤسسة.
103	المطلب الثالث: أداة الرقابة في المؤسسة مكان البحث.
104	المطلب الرابع: الفئة المستهدفة بالرقابة.
105	المبحث الثاني: الرقابة و أثرها في رفع الكفاءة المعرفية.
107	المطلب الثاني: الإحساس بالرقابة و حرية تصويب الأخطاء.

110	المطلب الثالث: كيف تستغل الرقابة في الوصول إلى الأهداف المسطرة.
112	استنتاج الفرضية الأولى.
	الفرضية الثانية
115	تمهيد
116	المبحث الأول: التحفيز وجوده و شكله.
116	المطلب الأول: وجود التحفيز.
119	المطلب الثاني: شكل التحفيز المقدم.
121	المبحث الثاني: التحفيز و أثره على الكفاءة الإنتاجية.
121	المطلب الأول: قيمة التحفيز و أثره على وصول المعلومات للتلاميذ.
124	المطلب الثاني: نوع التحفيز و أثره على مستوى التحصيل الدراسي.
127	استنتاج الفرضية الثانية.
	الفرضية الثالثة
130	تمهيد.
131	المبحث الأول: علاقة الاساتذة مع المدير.
131	المطلب الأول: وجود علاقة انسانية مع المدير.
133	المطلب الثاني: كيف هي العلاقة مع المدير قانونية أم مرنة.
134	المبحث الثاني: علاقة المدير الإنسانية و أثرها على الكفاءة الاجتماعية.
134	المطلب الأول: مشاركة المدير العمال في حل المشاكل و تعاون الأساتذة مع الإدارة.
137	المطلب الثاني: الاستفادة من العلاقات مع المدير و وجود علاقة مع المجتمع المحلي.
139	استنتاج الفرضية الثالثة.
142	الاستنتاج العام.
145	الخاتمة
146	قائمة المراجع.
148	الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	الجدول رقم 01 يبين صفة و أعداد الاساتذة الممثلين للعينة.	92
2.	الجدول رقم 02 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن أو الفئات العمرية.	94
3.	الجدول رقم 03 يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس .	95
4.	الجدول رقم 04 يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:	96
5.	الجدول رقم 05 يوضح الاقدمية:	97
6.	الجدول رقم 06 يوضح ما إذا كان المدير يراقب العمال :	101
7.	الجدول رقم 07 يوضح نوع الرقابة مباشرة أو غير مباشرة :	102
8.	الجدول رقم 08 يوضح ما إذا كان تسجيل الحضور يومي :	103
9.	الجدول رقم 09 يوضح ما اذا كان المدير يميز بين العمال في الرقابة:	104
10.	الجدول 10 يوضح استمرارية الرقابة من قبل المدير و وجود الصعوبات فيما يخص الحصول على الجديد.	105
11.	الجدول 11 :يوضح ما اذا كان الاساتذة يتضايقون من رقابة المدير و مدى حرية تصويب الاخطاء العلمية.	107
12.	الجدول 12: يوضح ما اذا كان المدير يركز على الاخطاء و ليس الاداء و مدى التوصل للأهداف التربوية المسطرة.	110
13.	الجدول رقم 13: يوضح ما اذا كان المدير يقدر الخدمات المقدمة من قبل العاملين:	116
14.	الجدول رقم 14 يوضح ما اذا كان المدير يكافئ العمال على الجهود المبذولة:	118
15.	الجدول رقم 15 يوضح ما اذا كان المدير يوفر فرصة المنافسة بين العاملين كجماعة عمل:	119
16.	الجدول 16 يوضح ما اذا كان التحفيز كافي و مدى وصول المعلومات للتلاميذ بشكل جيد.	121

124	الجدول 17 يوضح ما اذا كان التحفيز مادي أو معنوي و مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ.	.17
133	الجدول رقم 18 يوضح ما اذا كان العمال يطرحون قضايا خاصة مع المدير:	.18
134	الجدول رقم 19 يوضح ما اذا كان المدير يطبق القوانين حرفيا:	.19
	الجدول 20 يوضح ما اذا كان المدير يشارك في حل مشاكل شخصية و مدى التعاون مع ادارة المؤسسة.	.20
137	الجدول 21 يوضح ما اذا تمت الاستفادة من العلاقة بالمدير لتحسين المكانة في المجتمع و وجود علاقة مع المجتمع المحلي.	.21

تعتبر القيادة الإدارية عنصر مهم في السلوك الإنساني عموماً ،والسلوك التنظيمي لما لها من خصائص ومميزات تجعل منها أساس العملية الإدارية فهي جوهرها والمؤثر الرئيس فيها ، و هي مفتاح الإدارة و تكمن أهميتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية عامة والتربوية خاصة.ومن كل هذا يمكننا القول أن القيادة الإدارية هي موجه الأفراد ومراقبهم ومدربهم ومنسق أعمالهم و مجهوداتهم واستشارة الدوافع والطموحات لديهم ،من خلال المعايير المتبعة في تحفيزهم وتشجيعهم ،عبر زيادة الكفاءة المهنية عموماً بالمؤسسة. و انطلاقاً من ذلك فإن مهمة القيادة الإدارية في المؤسسة أمر صعب و،مهمة تتطلب من القيادة جهداً ووقتاً ومهارة ،حتى يستطيع أن يقود العاملين نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمين.وعليه جاء اهتمامنا بالقيادة الإدارية ودراساتها كونها كما اشرنا سابقاً تمثل أحد أهم العوامل الأساسية تأثيراً في الكفاءة المهنية بالمؤسسة وهو ما ينعكس على أهداف المؤسسة . وعليه فقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع ليكون محورنا في هذه الدراسة نظراً لما له من أهمية كما اشرنا وهو ما يستدعي فهم وتحليل الآثار الإيجابية منها و السلبية لهذا النمط من القيادة الإدارية الموجودة في ثانوية سيدي أعجاز بنورة ولاية غارداية. وسنحاول عبر هذه الدراسة الميدانية معرفة تلك التأثيرات التي تفرزها القيادة الإدارية،على الكفاءة المهنية على مجموع الأساتذة بالمؤسسة التعليمية. و انطلاقاً من ذلك فإننا قد قمنا بتقسيم هذه الدراسة الميدانية إلى بابين ،أحدهما يمثل الجانب النظري والآخر يمثل الميداني.

وعليه فالباب الأول شمل ثلاثة فصول بداية بالإطار المنهجي ،وقد احتوى هذا الفصل على الأسباب الرئيسية في اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة إضافة إلى إشكالية الموضوع والفرضيات التي تمت



صياغتها في هذا الجانب، بالإضافة الى تحديد المفاهيم الرئيسية وتوضيح المنهج المتبع ثم أدوات وتقنيات جمع البيانات وكذلك تم التطرق للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع هذه الدراسة وأخيرا الصعوبات التي اعترضت مسارنا في أثناء هذه الدراسة. أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه للقيادة الادارية وقد تم تقسيمه إلى أربع مباحث أولها ماهية القيادة الإدارية وذلك بوضع مفهومها و تطورها و أنماطها والنظريات التي فسرت هذا المفهوم. أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى الرقابة الإدارية بتعريفها و أنواعها و أهميتها والخطوات المعتمدة في الرقابة. أما المبحث الأخير فكان عن تحفيز ممثلا في أهدافه و أهميته و أنواعه والنظريات التي قامت عليه. أما الفصل الثالث فهو للكفاءة الادارية فقد احتوى على ثلاث مباحث أولها ماهية الكفاءة بدءا بمفهومها .ثم تعريفها أما المبحث الثاني فجاء فيه التصانيف المتعددة أما المبحث الأخير في هذا الفصل فتطرقنا فيه لإبعاد الكفاءة المهنية للأساتذة كالمعرفية و الإنتاجية و الاجتماعية. أما عن الجانب الميداني فقد تضمن أربع فصول أولها التعريف بالثانوية نموذج الدراسة وخصائص مجتمع البحث و،الفصل الخامس قد احتوى على مبحثين أولهما على الرقابة وشكلها و أدواتها وعلى من تكون و الثاني: فهو للرقابة و أثرها على رفع الكفاءة المعرفية .ثم تطرقنا إلى استنتاج الفرضية الأولى .و شمل الفصل السادس مبحثان أولهما عن التحفيز وجوده و شكله والثاني عن التحفيز و أثره على الكفاءة الانتاجية ثم استنتاج الفرضية الثانية .و احتوى الفصل السابع على مبحثين فالأول تطرق إلى علاقات المدير الانسانية مع الأساتذة، و أثرها على الكفاءة الاجتماعية..لنصل في الأخير إلى استنتاج عام حول الدراسة.



الإطار المنهجي

المبحث الأول: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع.

أ - الأسباب الذاتية.

ب - الأسباب الموضوعية.

المطلب الثاني: أهمية الدراسة.

المطلب الثالث: أهداف الدراسة.

المبحث الثاني: طرح الإشكالية و تحديد المفاهيم

المطلب الأول: الإشكالية.

المطلب الثاني: الفرضيات.

المطلب الثالث: تحديد المفاهيم.

المبحث الثالث: المنهج المتبع و الدراسات السابقة.

المطلب الأول: المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: صعوبات البحث

المبحث الأول: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع:

تعد الأسباب التي تدفع الباحثين لأي موضوع كثيرة و متنوعة و يمكننا أن نجملها في أسباب موضوعية و أخرى ذاتية تدفعنا لدراسة هذا الموضوع.

أ) الأسباب الموضوعية:

قلة الدراسات التي تناولت مواضيع في التنظيم داخل المؤسسات التربوية و أملي ان تكون انطلاقة في دراسة المؤسسات التربوية انطلاقا من أنها تنظيمات.

تسليط الضوء على القيادة الادارية داخل المؤسسات التربوية وفق دراسة سوسولوجية تعتمد على المنهج العلمي المعتمد في علم الاجتماع.

محاولة تسليط الضوء و معرفة وضع المؤسسات التعليمية في بلادنا و الثانويات بصفة خاص كونها تنظيمات معقدة تجمع بين الجوانب التربوية و الاقتصادية و الادارية .

ب) الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- الدافع العلمي و التدريب على البحث العلمي بغية اكتساب المزيد من المعرفة في هذا المجال.
- معايشة هذه الظاهرة و الوقوف عليها بحكم التعامل معها و تأثري بها يوميا.
- محاولة اكتساب خبرات جديدة تجعلني أحسن من أدائي الوظيفي في العمل.

المطلب الثاني: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يبين ما مدى تأثير القيادة الادارية على العاملين في المؤسسات التربوية . و قد حاولت أن أتعرف على هذا التأثير الحاصل في المؤسسة التربوية من ،طرف المدير من خلال ما لاحظته في هذه المؤسسات ، و في الواقع العملي بحكم تعاملي اليومي مع هذه الظواهر ،التي باتت تأثيراتها وانعكاساتها واضحة لكن فهمها وتفسيرها كان يقتضي الوقوف عليها من خلال دراسة علمية تكشف التأثير الحقيقي لمدير الثانوية في تابعيه من أساتذة و مراقبين و مدى تأثيره بمعاملة المدير لهم في تحسين مستوياته ، و الرفع من كفاءته المهنية في الجانب الانتاجي و المعرفي و الاجتماعي ، و ذلك بفضل الرقابة و التحفيز و علاقات العمل .

المطلب الثالث: أهداف الدراسة:

إن أي باحث و هو بصدد دراسة موضوع ما لابد أن تكون له قواعد، و أرضية يعتمد عليها، و يحدد مسارا يتبعه بغية الوصول إلى الأهداف التي رسمها في بداية المسار.

و عليه يتمثل هدفنا في التعرف على الطرق التي اعتمدها الباحثون في مجال علم الاجتماع بغية التوصل إلى دراسة الظواهر دراسة علمية. و ذلك من خلال تطبيق ما درسناه في هذا التخصص قصد تعويد أنفسنا على البحث العلمي و توسيع معارفنا في هذا المجال.

- الكشف عن القيادة الادارية داخل المؤسسة التربوية و تأثيرها في الكفاءة الانتاجية من خلال الرقابة و التحفيز و العلاقات الانسانية.

- المساهمة في هذا التخصص من خلال هذه الدراسة الميدانية بغية فهم الظاهرة كونها ترتبط بعلم الاجتماع التنظيم و العمل الذي يعد تخصصا في علم الاجتماع.

- إثراء مكتبة الجامعة بموضوع جديد يضاف إلى بقية المواضيع السابقة.

- دراسة المؤسسة التربوية من الجانب الإداري كونها تضبطها القوانين الادارية و بالتالي تحديد الجانب الآخر لهذه المؤسسة.

المبحث الثاني: طرح الاشكالية و تحديد المفاهيم.

المطلب الأول:الإشكالية:

تعد القيادة الإدارية من أهم عناصر السلوك الإنساني ، و أهم العوامل تأثيرا في المنظمات لما تتميز به من خصائص ،ومميزات تجعل منها أساس ومفتاح العملية الإدارية فهي جوهرها وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة ،وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية عامة والتربوية خاصة.

ومما سبق يمكننا القول أن القيادة الإدارية هي التي تقوم على توجيه الأفراد ومراقبتهم وتدريبهم وتنسيق اعمالهم و مجهوداتهم واستثارة الدوافع والطموح لديهم .من خلال المعايير المتبعة في تحفيزهم وتشجيعهم ،عبر زيادة الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة.وانطلاقا من ذلك فان مهمة القيادة الإدارية في المؤسسة ليست بالمهمة اليسيرة ، و إنها مهمة تتطلب من القيادة جهدا ووقتا ومهارات ،حتى يستطيع أن يقود العاملين نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمين.

ولا شك أن نظرة القائد الإداري للكفاءة المهنية عند موظفيه فهي تمثل له عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل.ولا يمكن تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسات إلا بتوفر الأجواء المناسبة عبر بيئة عمل تتوفر فيها الظروف الملائمة لأداء العمل ،من خلال قيادة رشيدة تساهم في الوصول إلى الهدف المنشود.

وقد حاول العديد من الباحثين من خلال بحوثهم تحليل سلوك القائد و اتجاهاته وأثر ذلك على أداء العاملين بالمؤسسات عامة ،بغية تحسين أداء وفعالية العاملين ،من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

إن سلوك العاملين بالمؤسسات عامة، يتأثرون إيجاباً وسلباً بنوع القيادة التي تدير جوانب الإدارة والعاملين في المؤسسة. وانطلاقاً من ذلك فإن المسؤولين عن المؤسسات التربوية يسعون لإيجاد أنماط قيادية تحقق ما تسعى له المنظومة التربوية والقائمين عليها، من أهداف تلمس المنظومة عامة والتلاميذ و الأساتذة خاصة.

و إذ تعتبر المؤسسات التعليمية اليوم كغيرها من المنظمات الحديثة التي تتوفر على قيادة إدارية تتفاعل فيها سلباً أو إيجاباً مع مرؤوسيهها، وهو ما يؤثر على أهداف المؤسسة و كذا الكفاءة المهنية للعاملين ومنه جاءت إشكالتنا على النحو التالي :

التساؤل العام :

- ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الكفاءة المهنية للأساتذة داخل المؤسسات التعليمية؟
و منه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1) هل تؤثر الرقابة التنظيمية للقائد الإداري على الكفاءة المعرفية للأساتذة؟

2) هل يؤثر تحفيز القائد الإداري في رفع الكفاءة الانتاجية للأساتذة؟

3) هل تؤثر العلاقات الانسانية للقائد الادارية على الكفاءة الاجتماعية للأساتذة؟

المطلب الثاني: الفرضية العامة :

أن درجت الكفاءة المهنية للأساتذة مرتبطة بطبيعة و أسلوب الممارسة الإدارية للقائد.

الفرضية الأولى:

تزداد الكفاءة المعرفية للأستذة كلما زاد تفعيل الرقابة التنظيمية للقائد الإدارية.

الفرضية الثانية :

كلما زاد تحفيز القائد الإداري للأساتذة زادت الكفاءة الانتاجية لديهم .

الفرضية الثالثة:

تؤثر العلاقات الإنسانية للقائد الإداري في زيادة الكفاءة الاجتماعية للأساتذة.

المطلب الثالث: تحديد المفاهيم:

مما لاشك فيه أن أي باحث لابد له من تحديد المفاهيم التي يستعملها في دراسته، وهي تمثل نتيجة لتراكم الخبرات و الجهود التي قام بها الدارسون و الباحثون ، كل في اختصاصه وعليه فسوف نبين هذه المفاهيم المستعملة في بحثنا هذا بهدف تبديد الغموض وضبط موضوع الدراسة وهذه المفاهيم هي القيادة، و انماطها المتمثلة في القيادة ، الرقابة و التحفيز و العلاقات الانسانية و كذا الكفاءة المهنية بأبعادها المعرفية و الإنتاجية و الاجتماعية.

1) القيادة:

تعتبر القيادة من ركائز عملية التسيير في المؤسسة من أجل صالحها العام و في هذا الصدد فقد تعددت التعاريف حولها.

"القيادة الإدارية عن كونتز و ادونيل تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

و يعرفها فننز و بروستوس (piffner e presthus) بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير ،و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ،و التي تتجاوز مصالحهم الوانية"¹

"يعرفها (علي السلمي)قائلا(القيادة هي عملية التأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة و التنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق هدف الكفاية الإنتاجية)"²

و يعرفها كيث ديفر: "القيادة هي العامل الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة ببعضهم مع البعض و يحرك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف"³

و هناك من يعرف القيادة "أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها و تنصب الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو الأهداف"⁴

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان الاردن،ط1،2010، ص30

² أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن ،ط1،2008،ص 137.

³ المرجع نفسه،ص 138.

⁴ فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني،الجزائر،2003،ص 212.

فالقيادة هي قدرة التأثير على الآخرين (العاملين) باستقطاب قدراتهم لأدائهم في المنظمة بحماس و ثقة من أجل الصالح العام للتنظيم.

*المفهوم الاجرائي للقيادة:

هي ذلك الأسلوب المعتمد من الرئيس في تسيير المنظمة، بتوجيه سلوك العاملين داخلها نحو تحقيق الأهداف العامة للتنظيم شرط القدرة على التأثير فيهم.

1-1 القيادة الديمقراطية:

"أحد الأنماط القيادية المعروفة بفتح باب الحوار مع العاملين حتى المعارضين منهم، بحيث يستمع إلى الجميع قبل اتخاذ القرار الأنسب وهو ما يسمح بالتفاعل المستمر، و التعبير عن الآراء دون خوف، و تفجير طاقات و مبادرات العاملين و الإطارات و من سلبياتها إطالة الوقت في الاستماع خاصة من حيث كثرة الاجتماعات"¹

"كما بينت الكثير من الدراسات أن القيادة الديمقراطية في الإدارة تحقق رضا العاملين وترفع روحهم المعنوية"²

ويتميز هذا النمط من القيادة بالعلاقات الإنسانية القائمة بين القائد و المرؤوسين، من أجل إشباع حاجاتهم و خلق روح التعاون بينهم و حل مشاكلهم، للمشاركة في اتخاذ القرار و تفويض السلطة.

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 105.

² أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 142.

*المفهوم الاجرائي للقيادة الديمقراطية:

هي النمط المرن من القيادة الذي يتبناه المسير في المؤسسة ، لكسب ثقة المرؤوسين بإشراكهم في نشاط المنظمة(اتخاذ القرار، تفويض السلطة للقيام بالمهام...الخ)و هي قائمة على الاحترام المتبادل بين أعضاء كل تنظيم.

1-2 القيادة الأوتوقراطية:

هي نوع من أنواع القيادة التي تركز القرار في يد القائد"الذي يعتبر نفسه الأمر الوحيد و على العاملين التنفيذ فقط تحت طائلة التهديد و العقاب،و من إيجابياته الفعالية و السرعة و المباشرة و هو عملي في الحالات الاستعجالين،و من سلبياته عدم الاستماع للآخرين و لا يسمح برجوع المعلومات مما قد يؤدي إلى تمرد العاملين"¹

كما تتميز بالاستبدادية و التسلط على المرؤوسين بالضغط عليهم لإنجاز أعمالهم،وهذا يعطي تفاوت بين العديد من ذوو هذا النمط من القيادة ،و بالتالي نميز نوعين من هما:القائد الأوتوقراطي المتطرف و الاستبداد،و هي الأوتوقراطية المتحكمة أو المتسلطة،أما الثاني فهو القائد الأوتوقراطي غير المتطرف و قد سميت القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة.

*المفهوم الاجرائي للقيادة الأوتوقراطية:

هي نمط قيادي يتفاوت بين التطرف و الاستبدادية و الصلاح و الخير و الذي يتميز بمركز السلطة في تسيير المؤسسة،وذلك باعتبار أن لقائد هو محور العلاقات و الاتصالات داخلها بإصدار الأوامر و التوجيهات ،و العودة إليه في كل شيء ،مما يقلل من شأن المرؤوسين.

¹ ناصر قاسيمي،مرجع سابق،ص 104.

1-3 القيادة المتساهلة أو الحرة:

"أحد الأنماط القيادية التي تعطي للمرؤوسين حرية أكبر و استقلالية أكبر في العمل فتسمح لهم بتطوير طريقتهم الخاصة من أجل تحقيق الفعالية ، كما يسمح للجميع بإبداء آرائهم و يعطي لنفسه فرصة الاستماع إليهم جميعا دون التقليل من شأن أية فكرة، و من سلبياته أن يكون القائد في نفس الخط مع المرؤوسين، كما تؤدي طريقتة إلى تضييع الكثير من طاقة العاملين أمام الحرية الواسعة و أمام ما ينتظرهم من أعمال بحيث يجدون أنفسهم مضطرين لعمل كل شيء و أي شيء مرة واحدة"¹

و أيضا هي "أحد الأنماط القيادية التي تهتم بتكوين فريق موحد و متلاحم و حركي بحيث الأعضاء كأسرة واحدة، فيسهل اندماج الموظفين و يأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية ، و من سلبياته أنه لا يفرق بين ما هو رسمي و ما هو غير رسمي، و أحيانا يطغى الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية على حساب العلاقات الرسمية"² .

*المفهوم الإجرائي للقيادة المتساهلة أو الحرة:

هي نمط قيادي يقوم على الحرية في أداء الأعمال و التفويض الواسع للسلطة مع اتباع سياسة الباب المفتوح لتسهيل الاتصال.

أ) الرقابة:

"تعتبر الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية. و الترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. إن كلمة الرقابة و دورها في ترتيب وظائف

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 105.

² المرجع نفسه، ص 105 .

الإدارة، له دلالة معينة و هي أن هذه الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في المؤسسات المصرفية و في الشركات المساهمة و غيرها.¹

"لقد عرف الفرنسي هنري فايول Henry fayol الذي عاصر فردريك تايلور في الولايات المتحدة، الرقابة بأنها "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة، و أن الغرض هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها، و تنطبق على كل شيء"²

*التعريف الاجرائي للرقابة:

هي وضع إطار أو سبيل من خلاله يتم وضع المرؤوسين تحت أعين الرؤساء بحيث تتم مراقبة كل أعمالهم بدقة و بوسائل مختلفة .

ب) الحوافز:

"هي النظام الذي تتبعه الادارة العليا و الرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت و التشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم و الوصول الى أقصى انتاجية ممكنة، كما تهد الحوافز مجموعة من العوامل و المؤثرات و الأدوات و الوسائل التي تدفع الفرد و تحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج المترتبة على هذا السلوك."³

¹ علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الأعمال، اثرء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ط1، 2008، ص19

² المرجع نفسه، ص24

³ فاروق عبد فلة و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، ط2، 2009، ص301.

*التعريف الاجرائي للتحفيز:

هو جعل العامل يقدم أقصى ما عنده في خدمته للمنظمة مقابل مغريات تقدم له من قبل المسؤولين هذه المغريات مادية و معنوية.

ج)العلاقات الإنسانية:

أما مدرسة العلاقات الإنسانية بريادة التون مايو التي أخذت بعين الاعتبار الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكاً، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويجفزه للعمل والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وبالتنظيم غير الرسمي و "يعتبر البروفيسور التون مايو الرائد الأساسي لهذه الحركة، فقد قام فريقاً من علماء جامعة هارفارد في دراسات هاوثورن الميدانية الشهيرة، انطلاقاً من الافتراض بأن هناك علاقة وثيقة بين إنتاجية العمل والعوامل البيئية المحيطة به، حيث ركزت على الاهتمام بالجوانب التفاعلية بين الأفراد والجماعات كرد فعل ضد مبادئ وتطبيقات النظريات السابقة، كما ساهمت في تطوير مفاهيم عدة منها: الدافعية والرهن الوظيفي، والقيادة، والمناخ المؤسسي، وديناميكية الجماعة والاتصال وحل خلافات، والاتجاهات النفسية"¹.

*المفهوم الاجرائي للعلاقات الانسانية:

هي العلاقات التي تتسم بالودية و لا تضبطها عادة قوانين بل هي عبارة عن تواصل بين العاملين من جانب إنساني.

¹ علي عسكر، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث ، القاهرة مصر، 2009، ص 16.

2- الكفاءة:

"يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن و لعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (Conseil National du Patronat Francais)(CNPF)-الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية (MEDEF) Mouvement des Etreprises de France - في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 و التي جمع خلالها حوالي 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات و قطاعات نشاط مختلف بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم و الآليات المتعلقة بهذا المدلول.¹ و يمكن تقسيم الكفاءة إلى

عدة كفاءات نعرف منها:

2-1 الكفاءة المعرفية:

*التعريف الاجرائي للكفاءة المعرفية:

هي الكم من المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء العامل في شتى مجالات عمله. و هي قدرت الاستاذ على التعرف على المادة العلمية لعمله.

و يمكن تمييزها بالأبعاد التالية:

- يظهر معرفة متعمقة بعمله.
- يقدم أدلة وشواهد على انه يساير تطور عمله.

¹ ثابتي حبيب و بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط 1، 2009، ص 110.

- يبدي وعياً متميزاً بالأهداف التربوية.
- ملم بظروف وحيثيات عمله.
- يبدي وعياً بخصائص نمو المتعلمين.
- يحرص على استخدام لغة سليمة ومعبرة ومناسبة لمستوى المتعلمين.
- القدرة على إثراء تخصصه في العمل بكل ما هو جديد.
- يبادر إلى إعداد دراسات وبحوث تربوية وتخصصية تهم عمله وتساعد على تحسين مستواه.
- يصب الأخطاء العلمية التي تهم عمله.
- يشارك في المسابقات التي ترفع من مستواه و تنمي فكره.

2-2 الكفاءة الانتاجية:

*التعريف الاجرائي للكفاءة الانتاجية:

ويقصد بها أثر أداء الاستاذ في سلوك المتعلمين، و مدى تحقيقه للأهداف التعليمية، ومستوى التحصيل الدراسي للمتعلمين، واكتساب المتعلمين لسلوكات ومهارات متنوعة.

و تتمثل أبعاد الكفاءة الانتاجية في:

- وضوح المفاهيم لدى المتعلمين.
- يظهر المتعلمون رغبة واضحة للتعلم.
- يتفاعل المتعلمون مع الأستاذ.
- يتفاعل المتعلمون مع بعضهم.
- مستوى التحصيل الدراسي للمتعلمين متميز.

- يكسب المتعلمين سلوكات ومهارات أدائية وعقلية متنوعة.
- يبادر لتقديم أفكار جديدة للعمل.
- يسهم في البرامج والمشروعات التي تساعد على تطوير المؤسسة .
- يحرص على رفع مستوى التحصيل الدراسي للمتعلمين.

2-3 الكفاءة الاجتماعية:

*التعريف الاجرائي للكفاءة الاجتماعية:

ويقصد بها قدرة الأستاذ على التوافق الاجتماعي، وحسن التعامل والتعاون مع الآخرين، ومدى تفاعله مع المتعلمين، والمجتمع من حوله، من مراقبين و عمال مهنيين و أولياء و إدارة أي تنمية الحس الاجتماعي لذا العاملين داخل المؤسسة و استغلاله في الرفع من المستوى التحصيلي.

أبعاد الكفاءة الاجتماعية:

- يبادر للتعاون مع زملائه.
- يبادر للتعاون مع إدارة المدرسة.
- يحرص على العمل بروح الفريق.
- يتفاعل تفاعلا إيجابيا مع مكونات مؤسسته.
- يتفاعل مع المجتمع المحلي لمؤسسته.
- يبادر للمشاركة في الأنشطة المجتمعية .
- ينمي روح المسؤولية للتلاميذ و يحثهم على الأعمال الخيرية.
- يحرص على تكوين علاقات إيجابية مع الطلاب وأولياء .

المبحث الثالث: المنهج المتبع و الدراسات السابقة.

المطلب الأول: المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات.

وللإجابة على إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات، تم إختيار المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو مشكل معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها

للوصول إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

أما عن أدوات جمع المادة العلمية، فقد تم الاعتماد على الاستمارة وجاء ذلك بغرض تأكيد النتائج النظرية.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- الإطلاع على مختلف الكتب التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- شبكات الأنترنت وكان ذلك بالاستفادة من بعض المواقع الإلكترونية.
- الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة.

بعد الاطلاع على البعض المكتبات و تصفح العديد من المواقع الإلكترونية كان هناك مجموعة من

البحوث التي عاجلت مواضيع ذات صلة بموضوع بحثي و منها:

- عطية يوسف: "القيادة الادارية و تأثيرها في أداء جماعة العمل"¹ (دراسة ميدانية ، منظمة الغرفة الصحراوية عين مليلة.مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال.سنة 2011/2010 ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3).

هذه المذكرة تعتبر مرجع تم الرجوع إليه كمساعد لبحثنا ، و هذا راجع للطريقة التي اتبعها الباحث في دراسته حيث تناول من خلالها موضوع القيادة و قد حاول إيجاد تأثير المدير في جماعة العمل و مدى و كيف يؤثر فيهم إيجابا. و قد تطرق الباحث الى الموضوع و كذلك الى القيادة الادارية من جوانب متعددة منها تعاريف للقيادة أنماط القيادة نظريات القيادة المختلفة تحدث في بحثه عن كيفية ممارسة السلطة كيفية التعامل مع العاملين وتكلم عن إيصال المعلومات و عن التحفيز و الرضا .

من حيث المكان اختار الباحث منظمة الغرفة الصحراوية بعين مليلة. و أختار المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، و قد استغل نظريات القيادة في انجاز بحثه و قام باستعمال أداة الإستبيان بواسطة استمارة مستعملا نظام SPSS في تفرغ بياناته و قد قام بانجاز بحثه وفق ثلاثة فصول .

- سميرة صالحى : "أسلوب القيادة الادارية و أثرها على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين"² -دراسة حالة ، مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية) مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية. جامعة الحاج لخضر باتنة. لقد تطرقت الباحثة في بحثها إلى موضوع القيادة الادارية مقسمة بحثها إلى فصول منها فصل حول القيادة الادارية و أهميتها و فصل حول نظريات

¹ عطية يوسف، القيادة الادارية و تأثيرها في أداء جماعة العمل، دراسة ميدانية منظمة الغرفة الصحراوية عين مليلة.مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال. جامعة الجزائر، غير منشورة سنة 2011/2010

² سميرة صالحى ، أسلوب القيادة الادارية و أثرها على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك(المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة محستار، جامعة الحاج لخضر المسيلة، غير منشورة، 2008/2007.

القيادة، و فصل آخر لدراسة أثر أسلوب القيادة الإدارية على الفاعلية الانتاجية و قد إتمدت
 كرنولوجيا تاريخية عن القيادة في مراحل تاريخية و قد عرجت على نظريات القيادة الكلاسيكية منها
 و الحديثة، وقد حددت مجال الدراسة في مؤسسة سوناتراك فرع بجاية سنة 2007/2008 و قد
 إتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و إتمدت كذلك على نظريات القيادة في دراستها و
 إستعملت الوسائل المعتادة في بحثها لقاءات و إستمارة بحث و قد اعتمدت على المنهج التحليلي
 في تفسير فرضياتها. وأخيرا توصلت من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة و
 الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين.

صعوبات البحث:

تواجه أي باحث أثناء قيامه بدراسة موضوعه مجموعة من العراقيل التي تكون عائقا أو تحول دون انجازه
 لعمله تبعا للخطة التي رسم ملاحظها مسبقا، و أحيانا تظهر له عوائق وصعوبات لم تكن في الحسبان
 ومن بين تلك الصعوبات.

- يعد العامل الزماني أكبر عائقا في هذا البحث حيث تكمن الصعوبة في المدة الزمانية الممنوحة
 للباحث لإنجاز بحثه، فالمدة الزمنية غير كافية لإتمامه و انجازه على الوجه الذي يريجه.
- إضافة للعامل الزماني كان عدم تجاوب بعض المبحوثين مع الموضوع خاصة و أنه يتعلق بالمدير و
 لكن مع الوقت بدؤوا يتجاوبون .
- و من الصعاب الاخرى عدم التوفيق بين الدراسة و الأعباء الوظيفية و انجاز المذكرة وهو ما كان
 تحديا إضافيا كوني عانية من هذه الظروف.

- الخشية من تداخل اختصاص الباحث تنظيم و عمل و ما يوحي اليه العنوان على أن الموضوع على علاقة بالتربوي و لكن الموضوع يدرس جانب التنظيم في مؤسسة تربوية باعتبارها تنظيماً. لكن رغم كل تلك الصعاب حاولت التكيف من أجل اتمام هذه الدراسة و إخراجها في أجمل حلة.

الإطار النظري

- المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.
- المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية:
- المطلب الثاني: تطور القيادة الإدارية:
- المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية:
- المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية.
- المبحث الثاني: القيادة في المؤسسة الجزائرية.
- المطلب الأول: القيادة في التسيير الاشتراكي.
- المطلب الثاني: القيادة في إعادة الهيكلة.
- المطلب الثالث: مرحلتي الاستقلالية والخصخصة
- المبحث الثالث: الرقابة.
- المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية:
- المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية:
- المطلب الثالث: أهمية الرقابة الإدارية.
- المطلب الرابع: خطوات الرقابة الإدارية.
- المبحث الرابع: التحفيز.
- المطلب الأول: مفهوم التحفيز.
- المطلب الثاني: أهدافه.
- المطلب الثالث: أهمية التحفيز
- المطلب الرابع: أنواع التحفيز.
- المطلب الخامس: نظريات التحفيز.

تمهيد:

تعتبر القيادة من الموضوعات الهامة كما أنه لا شك أن القائد الإداري يمثل عنصراً أساسياً و هاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تنظمه من أبعاد، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توفر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة. كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه، و تنظيم و تنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف و غايات معينة فردية كانت، أو جماعية و من ثم يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى وقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي، و توزيع العمل بين الأفراد و الجماعات في التنظيمات وفي نظم اجتماعية مختلفة.

و منذ ذلك الوقت و القائد الإداري يشكل اهتماماً رئيسياً للباحثين و المفكرين، الذين حاولوا من خلال دراساتهم و بحوثهم تحليل سلوك القائد و اتجاهاته من جميع جوانبه، مما وفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية، و الدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه و تعديل سلوك القائد الإداري، و حددت مفاهيمه و افتراضاته في علاقته بمروسيه، و إستراتيجيته في التعامل معهم. و تأثيره على الكفاءة المعرفية للعاملين عامة و الأساتذة خاصة.

المبحث الأول: ماهية القيادة الادارية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة.

هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم.

والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

إن القيادة بمعناها و أبعادها الشاملة هي أساس حياة المجتمعات و المنشآت و نجاحها و استمرارها و

ريادتها فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف و السياسات .

إن التعريف الشامل لمفهوم عملية القيادة و الذي يمكن أن نضعه أنها : قيادة مجموعة من الأفراد بما يوجه

وينمي العمل الفردي و العمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم وبين

المنشأة وإيجاد درجة كفاية من التحمس و العطاء لديهم و الارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طبيعية وجو

عمل تسوده الاستجابة و الثقة و الاحترام المتبادل .

و في قاموس مصطلحات علم الاجتماع لفاروق مداس : يعرف القيادة أنها: "ممارسة التأثير و السلطة في

نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها و تنصب الوظيفة القيادية على توجيه

الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة"¹

و"إن الأهمية التي تكتسبها القيادة هو أنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر الإنتاج

داخل المنظمة ،وأساس نجاحها أو فشلها ،فالقيادة ما هي إلا سلوك الإنساني لفرد يؤثر به على سلوك

الآخرين ،بحيث يقبلون قيادة ويطيعون أوامره"¹ .

1 فاروق مداس ، مرجع سابق،ص 212.

وللقيادة نوعان: قيادة رسمية تمنح من طرف سلطات عليا و موثيق ومستندات ، كما أن هناك قيادة غير رسمية لها تأثير في مجال العمل ، وتتمثل في وجود أفراد لهم تأثير على الآخرين بالرغم من عدم تواجدهم في وظائف قيادية للإدارة "وعلى هذا فإن مفهوم القيادة يرتكز على دعمتين رئيسيتين هما.

● الدعامة المعنوية : تتمثل بالعقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد ، والقيادة والتي ترسم له المثل الذي يحتد به ، وتقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه.

● الدعامة المادية: فهي الأدوات التي لا بد من توافرها بيد القائد، مثل السلطة الملائمة ، وشبكة الاتصالات الفعالة ، والقوى البشرية اللازمة²

ويمكن تعريف القيادة ، بصفة عامة - بأنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة.

تصنيف القيادة : تصنف القيادة إلى :

1. القيادة الرسمية:

" و هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها.

2. القيادة غير الرسمية:

¹ قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981 ص 63.

² علي عباس، مرجع سابق، ص 159.

و هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية و ليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية او الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الاقناع يجعل منه قائدا ناجحا ، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

و بشكل عام فان كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية و غير الرسمية متعاونان في كثير من الاحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن تجتمعان في شخص واحد.¹

المطلب الثاني: تطور القيادة الإدارية.

المفهوم التقليدي للقيادة.

كان المعنى التقليدي لفكرة القيادة يرتبط مباشرة بفكرة السلطة الرسمية داخل التنظيم الإداري ، و ظل هذا المعنى سائدا منذ منتصف القرن التاسع عشر حتى الربع الأول من القرن العشرين.

"ففي هذه المرحلة كانت القيادة ، مرادفة للسلطة القانونية التي تمنحها القواعد الرسمية للرؤساء الإداريين في ظل التدرج الهرمي للمنظمة الإدارية. فالقائد الإداري هو كل رئيس إداري يتمتع بحق إصدار أوامر السلطة التي يتعين على التابعين تنفيذها و إطاعتها و إلا تعرضوا للجزاء"² فعناصر القيادة الإدارية التي كانت سائدة هي: الأمر و الطاعة و الجزاء.

و يرتبط المعنى التقليدي للقيادة الإدارية بماكس فيبر و فريدريك تايلور و هنري فايول.(التنظيم الرسمي).

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 28.

² محمود شحمات ، مدخل الى العلوم الادارية ، أسس و مبادئ علم الادارة العلمية ، دار العلوم ، عنابة الجزائر ، 2010 ص 71

أ) المعنى الحديث للقيادة الإدارية: ما المفهوم الحديث للقيادة الإدارية يعتمد على فكرة

العلاقات الإنسانية التي تربط بين القائد الإداري وأعضاء التنظيم الإداري ليس بوصفهم أتباعا

بلاكيان بل بوصفهم شركاء في العملية الإدارية مع القائد في مسؤولية القيام بإنجاز الأهداف

المشتركة للمنظمة الإدارية.

"و لما كانت القيادة الادارية هي الروح المحركة للإدارة ،و كان حسن القيادة يتوقف الى حد كبير

على ما يتمتع به القائد الاداري من صفات ،فإن اختيار القادة الاداريين و اعدادهم،هو من

أهمها تعنى به الدول الحديثة."¹

المطلب الثالث: أنماط القيادة

"لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية و العربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى

ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة و هي:

- النمط الأوتوقراطي أو الفردي أو الدكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي.
- النمط التراسلي أم المتساهل أو السليبي أو الحر.
- النمط الديمقراطي أو المشارك أو الانساني أو التعاوني(و أطلق البعض عليه النمط الشورى)و هذه التسمية غير دقيقة كما سنذكر فيما بعد.

و لقد درج الكتاب و المؤلفون في مجال الإدارة على استخدام هذا التصنيف الثلاثي لأنماط الادارية التي

يتبعها الإداريون في سبيل قيادة مرءوسيههم"²

¹ سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الادارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس ،مصر ، ط5 ، 1972، ص164.

² فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص231.

النمط الأوتوقراطي أو المستبد:

يتمثل أسلوب القيادة الأوتوقراطية بالقيادة التي تعتمد على أسلوب النهي والأمر والجزاء والعقاب وهي اجتماع السلطة والحكم لدى المسير وفي ظل هذا الأسلوب يعتبر القائد المتسلط هو أقرب إلى الرئيس الذي يستمد سلطته من القوانين والإجراءات منه من القائد الذي يستمد سلطته من العلاقات بمختلف أنواعها (العمل، الإنسانية، الاجتماعية... إلخ).

"فالقائد الأوتوقراطي يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعبر بأنه هو مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما للمرؤوسين"¹.

و "هذا النوع من القادة يركز جميع السلطات في يده و لا يفوض شيئاً منها لمرؤوسيه ، و هو يتوقع منهم الطاعة التامة و تنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها. و في نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها و البث فيها."² وفي ظل هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد، ويقوم القائد باتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرؤوسين من ناحية، ومعتمدا اعتمادا كلياً على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى .

1- النمط الاستبدادي المستغل : وفي ظل هذا النمط يتخذ المديرون كل القرارات ،وما على المرؤوسين إلا إطاعته الأوامر دون مناقشة ،أو أي تقصير يستوجب توقيع العقوبات .

2- النمط الاستبدادي العادل : وفي هذا الأخير يتخذ المدير كل القرارات ،لكن يكون للمرؤوسين

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص161.

² محمد حسنين العجمي، القيادة الادارية و التنمية البشرية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، ط1، 2008، ص35.

بعض الحرية في الطريقة يؤدون بها أعمالهم ، طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات والطرق المحددة من قبل رؤسائهم.

أ) القائد الأوتوقراطي وتفويض السلطة:

فقد تنعدم هذه العملية في ظل هذا الأسلوب لأنه ينقسم إلى نوعين أسلوب أوتوقراطي متطرف أو مستبد لا يسمح بمشاركة المرؤوسين في سلطته أو إعطائهم صلاحياته إلا بحضوره، أما النوع الثاني وهو الأسلوب الأوتوقراطي العادل أو الخير الذي قد يسمح لهم في بعض الصلاحيات مثل المصلحة الشخصية.

ب) القائد الأوتوقراطي واتخاذ القرارات:

"يتميز هذا الأسلوب من التسيير بالمركزية في اتخاذ القرارات فلا يعطي فرصة إبداء الرأي للمرؤوسين، لأنه يعتقد أنه صاحب القرار لما له من امتيازات.

فقد يلجأ إلى المناورة والاحتواء بحيث يوهم المرؤوسين بالاهتمام بآرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات"¹.

ج) القائد الأوتوقراطي والمشاركة العمالية:

"المشاركة العمالية في هذا الأسلوب لا تقوم لسبب الحكم المتسلط للمسير الذي يضعف معنوياتهم وكفاءاتهم من ثمة نشاطهم وإنتاجهم، كما أن هذا النمط من القيادة يبحث إلى التراخي في العمل حال غيابه"²

¹ علي عباس ، مرجع سابق ،ص 161 .

² المرجع نفسه ،ص 161.

أ) القائد الأوتوقراطي والعملية الاتصالية:

ويعتبر نفسه محور العملية الاتصالية أي لا بد من إيصال جميع المعلومات والمراسلات التي تدخل المنظمة التي يقودها وإصلاحه على كل شيء.

القيادة المتساهلة:

"يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع التي تؤدي إلى قلة الأداء، حيث يؤدي هذا النوع إلى التسبب وعدم الانضباط، لأن القائد المتساهل يعطي الحرية التامة لمؤوسيه مع تفويض للسلطة أي حرية التصرف ويفعلون ما يشاءون"¹.

"و هي القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها و اتخاذ القرار و يصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة و إنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة.

و يتميز هذا الأسلوب بإتاحة الفرصة للانطلاق الإبداعي و يعزز الثقة بين القاعدة و القمة و قد أثبتت الدراسات أن القيادة غير الموجهة تؤدي إلى أن يسعى أفراد المجموعة للسيطرة عليها فينتج عن ذلك الصراع داخل المجموعة و فقدان روح التعاون بين أفرادها كما تثبت أيضا أن المجموعة في حالات القيادة غير الموجهة غالبا ما تتصف بعدم الانضباط و التنظيم و تغلب عليها الروح الفردية فتضعف قدرتها الانتاجية و يصعب توجيهها لتحقيق الأهداف."²

فمن سمات هذه القيادة الازدواجية تشتيت الجهود وهدر الوقت إهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط داخل المنظمة.

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص162 .

² فاروق عبد فليح و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص238.

أ) القائد المتساهل وتفويض السلطة:

"اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى اسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.... يعطي مؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم"¹.

ب) القائد المتساهل واتخاذ القرارات:

"لما كان هذا الأسلوب يركز اهتمامه على الأفراد العاملين في أداء العمل فهذا يعطينا أن اتجاه القائد هو إعطاء أكبر قدر من الحرية للمؤوسين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل"².

ج) القائد المتساهل والمشاركة العمالية:

فالمشاركة العمالية في هذا الأسلوب تكون فوضوية وعشوائية في بعض الأحيان لكثرة من يحملون السلطة في إصدار القرارات التي يرونها مناسبة دون الرجوع إلى الجماعة كجماعة عمل أو لجان مختصة.

د) القائد المتساهل والعملية الاتصالية:

"يتبع القائد في هذا الأسلوب سياسة الباب المفتوح ... فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة (المتساهلة) يرى أن أسلوب الحرية في بعض الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها"³.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 277.

² المرجع نفسه، ص 277.

³ المرجع نفسه، ص 278.

القيادة الديمقراطية:

وفي ظل القيادة الديمقراطية يتم اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تحديد أنشطة و مهام الأفراد بالمشاركة مع المرؤوسين و تزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات و يكون اهتمام القائد بالعمل و الأفراد في آن واحد. و"يتمثل أسلوب القيادة الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة.... بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم"¹.

و يعتبر "هذا النمط من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الدكتاتورية حيث يهدف الى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين و محاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم قراراته هذه المشاركة بين القائد و مرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة ولائهم و التزامهم كما يشعر الفرد بأهميته و قيمته في المؤسسة."²

وفي ظل النمط الديمقراطي يتم اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تحديد أنشطة و مهام الأفراد المشاركة مع المرؤوسين و تزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى للأسفل و من أسفل إلى الأعلى..... و إلخ أي أن اهتمام القائد يكون بالعمل و بالفرد في آن واحد.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 276.

² فاروق عبد فليته و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 234.

القائد الديمقراطي وتفويض السلطة:

هذا النمط من القيادة "يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي تتميز بها مرؤوسيه، لأن عملية التفويض تسمح للمرؤوس استعمال قدراته ومواهبه و ابتكاراته، وكذلك تسمح للقائد معرفة كل مرؤوس على حقيقته سواء المدرب على أداء أعماله، بمهارة أو الذي يحتاج إلى تدريب إضافي"¹.

أ) القائد الديمقراطي واتخاذ القرارات:

يتميز المسير في ظل هذا الأسلوب بالاستماع إلى آراء ومقترحات المرؤوسين فيما يصدره من قرارات، وإتاحة الفرصة لهم في صنع القرارات ومساعدتهم وتوجيههم في حل مشكلاتهم، وذلك بالاجتماع بهم ومناقشة مختلف وجهات النظر لديهم.

وهذه العملية غالباً ما تكون عن طريق اللجان التي تشكل من قبل المسؤولين بنوعيتها الرسمي أو غير الرسمي، في تحقيق فرصاً أكبر لحلول أكثر إبتكارية لتحقيق الأهداف وهذا حسب الخلفيات المختلفة للأعضاء للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

ج) القائد الديمقراطي والمشاركة العمالية:

و من صفات المسير الديمقراطي أنه يولي اهتماماً شديداً بمشاركة مرؤوسيه بالقرارات التي يتخذها من أجل تحقيق أهداف المنظمة "فالمشاركة العمالية في ظلها تتسم ببناء روح الجماعة والتعاون والاحترام المتبادل، فهي نوع من التدريب والوعي العمالي، وعلى هذا يتعين على أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون جماعتهم، وما يحيط بها من ظروف"²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 144.

² علي عباس، مرجع سابق، ص 161.

كما يقوم المسير بمراعاة أعمال مرؤوسيه، ويحل مشاكلهم بالعدل و الإنصاف، فيسير ويقود و يحكم بأسلوب الحوار الديمقراطي ومع نجاحه في فن معاملة المرؤوسين عن طريق المشاركة في مختلف مهمات المنظمة باستخدام المرونة في التعامل.

د) القائد الديمقراطي والعملية الاتصالية:

للعملية الاتصالية في هذا الأسلوب دور أساسي وفعال في بناء العلاقات الثنائية والجماعية أي العلاقات بين المسير ومرؤوسيه أو بين مرؤوسيه جميعا، أو بين المرؤوسين أنفسهم وذلك ببناء علاقات إنسانية أساسها الثقة المتبادلة.

"فالاتصال بين الجميع يعمل على تحقيق التعاون بينهم وينجز المسؤوليات الملقاة على عواتقهم ويسهل الإجراءات وتنفيذ القرارات وتبادل المعلومات وتوجيه التعليمات ومتابعة تنفيذها وإثارة حماس المرؤوسين وتبادل الآراء فيها"¹.

النمط المتساهل:

"و هي القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها و اتخاذ القرار و يصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة و إنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة.

و يتميز هذا الأسلوب بإتاحة الفرصة للانطلاق الإبداعي و يعزز الثقة بين القاعدة و القمة و قد أثبتت الدراسات أن القيادة غير الموجهة تؤدي إلى أن يسعى أفراد المجموعة للسيطرة عليها فينتج عن ذلك الصراع داخل المجموعة و فقدان روح التعاون بين أفرادها كما تثبت أيضا أن المجموعة في حالات القيادة

¹ أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص220.

غير الموجهة غالبا ما تتصف بعدم الانضباط و التنظيم و تغلب عليها الروح الفردية فتضعف قدرتها الانتاجية و يصعب توجيهها لتحقيق الأهداف.¹

المطلب الرابع: نظريات القيادة.

1) نظرية السمات:

"تقوم هذه النظرية على أن القواد يولدون قوادا، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القائد أن يصير قائدا، فالمملك و الأمير و الاقطاعي و الرأس مالي كل هؤلاء يولدون قوادا لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم اهلا لها.

و تنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى السمات و لذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضا تقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح.²

"تفترض أن القادة يولدون قادة و الشخص الذي لا يملك صفات القيادة لا يمكن أن يصبح قائدا. و تقوم بدراسة مميزات القادة التي تميزهم عن مرؤوسيهم مثل الصفات الجسمية(الطول القوة حسن المظهر)الصفات العقلية(الذكاء سعة الأفق القدرة علي التنبؤ)صفات انفعالية(الثقة بالنفس النضج الانفعالي قوة الارادة) و الصفات الاجتماعية(حب التعاون القدرة على رفع الروح المعنوية)صفات شخصية عامة (التواضع و الامانة و الصبر).³

¹ فاروق عبد فليه و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص238.

² المرجع نفسه، ص31.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص67.

و يتخذ أصحاب هذه النظرية الموقف القائل: "إن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد، وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العملية. "فنظرية السمات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنظرية "الرجل العظيم" التي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي أنها قائمة على الافتراض أن (القائد يولد ولا يصنع) ومن هذه السمات أو الصفات:

* الخصائص البدنية: الطول، الرشاقة، الحيوية، والبنية الجسدية... إلخ

* الخصائص الاجتماعية: الصبر، العدل، الاهتمام بالناس، النضج العقلي... إلخ

* الخصائص الذاتية: الثقة في النفس، الاستقامة، التقدير السليم للأمور، اللباقة في التصرف والكلام، الرغبة

في الانجاز، تحمل المسؤولية والدافعية القوية،... إلخ¹

و لقد واجه الباحثون في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة على بعض الأسئلة مثل :

هل توجد لدى بعض الأشخاص الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات مكنتهم من ذلك؟

أم هل يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة ؟

ولقد اختلفت مساهمات الباحثين في محاولة الإجابة على هذه الأسئلة ، لكن قادت هذه المساهمات في

النهاية إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات و الخصائص، و التي ترى بان سمات معينة تعتبر موهبة لدى

بعض الأفراد تميزهم كقادة عن غيرهم من الأفراد.

مساهمات ايدوين غازلي Edwin Ghaselli

قام ايدوين غازلي بإجراء بعض الأبحاث لمحاولة الوصول إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة.

¹ جمال الدين لعويسات ،مرجع سابق ،ص116.

وقد تركزت أبحاثه حول النقاط التالية:

القدرات : مثل القدرة على الإشراف الفعال ، الذكاء ، المبادرة .

الصفات الشخصية : مثل الحزم ، الثقة بالنفس ، القدرة على قيادة الآخرين ، النضج الاجتماعي .

الصفات المتعلقة بالدافعية : مثل الحاجة إلى التحصيل المهني ، تحقيق الذات ، القوة والسيطرة على

اللاعبين . المكافأة المالية ، الأمن والطمأنينة؛

وفي نهاية أبحاثه، توصل إلى أن الخصائص الهامة بالنسبة للقيادة الفعالة مرتبة حسب أهميتها وهي :

القدرات الإشرافية : وتتمثل في إنجاز المهام الأساسية للمسير من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة لأعمال

الآخرين .

الحاجة إلى التحصيل المهني : من خلال البحث على تقلد المسؤوليات والرغبة في تحقيق النجاح .

الذكاء : ويتمثل في التقدير السليم للأمور وعواقبها ، وكذلك على تحليل المواقف بشكل صحيح .

الثقة في النفس : وترتبط هذه الصفة في مقدار ما يراه الشخص في نفسه من قدرة على مواجهة المواقف

الصعبة .

المبادأة : وتتمثل في قدرة الشخص على أن يتصرف بشكل مستقل وسابق للآخرين ، كذلك المحاولة

الدائمة لإيجاد حلول جديدة للمشاكل التي تظهر .

مساهمة وورن بنيس Warren Bennis

قام وورن بنيس بدراسة شملت 90 شخصا من كبار المديرين ورؤساء المنظمات بهدف معرفة سر نجاح

هؤلاء القادة وكذلك للتعرف على السمات المتشابهة التي يتميزون بها .

وفي نهاية الدراسة توصل إلى الصفات التالية التي يجب توفرها في القائد الناجح:

موهبة التخيل: أي المقدرة على خلق تصورات افتراضية للحالات المرغوب فيها .

الاتصالات والتخطيط: أي المقدرة على إجراء الاتصالات اللازمة لشرح تصوراته بهدف الحصول على التأييد اللازم من الإدارات التابعة له.

تفويض السلطة : أي المقدرة على إيجاد البيئات المناسبة والأجواء الاجتماعية المناسبة التي من شأنها الزيادة من الطاقة والحماس والقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة .

المثابرة ، الاستمرار والتركيز :أي المقدرة على ضمان استمرار المنظمة في اتجاهها خاصة عندما تشتد الأحوال ويصبح طريق المنظمة مليئا بالمشاكل .

معرفة التنظيم : أي المقدرة على إيجاد الطرق والوسائل التي تمكن المنظمة من مراقبة مستويات الأداء والحصول على البيانات اللازمة لإعادة النظر في المواقف التي اتخذت في الماضي وتحديد تلك التي يجب اتخاذها بشأن المستقبل

و قد قام بعض الباحثين الذين ينضوون تحت هذه النظرية بالقيام بعدة أبحاث حول بعض السمات المتعلقة بالقيادة و من هؤلاء الباحثين. نظرية السمات والخصائص:

2) نظرية السلوك القيادي :

تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية الصفات المتوفرة في القائد ،تتدخل نظرية السلوك القيادي في إرجاء سلوكات القائد الإدارية وتصرفاته مع رؤوسيه أثناء العمل ويعتبر هذا الاتجاه محطة لعدد من الدراسات و البحوث المكثفة للقيادة و يمكن تقسيم محاور اهتمام هذه الدراسات إلى نسقين هما:

النسق الأول : يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة و هي تقسم إلى نوعين:

الوظائف المرتبطة بالعمل : مثل حل المشكلات و تقديم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.

الوظائف الاجتماعية : كمساعدة أفراد المجموعة على العمل بسهولة من خلال التشجيع و التحفيز و الاستجابة لمشاعر الأفراد.

وإذا ما استطاعة إي فرد إنجاز هاتين الوظيفتين بنجاح فإنه بذلك يصبح قائدا ناجحا

النسق الثاني : يركز على أنماط ملوك الفائدة في التعامل مع المرؤوسين .

وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميتشجان من أكثر

الدراسات إفادة و إسهاما في تكوين مدخل أنماط السلوك القيادي ومن واقع إسهامات الباحثين

يمكن تبني أحد البديلين الاثنتين لتصنيف أنماط السلوك القيادة .

البديل الأول : تصنيف أنماط السلوك القيادة إلى أربعة أنواع هي باختصار كالاتي (نظرية لبكرت)

النمط المتسلط(الأوتوقراطي)

النمط الديمقراطي(المشارك)

النمط الإنساني(الأبوي)

النمط الحر(السيبي)

البديل الثاني : الشبكة الإدارية (بليك و موتون) Blake –Mouton وهذا البديل لا يختلف

جوهره عن نظيره السابق بصفة عامة وطبقا لوجهة النظر هذه يمكن تصنيف السلوك الإدارية في

إطار بعدين أساسيين الإنتاج والأفراد ويمثل كل منها مقياسا من تسع درجات و يوجد عدد لا

يحصى من أنماط السلوك الإداري يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين و يمكن تنسيق خمسة

أنماط رئيسية وهي :

(1) نمط 9/9 الادارة الجماعية

(2) نمط 1/1 الادارة السلبية

(3) نمط 1/9 الادارة العلمية

(4) نمط 9/1 الادارة الاجتماعية

(5) نمط 9/5 الادارة المتأرجحة

و لقد كانت نقطة الضعف الرئيسة لنظرية السمات التي حاولت أن تفسر ظاهرة القيادة، هي عدم قدرتها على وضع آلية لقياس كفاءة القائد في أدائه لعمله، وعلى ضوء ذلك الضعف قامت بعض الدراسات بمحاولات لتفسير ذلك الغموض نذكر منها:

-دراسات جامعة أوهايو:

"كانت هذه الدراسات التي قامت بها جامعة "أوهايو" في الأربعينات من القرن الماضي، واستهدفت في مجملها الأبعاد المستقلة لسلوك القائد، حيث توصلت في تصنيفها للسلوك إلى بعدين هامين هما:

1-المبادأة بالتوجيهات: حيث يتميز هذا البعد بتحديد القائد لدوره ودور الأفراد معه، وتنظيم العمل والعلاقات، والأهداف والمعايير الأدبية، والتركيز على برمجة العمل.

2-إعطاء الاهتمام أو الاعتبار: حيث يتميز هذا البعد بالثقة المتبادلة والاحترام والمساواة في المعاملة في بيئة العمل"¹.

¹ علي عسكر، مرجع سابق، ص 16 3.

● دراسات جامعة متشنجان:

لقد تركزت دراسات جامعة متشنجان التي كانت في أربعينيات القرن الماضي و حاولت أن تكشف العلاقة بين النمط السلوكي للقائد و أثر ذلك على جماعة العمل"وخلصت النتائج إلى بعدين أساسين هما في الحقيقة نفسيهما مع أبعاد جامعة أوهايو إلا أنهما مختلفان في التسمية:

1-الاهتمام:بالعاملين:التركيز على علاقات العمل والاهتمام بحاجات العاملين والقبول بالاختلافات الفردية.

2-الاهتمام بالإنتاج:التركيز على النواحي الفنية والاهتمام بتحقيق أهداف الجماعة واعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة"¹.

وتشير البحوث أن القائد الذي يستخدم البعدين بدرجة عالية له القدرة على تحفيز أفراد المنظمة لبذل جهود أكثر لها.

● دراسات بليك و ماتون:

"قام كل من بليك robert black و ماتون James mouton بدراسات في أول الستينات من القرن الماضي ،وذلك لتجنب التطرق لأي نظرية في مجال القيادة ،فقد نثبت هذه الدراسات على النتائج التي خلصت لسلوك القائد وهما:

1-الاهتمام بالأفراد

2-الاهتمام بالإنتاج"²

¹ علي عسكر،مرجع سابق،ص164.

² جمال الدين لعويسات،مرجع سابق،ص121.

- حيث توصلنا إلى اقتراح ما يسمى "بالشبكة الإدارية" التي تظم واحد وثمانين موقفا قياديا مختلفة عن بعضها البعض، وموزعة من 1 إلى 9 لكل بعد، ففي الاتجاه الأفقي نجد الاهتمام بالإنتاج وفي العمودي نجد الاهتمام بالأفراد.

ويمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي:

- 1- أسلوب يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين الأفراد لكن الإنتاج ضعيف.
- 2- أسلوب متسلط يهتم بالإنتاجية على حساب الأفراد، الروح المعنوية منخفضة وسيئة.
- 3- اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج، أي أن القائد مهتم بنفسه وبأصحاب المؤسسة.
- 4- أسلوب يعدل في الاهتمام بين الأفراد والإنتاج مما يؤدي إلى إنتاجية من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد.
- 5- أسلوب يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على علاقات إنسانية مع الأفراد وبالتالي إنتاجية جيدة¹.

فمن خلال ما سبق ذكره فإن القائد الذي يولي الاهتمام بالمرؤوسين من خلال العلاقات الإنسانية معهم في ظل الاحترام المتبادل واعتبارهم كأفراد لهم أحاسيس وشعور وتحفيزهم مع إشراكهم في اتخاذ القرارات مع هامش من الحرية حسب الاتفاقات والعقود يؤدي بذلك إلى الرضى الوظيفي لهم وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 167.

3) النظرية الاحتمالية أو الموقفية:

ليس من السهل تحديد نمط معين للسلوك القيادي الفعال، ففعالية القائد لا يمكن أن تحدد فقط بخصائصه وسماته الشخصية أو بما هو نمط سلوكه تجاه الأفراد. وطبقا للمدخل الموقفى إن فعالية القائد تتحدد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي يتعامل فيه القائد، ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر، فليس من الغرابة أن يتحول قائد كان يتصف سلوكه بالديمقراطية إلى قائد متسلط في ظل الظروف التي لا تتسع أو لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار مثلا و"تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مفاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارات و تحقيق تطلعات، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة"¹.

والنظرية الموقفية تحاول أن :

أولا : تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة .

ثانيا : التنبؤ بنمط السلوك القيادي الفعال في ظل هذه العوامل.

ومن ابرز النظريات التي شكلت الملامح و الإسهامات الإنسانية للمدخل الموقفى نظرية فر يدرك فيلدر ولقد بنا فيلدر أبحاثه على أساس أن هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف، وهذه العناصر هي:

-علاقة القائد بأتباعه : إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى الاعتراف به

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص31

كقائد ،وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح .

-مدى تحديد الوظيفة (نمط الوظيفة):معنى درجة وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها،فاعلية

القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفة ،فالوظيفة ذات المهام الواسعة مع إمكانية تطبيق الحلول الابتكارية

تساهم في بروز القائد وتفجير طاقاته ،بعكس الوظائف الروتينية تقتل الطاقات .

-درجة قوة المركز(الوظيفة):أي أن السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار

الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة الأوامر وقد نتج عن دراسة الأبعاد الثلاثة أنه أمكن تقسيم

المواقف القيادية إلى ثمانية مواقف تتراوح ما بين مواقف مرضية للغاية إلى مواقف غير مرضية على الإطلاق

ولقد أشارت نتائج هذه الدراسات بشكل عام إلى انه في المواقف المرضية تماما وتلك الغير مرضية على

الإطلاق فان النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على العمل أكثر من تركيزه على

الأفراد .

أما في المواقف النسبية (المرضية وغير المرضية نسبيا)فقد وجد أن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك

النمط الذي يركز على الأفراد أكثر من تركيزه على العمل .

ويتضح من هذه الدراسة بشكل عام أن هناك فارقا أساسيا بين كل من نمط القائد وفعالية هذا

النمط ،كذلك يتضح أن فعالية القيادة لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال التوافق بين نمط القائد من

ناحية وبين طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى ذلك أن النمط القيادي الذي قد يكون فعالا في

مواقف معينة قد لا يكون فعالا في مواقف أخرى .

"وهي عبارة عن مدخل جديد في نظرية القيادة، ويكون مرنا بشكل كافٍ لينطبق على حالات وظروف مختلفة، وقد أدى الإخفاق في الحصول على نتائج ثابتة أو متسقة كما أشرنا إليها إلى التركيز على العوامل الموقفية، ومن العوامل التي تحدد العلاقة بين القائد والمرؤوسين:

تاريخ المنظمة	حجم المجموعة
عمر القائد وخبرته	الظروف النفسية للمجموعة
المجتمع الذي توجد به المنظمة	توقعات الرئيس
نوع العمل المطلوب من المنظمة أدائه	الوقت المتوفر لدراسة القرارات قبل دراستها.

درجة التعاون الواجب توافرها بين القائد والمرؤوسين"¹.

ونذكر فيما يأتي بعض الدراسات منها:

أبحاث ويليام ردين (William Reddin):

"خلص بتقديم نظرية التي تسمى بنظرية الكفاءة الإدارية: حيث يقترح أنه يمكننا التمييز بين أربعة أنماط رئيسية للقيادة:

1. النمط الأول: نمط يكون فيه المدير خاليا من الاهتمام بكل من العلاقات مع الأفراد و العمل المراد إنجازها.

2. النمط الثاني: ويكون فيه المدير ذا اهتمام عالٍ بالعلاقات مع الأفراد ولكن اهتمامه يكون قليلاً بالعمل المراد إنجازها.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص124.

3. في هذا النمط يكون المدير ذا اهتمام كبير بالعمل المراد انجازه و ذا اهتمام قليل بالعلاقات مع الأفراد داخل المنظمة.

4. نمط: يكون المدير فيه ذا اهتمام كبير بكل من العمل المراد انجازه و العلاقات مع الأفراد العاملين معه¹
نظرية الرجل العظيم:

"تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الانسانية_انام تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و قدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، و أن هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. وهذه النظرية، على الرغم من وجاهتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم الى الامام عجزوا عن بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، و في بعض الحالات الاخرى عجز هؤلاء الرجال الافذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الاصلية.

من هذا نستطيع أن نخلص الى أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع نهب أفراد دون الآخرين، و انما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة و كذلك نوعية الجماعة ذاتها.²

"ان القادة اشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من احداث تغييرات في رؤوسهم و في المجتمع و ان هذه القدرات و المواهب لا يمكن ان تكتسب . و تركز على الصفات القيادية التي

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 127.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 31

تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية و البدنية و الشخصية و الاجتماعية التي يتحلى بها القائد فإن وجود او غياب بعض او كل من هذه الخصائص يميز بين الفرد القائد و الفرد الغير قائد . و نوضح تلك الخصائص بالاتي :

1.الخصائص الطبيعية و البدنية: PHYSICAL مثل:العمر،الثوب،الطاقة،المظهر،قوة

الجذب،التركيب البدني ،الحجم.

2.الخصائص الاجتماعية SOCIAL مثل:الخلفية التعليمية ،المكانة الاجتماعية ، التنشئة ، الشهرة و التعاون.

3.الخصائص الشخصية PERSONALITY مثل:

شخصية تعاونية،عدائية،تكيفية،انفعالية،عاطفية ،جديرة بالثقة،ودودة ،مستقرة و قلقة .

4.الخصائص العملية TASK_ RELATED مثل :متفاني،اجرائي،مؤكد على المبادئ،يحكم على

الاعمال في ضوء نتائجها،مقبول من قبل فريق العمل.¹

المبحث الثاني:القيادة في المؤسسة الجزائر:

"مرت الإدارة والمسيرين منذ الاستقلال بظروف حساسة وغير مستقرة أثرت وبشكل كبير على أداء المؤسسات،فعندا غادر الفرنسيون الجزائر في سنة 1962 تركوا ورائهم أغلبية المؤسسات بدون إطارات

¹ بلال خلف السكارنة،مرجع سابق،ص67

مسيرة، فلجأت الدولة إلى سند هذا الفراغ وبشكل استعجالي بتعيين جزائريين لم يكن لهم التكوين والخبرة المطلوبة في التسيير"¹

حيث بدأت التغييرات الأولى بصدور مراسيم مارس 1963 المتعلقة بالتسيير الذاتي للمؤسسات، ثم عملية التأمينات في 1966 وتطبيق ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في 1974، وإعادة الهيكلة في 1980، ثم استقلالية المؤسسات في 1988 إلى أن وصلنا إلى اقتصاد السوق والخصخصة.

المطلب الاول: القيادة في التسيير الاشتراكي:

"من حيث التسيير الإداري للمؤسسة الصناعية يمكن القول أن "فكرة القيادة جماعية" متمثلة في مجلس العمال بلجانه الدائمة ومجلس المؤسسة والوحدة هي المبدأ الأساسي في تنظيم وتسيير المؤسسة"².

حيث تمتاز بإشراك عمال المؤسسة في التسيير مع المسيرين الذين عينتهم الدولة.

كما ظهرت أساليب البيروقراطية للمسيرين وفق شخصية بعض المنتخبين في اللجان ومجالس الإدارة في المؤسسات.

أ) من حيث تفويض السلطة:

كانت تسود المركزية فانطلاقا من المادة 8 من ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي التي تنص على انه " يكون للسلطة الوصية التفويض المطلق لتوجيه ومراقبة المؤسسة وهي تتسلم كل التقارير أو البيانات أو المحاضر الموجهة في المؤسسة أو الوحدة"³

¹ أونيس عبد المجيد أونيس، مرج سابق، ص 226.

² يوسف عنصر، مرجع سابق، ص، 113.

³ المرجع نفسه، ص 117.

(ب) من حيث اتخاذ القرارات:

"كانت المؤسسة تعمل تحت وصاية الوزارة المختصة وليس لها الحرية في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر والتعليمات دون الرجوع إلى الوصاية وهذا انعكس سلباً على المؤسسة"¹.

(ج) من حيث المشاركة العمالية:

"فكرة المشاركة العمالية لم تتحقق في كثير من الأحيان حيث يؤكد أحد الباحثين على أنه "كثيراً ما يصبح

مجلس العمال مجلساً للإطارات والمشرفين أما العمال المنتجون فيبقون بعيدين عن المشاركة"²

(د) من حيث الاتصال: لما كانت عملية تفويض السلطة منعدمة وتابعة لمركزية القرار مع عدم المشاركة

العمالية، كان هذا الوضع مصدراً لنزاعات و إنقطاعات في الاتصال وفوضى التسلسل الإداري

وانشغالات المديرين.

المطلب الثاني: القيادة في إعادة الهيكلة.

إعادة الهيكلة من الإصلاحات التي قامت الدولة لإعادة تنظيم الاقتصاد في إطار تدعيم اللامركزية وتقوية

التخطيط، إلا أن ذلك لم يجد نفعاً لبقاء نفس الذهنية القيادية على المؤسسات لم تتغير إضافة إلى نفس

الإيديولوجية الاشتراكية مع تغيير في الاسم فقط وتمثلت القيادة في:

(أ) من حيث تفويض السلطة:

في الأصل هي الانتقال من المركزية إلى اللامركزية إلا أن في الميدان غير ذلك.

¹ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 117.

² المرجع نفسه، ص 117،

(ب) من حيث اتخاذ القرارات:

بما أن اللامركزية غير مطبقة في الواقع فهذا يعبر عن وجود مركزية في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: مرحلتي الاستقلالية والخصخصة.

ومما سبق ذكره، "يتخيل إلى أذهاننا أن المسير في الجزائر، ما هو إلا حارس للملكية المشتركة بين عدّة أطراف، مما أدى إلى تكوين أنماط سلوكية وقيم ظرفية لدى المسيرين للتكيف مع الأوضاع التي قد يواجهونها" ¹.

فبظهور استقلالية المؤسسات لم تتمكن المؤسسة العمومية في الجزائر من مسايرة التحولات الجديدة خاصة بعد أن تخلت الدولة عن تمويل المؤسسات العاجزة ماليا .

"كما لجأت الدولة إلى خصخصة بعض المؤسسات وتسريح آلاف العمال كمحاولة لتمكين المؤسسة الاقتصادية العمومية من الانتقال إلى اقتصاد السوق والعمل في بيئة المنافسة ومنطق السوق والفعالية الاقتصادية" ².

"وهي مرحلة تتطلب تغيير جذري في القيم والاتجاهات والسلوك، وعليه هل المديرون الذين تمت تنشئتهم على قيم واتجاهات وأنماط سلوكية معينة في النظام السابق مستعدون للتغيير والتكيف مع النظام الجديد" ³.

وفي هاتين المرحلتين بقي نفس أسلوب التسيير و هو ما أثر على تلك الاصلاحات التي كان الغرض منها نقل المؤسسة الى آفاق جديدة .

¹ أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 227.

² يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 121.

³ أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 227.

المبحث الثالث: الرقابة.

المطلب الاول: تعريف الرقابة الإدارية:

للرقابة كثير من التعريفات و المفاهيم و قد عرفها الكتاب و العلماء بأنها:

1- "الرقابة الادارية هي متابعة الأعمال أولاً بأول التعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ

النتائج عن الأعمال، و عادة من يقوم في هذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة

السابق و اللاحق في الادارة، و الرقابة هي قسم لا ينفصل عن الادارة و التخطيط و التوجيه

لأنها من وظائفها.

2- و هي الوظيفة التي تعني بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمال وفقا للخطة الموضوعة من

أجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة.

3- هي الوظيفة الادارية التي تقوم على المتابعة المستمرة للأعمال في أي مؤسسة لتحقيق النتائج

المرجوة من المؤسسة الادارية التي تخطط لها مسبقا و تقوم في معالجة الأخطاء إن وجدت في

حال تطبيق الخطط.

4- هي أهم وظيفة في عملية الادارة لا تكون الادارة كاملة إلا بوجود الرقابة الادارة لأن الرقابة

تقوم من معرفة تحقيق النتائج و الأهداف المرجوة من الخطط و تقوم بمعالجة الأخطاء الناتجة

عن الانحرافات التي تكون نتيجة البعد على الخطط و تصحيح الموضوعة.

5- هي الامثال للنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط و تصحيح أي انحراف فيها.

6- و هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها

من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة"¹

وقد"عرفها باس(BASS)بأنها العملية التي تتم عن طريقها اثارة اهتمام الاخرين و اطلاق طاقاتهم و

توجيهها نحو الاتجاه المرغوب

و عرفها ليكرت(LKERT)بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة و قيادتها لتحقيق اهدافها

المشتركة.

و عرفها اوردواى بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق

هدف يرغبون في تحقيقه.

و عرفها كل من فتنر وبرثيوث بأنها فن التنبؤ بين الافراد و الجماعات و شحذ هممهم لبلوغ غايات

منشودة .

و عرفت بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون لرسم الخطة و توزيع المسؤوليات

حسب الكفاءات و الاستعدادات و الامكانيات المادية المتاحة.

كما عرفت بأنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و

احترامهم و ولائهم وشحذ هممهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

و عرفت ايضا بأنها العلاقة بين اثنين او اكثر و فيها يحاول القائد التأثير على الاخرين للأجل تحقيق

الاهداف المرجوة و عرفت بأنها مجموعة سلوكيات او تصرفات معينة تتوفر في شخص ما و يقصد من

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان

ورائها حث الافراد على التعاون من اجل تحقيق الاهداف المعينة للعمل و من هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الاهداف التطبيقية.¹

وظيفة الرقابة: "تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الاداء بالمنظمة و كذلك على ضرورة اتخاذ الاجراءات الصحيحة الازمة . و تشمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي،وضع معايير الرقابة ، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير ،ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية الواجبة.

و ينتج عن وضع المعايير بشكل نهائي ان يتم اكتشاف اية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها .لهذا السبب فانه يجب تحديد نقاط رقابة استراتيجية ،و التي تعتبر بمثابة نقط ارتكاز اساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي"²

المطلب الثاني:أنواع الرقابة:

الرقابة الادارية أنواع:

أ) الرقابة الوقائية:

و هي تفادي وقوع الخطأ او الابتعاد عنه و محاولة منع حدوثه "و يعتمد هذا النوع من الرقابة الجولات الميدانية الدورية و المفاجئة و الحملات التفتيشية بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال و الاشراف المستمر و المثال على ذلك في المؤسسات الأمنية حيث يتم القيام بالرقابة الوقائية لهدف منع ارتكاب الجريمة و اكتشافها قبل حدوثها من خلال استخدام الدوريات المكثفة ،أما في منشآت الاعمال

¹ محمد حسنين العجمي،مرجع سابق ،ص 57

² المرجع نفسه ،ص 41.

فيمكن اكتشاف الخطأ في موقع تصنيع السلعة قبل تصنيعها بصورتها النهائية من خلال استخدام محطات مراقبة بعد كل عملية تصنيع أو تجميع مرحلية.¹

ب) الرقابة العلاجية:

"و تعرف بالرقابة السلبية و ان المقصود بها هو الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف و من ثم القيام بمهمة الرقابة لغرض اكتشافها و اجراء التحقيقات اللازمة حولها لمعرفة مرتكبيها و أسباب ارتكابها و اتخاذ الاجراءات القانونية بحق المجرم. و في مجال منشآت الاعمال هو انتظار لحين تصنيع السلعة أو إنتاج الخدمة بصورتها النهائية و نم ثم اخضاعها لفحص المخبري أو للرقابة الاحصائية لاكتشاف السلع غير الصالحة للاستعمال و غير المطابقة للمواصفات و المقاييس و ذلك لهدف اتلافها أو إعادة تصنيعها. و يعتبر هذا النوع من الرقابة مكلفا على المدى القصير و البعيد.²

ج) الرقابة المفاجئة: و هي عملية تحدث في أوقات معينة و في حالات خاصة و هي تحدث للتأكد من انضباط العاملين أثناء العمل و يكون ذلك وفق خطة محكمة و يتم ذلك باستخدام جولات فجائية.

الرقابة المستمرة:

"و تعرف أيضا بالرقابة الدائمة أو الملازمة و التي يقصد بها المتابعة المستمرة و الملازمة لعملية التنفيذ و يمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة (اليومية و الأسبوعية) و باستخدام بطاقات و سجلات الدوام

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 83.

² المرجع نفسه، ص 84.

اليومية و بطاقات الجرد اليومية على موجودات المؤسسة و باستخدام المراقبين الميدانيين كما هو الحال في ورشات العمل لضمان سير الانتاج اليومي حسب البرامج و الجداول اليومية أو الاسبوعية"¹

الرقابة الدورية:

و هي تتم بواسطة التقارير الاسبوعية او الشهرية أو الربعية و كذل باستخدام جولات ميدانية دورية.

الرقابة الداخلية:

"و المقصود بهذا النوع هو وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في المنظمة مهمته القيام بعملية الرقابة الادارية على الانشطة و الأعمال المختلفة و على الأفراد و الموارد و الممتلكات الداخلية .و يمكن أم يتم هذا النوع من الرقابة أيضا بواسطة أحد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من قبل الادارة العليا في المنظمة بمهمة الرقابة على نشاط أو مهمة محددة في وقت و زمن محدد."²

الرقابة الخارجية:

"هذا النوع من الرقابة يعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المنظمة المعنية أو بعض نشاطاتها كما هو الحال في مراقبة ديوان المحاسبة على النشاطات المالية في الدوائر الحكومية و المؤسسات العامة و رقابة وزارة الصناعة و التجارة على المنشآت و المؤسسات الخاصة و رقابة وزارة الداخلية على مديرية الامن العام،"³

¹¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 84.

² المرجع نفسه، ص 85

³ المرجع نفسه، ص 85.

المطلب الثالث: أهمية الرقابة:

"يوجد العديد من الاسباب التي تجعل من الرقابة امرا ضروريا و لعل اهم هذه الاسباب:

هو معرفة أى من الأفراد ينفذ العمل، و التحقق من أنه على علم بما ينبغي القيام به فقد تكون الأخطاء الصغيرة ليست ذات دلالة و لكن تأثيرها المتراكم مع الزمن ينعكس سلبيا على الانجازات . فمثلا إذا كانت الشركة تقوم ببيع المنتجات عن طريق طلبات التي تتلقاها بالهاتف فإذا ما استغرق في تلقي الطلب وقتا إضافيا عن المخطط فهذا يعني زيادة التكلفة و انخفاض الربح.¹

و إن الرقابة تكتسي أهمية كبيرة في المنظمة لكونها ترتبط بالتخطيط وتستخلص أهمية الرقابة في :

أولا: الرقابة تشجع الادارة على تحقيق الاهداف. حيث لا يمكن تحقيق اهداف المنظمة دون رقابة محكمة حيث ان الرقابة تتزامن مع خطوات تحقيق الاهداف .

ثانيا: الرقابة تساهم في تغيير الخطط و تعديلها:

"و ذلك عن طريق النظر الى الظروف التشغيل الفعلي أو النظر الى العوامل التي تؤثر بشك مهم في تطبيق الخطط تكون عن طريق تحديد الاجراءات اللازمة لوضع الامور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة،"²

ثالثا: الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: حيث أنه كلما احس العاملون أن هناك من يراقبهم بطريقة ما كلما حرصوا على العمل الجيد و على اداء واجباتهم على أحسن وجه.

رابعا: الرقابة تحقق العدالة:

¹ عبد الغفار حنفي و رسمية قرياقص، أساسيات الادارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص765.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص72

حيث انه يكون العاملون داخل التنظيم سواء في الحساب و العقاب و لا يكون ذلك إلا بالرقابة الجيدة.

خامسا: الرقابة تنير الطريق أمام الادارة في معرفة مستوى العمل:

لا يمكن معرفة ظروف سير العمل و نجاعتها اذا لم يكن هناك من يراقب الرقبة معناها معرفة الظروف و

بالتالي التعرف على طريق العمل و العاملين

سادسا: الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح الاخطاء و منع الانحرافات :

سابعا: التنسيق بين المجموعة الواحدة:

"الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة و تنفيذ الخطط بشكل سليم و سريع و كشف مواطن

الضياع بطريقة سريعة و ذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة."¹

المطلب الرابع: خطوات الرقابة:

تعتمد الرقابة على ثلاث خطوات يمكن التطرق لها كالاتي.

1- وضع معدلات الاداء:

و يقصد بها وضع معايير موضوعية لقياس الانجازات التي تحقق و عبر عن اهداف التنظيم، وهذه المعايير

توضح على أساس تحديد كمية العمل المطلوب انجازها و المستوى النوعي لها و الزمن اللازم لأدائها و

يجب أن تكون هذه المعادلات واضحة و مفهومة .

2- قياس العمل:

"تتضمن هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي في ضوء المعايير الموضوعية و تقوم بتوصيل المعلومات الى

الاشخاص المسؤولين أو تقوم بتحديد الانحرافات و الأخطاء."¹

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص73.

أي مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة سلفا لأداء أي تقييم للانجاز بعد أداء العمل.

3- تصحيح الاخطاء و الانحرافات:

و يقصد بها ابراز الاخطاء و الانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الاعمال السابق، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات الموضوعة أن هناك اختلافات بالزيادة أو النقص كان ذلك مؤشرا على

أن العمل لا يسير سيرا طبيعيا و أن هناك انحرافا ايجابيا أو سلبيا.

المبحث الرابع: التحفيز:

المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

لغويا معنى مصطلح الحوافز يعني حفز، دفع من الخلف، و يقال الليل يحفز النهار أي يسوقه و المتحفز هو المستعجل الذي لا يجلس على الارض.

أما اصطلاحا فقد تعددت التعريفات :

منها أنها عرفت بأنها العوامل التي تعمل على اثارة القوى الحركية و الذهني في الانسان و التي تؤثر على السلوك و التصرفات.

و هي تشتمل على كل الوسائل المستخدمة لدفع العامل الى العمل المفيد و هي عبارة عن مجموعة متغيرات خارجية من بيئة العمل أو المجتمع و تستغل من المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات و الاحتياجات. و هي كذلك استخدام الوسائل الممكنة لجعل الموظف يقوم بالعمل الجيد. و هي كذلك مجموعة المميزات التي تهيئها الدارة للعمال لتحريك قدراتهم الانسانية لغرض زيادة كفاءتهم و أدائهم للأعمال على احسن وجه بحيث تتحقق أهدافهم و أهداف المنظمة.

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص80

"و من أجل توزيع و تخصيص الحوافز بنجاح لكي تحقق أقصى أثر دافعي ،هناك حاجة ملحة لأن يفهم المدير و يدرك البعدين التاليين:

أ) الفهم الجيد و الصحيح لحاجات الأفراد عن أدائهم للأنشطة المختلفة الخاصة بعمله.
 ب) معرفة كيفية توزيع الحوافز بحيث يمكن مقابلة هذه الحاجات و الوفاء بها في نفس الوقت الذي يتم فيه التفكير في مصلحة المنظمة و تحقيق العدالة بين الأفراد و ذلك بربط الحافز بالسلوك أو بالأداء.¹

المطلب الثاني: أهمية التحفيز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء تجارب و دراسات اسفرت على أنه لا يمكن حث عامل على أداء بكفاءة و فاعلية ما لم يتم تحفيزه و تكمن أهمية التحفيز في:

- المساهمة في اشباع العاملين و رفع روحهم المعنوية .
- المساهمة في اعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين و تنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحرك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين.
- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها و تعزيز قدراتهم و ميولهم. تنمية الطاقات الابداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها.

¹ أحمد صقر عاشور و آخرون، تنمية المهارات القيادية و السلوكية تدريبات و أنشطة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة، مصر، 1997، ص50.

- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة الى إنجازها.

المطلب الثالث: أنواع التحفيز:

يمكن تصنيف التحفيز من عدة تصنيفات .

1- من حيث الطبيعة أو القيمة:

- حوافز مادية:

"تشمل الحوافز إلى جانب الأجر و المرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات بقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الاضافي و العلاوات الدورية و الاستثنائية و المنح بأنواعها و المكافآت التشجيعية".¹

و هي ذات طابع مالي أو اقتصادي نقدي و هي التي تقوم بإشباع الحاجات الاساسية للإنسان و هذا يشجع العاملين على بذل قصار جهدهم في اعمالهم و رفع مستوى كفاءتهم و تتمثل الحوافز في الراتب و المكافآت و العلاوات ، و المشاركة في الارباح و هي أي المكافآت المادية كل مقابل مادي يدفع للعامل مقابل جهد و منه كلما أنتج العامل أكثر كلما كانت المكافئة و التحفيز أكبر . و على العموم يمكن القول أن التحفيز المادي يعتبر من العوامل الاكثر تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة و اخلاص للعمل، متى كانت تلك الحوافز مشبعة لحاجات العامل. و هي أي الحوافز المادية من أقدم الحوافز و هي تمتاز بالسرعة و الفورية و الاحساس بالنتيجة الملموسة الفورية و الحوافز المادية قد تكون إيجابية كالأجر و المكافآت الخ و قد تكن سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب. و هي على اشكال مختلفة:

¹ زاهد محمد ديري، ادارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ط2011، ص300.

- الأجر: و هو الأهم بالنسبة للحوافز المادية و كلما كان كبير كان له دور أكبر في اشباع حاجات العامل.

- مكافآت العمل الإضافي: و هي ما يتحصل عليه العامل مقابل أعمال إضافية.

- المشاركة في الأرباح: و هي ان يكون للعامل نصيب في أرباح الشركة مقابل جهد مبذول.

- الترقية: و هي تلعب دور في التحفيز انطلاقا من لأنها انتقال العامل من رتب إلى رتبة أعلى.

- التأمين الصحي: كلما كان التأمين الصحي مضمون كان حافزا للعمال على بدل مجهودات.

- العلاوات الدورية الاستثنائية: و هي تعتبر من الحوافز المادية أيضا.

- السكن و المواصلات و هو حافز جيد حيث أن العامل يستقر و يسهل عليه الانتقال لموقع عمله.

- ربط الأجر بالإنتاج: و تحفيز للعامل على رفع الانتاج و بالتالي كلما زاد الانتاج زاد العمل.

- الضمان الاجتماعي: و هو من أهم الحوافز المادية حيث يشعر العامل بالأمان خاصة عند بلوغه السن القانونية للتقاعد.

- حوافز معنوية:

"هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية و اجتماعية و ذهنية و يقصد بها تلك المكونات إلى تتكون

منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير

الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية و أمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على

رأسها الوظيفة المناسبة . و الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية و التقدم في العمل و التناوب و

المشاركة في اتخاذ القرارات و مناخ الاشراف ،مناخ الجماعة ،صورة المنظمة،طبيعة العمل ،فلسفة المنظمة
اتجاه أفراد التنظيم،و التدريب و المهارات و جداول العمل المرنة،و القيادة الفعالة للأفراد.¹

و تتمثل الحوافز المعنوية في ما يلي:

- الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.
- الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- امتيازات نقل الموظف.
- إشراك ممثلين عن المرؤوسين في مجلس الإدارة.
- الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءاً من مهماته لمرؤوسيه.
- ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز.
- ترشيح الموظف لدراسات عليا.
- تكليف الموظف بعمل قيادي.
- التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية.

¹ زاهد محمد ديري ،مرجع سابق،ص300.

المطلب الرابع: نظريات التحفيز.

1- النظرية الكلاسيكية:

نبتت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة لـ "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره . وتعتبر نظرية " تايلور " بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماته ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة .

إن مدرسة الإدارة العلمية نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين ،على يد مجموعة من المفكرين في مقدمتهم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الذي يعتبر المنظر الرئيسي لهذه المدرسة وقد ظهر جلياً مع المبادئ التي صاغها و قد سميت علمية لأنها تقوم على قواعد و أسس علمية في تحليلها للعناصر التي تتحكم في العملية الإنتاجية،"ولاشك أن نظرية الإدارة العلمية التي قدمها تايلور في بداية هذا القرن كانت كالهواء الطلق في أفق الفكر الإداري"¹، وذلك بعد أن تطورت حركة التصنيع في بداية تلك الفترة نظراً لتوافر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين، وكثرة الأسواق الداخلية واتساعها و احتدام المنافسة بين المنظمات و محاولة أصحاب الأعمال الحصول على الأرباح مقابل أجور زهيدة للعمال و أمام كل هذه العوامل "قدم تايلور الحل أو الدواء لهذه المشكلة في صورة معادلة

¹علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد "منهج تحليلي"، دار الكتب القاهرة مصر 1974 ص 65

بسيطة أو طريقة مثلى كما سماها أحسن طريقة لأداء الأعمال تلك الطريقة التي تتلخص في إتباع الإدارة العلمية و ترك التخمين أو التجربة و الخطأ " ¹

و ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بنقص المهارة و تدني الكفاءة الإدارية و حجم وجود الإنتاج فكان لا بد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات فقد ثبت من خلال الخبرة العلمية المجردة إن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية فعمليات مثل التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال و المشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية كما أن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل و التخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم كما أن المدير أو صاحب العمل لا يستطيع وحده القيام بكافة أعمال المشروع لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الإلمام بكافة متطلبات إدارة المشروع مثل المتطلبات الهندسية و غيرها و ضمن هذه الشروط و ظروف العمل لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد و الآلات .

من خلال ما سبق نلاحظ أن مبادئ نظرية الإدارة العلمية ركزت على النواحي الداخلية للمنشأة واعتبرته نظاما مغلقا لا يتأثر بالعوامل الخارجية .

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

¹ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 65-66.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية. ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو، وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي :

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

3- نظريات الحاجات الإنسانية:

"طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تندرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية الى الحاجات المتعلقة بالأمان و من ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير، و أخيرا حاجات تأكيد الذات (للتطور و النمو)"¹

وتقوم هذه النظرية علي مبدئين أساسيين هما:

أ) أن حاجات الفرد مرتبه ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويات للفرد وفقا لهرم "ماسلو"

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص301.

ب) إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز. ويلاحظ أن " ماسلو " رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياه الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى ، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام و الشراب و النوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضع قبول ورضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن الذي يعمل فيه سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به ، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي يرغب في أن يكون محبوبا ومحظى ب:

الحاجة إلى تحقيق الذات

الحاجة إلى التقدير

الحاجات الاجتماعية

حاجات الأمن والسلامة

الحاجات الفسيولوجية.

4- نظرية العاملين:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى " فريدريك هيرزبيرج " وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحه ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة ، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها(العوامل الحافزة) هي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وإن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة ، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل ، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من

العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين.

5- نظرية التوقع:

"تقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه أن سلوك الفرد تتحكم فيه عوامل إدراكية و معرفية تتمثل في

المفاضلة بين عدة بدائل و هذه المفاضلة تتم على أساس قيمة المنافع، و العوائد المتوقعة لكل بديل

من السلوكيات."¹

مؤسسها هو " فيكتور فروم " "تبني هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الفرد في

مواقف العمل أهمها، فرضان: الاول أن الفرد يفضل عدة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من النشاط

الذي تعود عليه نتائجه بأكثر نفع ممكن أو بأكثر القيمة، و الثاني يجب الأخذ في الحسبان أمرين

هما: الغياب و الرغبات التي يهدف الفرد الى تحقيقها و المدى الذي يصل اليه اعتقاده بأن نوع النشاط

الذي اختاره أو فضله طبقا للفرض الاول هو الذي سيحقق له الاهداف الت يرمي الى تحقيقها فان

زيادة الاجر تبعا لإنتاجيته سوف تلعب الدور رئيسي في تحقيق أهداف المنظمة كلما زادة درجة اعتقاد

الفرد بأن زيادة الانتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الاجر- الحوافز- كان هذا الحافز هو الحافز

الرئيس الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد هلى تحقيق أهدافها. و تفترض هذه النظرية التي

أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي الجهود المبذولة و المكافئ من هذه الجهود و توقع

الفرد بأن الجهود ستقود الى أداء، و هذا الاداء سيقود الى فوائد مباشرة ، و المعادلة التالية توضح هذه

العوامل: الدافعية = الجهد المبذول × المكافئ (القيمة النسبية المتوقعة من المخرجات) × احتمال المخرجات

¹ محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز " PIPE GAZ

"غارداية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، غير منشورة، 2004-2005، ص 42.

(التوقع × العلاقة المتوقعة بين الأداء و المكافأة) ان سلوك الفرد مبني على تصوراته و تحليله للبدائل المختلفة في الاداء و الموازنة بين الكلفة و الفائدة المتوقع لكل بديل من تلك البدائل ،اذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أنه يحقق له الفائدة الاكبر و يجنبه الصعوبات ، و لذلك فان هذه النظرية تؤكد على ان ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الايجابية بين الجهود المبذولة من قبله و التوقع بأن هذا الجهد سيؤدي الى المخرجات متمثلة بتحسين الاداء ، وان هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي الى المكافئة المرغوبة من قبل الفرد. وبناءا على هذه العوامل لنظرية التوقع فإن على الإدارة تشخيص المشاكل المتعلقة بالدافع من خلال الاسئلة التالية:

- هل يدرك الافراد بأن جهودهم ستؤدي الى أداء؟
- هل يرك الافراد بأن هناك سلوكيات محدد تؤدي الى مخرجات محددة؟
- ما هي القيم التي يرغب بها الافراد ازاء هذه المخرجات؟

نظرية X ، Y :

"تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعة وغير مبادر ،بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفء وقادر علي العمل وراغبا فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة. ويرى "دوجلاس ماكر يجور " مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتببات والحوافز إنها لا تخرج من كونها (الجزرة) التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه (وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين ،وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام

بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X. أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما يتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة نظرية Y.¹

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في التحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة منطقة الجوف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف، العربية السعودية، 2007 غير منشورة، ص36.

المبحث الأول: ماهية الكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة:

المطلب الثاني: تعريف الكفاءة المهنية

المبحث الثاني: تصنيف الكفاءة.

المطلب الأول: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية.

المطلب الثاني: تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة.

المطلب الثالث: تصنيف الكفاءات بحسب سعة والمستوى الحيازة.

المطلب الرابع: تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياجات الآنية أو المستقبلية .

المبحث الثاني: أبعاد الكفاءة المهنية لدى الأساتذة.

المطلب الأول: أبعاد الكفاءة المعرفية.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة الاجتماعية.

تمهيد :

تعد الكفاءة المهنية مقياس بواسطته يمكننا تحديد مدى تطور مؤسسة ما و قد تختلف الكفاءة المهنية من مؤسسة لأخرى حيث أن خصوصية كل مؤسسة تلعب دور في تحديدها فبينما تقاس الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية بوفرة و جودة المنتج تقاس في المؤسسات الخدمائية بمدى رفعت النتائج المتحصل عليها فالكفاءة هي التي تجعل من العاملين يبرزون مهارات تظهر كنتائج في أعمالهم و منه تطرقنا هنا الى الكفاءة المهنية لأساتذة التعليم الثانوي حيث تظهر نتائجها في تحصيل التلاميذ و كذلك مستوى المربين و تطوير علاقاتهم الانسانية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة:

تعددت مفاهيم الكفاءة و تباينت بشكل كبير، و ربما يكون السبب هو استخدام هذا المصطلح في أكثر من مجال فاختلف المفهوم باختلاف الاستخدام ،فالكفاءة في العمل من الموضوعات التي نالت اهتمام المسؤولين في مختلف المهن في السياسة و الإعلام،و في الصناعة و الاقتصاد،وفي الصحة و في مجال التربية و التعليم و في غيرها من المجالات.

"فهي خاصية شخصية مرتبطة بإنجاز أداء فعلي في منصب عمل خاص أو ظرف خاص،و تكون دافعا للإنجاز أو الإتمام.إن الكفاءة أو القدرة هي خصوصية فردية ضرورية للإنجاز."¹

فمنهم من عرفها بالقدرة و الأهلية ،و منهم من عرفها بالقيام بعمل ما بمستوى معين من الأداء ،ومنهم من ربط بينها و بين القدرة و الأداء .

الكفاءة هي القدرة على أداء العمل بطريقة صحيحة على الوجه المطلوب.

المطلب الثاني: تعريف الكفاءة :

سنستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم

صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم:

"أولا: تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية afnor :

الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط .

¹ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم و ادوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص67

الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات و هذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضاً أشد.

ثانياً: يعرف الباحثان Jean Marc Riss و Dalie Held :

الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع. و إذا أردنا فهم مجموع المعارف النظرية، المعارف العلمية و المعارف السلوكية في سياق معين.

هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الافراد و كفاءاتهم من جهة و الهياكل التنظيمية و النشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية و بالتالي يميز بين البعد الفردي و البعد التنظيمي بغرض إدماجها فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء *la capacite agir*.

ثالثاً: على أثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت اشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (ex.cnpf) medef من ابريل إلى ديسمبر 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي:

الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكات التي تمارس في إطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال عمل ميداني ، و الذي يعطي لها صفة القبول *la validite* و من ثمة فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها.¹

¹ ثابتي الحبيب و بن عبوا الجيلالي، مرجع سابق، ص 112 .

المبحث الثاني: تصنيف الكفاءة:

تصنف الكفاءات من أربعة زوايا و هي كالتالي:

المطلب الاول: "تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاث أنواع من الكفاءات، تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوي التدريجي لتموقع الفاعلين بحيث تحتاج الاطارات العليا الى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية، خلافا للإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية، و يعتبر katz robert. أول المبادرين بهذا التصنيف .

أ. الكفاءات الفكرية أو التصورية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف و القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره :السياسة، الاجتماعية،الاقتصادية.... هذه التصورات تمنح الاطار(المسير)أسلوب خاص في فهم و صياغة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص .

و تفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال،وفرت المعارف و المؤهلات الذهنية لتمكنه من فهم و استيعاب الأفكار المجردة و يمكن تجسيدها بعدة طرق:

اقتراح منتجات جديدة،الدخول في السوق الدولية ،ادخال الايات عمل جديدة... .

ب. الكفاءات الانسانية أو العلاقاتية:

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضو في مجموعة ، و بذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد و بعلاقاته بمسؤوليه، و نظرائه و معاونيه ، و تترجم القدرة على فهم ما يريد الآخريين أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال، و يرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الانسانية السلطوية أو الوظيفية معا .¹

المطلب الثاني: تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة:

"و في هذا الصدد نميز بين نوعين من الكفاءات ، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية أو المرتبطة بمهن معينة، أما الثاني فهو مشترك و لازم لأداء مهام مختلفة :

أ. الكفاءات الخصوصية:

هي الكفاءات التقنية اللازمة في اطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات ، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية statut التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة أو الوظيفة)

ب. الكفاءات المشتركة :

هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لانجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية و المهنية . و هي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير redaction برغم تفاوت مستويات تعقيد و تردد باختلاف المناصب.

¹ ثابتي الحبيب و بن عبوا الجيلالي، مرجع سابق، ص 122.

هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بموقع تدريجي للفرد إلا انها تمكن هذا الاخير من تحسين عمله ، كما انها تعتبر كفاءات تأهيلية competences habilitantes¹.

المطلب الثالث: تصنيف الكفاءات بحسب سعة والمستوى الحيازة:

"جرى العمل في اغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية و جماعية، و هو تمييز له أهميته الفكرية و العملية لاسيما عندما يتعلق الأمر بإعداد و تصميم البرامج التكوينية ، و قد يضيف البعض إلى هذين النوعين نوعا ثالثا يتمثل في الكفاءات التنظيمية إلا أننا نفضل إدراجه ضمن ترتيب تدريجي للكفاءات و نقتصر في هذا التصنيف على النوعين المذكورين فقط.

أ. الكفاءات الفردية:

تلاحظ dejoux . c و فرة التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة الفردية ، غير أن الكثيرين يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة او الأكثر انتشارا وهي تلك المرتكزة على الثلاثي (معرفة، ممارسة، سلوك) بينما يعتمد p.gilbert و m. Parlier إلى اثناء هذا النوع من التعاريف بقولهما ان الكفاءات الفردية هي مجموعات معارف، قدرات عمل ، سلوكات مهيكلة وفق هدف معين و في موضعية معينة.

اما g.le boterf فيعرفها بقوله :الكفاءة ليست حالة ، بل هي مسار و العامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تجنيد و تنفيذ مختلف وظائف النظام حيث تتداخل موارد مختلفة، عمليات فكرية ، معارف، تفعيل للذاكرة ، عمليات تقييمية، قدرات عقلانية ، و نماذج سلوكية.²

¹ ثابتي الحبيب و بن عبوا الجيلالي، مرجع سابق، ص 124

² المرجع نفسه ، ص 126

ب. كفاءات جماعية :

"بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة و ذات اهداف ، و نظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي فإن تحليل و تحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل بالكفاءات الجماعية .

و هذه الأخيرة ليست مجرد تجميع assemblage للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات ، المهارات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيحتها المترتبة عن جميع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموع الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.¹

المطلب الرابع: تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية .

"نميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما الكفاءات المكتسبة و الكفاءات الازمة ، و تميز تفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلب أذواق المستهلكين و ضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على دورة حياة المنتج و مدة صلاحية الكفاءة.

أ) الكفاءات المكتسبة(أو المتاحة):

هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن و تقتضيها طبيعة العمل و نوعية المنتج أو الخدمة، و هذه الكفاءات تتعلق بمدى ترابط بين مؤهلات الفرد و متطلبات الوظيفة ، و بعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين الدور الفاعل و مكانته التنظيمية ، لأن التوافق بينهما هو

¹ ثابتي الحبيب و بن عبوا الجيلالي، مرجع سابق، ص 129.

وحده الكفيل بضمان أداء فعال بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار و المكنات إلى اهتزاز البناء التنظيمي و تلاشي الثقة بين الأفراد و المنظمة.

ب) الكفاءات الازمة مستقبليا:

يؤدي أي تغيير في مصادر الإنتاج و في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة ،إحداث فروع جديدة ، ادخال أي تعديلات نوعية...) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين و مدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات ، و حينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول: أما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي و هو ما سنتناوله لاحقا بشكل أكثر تفصيل . و خلاصة القول أن تحديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها.¹

¹ ثابتي الحبيب و بن عبوا الجيلالي،مرجع سابق،ص 130.

المبحث الثالث أبعاد الكفاءة المهنية لدى الأساتذة:

المطلب الأول: أبعاد الكفاءة المعرفية:

لكي تظهر الكفاءة المعرفية لدى الأستاذ يجب أن تكون له قدرات،" و تفترض هذه القدرات بدورها مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف و مؤهلات ذهنية تمكنه من فهم

و استيعاب الأفكار المجردة، و يمكن تجسيدها بعدة طرق¹. و يجب أن :

- يظهر معرفة متعمقة و مترابطة بمادته أي يجب أن يكون ملم بمادته على معرفة كبيرة بها.
- يقدم أدلة و شواهد على حداثة مادته العلمية أي أن يظهر أنه يواكب التطورات كل جديدي في ما يخصه معارفه العلمية.
- يبدي وعياً متميزاً بالأهداف التربوية أي يكون على علم بالأهداف التربوية و التي تعتبر الغاية من التدريس بالنسبة له.
- ملم بالمصطلحات و الممارسات التربوية أي على علم بكل ما هو جديد بخصوص المصطلحات التربوية .
- يحرص على استخدام لغة سليمة و معبرة و مناسبة لمستوى المتعلمين يجب أن يوظف لغة سليمة لا تشوبها عيوب لأنه يمثل المثل بالنسبة لتلاميذه.
- يشري مادته التخصصية و التربوية بالقراءة و الاطلاع.
- يجب أن يكون حريصاً على اكتساب مادة جديدة في تخصصه.

¹ ثابتي الحبيب و بن عبوا الجيلالي، مرجع سابق، ص 123.

- يصبوب الأخطاء العلمية في الكتاب المدرسي يجب أن يساهم في تحسين الكتاب المدرسي و ذلك بمراقبة و تحديد الأخطاء لغرض تصحيحها لتواكب التطلعات.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة الانتاجية:

"يمكن تعريف الكفاءة الانتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة و في العملية الانتاجية و بين الناتج من تلك العملية .وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى المستخدم من المواد .فأي عملية انتاجية يدخل فيها عناصر اساسية هي العمل-المواد-و رأس المال و الخبرة التنظيمين و الادارية .ويتبلور مفهوم الكفاءة الانتاجي في اماكن الحصول على اقصى انتاج ممكن باستخدام كميات محددة من تلك العناصر."¹

و تكمن أبعاد الكفاءة الانتاجية في :

- وضوح المفاهيم لدى المتعلمين يجب أن يحرص على أن تكون المفاهيم التي يقدمها لتلاميذه واضحة.
- يظهر المتعلمون رغبة واضحة للتعلّم، جعل تلاميذه يرغبون في التعلّم.
- يتفاعل المتعلمون مع المعلم أي جعلهم يتفاعلون معه و يقومون بدورهم على أحسن وجه.
- يتفاعل المتعلمون مع بعضهم أي يجب أن ينمي روح التفاعل بين المتعلمين .
- مستوى التحصيل الدراسي للمتعلّمين متميز أي يجب أن يصل بمستوى التحصيل لتلاميذه الى صفت التميز.

¹ على السلمي، إدارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، ط3، 1985، ص21.

- يكسب المتعلمين سلوكات ومهارات أدائية وعقلية متنوعة أي يحرص على أن تكون للمتعلمين مهارات في كل المجالات.
- يبادر لتقديم أفكار تطويرية للعمل أي يحاول ان يطور أفكاره في العمل.
- يسهم في البرامج والمشروعات التطويرية بفاعلية أي يكون ممن يساهمون في تطوير البرامج.
- يعمل على إكساب المتعلمين أنماطاً سلوكية مرغوب فيها وبأساليب متنوعة.
- يحرص على رفع مستوى التحصيل الدراسي للمتعلمين يحاول الرفع بتلاميذه إلى مستويات علمية متميزة.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة الاجتماعية:

"تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضو في مجموعة ، و بذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد و بعلاقاته بمسؤوليه، و نظرائه و معاونيه ، و تترجم القدرة على فهم ما يريده الآخريين أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال ، و يرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب ادخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية أو الوظيفية معا ."¹

و أيضا "تتمثل في العلاقات الايجابية مع الآخريين و القيام بالواجبات نحو الجماعة و مهارات الاتصال و التفاعل الاجتماعي مع الوسط الذي يتواجد فيه الفرد"² ومن أبعدها:

¹ ثابتي الحبيب و بن عبوا الجيلالي، مرجع سابق، ص 123

² بن جدو بوطالب، الملمح النموذجي للبرنامج التدريبي لمربي التربية البدنية والرياضة المبني على أساس فلسفة المقاربة بالكفاءات التدريسية (دراسة ميدانية بمعاهد التربية البدنية والرياضة الجزائرية) أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية جامعة الجزائر، 2008/2007.

- يبادر للتعاون مع الإدارة المدرسة أي يجب عليه أن ينسق العمل مع أدارت المؤسسة.
- يحرص على العمل بروح الفريق أي يكون عمله ضمن فريق حيث أن الواحد يكمل الآخر.
- يتفاعل تفاعلا إيجابيا مع المدرسة يحرص على مؤسسته و يتفاعل معها إيجابيا بما يخدم مصالح تلاميذه.
- يتفاعل مع المجتمع المحلي يجب أن يندمج و يحاول أن يفهم المجتمع المحلي.
- يحرص على تكوين علاقات إيجابية مع الطلاب وأولياء أمورهم أي،ه يجب أن تكون علاقة الأستاذ جيدة مع تلاميذه و أوليائهم خدمة لنجاح المؤسسة و تحسين مستوى التلاميذ.

الإطار الميداني

المبحث الأول:التعريف بثانوية سيدي أعباز.

المطلب الأول : نشأة و مسيرة عمل ثانوية سيدي أعباز.

أ) النشأة:

ب)مسيرة عمل ثانوية سيدي أعباز.

المطلب الثاني : مهام و ممتلكات ثانوية سيدي أعباز.

المبحث الثاني:مجتمع البحث و مجال الدراسة.

المطلب الأول : مجتمع البحث و اختيار العينة .

المطلب الثاني : مجالات الدراسة.

المبحث الثالث:خصائص و خلاصة نتائج العينة .

المطلب الأول : خصائص العينة.

المطلب الثاني : خلاصة خصائص العينة.

المبحث الأول: التعريف بثانوية سيدي أعباز.

المطلب الأول: *نشأة و مسيرة عمل ثانوية سيدي أعباز.

أ) النشأة : تعتبر ثانوية سيدي أعباز من بين النجاح و أفضل المؤسسات التعليمية في ولاية غرداية رغم حداثة تكوينها حيث يرجع تأسيسها الى 2004/07/07 و لقد تمت الدراسة فيها بصفة رسمية في سبتمبر 2004 أي مع الدخول المدرسي 2005/2004 و لقد تبوأَت مناصب أولى على مستوى الولاية و إن ذل ذلك على شيء فإنما يدل على تضافر الجهود من قبل هيئة التأطير في المؤسسة من الحارس إلى المدير مرورا بالأساتذة الذين يلعبون دور هام في تحسين مستوى المؤسسة بدعم من قبل الادارة. و لا يمكن إغفال الدور الهام الذي يلعبه المجتمع المحلي من أولياء ممثلين في جمعية أولياء التلاميذ و باقي المجتمع المدني من مسؤولين محليين و جمعيات الأحياء.

ب) مسيرة عمل ثانوية سيدي أعباز:

يتمحور برنامج ثانوية سيدي اعباز في المهام التالية:

تقديم نشأ يحمل متاع علمي متميز للجامعة الجزائرية عموما و جامعة غرداية خصوصا.

تحسين مستوى التعليم الثانوي على مستوى غرداية.

¹ ابراز قدرات الأساتذة العاملين بها.

الاهتمام بالموارد البشري الحالي ممثلا بالأساتذة و المستقبلي ممثلا بالتلاميذ طلبة المستقبل.

* مستشار التربية في ثانوية سيدي أعباز .

المطلب الثاني: مهام و ممتلكات ثانوية سيدي أعجاز.

أ) مهام ثانوية سيدي أعجاز:

- هي مؤسسة عمومية خدماتية تشغل عدد لا بأس به من العمال.
- توفر كل الوسائل بغيت تحسين ظروف الأساتذة و الرفع من مستوى التلاميذ.
- توفر الإقامة لهيئة الرقابة ممثلة في هيئة التفتيش.
- تأطير الامتحانات الرسمية من بكالوريا و شهادة تعليم متوسط.
- تقديم العديد من الخدمات الاجتماعية للمجتمع المحلي من نشاطات ثقافية و اجتماعية و توعوية و كذا توفير فرص دروس الدعم لأبناء الحي لغرض تحسين مستواهم و هي كذلك توفر كل الوسائل و الفرص للتظاهرات الرسمية لمديرية التربية و كذلك تكوين الاساتذة و غيرهم من اطارات المديرية.

1- تنظيم و هيكلية الثانوية:

من ناحية التنظيم و الهيكلية فإن ثانوية سيدي أعجاز:

- هي هيئة تجمع بين ما هو اداري و تربوي.
- تتكون من 58 أستاذ منهم 57 يمارسون التدريس فعليا و أستاذة منتدبة في المكتبة لغرض تسييرها.
- تتكون المؤسسة من مدير و ناضر و مستشار التربية و مقتصد للمصالح المالية و مستشار توجيه يوجه التلاميذ و كذلك مجموعة من العمال يتوزعون على الجوانب الامنية و الاطعام و الاستشارة .
- أما بالنسبة للتلاميذ فالمؤسسة تتسع لحوالي 1000 تلميذ، 300 منهم يتمتعون بنظام نصف داخلي أي أنهم يبقون في المؤسسة من الصباح حتى المساء يحصلون على وجبة غداء يتم توفيرها من قبل

عمال مهنيين من الدرجة الاولى و الثانية و هو ما يؤكد أن الثانوية في وقتنا هذا صارت تنظيما يمكن دراسته من هذا الجانب أي كتنظيم.

المبحث الثاني:مجتمع البحث و مجال الدراسة.

المطلب الأول:مجتمع البحث و اختيار العينة .

- تعد هذه المرحلة والتي تمثل اختيار عينة البحث مفصلية ومهمة بالنسبة لمراحل البحث العلمي و قبل التفكير فيها لابد من معرفة مجتمع الدراسة والذي يعرفه موريس أنجرس بأنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"¹
- لكن هناك أسباب عدة تدفع بالباحث لاعتماد عينة من هذا المجتمع وهي "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"² ومن بين هذه الأسباب كون هذه الدراسة"تتطلب من الباحث وقتا طويلا و جهدا مضمنا و تكاليف مالية كبيرة ثم انه لا حاجة لدراسة المجتمع كله إذا كانت العينة تمثل خصائصه و تحقق أغراض البحث"³
- وكلما تم اختيار العينة بشكل سليم كانت العينة ممثلة تمثيلا جيدا لمجتمع البحث الكلي وقد ضمة الثانوية 58 أستاذ و قد اخترنا عينة الدراسة (عينة المسح الشامل)و ذلك لكون مجتمع البحث محدود العدد و بالتالي أمكن أخذ مجتمع البحث ككل للدراسة.و قد تم توزيع 58 استمارة على المبحوثين ثم استرجعنا 56 نظرا لغياب استاذين لظروف صحية.

1 موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، ط2، 2004، ص 298.

² نفس المرجع، ص 301.

³ وائل عبد الرحمان التل و عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن 2007 ص 40.

تعريف العينة: عينة البحث هي مجموع اساتذة ثانوية سيدي أعجاز و هي من الجنسين و يمكن تحديدها
حس بالجدول اللاحق.

*¹ جدول رقم 01 : يبين صفة و أعداد الاساتذة الممثلين للعينة.

المجموع	عدد الاناث	عدد الذكور	مادة التدريس
06	03	03	لغة عربية
02	1	1	فلسفة
03	00	03	تربية بدنية
07	04	03	فيزياء
06	02	04	علوم طبيعية
01	00	01	هندسة مدنية
01	00	01	هندسة طرائق
01	01	00	تربية فنية
07	02	05	رياضيات
02	02	00	اقتصاد
05	05	00	فرنسية
04	01	03	تاريخ + جغرافيا
03	00	03	تكنولوجيا
03	01	02	علوم اسلامية
05	03	02	انجليزية
01	00	01	لغة ألمانية
01	01	00	منتدبة بالمكتبة
58	26	32	المجموع

المطلب الثاني مجالات الدراسة:

مجتمع البحث القائم على المورد البشري و بما أن موضوع الدراسة: القيادة الادارية و أثرها على الكفاءة المهنية دراسة ميدانية بثنائية سيدي أعجاز. فقد اهتمت بتحديد مجال المؤسسة المتمثلة في ثانوية سيدي أعجاز على النحو التالي:

1- المجال المكاني: فقد تمت هذه الدراسة بسيدي أعجاز بلدية بنورة باعتبارها المكان الجغرافي للثانوية.

2- المجال البشري: فقد اختير كل أساتذة المؤسسة في الدراسة .

3- المجال الزمني : بعد تحديد موضوع الدراسة"القيادة الادارية و أثرها على الكفاءة المهنية" حيث

انطلق البحث في الموضوع في شهر نوفمبر 2013، أما الدراسة الميدانية بالمؤسسة فكانت

يوم 01 مارس 2014 . و نظرا للظروف المأساوية التي عاشتها مدينة غرداية و ثانوية سيدي

أعجاز خصوصا كونها كانت منطقة توتر فانه كانت هناك توقفات كبيرة أدت إلى تعطيل

الدراسة لمراحل متعددة.

المبحث الثالث: خصائص وخلاصة نتائج العينة .

المطلب الاول : خصائص العينة

الجدول رقم 02 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن أو الفئات العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
%28.6	16	[30-20]
%33.9	19	[40-30[
%25.0	14	[50-40[
%12.5	7	[60-50[
%100	56	المجموع

من خلال نتائج الجدول تبين أن نسبة %33.9 هم بين 31 و 40 سنة مقابل نسبة %28.6 هم بين 31 و 40 سنة مقابل %25.0 هم بين 41 و 50 سنة و مقابل %12.5 هم بين 51 و 60 سنة.

و منه يتبين لنا أن نسبة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين العشرين و الأربعين سنة يمثلون %62.50 من المبحوثين بينما تمثل بقية النسبة %37.5 باقي العمال الذين تزيد أعمارهم عن الأربعين سنة وهذا ما يدل على أن أغلبية الاساتذة من الشباب ربما مرد ذلك الى كون الثانوية فتيية من حيث المنشأ و كذلك يظهر تأثير تزويد جامعة غارداية للمؤسسات التعليمية بإطارات شابة حيث سنوات انشاء الجامعة و الثانوية متقاربة . و هذا عامل ايجابي بالنسبة للثانوية حيث تكون مكان ملائم

لتكوين الاساتذة و ذلك بفضل خبرة البعض و حيوية الآخرين و كذلك تعتبر مجال تنافس بحيث ان كل فئة عمرية تحاول أن تبرز و تقدم أحسن النتائج.

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.1%	32	ذكور
42.9%	24	إناث
100%	56	المجموع

من خلال هذا الجدول البسيط نلاحظ أن نسبة 57.10% من المبحوثين يمثلون جنس الذكور في المقابل من ذلك تمثل نسبة الاناث 42.9% من المبحوثين هذا دليل على اهتمام المرأة الجزائرية في اقتحام ميدان العمل التربوي على عكس الأعمال اخرى التي تتعد غنها فئة الاناث لخصوصيتها، و من حيث أن نسبة الذكور و الاناث ليست بعيدة و هذا التنوع مرده لموقع الثانوية الاستراتيجي، و الذي يجلب الموظفين اليها و كونها تتميز بوقوعها في حي يسكن العديد من الاطارات و الوافدين، و المسؤولين فبالنالي كل موظف يلتحق بالولاية و يسكن هذا الحي و تكون زوجته استاذة إلا و كانت فرصة توظيفها كبيرة.

الجدول رقم 04 يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
26.8%	15	أعزب
69.6%	39	متزوج
3.6%	02	مطلق
100%	56	المجموع

من خلال هذه البيانات نلاحظ ان اغلب العمال متزوجين حيث تمثل هذه الفئة نسبة 69.60% من المبحوثين بالمقابل نلاحظ ان نسبة والعزاب تمثل 26.80% وهذا يدل على ان المؤسسة توفر كل وسائل الراحة الاقتصادية الاجتماعية لتحسين الحياة الاجتماعية خارج مجال العمل و مع الأخذ بعين الاعتبار أن أغلب العمال تفوق أعمارهم 30 سنة. و لا يمكن اغفال تحسن المستوى المعيشي للأساتذة في المراحل الأخيرة و هذا ما يساعد على الاستقرار.

الجدول رقم 05 : يوضح الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
%46.4	26	[10-01]
%30.4	17	[20-11]
%21.4	12	[30-21]
%01.8	01	[40-31]
%100	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 53.60 % من المبحوثين لهم أقدمية تزيد عن 10 سنوات و هذا يدل على استقرارهم في المؤسسة كونها تهتم بالعمال وتسعى لتحفيزهم بشتى الوسائل، بالإضافة إلى أن معظم العمال كما رأينا سابقا يفوق سنهم 31 سنة، هذا مقابل نسبة 46.60 % من المبحوثين لهم أقدمية أقل أو تساوي 10 سنوات وهذا يدل أن الثانوية عرفت نسبة توظيف واسعة في السنوات الأخيرة و كذلك على أن الثانوية تجمع بين عاملي الخبرة و الشباب.

المطلب الثاني : خلاصة خصائص العينة.

نستنتج من نتائج الجداول الخاصة بخصائص العينة إن اغلبية العمال في هذه المؤسسة محل الدراسة من جنس الذكور يتراوح سنهم ما بين الثلاثين الستين سنة بنسبة 71.4 % . و ذو مستوى تعليمي جامعي بنسبة 100 % وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف الذي يتطلب أساتذة من مستوى تعليمي عال اغلب

العمال متزوجين حيث تمثل هذه الفئة 69.60% وهذا يدل على أن الثانوية توفر كل الوسائل الضرورية بغية تحسين الحياة الاجتماعية خارج مجال العمل.

الفرضية الأولى

المبحث الأول: الرقابة وجودها، أشكالها، أدواتها، و على من تكون.

المطلب الأول: وجود الرقابة.

المطلب الثاني: نوع الرقابة المطبقة في المؤسسة.

المطلب الثالث: أداة الرقابة في المؤسسة مكان البحث.

المطلب الرابع: الفئة المستهدفة بالرقابة.

المبحث الثاني: الرقابة و أثرها في رفع الكفاءة المعرفية.

المطلب الأول: استمرارية الرقابة و تدليل صعوبات الحصول على الجديد.

المطلب الثاني: الإحساس بالرقابة و حرية تصويب الأخطاء.

المطلب الثالث: كيف تستغل الرقابة في الوصول إلى الأهداف المسطرة.

استنتاج الفرضية:

تمهيد :

إن تفعيل الكفاءة المعرفية للأساتذة تزداد في المؤسسات التعليمية ،كلما قامت القيادة الإدارية بتفعيل الرقابة التنظيمية ،وتتعدد أنواع و أشكال هذه الأخيرة و هو ما يؤثر إيجابا و سلبا على كفاءة الأساتذة بهذه المؤسسات ،و ذلك تبعا لنمط القيادة الإدارية المعتمدة فيها مجموعة من الآليات و الأساليب كالرقابة المستمرة و التفتيش الدائم ،للوصول عبر تلك الأساليب و الوسائل للأهداف المنشودة كالتحصيل الدراسي للتلاميذ و إيجاد البيئة الملائمة لذلك.و هذا لتحقيق الأهداف التربوية المسطرة و الوصول في آخر المطاف إلى تقديم البرنامج الدراسي الرسمي على أكمل وجه .و هو ما نسعى إليه في هذه الفرضية الثانية لإبراز التأثير الحاصل بين الرقابة التنظيمية و الكفاءة المعرفية للأساتذة.

المبحث الأول: الرقابة وجودها، أشكالها: أدواتها، و على من تكون.

المطلب الاول :وجود الرقابة

الجدول رقم 06 يوضح ما إذا كان المدير يراقب الأساتذة:

النسبة المئوية	التكرار	مراقبة المدير
%87.50	49	نعم
%12.5	7	لا
%100	56	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن 87.50% من المبحوثين يؤكدون أن المدير يقوم بمراقبتهم أثناء العمل و بمقابل 12.5% من المبحوثين يرون عكس ذلك و هذا ما يفسر وجود نظام رقابة داخل الثانوية يمارس من قبل المدير على الأساتذة .

من هذه النسبة المقدرة ب 87.50% يرون أن الرقابة عنصر ضروري و مهم في كل تنظيم و ذلك لغرض ضبط الأمور و تحسين الأداء بين العاملين فالعمال يختلفون هناك من يمارس رقابة ذاتية و هناك من يتطلب مراقبته . فالرقابة هي عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المرسومة بكفاءة و الكشف عن معوقات تحقيقها و العمل لتذليلها في أقصر وقت. لذلك وجبة الرقابة في هذه المؤسسة خاصة أن المنتج هو التحصيل للتلاميذ عماد المستقبل . أي ان المنتج هو بشري و منه تكمن الصعوبة .

المطلب الثاني: نوع الرقابة المطبقة في المؤسسة.

الجدول رقم 07 يوضح نوع الرقابة مباشرة أو غير مباشرة :

النسبة المئوية	التكرار	الرقابة مباشرة أو غير مباشرة
35.70%	20	مباشرة
64.30%	36	غير مباشرة
100%	56	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نرى أن نسبة 64.30% من المبحوثين يرون أن الرقابة غير مباشرة بمقابل نسبة 35.70% يرون أن الرقابة مباشرة.

و هذا ما يؤكد بيانات الجدول رقم 6 بأن الرقابة موجودة داخل الثانوية و إن كانت في أغلبها غير مباشرة. إلا أننا نستنتج كذلك أن مدير المؤسسة لا يقوم بالرقابة المباشرة للأساتذة و يعود ذلك ربما لكونه يضع ثقة كبير فيهم و هذا ما يؤكد وجود علاقة انسانية داخل هذا التنظيم. و يبين أن هناك نوع من الثقة الموجودة بين المدير و الاساتذة "فلقد عرف الفرنسي هنري فايول Henry Fayol الذي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة، الرقابة بأنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة، و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها، و هي تنطبق على كل شيء".¹

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص24.

المطلب الثالث: أداة الرقابة في المؤسسة مكان البحث.

الجدول رقم 08 يوضح ما إذا كان تسجيل الحضور يومي :

النسبة المئوية	التكرار	التسجيل اليومي للحضور
83.9%	47	نعم
16.10%	9	لا
100%	56	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول اعلاه يتضح أن 83.90 % من المبحوثين يؤكدون حصول تسجيل الحضور يوميا مقابل 16.10 %، لا يؤكدون ذلك . و كل هذه البيانات تصب في تأكيد حصول رقابة داخل الثانوية من قبل الادارة، و هذا يدل على إيلاء أهمية لتفعيل الرقابة داخل المؤسسة لأسباب كثيرة منها ضرورة وجود نظام رقابي في المؤسسة، و كذلك الحرص على رفع مستوى الأداء بين الأساتذة. و كذلك الحرص على الحضور الضروري للأساتذة للمؤسسة يوميا خاصة أن الحضور يرتبط بوجود مجموعات من التلاميذ لا يمكن بقائهم داخل الأقسام بدون وجود أساتذة ، و منه المحافظة على الانضباط دخلها . و كذلك وجود برنامج تدريس يجب اكماله في الوقت المناسب مما يتطلب الحرص على الوجود الدائم في المؤسسة.

المطلب الرابع: الفئة المستهدفة بالرقابة.

الجدول رقم 09 يوضح ما اذا كان المدير يميز بين الأساتذة في الرقابة:

النسبة المئوية	التكرار	التمييز في مراقبة الأساتذة
%19.60	11	نعم
%80.40	45	لا
%100	56	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول 09 يتضح ان نسبة 80.40 % يؤكدون أن المدير لا يميز أثناء الرقابة بين الأساتذة بمقابل 19.60% من الاساتذة يرون عكس ذلك .

و هذا ما يزيد من التأكيد على أن نظام الرقابة داخل الثانوية موجود و أن السيد مدير المؤسسة ديمقراطي في ممارسته لمهامه خاصة في ما يتعلق بجانب الرقابة. و أنه أي المدير لا يستغل علاقته الشخصية في المؤسسة في من تتم مراقبته و من لا تتم مراقبته فكل الاساتذة أمام المدير سواء. لا تمييز بين عامل و آخر فالهدف هو الوصول الى قمت الأداء، و بالتالي يجب العدالة في تطبيق القوانين، و تفعيل الرقابة البناءة على الجميع. فكلما أحس العمال بالعدالة في كل شيء (الرقابة والتحفيز) عاد ذلك بالإيجاب على المؤسسة، و العكس يؤدي إلى التمرد، و عرقلة العمل بسبب احساسهم بالظلم، و التمييز و المحسوبية و هي كلها عوامل هدامة للنسيج العام للمنظمة.

المبحث الثاني: الرقابة و أثرها على رفع الكفاءة المعرفية.

المطلب الاول: استمرارية الرقابة و تدليل صعوبات الحصول على الجديد.

الجدول 10 يوضح استمرارية الرقابة من قبل المدير و وجود الصعوبات فيما يخص الحصول

على الجديد.

%	المجموع	لا		نعم		صعوبات الحصول على الجديد استمرار المراقبة
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	23	%73.92	17	%26.08	6	دائما
%100	31	%61.30	19	%38.70	12	أحيانا
%100	02	%50	01	%50	01	أبدا
%100	56	%66.08	37	%33.92	19	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 66.08 % من الأساتذة صرحوا أنه لا توجد صعوبات في الحصول على ما هو جديد في عملهم، تدعمها بذلك نسبة 73.92 % من الذين يرون أن الرقابة مستمرة بشكل دائم مقابل نسبة 61.30 % من الذين يرون أن الرقابة مستمرة أحيانا و مقابل نسبة 50 % من الذين يرون أن الرقابة ليست مستمرة أبدا، و هذا مقارنة بنسبة 33.92 % من المبحوثين صرحوا أنه توجد هناك صعوبات في الحصول على ما هو جديد في عملهم، تدعمها نسبة 50 % من الذين لا يرون أن الرقابة مستمرة أبدا، و مقابل نسبة 38.70 % من الذين

يرون أن الرقابة مستمرة أحيانا، و مقابل أيضا نسبة 26.08% من الذين يرون ان الرقابة مستمرة دائما.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول تقاطع كل من استمرارية الرقابة داخل المؤسسة بتصريح الاساتذة، و بين عدم وجود صعوبات في الحصول على ما هو جديد بالنسبة للأساتذة فيما يخص عملهم اليومي أي أن الرقابة المستمرة هي عبارة عن عامل مساعد في الحصول على كل ما هو جيد في العمل فمن خلال رقابة المدير للأساتذة يمكنه الوصول الى النقائص الموجودة بالنسبة للأساتذة، و بالتالي الحرص على تقديم كل يساعدهم فالقائد يعتمد "أسلوب تطويع المعلومات من خلال السيطرة، و على ايصالها للمرؤوسين، و توفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود الى استنتاجات معينة اتجاه تحقيق أهداف المنظمة،"² في ميدانهم فلولا رقابة المدير لربما بقي الاساتذة على جهلهم بما هو جديد بينما رقابة المدير تجعل منه يعرف أن ربما بعض الاساتذة ليست لهم أفكار عن تحديات العمل من كل ما، هو تطور في الميدان و ذلك يحتم عليه ايصال المعلومات و انشغالات الاساتذة فهنا تتضح الجوانب الإيجابية للرقابة المستمرة فلا يمكن النظر إلى رقابة المستمرة أنها عامل يعطل الاساتذة بل هي وسيلة لمعرفة موقع الاساتذة من حيث التعرف على الجديد، و هي كذلك وسيلة لإيصال المعلومات الجديدة، سواء كانت على علاقة مباشرة بالعمل أو غير مباشرة أو حتى تتعلق بالأساتذة و التلاميذ. فمن هنا نلاحظ أن هناك عمليات تفتيش دورية يقوم بها المدير إلى الأقسام أثناء الدرس و الغرض منها الاطلاع على مواكبة الاستاذ لما هو جديد في ميدان عمله .

² خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الاردن، ط4، 2009، ص234.

و كنتيجة لهذا الجدول يتضح أن كل ما كانت الرقابة مستمرة كلما كان الأساتذة على علم بكل ما هو جديد فيما يخص عملهم ، و بالتالي التحصل على المعلومة و تفادي البقاء في دوامة الجهل بالعمل الخاص بهم. و هنا يتضح الجانب الايجابي لعملية الرقابة فهي ليست لغرض الضغط على الاساتذة بل هي عامل مساعد لرفع الضغط عنهم و المشاركة في تحمل المسؤوليات و الصعاب.

المطلب الثاني: الاحساس بالرقابة و حرية تصويب الازخطاء.

الجدول 11: يوضح ما إذا كان الاساتذة يتضايقون من رقابة المدير و مدى حرية تصويب الازخطاء

العلمية.

%	المجموع	لا		نعم		حرية تصويب الازخطاء العلمية التي تم عملك المضايقة من رقابة المدير
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	8	%37.50	3	%62.50	5	نعم
%100	48	%14.59	7	%85.41	41	لا
%100	56	%17.86	10	%82.14	46	المجموع

من خلال نتائج الجدول 11 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 82.14% من المبحوثين صرحوا أنهم أحرار في تصويب الازخطاء العلمية التي تم عملهم ،تدعمها في ذلك نسبة 85.41% من المبحوثين الذين لا يتضايقون من رقابة المدير لهم مقابل نسبة 62.50% من الذين يتضايقون من رقابة المدير

لهم ،هذا مقارنة بنسبة 17.86% من المبحوثين صرحوا أنهم ليس لهم حرية في تصويب الاخطاء العلمية التي تهم عملهم ،تدعمها في ذلك نسبة 37.50% الذين يتضايقون من رقابة المدير لهم مقابل نسبة 14.59% الذين لا يتضايقون من رقابة المدير لهم.

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح لنا عدم تضايق الأساتذة من رقابة المدير لهم ،و هو عامل لا يمنعهم من تصويب الاخطاء العلمية حيث أن لهم حرية في تصويبها ،و منه يتضح أن المدير لا يمنع و لا يمانع في تصويب الاخطاء من قبل الاساتذة بل هو على علم بها من حيث كونه يراقب الأساتذة في كل وقت ،و ربما يتعاون معهم في تصويب تلك الاخطاء و الغرض من كل هذه العملية هو تحسين الاداء و منه يتضح أنه تم التوصل الى مبادئ الرقابة و التي تنص على أنه:

- يعني نظام الرقابة بوسائل العلاج و الاصلاح و ذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الاخطاء ،و الانحرافات و يبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها و ما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.

- يجب ان تبلغ الرقابة على البلاغ الفوري عن الانحرافات ،بل أن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الاخطاء قبل وقوعها . وفي جميع الاحوال يجب أن تصل المعلومات الى المدير المختص حتى يتخذ الاجراءات الملائمة على وجه السرعة.و نفهم أن الرقابة هنا في حالت الثانوية هي وسيلة مساعدة على تصويب الاخطاء العلمية سواء في الكتب أو المناهج بالتعاون بين الاساتذة و المسؤول متمثلا في المدير.

و نستنتج من هذا الجدول أن الرقابة و عمل الاستاذ الميداني المتمثل في القيام بالواجبات بما فيها تصحيح و تصويب الاخطاء شيئين متكاملين فكل من الاستاذ و المدير يسعيان إلى الوصول بالعمل إلى مستوى الكمال (الأداء الجيد).فواجب الاستاذ يحتم عليه مراجعة البرامج المقدمة ، و الكتب و كل وسائل التدريس و تقييمها و الكشف عن العيوب فيها فهي عبارة عن وسائل أنجزت من قبل اشخاص مختصين ولكنهم غير معصومين من الخطأ ، و هنا يأتي دور الميدان حيث يكون للأستاذ دور في تقييم هذه الوسائل و محاولة تجنب الأخطاء و تصحيحها.

المطلب الثالث: كيف تستغل الرقابة في الوصول الى الأهداف المسطرة.

الجدول 12: يوضح ما اذا كان المدير يركز على الاخطاء و ليس الأداء و مدى التوصل للأهداف

التربوية المسطرة.

%	المجموع	لا		نعم		التوصل للأهداف التربوية المسطرة تركيز المدير على الاخطاء و ليس على الأداء
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	10	%30	3	%70	7	نعم
%100	46	%8.7	4	%91.30	42	لا
%100	56	%12.50	7	%87.50	49	المجموع

من خلال نتائج الجدول 12 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 87.50% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتوصلون إلى الأهداف التربوية المسطرة ، تدعمها بذلك نسبة 91.30% من المبحوثين الذين لا يرون أن المدير يركز على الأخطاء و ليس الاداء ،مقابل نسبة 70% من المبحوثين الذين يرون أن المدير يركز على الاخطاء و ليس على الأداء ،هذا مقارنة بنسبة 12.50% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يتوصلون إلى الأهداف التربوية المسطرة تدعمها نسبة 30% من المبحوثين الذين يرون أن المدير يركز

على الأخطاء و ليس على الأداء .مقابل نسبة 8.7% الذين لا يرون أن المدير يركز على الاخطاء و ليس على الأداء.

من خلال بيانات الجدول يتضح أن المدير و من خلال رقابته المبنية على الديمقراطية و من خلال تصريح الاساتذة أن المدير لا ينظر إلى الاخطاء بل إلى الأداء من خلال مراقبته للأساتذة و هذه الثقة الموجودة بين الأساتذة و المدير، و حيث أن المدير يراعي الأداء الحسن للأساتذة و لا يترصد لهم الأخطاء لكي لا يبقى أسير أعمال مضررة بالتنظيم بل هو يشجع الأداء الجيدة يتجاوز عن الأخطاء البسيطة بتصريح الأساتذة انفسهم ،و كل هذا عامل مساعد على الوصول إلى الأهداف التربوية المسطرة من قبل الأساتذة ،و إدارة الثانوية فالهدف الأسمى هو التوصل إلى الأهداف التربوية قبل النظر إلى أخطاء الآخرين كون الشخص القائد الذي يقصر عمله الرقابي في ترصد أخطاء العمال و تجاهل أدائهم إنما هو عمل هدام يؤدي إلى نشوب صراعات داخل المنظمة ،و ذلك بسبب إحساس الأتباع بالظلم و عدم الانصاف.

و نستنتج من قراءتنا لبيانات الجدول أن المدير منصف في تعامله الرقابي حيث أنه يولي للرقابة أهمية و يجعل منها عامل اعمار و إنجاز للتنظيم و ليس عامل فرقة و تخريب للتنظيم فالرقابة المنصفة هنا صارت عامل مساعد على التوصل للأهداف المسطرة .

استنتاج الفرضية الاولى:

من خلال الفرضية و التي تنص على أنه تزداد الكفاءة المعرفية للعاملين كلما زاد تفعيل الرقابة التنظيمية للقائد الاداري و قد تبين من خلال استجواب المبحوثين ، و من خلال الجداول الاجماع على أن الرقابة التنظيمية للقائد الاداري هي عامل ضروري لرفع مستوى الكفاءة المعرفية للعاملين حيث انه بوجود رقابة مستمرة و دائمة تعتبر عاملا مؤثر في الاساتذة ، و انه بسبب تلك المراقبة المستمرة يكون وجوبا على العامل التطوير من معرفته . و قد تأكدنا في دراستنا هذه على مستوى الثانوية و من خلال استجواب المبحوثين و من خلال مقابلات مع البعض أن الرقابة موجودة في الثانوية ، و هي مستمرة و بأشكال مختلفة حيث ان مدير الثانوية يمارس مهمته الرقابية على اكمل وجه . صحيح انها رقابة مرنة لا تشكل ضغطا على الاساتذة و لكنها موجودة تراعي ضرورة الانضباط داخل الثانوية ، و التأكد من الوصول إلى الاهداف المسطرة ، و لقد أثرة الرقابة ايجابا في الكفاءة المعرفية للأساتذة فبفضل الرقابة المستمرة يتم التخلص من الصعوبات المتعددة و خاصة صعوبة الحصول على الجديد ، و في ما يخص الحصول على الجديد لا يمكن للأستاذ أن يستفيد من ذلك اذا بقي اسير قسمه ، و وحده دون من ينبهه و يحاول أن يساعده تحسين و تطوير أفكاره فالتفتيش المستمر للمدير و الذي يعتبر شيء روتيني في المؤسسات التعليمية عامل يتم بواسطته التأكد من ما إذا كان الاستاذ يواكب التطورات الحاصلة على مستوى التدريس بصفة عامة ، و على مستواه بصفة خاصة فالرقابة هنا بالإضافة إلى كونها عامل حراسة و متابعة تعتبر عامل يساعد على تطوير الافكار ، و مواكبة كل ما هو جديد في ميدان التدريس . و حتى في ما يخص تصويب الأخطاء فإن مراقبة المدير للأساتذة لا تمنعهم من تصويب الأخطاء الموجودة في

البرامج ، و المناهج و التي هي من اختصاص الأساتذة لمراقبة و توصيف هذه البرامج فمن واجب الأستاذ تصحيح تلك الاخطاء و لا يجب عليه تقديمها خاطئة للتلاميذ بل أن الرقابة المستمرة من قبل المدير تحفز الاساتذة على اكتشاف تلك الاخطاء ، و التعاون مع الادارة لتصحيحها و الابلاغ عن وجودها لغرض تصحيحها المقرر المدرسي، من كل ذلك فإن الأهداف التي يسعى إليها الاساتذة هو الوصول إلى الأهداف التربوية المسطرة متمثلة في الوصول إلى تقديم البرنامج الدراسي على أكمل وجه ، و كذلك التأكد من استيعاب التلاميذ لذلك ، فالهدف الأسمى للأستاذ هو قدرة تلاميذه على فهم و تحصيل الدروس و القدرة على استغلالهما مستقبلا سواء في الامتحانات الرسمية أو في الحياة العملية . انه ربما من المؤكد أن التصريحات الايجابية التي قام بها المبحوثون تعود بالأساس إلى أن هذا المدير يتمتع بروح مسؤولية عالية و بكفاءة كبير في مجال الرقابة خدمة لمصلحة المؤسسة ، و لا تنقص من مكانة الأستاذ بل بالعكس لاحظنا أن الرقابة على مستوى الثانوية متوفرة و لكن بأساليب و طرق جعلت منها عامل مساعد و محفز على تطوير الأداء و تحسين المعارف للأساتذة.

في الختام لقد تم الوصول إلى نتيجة الفرضية حيث أن الدراسة و المعطيات و النتائج كلها أكدت أن الرقابة على مستوى هذه الثانوي كانت عامل مساعد على رفع الكفاءة المعرفية للأساتذة ، و تبين أن المدير في هذه المؤسسة يمار الديمقراطية في تسيير مؤسسته و هي من الأسباب التي ساعدت على تحقيق الكفاءة و الأداء.

الفرضية الثانية

المبحث الأول: التحفيز وجوده و شكله.

المطلب الأول: وجود التحفيز.

المطلب الثاني: شكل التحفيز المقدم.

المبحث الثاني: التحفيز و أثره على الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الأول: قيمة التحفيز و أثره على وصول المعلومات للتلاميذ.

المطلب الثاني: نوع التحفيز و أثره على مستوى التحصيل الدراسي.

المطلب الثالث: الرضا بالتحفيز و أثره على تفعيل العلاقة بين التلاميذ.

استنتاج الفرضية الثانية.

تمهيد:

إن عملية التحفيز التي تقوم بها القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، ينعكس تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للعاملين عامة و الأساتذة خاصة، لذلك نجد المؤسسات الناجحة تسعى عبر مجموعة من الحوافز المقدمة من طرف إدارتها لتشجيع العاملين بها و إغرائهم بشتى الطرق و الأساليب المتعددة ، و هذا للزيادة من كفاءتهم الإنتاجية. سواء عبر مجموعة الحقوق أو عن طريق المبادرات الفردية التي يقوم بها المسؤولون على تسيير المؤسسات بما يحقق الرضا و إيجاد الأجواء الملائمة للعمل، و هو ما ينعكس على زيادة كفاءتهم الإنتاجية سواء كانت مادية أو معنوية . و للتأثير الحاصل من قبل التحفيز على الكفاءة الإنتاجية جاءت هذه الفرضية لنرى ذلك التأثير الحاصل في المؤسسة.

المبحث الاول: التحفيز وجوده و أشكاله.

المطلب الاول: وجود التحفيز.

الجدول رقم 13: يوضح ما إذا كان المدير يقدر الخدمات المقدمة من قبل العاملين:

هل يقدر المدير الخدمات المقدمة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	82.10%
لا	10	17.90%
المجموع	56	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول أعلاه . يتضح أن 82.10% من الأساتذة يرون أن المدير بصفته قائد المؤسسة يقدر الخدمات المقدمة من قبل العاملين بمقابل 17.90% منهم لا يرون أن المدير يقدر الخدمات المقدمة من قبل العاملين ، و هذا يؤكد أن المدير بالإضافة إلى كونه يمارس الديمقراطية داخل مؤسسته فهو كذلك يتمتع بممارسات إنسانية تم تفسيرها من كونه يقدر الخدمات المقدمة من قبل الأساتذة. و هو ما نراه في مدرسة العلاقات الإنسانية التي تولي أهمية كبيرة بالعنصر البشري و بآدميته و لا تركز على الجانب المادي.

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن المدير يقدر الخدمات المقدمة من قبل الأساتذة ، و بالتالي يعتبر هذا تحفيزا منه وإن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام و الاحترام من قبل الإدارة و العاملين معه. فالعامل بقدر ما يبحث عن التحفيز

المادي ، و تقديمه مقابل الجهود المبذولة بقدر ما هو في حاجة إلى التحفيز المعنوي المبني على التقدير و الاحترام فهو يبحث عن ذاته أكثر من بحثه على المادة خاصة في مهنة التعليم التي لا يمكن تحديد مدى القيمة الحقيقية للتحفيز المادي الذي يقدم مقابل هذه المهنة الراقية و يمكن أن نقدم التحفيز الحقيقي الذي يوازي العمل المبذول و الجهود المقدمة ألا و هو التحفيز المعنوي المبني على إثبات الذات من قبل العمال و الاحترام من قبل الإدارة. .

نستنتج من بيانات هذا الجدول أن مدير الثانوية يقدر الجهود المقدمة من قبل الاساتذة و هذا يعتبر تحفيزا معنويا إضافيا يجعل منه عبئ على عاتق الاساتذة يحتم عليهم زيادة الجهد و الوصول إلى الأداء الراقي المطلوب .

الجدول رقم 14 يوضح ما اذا كان المدير يكافئ العمال على المجهودات المبذولة:

هل تتم مكافئتك على المجهودات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	78.60%
لا	12	21.40%
المجموع	56	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح أن نسبة 78.60 بالمائة من المبحوثين يرون أن المدير يقوم بمكافئتهم على المجهودات المبذولة من قبلهم بالمقابل 21.40 من المبحوثين لا يرون أن المدير يكافئهم على المجهودات التي يبذلونها، وهذا ما يؤكد أن المدير يحرص على تحفيز الاساتذة و تشجيعهم على الأداء الجيد و هذا لغرض رفع مستواهم. و هو بهذا يحاول أن يحفزهم و جعلهم يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به و كل ذلك يعود بالفائدة على المؤسسة و على التلاميذ و أوليائهم.

إن التحفيز يظهر جليا في تقديم المكافئة للعمال، و من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن مدير الثانوية يقوم بتحفيز الأساتذة، و ذلك بتصريح منهم حيث يتضح أن مدير هذه المؤسسة بالإضافة إلى الخصال التي عرف بها من خلال تصاريح المبحوثين في الجداول السابقة هو يمتاز كذلك بتقديمه تحفيزا لأساتذته. حيث لا يمكن أن يتطور تنظيم ما دون وجود نظام حوافز يشجع بواسطته العمال على الأداء الحسن للواجبات. وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سوى كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء، وكذلك من

وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز. ربما بالنظر إلى هذه المؤسسة كونها مؤسسة خدماتية لا تملك موارد مالية كبيرة إلا التي تقدم من الدولة كون أن المنتج الذي تقدمه هذه المؤسسات هو منتج يعود بالفائدة على الدولة حيث أنها تنتج أجيالاً بهم نبي المستقبل إذا تكون الحوافز و المكافآت في كثير من الأحيان معنوية، و قد تكزن هناك بعض الحوافز المادي على بساطتها كبعض المنح و بعض الامتيازات كالرحلات، و بعض المنح إلى مناطق أخرى و بالتالي تكون هناك في بعض الأحيان حوافز مقدمة من قبل الوصاية يكون المدير هو الحكم في من يستحقها.

المطلب الثاني: شكل التحفيز المقدم.

الجدول رقم 15 يوضح ما إذا كان المدير يوفر فرصة المنافسة بين الأساتذة كجماعة عمل:

هل يوفر المدير فرصة المنافسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	87.50%
لا	07	12.50%
المجموع	56	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها يتضح أن نسبة 87.50% من المبحوثين يرون أن المدير يوفر فرصة المنافسة بين الاساتذة كجماعة عمل تقابلها نسبة 12.50% من المبحوثين لا يرون أن المدير يوفر فرصة بين الأساتذة كجماعة عمل هذا ما يبين أن المدير يحاول أن يجعل العمل داخل المؤسسة كفريق أي أنه يحاول أن يجعل من مؤسسته مكان لتعاون الاساتذة فيما بينهم لغرض الرفع من المستوى .

من خلال تصريحات الاساتذة الواضحة في الجدول يتضح أن المدير لا يقتصر على التحفيز الفردي للأساتذة بل يتعداه إلى التحفيز الجماعي كون التحفيز الفردي لا يكفي، و لا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة، و الانتماء و الالتزام و من هنا تبرز أهمية المجموعة و علاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة في زيادة الإنتاجية و تدعيم سلوك هؤلاء الأفراد. و إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل، و يبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية و لا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة، و عليه يجب على الإدارة العليا أن تتعامل مع العاملين في المنظمة من خلال مجموعات العمل التي ينتمون إليها، و على أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المنظمة و يشكلون مجتمعاً قائماً بذاته داخل المنظمة. إن إشعار العامل بأهميته و المجموعة التي ينتمي إليها بدورها الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابياً في زيادة الإنتاجية. و من هذا كله يتضح أن التحفيز الجماعي لا يقل أهمية عن الفردي و تتركز الحوافز الجماعية على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين و من أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف. و بزيادة التحفيز الجماعي نحقق.

-إشباع حاجة الانتماء والولاء.

-زيادة التعاون بين الأفراد.

-تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

-إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة .

المبحث الثاني: التحفيز و أثره على الكفاءة الانتاجية.

المطلب الأول: قيمة التحفيز و أثره على وصول المعلومات للتلاميذ.

الجدول 16 يوضح ما إذا كان التحفيز كافي و مدى وصول المعلومات للتلاميذ بشكل جيد.

%	المجموع	لا		نعم		هل التحفيز المقدم كافي
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	35	%34.24	12	%65.76	23	نعم
%100	21	%42.86	9	%57.14	12	لا
%100	56	%37.50	21	%62.50	35	المجموع

من خلال نتائج الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 62.50% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم

وصول المعلومات إلى التلاميذ بشكل جيد تدعمها نسبة 65.76% من المبحوثين صرحوا أن التحفيز

المقدم من قبل المدير كافي، مقابل نسبة 57.14% من المبحوثين الذين يرون أن التحفيز المقدم غير

كافي، و هذا مقارنة بنسبة 37.50% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم وصول المعلومة بشكل جيد إلى

التلاميذ تدعمها نسبة 42.86% من المبحوثين صرحوا أن التحفيز المقدم غير كافي مقابل 34.24% من الذين يعتقدون أن التحفيز المقدم من قبل المدير كافي.

من خلال البيانات و من خلال تصاريح الاساتذة يتضح أن نسبة كبير من الاساتذة قد صرحوا أن المعلومات تصل بشكل جيد الى التلاميذ و هذا دليل على أن المؤسسة تتوصل إلى أهدافها التربوية و ثمة الانتاج تظهر حيث أن نسبة نجاح الكفاءة الإنتاجية من مقاييسها هو أن تكون المعلومات تصل جدا للتلاميذ و منه يعتبر ذلك المنتج الحقيقي لجهود الاساتذة فكل عامل يجب أن تظهر ثمة مجهوده و لكن يكون ذلك بالتزامن مع التحفيز حيث أنه "من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم مبدأ المكافأة أو التعزيز، أي استشارة المتعلم و تشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة . و قد يكون التعزيز في شكل مكافأة، أو في شكل الشعور بالنجاح، أو في شكل زيادة إنتاج العامل . وقد يكون التعزيز في شكل مكافأة مالية، وفي شكل اعتراف المؤسسة بالعامل، أو في شكل إحساس بالنجاح في تحقيق أهدافه." ¹ و في ما سبق يتضح أن النسبة الأكبر من الاساتذة قد صرحوا بوصول المعلومات بشكل جيد و في نفس الوقت اغلب المبحوثين يرون أن التحفيز كافي و إن لم يكن كله ماديا نظرا لظروف المؤسسات التربوية مثلما ذكرنا سابقا فهناك الكثير ممن يكتفي بالتحفيز المعنوي، و إن على قلته فكثير من الاساتذة يعتبر النتائج الجيدة من قبل تلاميذه تحفيزا له و إن ظهورهم أي التلاميذ بمظهر المتفوقين في نهاية السنة خاصة في الحفلات التكريمية يعتبر بمثابة اعتراف و تحفيز مقدم لأستاذه. إن التحفيز المقدم إن كان كافيا فهو يعود عادة بالنفع على المنظمة كون أنه "تعتبر الحاجات الانسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد و المحدد الرئيس لسلوكهم في المنظمة، و بما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها

¹ عبد الرحمن عيسوس، الكفاءة الانتاجية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت لبنان، 1990، ص374.

الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته. وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد و بين وسائل اشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي:

- الحالة المعنوية الأفراد.
- درجة رضاء الفرد عن عمله.
- استقرار الفرد في المنظمة.
- جودة أداء الفرد الانتاجية.
- كفاءة الأداء التنظيمية.²

² زاهد محمد ديري، ادارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ط1. 2011، ص299.

المطلب الثاني: نوع التحفيز و أثره على مستوى التحصيل الدراسي.

الجدول 17 يوضح ما إذا كان التحفيز مادي أو معنوي و مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ.

%	المجموع	جيد		متوسط		عادي		كيف هو مستوى تحصيل التلاميذ كيف هو التحفيز
		%	تكرار	تكرار	%	تكرار		
%100	4	%25	1	%50	2	%25	1	مادي
%100	37	%18.93	7	%72.97	27	%08.10	3	معنوي
%100	15	%26.68	4	%46.66	7	%26.66	4	كلاهما
%100	56	%21.14	12	%64.28	36	%14.28	8	المجموع

من خلال نتائج الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 64.28% صرحوا أن نسبة التحصيل المدرسي متوسطة تدعمها نسبة 72.97% من المبحوثين صرحوا أن التحفيز المقدم من قبل المدير هو تحفيز معنوي مقابل نسبة 50% من المبحوثين الذين صرحوا أن التحفيز مادي و مقابل 46.66% الذين صرحوا بأن التحفيز مادي و معنوي، مقارنة ب نسبة 21.14% من المبحوثين الذين صرحوا أن التحصيل الدراسي جيد لدى التلاميذ تدعمها نسبة 26.68% من المبحوثين الذين صرحوا أن التحفيز مادي و معنوي في نفس الوقت و مقابل نسبة 25% الذين صرحوا أن التحفيز مادي و

مقابل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن التحفيز معنوي . و مقارنة بنسبة 14.28%الذين صرحوا أن نسبة تحصيل التلاميذ عادي تدعمها نسبة 26.66%من المبحوثين الذين صرحوا أن التحفيز مادي و معنوي و مقابل نسبة 25%من المبحوثين الذين صرحوا بأن التحفيز مادي و مقابل نسبة 08.10%الذين صرحوا أن التحفيز معنوي.

من خلال البيانات يتضح أن مستوى التحصيل لا بأس به حيث أن أغلب التلاميذ أي بنسبة تفوق 85 بالمائة يجتازون العام الدراسي و هذا دليل على نجاح الاساتذة في الوصول إلى أهدافهم بعد وصولهم إلى كفاءة انتاجية لا بأس بها ، و من هنا نلاحظ أن التحفيز المقدم من قبل المدير قد ظهرت نتائجه على مستوى تحصيل التلاميذ مع التذكير أن أكبر مسبة من المبحوثين أكدوا أن التحفيز موجود ، و هو معنوي و الحوافز المعنوية"هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية و اجتماعية و ذهنية و يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم ، و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية و أما الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد. و الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية و التقدم في العمل و التناوب و المشاركة في اتخاذ القرار ، و مناخ الاشراف ، مناخ الجماعة، صورة المنظمة ، طبيعة العمل ، فلسفة المنظمة تجاه افراد التنظيم، و التدريب و المهارات و جداول العمل المرن ، و القيادة الفعالة للأفراد."³ و حتى من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن أغلب من صرحوا بوجود تحفيز سواء مادي أو معنوي أو كلاهما أقروا بأن مستوى التحصيل حسن عن التلاميذ و هذا مؤشر اضاف يدعو إلى الاعتقاد أن التحفيز هو عامل مهم في أي منظمة ، و هو يجعل من العاملين يضاعفون مجهوداتهم و يعود ذلك

³ زاهد محمد ديري ، مرجع سابق، ص300.

بالإيجاب على التنظيم و في ما يخص المؤسسة المعنية بالبحث أي ثانوية سيدي اعجاز فإن نتائجها على مدار السنوات السابقة حيث أنها دائما في المراتب الأولى دليل قاطع على أن هذه المؤسسة تمارس طرق حديثة في التسيير تعتمد على رقابة جيدة هادفة، و تحفيز مقبول مؤثر و يحسب ربما كل هذا إلى مدير الثانوية .

استنتاج الفرضية الثانية.

التحفيز هو نظام من خلاله يمكننا اغراء العاملين و جعلهم يمارسون أعمالهم على أتم وجه و برغبة ملحة فهي وسائل دافعة لتقديم ما هو أحسن للمنظمة و يجب على المدير الناجح، إن يقوم بتفعيل هذا التحفيز و جعله وسيلة من وسائل جذب العمال و حثهم على الأداء الجيد. و قد كانت النتائج المتحصل عليها من خلال استجواب الاساتذة على مستوى الثانوية، و من خلال بعض المقابلات أن مدير تلك الثانوية يقدر خدمات الاساتذة المقدمة بشكل إيجابي، و يعتبر أول وجه من أوجه التحفيز كونه معنويا و لا يخفى على أحد أن العامل أكثر ما يجعله يكون راض هو تقدير أعماله، و لو بدون مقابل مادي فالجانب المعنوي يعني الكثير بالنسبة له و خاصة في مجال التعليم فبينما يقوم الاستاذ بعمل جبار هادف من خلال تنشئة أجيال المستقبل فلذلك فهو في حاجة ماسة إلى من يقدر هذه الجهود و يثمنها معنويا قبل تثمينها ماديا، و قد تبين على مستوى هذه الثانوية أنه يغلب التحفيز المعنوي على التحفيز المادي و ربما هنا يحسب للمدير هذا التقدير نظرا لمحدودية القدرة على تقديم تحفيز مادي على مستوى الثانويات كونها مؤسسات خدمتية تعتمد على الدولة، و لا تملك مدخلات مادية إلا من خلال علاقات المدير الاجتماعية حيث أنه يحاول الحصول على بعضها من الجمعيات و المؤسسات لغرض تشجيع الناجحين، كذلك لاحظنا أن المدير على مستوى هذه المؤسسة قد عوض ذلك التحفيز المادي بآخر معنوي من خلال الاعتراف للأساتذة بالجهودات المبذولة، و تخفيف النظام الرقابي مثلما لاحظنا في المبحث السابق، و قد تبين لنا من خلال البحث أن المدير يمارس التحفيز المعنوي بكل الطرق حيث أنه حتى يوفر جوا تنافسيا بين الاساتذة في إطار عمل جماعي من خلال

جماعة عمل و هنا هذا دليل على أن المدير يشعر بالأساتذة، و يحاول أن يوفر جوا عائليا تنافسيا داخل مؤسسته لغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة، و بفضل التحفيز المقدم من قبل المدير لاحظنا أن جهودات الأساتذة تظهر على مستوى العمل من خلال وصول المعلومات بشكل مناسب للتلاميذ، و لا شك أن نتائج العمل تتطلب تحفيزا يجعل من الاستاذ يبذل جهودات مضاعفة، و بسبب رضى الاساتذة على التحفيز المقدم كانت النتائج في المستوى فكانت مناسبة و قيمة وهنا تظهر لنا نتائج تلك الثقة المقدمة من قبل المدير للأساتذة فلولا تحفيزه لهم لربما كانت النتائج غير مرضية من حيث أنهم يحسون بالملل و التهميش، و أنه ربما من اشكال التحفيز الملحوظة هو رضا الاساتذة بمنحة الأداء التربوي التي هي من اختصاص المدير كونها تمثل تقييم شامل لأداء الأستاذ من قبل المدير فتحفيز الاساتذة من خلال تقديم منحة أداء مناسبة يجعل من الاساتذة يبذلون جهودات إضافية تظهر على مستوى التلاميذ من خلال تحسين مستواهم و من خلال إيجاد جو ملائم تفاعلي بين التلاميذ جو من التنافس الشريف، على المراتب الاولى و على الأداء الجيد في القسم و رفع مستوى الثانوية من حيث النتائج على مستوى الثانويات المجاورة و لا يكون ذلك إلا بوجود تنافس وتفاعل كبيرين من قبل التلاميذ على مستوى المؤسسة، و هو ما يتوفر في المؤسسة مجال الدراسة من خلال تصريح الاساتذة فهذا الجو المناسب بين التلاميذ هو من بين الأسباب التي جعلت من هذه الثانوية تحتل مناصب أولى في السنوات السابقة و هو دليل إضافي على أن الكفاءة الانتاجية على مستوى الثانوية متوفرة.

لقد تم التوصل إلى نتيجة الفرضية على أن التحفيز هو عامل مؤثر بشكل مباشر في رفع الكفاءة الإنتاجية للأساتذة.

الفرضية الثالثة

المبحث الأول: علاقة الاساتذة مع المدير.

المطلب الأول: وجود علاقة انسانية مع المدير.

المطلب الثاني: كيف هي العلاقة مع المدير قانونية أم مرنة.

المبحث الثاني :علاقة المدير الإنسانية و أثرها على الكفاءة الاجتماعية.

المطلب الأول: مشاركة المدير العمال في حل المشاكل و تعاون الأساتذة مع الإدارة.

المطلب الثاني: الاستفادة من العلاقات مع المدير و وجود علاقة مع المجتمع المحلي.

استنتاج الفرضية الثالثة.

تمهيد :

إن العلاقات الانسانية في المؤسسات التربوية تعد أهم العوامل الأساسية تأثيرا في تحقيق التفاعل بين العاملين بما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الاجتماعية لهم . وهو ما يحرص عليه القادة الإداريون الناجحون ، حيث يولون اهتماما كبيرا لهذا العنصر الاساسي في تفاعل الأفراد عامة والأساتذة خاصة ، إن الإهتمام بالموارد البشري من أساتذة و تلاميذ يمثل أحد الاهتمامات الكبرى للقادة وذلك عبر إيجاد كل الوسائل والإمكانيات والتعرف عن قرب لمشاكلهم والإستماع لانشغالاتهم وهو ما يشعروهم بدورهم وبالتالي تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف وعليه فإن العلاقات الانسانية في أي مؤسسة تؤثر على الكفاءة الانتاجية للعاملين بها.

المبحث الأول: علاقة الاساتذة مع المدير.

المطلب الاول: وجود علاقة انسانية مع المدير.

الجدول رقم 18 يوضح ما إذا كان الأساتذة يطرحون قضايا خاصة مع المدير:

هل تطرح قضايا خاصة مع المدير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	57.10%
لا	24	42.90%
المجموع	56	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها يتضح أن 57.10% من الباحثين يطرحون قضايا خاصة مع المدير بمقابل 42.90% لا يرون أن الأساتذة يطرحون قضايا خاصة مع المدير و هذا ما يبين أن مدير المؤسسة يحاول أن يكون اجتماعيا مع الأساتذة و يطبق علاقات انسانية معهم و هذا كله لتحفيزهم و حثهم على العمل الجاد.

يتضح أن المدير الناجح و الديمقراطي و الذي له المقدرة على التأثير في الآخرين و جلبهم. و هذا ربما من بين الاسباب التي جعلت من أغلب الاساتذة يصرحون أنهم يطرحون قضايا شخصية مع المدير و إذا كان المدير يقوم بهذا العمل فهذا ما يتركنا نؤكد أن هذا المدير له علاقات انسانية جيدة تعود بالإيجاب على المنظمة، فلا يمكن لشخص أن يطرح بعض قضاياها الخاصة مع المدير إلا إذا كانت الثقة متبادلة، و كانت كبيرة جدا خاصة مع التنوع الموجود في المؤسسة فهناك تنوع بين الفئات العمرية من مختلف الأعمار، و هذا يزيد من قيمة المدير حيث أنه استطاع أن يؤثر في هذا التنوع البشري الموجود

داخل مؤسسته ، و هو يحسب له في ممارسته لمهامه الإدارية. و إذ تعد العملية الاتصالية من دعائم الإدارة الحديثة و قد تبين لنا أن هذا المدير يحسن الاتصال بالأساتذة إلى درجة أنهم يطرحون قضاياهم الخاصة معه" و لا يفوتنا في هذا المقام أن نشير إلى أهمية عملية الاتصال في تحقيق التعامل الانساني فالاتصال من المفاهيم النفسية الاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة و الخاصة، و لا يمكن أن يستغنى عنها الانسان طالما وجد على ظهر البسيطة لأهمية هذا المفهوم، و لا يقتصر مفهوم الاتصال على الانسان فقط".¹

¹ فاروق عبد فلة و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص164.

المطلب الثاني: كيف هي العلاقة مع المدير قانونية أم مرنة.
الجدول رقم 19 يوضح ما إذا كان المدير يطبق القوانين حرفيا:

النسبة المئوية	التكرار	تطبيق الحرفي القوانين
19.60%	11	نعم
80.40%	45	لا
100%	56	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها يتضح أن نسبة 80.40 بالمائة من المبحوثين يؤكدون أن مدير الثانوية لا يطبق القوانين حرفيا عليه بالمقابل 19.60 بالمائة منهم يرون عكس ذلك أي أن المدير يطبق القوانين حرفيا و هذا ما يؤكد ما جاء في الجدول السابق و الذي تبين فيه أن المدير يمارس علاقات انسانية اجتماعية مع الاساتذة و لا يحاول أن يطبق القانون حرفيا. بل هو يحاول أن يلمس الجانب الانساني في الاساتذة لغرض تحفيزهم و حثهم على العمل الجاد و جعلهم يمارسون الرقابة الذاتية بعيد عن تطبيق القوانين حرفيا و بصفة مستمرة.

من خلال الجدول و حسب تصريح أغلب الاساتذة يتضح أن هذا المدير يطبق الديمقراطية في التسيير و هو ما يؤكد ما سبق "فهؤلاء القادة يقترحون ولا يأمرن ويعتمدون على ارضاء الاتباع ويفضلون عمليات صنع القرارات المشتركة بين الاتباع والقائد ، فالقائد يتحمل مسؤولية القرار ، ولكن يتشاور مع اتباعه وغالبا ما يميل الى رأيهم لأنهم اقرب للعمل".¹ لذلك فهو لا يطبق القوانين حرفيا بل يحاول أن

¹ سلامة عبد العظيم حسن ، القيادة للادارة الفعالة ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الاردن ، ط1، 2005، ص 33 .

يكسب الاساتذة من حيث لا يجعلهم كأهم أدوات في يده يجرها بداعي القانون كيف ما شاء بل بالعكس فهو يراعي الظروف و يحاول أن يستعمل القانون وفق ما يخدم المنظمة و ليس لتعجيز ، و الضغط على الأساتذة، بل إن هذا المدير يحاول أن يركز على انسانية العامل و يتعد عن النظرة له على أنه عامل كآلة يقوم بالأعمال و لا يجب عليه الخط و يحاسب على كل كبيرة و صغيرة .

المبحث الثاني :علاقة المدير الانسانية و أثرها على الكفاءة الاجتماعية.

المطلب الاول: مشاركة المدير الأساتذة في حل المشاكل و تعاون الاساتذة مع الادارة.

الجدول 20 يوضح ما إذا كان المدير يشارك في حل مشاكل شخصية و مدى التعاون مع ادارة

المؤسسة.

%	المجموع	لا		نعم		هل تتعاون مع ادارة المؤسسة مشاركة المدير في حل المشاكل الشخصية
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	31	%12.91	4	%87.09	27	نعم
%100	25	%08.00	2	%92.00	23	لا
%100	56	%10.71	6	%89.28	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 89.28% من المبحوثين صرحوا تعاؤهم مع

ادارة المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 92.00% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشاركونهم المدير في حل

مشاكلهم الشخصية مقابل نسبة 87.09% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشاركون المدير في حل

مشاكلهم الشخصية مقارنة بنسبة 10.71% صرحوا أنهم لا يتعاونون مع إدارة المؤسسة تدعمها نسبة 12.91% من المبحوثين الذين يقرون بمشاركة المدير في حل مشاكلهم الشخصية مقابل 8.00% من المبحوثين و الذين لا يرون أنهم يشاركون المدير في حل مشاكلهم الشخصية.

يتضح هنا أن العلاقة بين الاساتذة و الادارة في هذه المؤسسة غير عادية ولا يربطها نظام العمل فقط بل أن للعلاقات الإنسانية دور كبير هنا ، و أن الادارة تراعي و تقدر تعاون الاساتذة معها و ذلك بتصريح الاساتذة انفسهم فتقوم بواجبها الانساني تجاههم فالمدير هنا يقوم بالتدخل و يشارك الاساتذة و "ييدي القدرة على النظر للمشكلات الفنية في العمل من أكثر من زاوية ، و ما يترتب على ذلك من إمكانيات اقتراح أو ابتكار أكثر من حل للمشكلة الواحدة ، و القيام بمحاولات متعددة بتجربتها.¹ و هو يساهم في حل القضايا الخاصة للأساتذة رغم أن هذا العمل من وجهة النظر الكلاسيكية للإدارة ليس له علاقة بالعمل بينما من وجهة النظر الحديثة للإدارة فإنه في صلب العمل حيث أن مراعاة حاجات و حل مشاكل العمال إنما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي و إلى توطيد العلاقة بين العاملين ، و التنظيم مما يعود بالإيجاب على أداء العمال و وبالتالي يعود بالإيجاب على نتائج المؤسسة عموماً فالمدير هنا يكون قد جعل نفسه في موقع الذي يراعي شؤون عامليه ، و يحرص على توفير كل الظروف الحسنة الواجبة لهم ليقوموا بعملهم و تحسب هنا لهذا المدير أنه يقوم بعمله وفق الطرق الحديثة حيث أنه يتعد عن الوسائل التقليدية في القيادة من تطبيق حربي للقوانين ، و تحديد دور الاساتذة في العمل بل حاول أن يجعل منهم شريك في هذه المؤسسة ، و الغرض هو توزيع المسؤوليات و إعطاء العاملين قيماً معنوية انسانية من خلالها يجعل منهم أتباع مطيعين قائمين بواجباته حريصين على المنظمة التي ينتمون اليها. "فهكذا يكون

¹ طريف شوقي ، السلوك القيادي و فعالية الادارة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر، د سنة، ص74

القادة الحقيقيون يتبعهم الآخرون برضا بينما غيرهم يتبعون إجماع الآخرين"¹. و ان تعاون الاساتذة مع ادارة المؤسسة إنما نابع من تحمل المسؤولية و تقديم بديل للثقة المقدمة من قبل الإدارة فهذه الإدارة التي أعطت الاساتذة شعور بإنسانيتهم تكسب ود و ولاء الأساتذة لها.

و من هنا نكون قد طبقا طرقا حديثة في التسيير الاداري ينبثق من تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقاً في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري، فقد أظهرت تلك الدراسات إن المنشأة أو المنظمة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً، و أن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي و بقية العوامل المادية فقط، و إنما أيضاً مشاعر و أحاسيس و عواطف الفرد و ذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم ، و أنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة ، و بذلك فقد ساهمت تجارب "التون مايو" و زملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة و في تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة ، فإذا أرادت المنظمة الوصول إلى أهدافها و تحقيق إستراتيجيتها علي أفضل وجه ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر و تقوية خطوط الاتصال بينهم و بين الإدارة و مشاركتهم قدر الإمكان في مناقشة البرامج و الخطط و الأهداف، و علي هذا الأساس فقد أولت مدرسة "العلاقات الإنسانية" اهتمام خاصا للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل و ترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح أثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي و ما ينطوي عليه من أنظمة و قواعد و برامج و سلطات وظيفية.

¹ تيودور ليفيت، التفكير في القيادة ترجمة نفين غراب ،الدار الدولية للنشرة للتوزيع، القاهرة ، مصر ط1994، 1، ص42.

المطلب الثاني: الاستفادة من العلاقات مع المدير و وجود علاقة مع المجتمع المحلي.

الجدول 21 يوضح ما اذا تمت الاستفادة من العلاقة بالمدير لتحسين المكانة في المجتمع و

وجود علاقة مع المجتمع المحلي.

%	المجموع	لا		نعم		هل لك علاقة بالمجتمع المحلي هل تستفيد من علاقة المدير في تحسين المكانة في المجتمع المحلي
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	31	%12.91	4	%87.09	27	نعم
%100	25	%12.00	3	%88.00	22	لا
%100	56	%12.50	7	%87.50	49	المجموع

من خلال نتائج الجدول و حسب الاتجاه العام فإن نسبة 87.50% من المبحوثين لهم علاقة بالمجتمع المحلي تدعمها في ذلك نسبة 88.00% ممن لا يستفيدون من علاقته بالمدير في تحسين مكانته في المجتمع مقابل نسبة 87.09% من المبحوثين و الذي يؤكدون استفادتهم من علاقتهم بالمدير في تحسين علاقتهم بالمجتمع المحلي مقارنة بنسبة 12.50% من المبحوثين الذين صرحوا أنه ليس لهم علاقة بالمجتمع المحلي تدعمها نسبة 12.91% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يستفيدون من علاقته بمدير المؤسسة في تحسين علاقتهم بالمجتمع المحلي بمقابل نسبة 12.00% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يستفيدون من علاقتهم بمدير المؤسسة في تحسين علاقته بالمجتمع المحلي .

و لقد أكدوا أن مدير المؤسسة له دور في هذه العلاقة مع المجتمع حيث أنهم يستفيدون من علاقة المدير في تحسين هذه العلاقة مع المجتمع المحلي و لا يمكن أن نغفل حرص ادارة المؤسسة على تحسين الأداء و الانتاجية و ذلك بتحسين العلاقات الانسانية بين الاساتذة ، و المجتمع المحلي كون ذلك عمل انساني و ليس مهنيا حيث أنه لم يبقى كل من المدير و الأساتذة أسيري العمل ، و الدور المناط بهما بل سعيا إلى ربط أواصر التواصل مع المجتمع المحلي كونه شريك مباشر في العملية الانتاجية فهو الذي يمد هذه المؤسسة بوسائل الانتاج ممثلة في التلاميذ فلا بد لتأثير المجتمع في هذه العملية بصفة عامة كون التلاميذ امتداد في المؤسسة لهذا المجتمع.

إن أساتذة هذه المؤسسة صرحوا أنهم على علاقة بالمجتمع المحلي لمؤسستهم و هذا العمل نابع من روح المسؤولية و الحرص على التواصل مع النسق العام للمؤسسة ، و اعتبار المؤسسة كنسق خاص امتداد لهذا النسق العام و هذا ينبع من وعي و حرص لديهم على جعل المجتمع المحلي شريك ، و معاون لهم في أعمالهم و بالتالي يظهر هنا دور العلاقات الانسانية داخل هذا التنظيم. و يتضح أن الاساتذة قد رفعوا من مستوى كفاءتهم الاجتماعية و ذلك بمساهمة مدير المؤسسة.

استنتاج الفرضية الثالثة.

ربما و بسبب أن المؤسسات التربوية باعتبارها تنظيمات تتعامل مباشرة مع المورد البشري ممثلا في الاساتذة و باقي العمال و المورد المستقبلي ممثلا في التلاميذ يحتم على القائد أن يكون ملم بعلاقات انسانية كبيرة فالأمر يختلف هنا عن المؤسسات الاقتصادية الانتاجية فكل التعاملات مع أشخاص لهم مهام إنسانية اجتماعية تحتم نظام يراعي كل تلك المعطيات." و هنا نجد أن القائد يشترك مع الأعضاء كواحد منهم لا كفرد ممتاز فريد من نوعه، يشجع كل فرد على إبداء رأيه، و يتعاون دون تدخل، لا يعطي الأوامر إلا بعد استشارة الجماعة و شرح ضرورتها فيطلعهم على الخطط القادمة الطارئة ليعرفوا ما سيعملون و كيف يعملون.¹ و لقد اتضح من الدراسة على ثانوية سيدي أعباز أن أغلب الاساتذة يطرحون قضايا خاصة مع المدير و هذا من الأدلة على ممارسة المدير لعلاقات انسانية على مستوى التنظيم القائم و هو يعاملهم معاملة ودية و يعود ذلك لأنه ومن خلال الفرضيات السابقة يمارس الديمقراطية في عمله و لا يحكم القوانين بطريقة مطلقة فهو يجعل مجال من التفاهم مع الاساتذة، ويطرق ودية و ما فتح الأساتذة مواضيع خاص مع المدير إلا دليل اضافي على أنه يمارس علاقات إنسانية معهم حتى من خلال تطبيق القوانين فإن مدير هذه الثانوية لا يجذب تطبيق القوانين حرفيا، و هو مدرك أنه يتعامل مع مورد بشري يجب عليه معاملة انسانية، و ليس قانونيا مائة بالمائة بل يجب عليه يراعي روح القانون قبل تطبيقه فقد يؤثر تطبيقه سلبا على المؤسسة حيث لربما يشعر الاستاذ أنه يعامل كآلة من قبل القائد و الذي يجب في الحقيقة أن يعامل كإنسان، فلقد ساهمت مشاركة المدير للعاملين في حل

¹ أحمد قوراي، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007، ص72.

مشاكلهم الشخصية (الخاصة) بتصريح من الاساتذة نفسه إلى وجود تعاون و طيد و بناء بين كل من إدارة المؤسسة و الأستاذة بدلين المجهودات و التعاون من أجل إنجاح المؤسسة و رفع الإنتاج و تحسين المردودية يتضح من خلال هذه الدراسة أن هذا التنظيم يمتلك جوا من التعاون الانساني ، و من العلاقات الانسانية الجيدة و التي تعود بالإيجاب على التنظيم ككل حتى إن الاساتذة اندمجوا بشكل كبير مع المجتمع المحلي و الذي يعتبر الممول الرئيسي للمؤسسة بالتلاميذ ، و قد ساعدهم على ذلك علاقتهم الجيدة مع المدير حيث أنهم استفادوا منها في ذلك تتضح العلاقات الانسانية في هذا التنظيم من الرقابة و تحفيز وصولا بعلاقة المدير بالأساتذة فتتضح هنا أن العلاقات الانسانية كبيرة من حيث ايجابية الردود على الأسئلة و من حيث رضا الأساتذة في كثير من الأمور فلولا وجود تلك العلاقة لما كانت النتائج كما تظهر من خلال الاستبيان، إن ما يحسب لمدير هذه المؤسسة أنه يمارس مهام القيادة بطريقة حديثة تظهر على مستوى إحساس الأساتذة ، و على مستوى الثانوية محليا فلا يمكن للإدارة وحدها رفع مستوى التنظيم و لا العمال وحدهم بل يجب أن يكون هناك تعاون بناء و علاقات رسمية و ودية تحافظ على هذا التماسك و التطور الذي نشهده هذه المؤسسة و التي تعتبر نموذجا في وجود علاقات انسانية جيدة لا تتعارض مع القوانين و لا الانظمة الرقابة حيث أنه يوجد نوع من التكامل في ذلك يؤدي إلى رفع المستوى و جعل الثانوية نموذج للتنظيم الانساني الذي برغم إنسانيته يسوده الانضباط و العمل الجاد . لقد ساهمت هذه العلاقة الانسانية التي تربط المدير بالأساتذة ، و التي تتعدى ذلك للمجتمع المحلي و كذا أولياء التلاميذ في رفع المستوى و توحيد الجهود و المساعدة على تدليل كل الصعاب لقد قدر الاساتذة هذه العلاقة الانسانية من خلال أدائهم الجيد ، و النتائج المحصل عليها و من هنا نلاحظ ان مدير المؤسسة أحسن الاختيار بممارسته علاقات إنسانية مع الأساتذة ، و الأساتذة كانوا عند مستوى

الظن بهم ربما للاختلافات ، و التنوع البشري الموجود في المؤسسة دور كبير في ذلك فهناك فئات مختلفة و من مناطق مختلفة ساهمت في كل ذلك. لقد تبث نجاح الغرضي في أن العلاقات الانسانية الجيدة بين كل من المدير و الاساتذة قد ساهمت في رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية للأساتذة حيث أن المدير و بفضل علاقاته الانسانية جعل من الاساتذة يكسبون خبرة اجتماعية انسانية.

الاستنتاج العام:

انطلاقاً من محاولتنا القيام بهذه الدراسة الميدانية بثانوية سيدي أعجاز و اقتحام تنظيمات ذات طابع اجتماعي خدماتي و بتقنيات البحث المعتادة من استمارة و مقابلات كان لنا أن انطلقنا في عملنا من الفرضية العامة التي مفادها أن درجة الكفاءة المهنية للأساتذة مرتبطة بطبيعة و أسلوب الممارسة الإدارية للقائد و قد تم التطرق للموضوع من أبعاد القيادة متمثلة في الرقابة الإدارية و التحفيز و العلاقات الإنسانية و من أبعاد الكفاءة المهنية متمثلة في الكفاءة المعرفية و الإنتاجية و الاجتماعية فكانت النتائج إيجابية حيث أنه تبين لنا من خلال الدراسة أن أسلوب القيادة الإدارية يؤثر تأثيراً مباشراً في كفاءة الأساتذة المهنية حيث لاحظنا أن الرقابة بكل مؤشراتها من تقليدية إلى رقابة ذاتية موجودة داخل المؤسسة. ومنه تبين لنا أن الرقابة على عكس ما يتوقع الناس من كونها عامل مزعج و مقلق للعاملين إلا أنه على مستوى ثانوية سيدي أعجاز فإن الرقابة تلعب دوراً كبيراً في رفع الكفاءة المعرفية للأساتذة. و قد سبق أن بينا كيف كان ذلك حيث كان لرقابة المدير دور رئيسي في حصول الأساتذة على الجديد وكذلك تحسين ظروف العمل. ومن بين إيجابيات الرقابة الإدارية تبين لنا أنها لم تكن لغرض التعجيز أو الضغط على الأساتذة، بل بالعكس من ذلك كانت لغرض الرفع من مستواهم المعرفي و تحسين قيمة العمل المقدم. و قد ظهر أن التحفيز يمثل أحد الوسائل التي يتخذها القائد الإداري ليحاول التقرب من أتباعه و جعلهم يشعرون بأنه يفكر فيهم و يساعدهم في إنجاز العمل و يقدم لهم ما يحتاجونه مادياً و معنوياً رغم أن وسائل التحفيز في هذا النوع من التنظيمات محدودة و ذلك لعدم وجود الإمكانيات المناسبة المادية منها خاصة رغم ذلك فقد لاحظنا أن مدير الثانوية حاول التأقلم مع هذه الأوضاع بتفعيل التحفيز المعنوي و الذي له الأثر الأكبر في نفوس الأساتذة خاصة بسبب طبيعة عملهم

الإنساني الهادف إلى الرفع من مستوى التحصيل لأبنائنا، لقد مارس هذا المدير ديمقراطية في عمله و قد نتج عن كل هذا التعاون مع الإدارة و التحسن المصرح به في نوعية النتائج و لا يمكن للقائد الإداري أثناء ممارسته لعمله أن يستغني عن التحفيز فهو عنصر يجعل من العامل يحس بقيمته داخل المنظمة.

و انطلاقا من ذلك نجد أن العلاقات السائدة في الثانوية و من خلال الدراسة هي علاقة إنسانية اجتماعية هادفة سواء بين الإدارة و الأساتذة أو بين الأساتذة فيما بينهم و حتى بين المؤسسة و المجتمع المحلي حيث يظهر تأثير المدير و طريقة تعامله في العلاقة الموجودة بين الأساتذة و المحيط و بين الأساتذة و التلاميذ و بين كل مكونات هذا التنظيم. فالعلاقات الإنسانية ظاهرة على مستوى هذا التنظيم و قد اتضح ذلك من تصريح الأساتذة بالعلاقة الموجودة مع الإدارة، لقد ظهر في هذه الدراسة أن القيادة الإدارية في تسييرها لأمر هذه المنظمة أثبتت أنه هناك علاقة وطيدة بين أبعاد القيادة و الكفاءة المهنية فلا يمكن أن تكون هناك كفاءة مهنية دون و جود قيادة ملمة بعملها تمارس مهامها بمرونة شديد في تطبيق مقررات العمل، و الوصول بالتنظيم إلى الأهداف المسطرة، "حتى وإن واجه المدير واقع مخالف لما تمناه، فهو في أغلب الأحيان لم يختار الفريق، ولكن يعمل مع فريق متنوع في شخصياته و إبتهاته ودوافعه و اهدافه، وعلى المدير أن يعثر على الجرعة الدافعة المناسبة لكل أفراد فريقه"¹. و لا يكون ذلك إلا بتنفيذ خطط علمية مدروسة يراعا من خلالها كل الظروف الداخلية و الخارجية للتنظيم، و إن مسؤولية قيادة المنظمة لا تكون عشوائية و لا بتطبيق حرفي للقوانين. بل يجب أن يتم تحديد وسائل العمل وفق الظروف التي يكون التنظيم محاطا بها .

¹ عبد الفتاح دياب حسين ، المدير المحترف وحلقات التميز ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، القاهرة ، مصر ،

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع الوصول إلى الأهداف المرجوة بأخف الضرر و أقل التكاليف و خاصة إذا كان التنظيم تنظيمًا ذا طابع اجتماعي فهناك فرق بين هذا النوع من التنظيمات و بين التنظيمات الاقتصادية التجارية التي تعتمد على مبدأ الربح فقط فليس للثانوية ربح مادي و لكنها تريح بوصول عدد لا بأس به من أبنائها إلى مراتب عليا و لا يكون ذلك إلا بفضل تضافر جهود القادة و المرؤوسين كل حسب مهامه فمثلما يستفيد الجميع من النتائج الحسنة يجب عليهم التعاون للوصول إلى هذه النتائج.

و في الأخير لقد اتضح صدق الفرضيات المطروحة و قد تبين أن لأساليب القيادة الادارية أثر على رفع الكفاءة الإنتاجية للأساتذة.

تعد دراستنا الميدانية -القيادة الادارية و اثرها على الكفاءة المهنية- و من خلال الفرضية العامة للبحث والتي كانت كل محاولتنا بجانبها النظري ،والميداني لإثباتها و لأهمية هذه الظاهرة و تأثيرها في سلوكيات العاملين بالمؤسسة قمنا عبر الادوات والتقنيات المستعملة في هذه الدراسة لإثبات تلك الفرضية.

وانطلاقا من ذلك تعد القيادة الادارية أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في المؤسسة عامة ،و الأساتذة خاصة من خلال الرفع من اداء العاملين وكفاءتهم المهنية.

إن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة من الأساتذة يرون أن القيادة الإدارية في المؤسسة عبر أبعادها المتعددة من تحفيز ورقابة وعلاقات انسانية تؤثر تأثيرا ايجابيا في الكفاءة المهنية للأساتذة بالمؤسسة .رغم ما هو متوقع من الرقابة كالتضييق على حرية العاملين إلا أن ما تم ملاحظته عبر إجابات المبحوثين أن ذلك كان بغرض الرفع من المستوى المعرفي أما التحفيز فكان يتم حسب رأيهم في ظروف شفافة ضمن معايير عادلة وهي عوامل كلها يسعى عبرها القائد الاداري لإشباع حاجات العاملين بالمؤسسة عبر نسج علاقات تتسم في أغلبها بالإنسانية كما تشير إليه نتائج المبحوثين. إن هذه القيادة الادارية كما رأينا ملمة بعملها تمارس عملها بمرونة عبر التطبيق الايجابي للقوانين ومراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين ،من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه فالقيادة الادارية تؤثر تأثيرا ايجابيا من خلال الرفع من الكفاءة المهنية للأساتذة بالمؤسسة التعليمية ميدان الدراسة.

و في الاخير يمكن طرح بعض التساؤلات حول النتائج فهل لطبيعة التنظيم دور في تلك النتائج أم يمكن تعميمها على سائر التنظيمات على أن تكون هناك دراسات مستقبلية في الموضوع.

قائمة المراجع:

1. أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن ،ط 1،2011.
2. إسماعيل قباري محمد ،علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981.
3. الشماع خليل محمد حسن و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة ،عمان الاردن، ط4، 2009.
4. السكارنة بلال خلف ،القيادة الادارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان الاردن، ط1، 2010.
5. العجمي محمد حسنين ،القيادة الادارية و التنمية البشرية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان الأردن، 2008.
6. التل وائل عبد الرحمان و عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،دار حامد للنشر و التوزيع ،الأردن 2007 .
7. السلمي ،على ،إدارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة ،القاهرة ،مصر، ط3، 1985.
8. الطماوي ،سليمان محمد ،مبادئ علم الادارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس ،مصر ،ط 5، 1972.
9. حنفي عبد الغفار و رسمية قرياقص، أساسيات الادارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ،مصر، 2000.
10. حبيب ثابتي و بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ،مؤسسة الثقافة الجامعية ،الاسكندرية، مصر، ط 1، 2009.
11. حسن ،سلامة عبد العظيم ، القيادة للادارة الفعالة ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الاردن ، ط1، 2005.
12. ديرى زاهد محمد ،ادارة الموارد البشرية دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ط 1، 2011.

13. شوقي، طريف، السلوك القيادي و فعالية الادارة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،، القاهرة، مصر، د سنة.
14. شحماط محمود، مدخل الى العلوم الادارية، أسس و مبادئ علم الادارة العلمية، دار العلوم ، عنابة الجزائر، 2010 .
15. عاشور، أحمد صقر و آخرون، تنمية المهارات القيادية و السلوكية تدريبات و أنشطة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 1997.
16. عباس علي، الرقابة الادارية في منظمات الأعمال، اثرء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ط1، 2008.
17. عيسوس عبد الرحمن، الكفاءة الانتاجية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت لبنان، 1990
18. عسكر علي، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث ، القاهرة مصر، 2009..
19. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
20. عبد الوهاب علي محمد إدارة الأفراد “منهج تحليلي“ دار الكتب القاهرة مصر 1974 .
21. عياصرة معن محمود ومروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان الاردن، 2008.
22. فلية فاروق عبد و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، ط2، 2009.
23. قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
24. قوراي، أحمد، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007.
25. ليفيت، تيودور، التفكير في الإدارة، ترجمة نفين غراب، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ط 1، 1994.

26. مداس فاروق ،، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003.
27. مسلم محمد، تنمية الموارد البشرية دعائم و ادوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010.

الرسائل الجامعية:

- 1- بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز “ PIPE GAZ ” غارداية ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر، الجزائر، غير منشورة ، 2004-2005.
- 2- بن ماطل الجريد عارف ، التحفيز و دوره في التحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية ، 2007.
- 3- صالحى ، سميرة ، أسلوب القيادة الادارية و أثرها على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية) مذكرة محستار، جامعة الحاج لخضر المسيلة، غير منشورة، 2007/2008.
- 4- يوسف ، عطية ، القيادة الادارية و تأثيرها في أداء جماعة العمل، دراسة ميدانية منظمة الغرفة الصحراوية عين مليلة. مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة الجزائر، غير منشورة سنة 2010/2011.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غـارداية

كلية الحقوق و العلوم الانسانية.

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية :

قسم علم الاجتماع:

تخصص : تنظيم و عمل. رقم الاستمارة:.....

القيادة الادارية و اثرها على الكفاءة المهنية

دراسة ميدانية بثانوية سيدي اعجاز

استمارة بحث حول موضوع لنيل شهادة ماستر:

السنة الجامعية: 2014/2013

ملاحظة: ضع علامة (X) في المربع المناسب.

البيانات الشخصية:

1. السن:.....

2. الجنس: ذكر أنثى

3. الوضعية العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4. المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

5. سنوات الأقدمية:.....

الأسئلة المتعلقة الرقابة التنظيمية.

6. هل يقوم المدير بمراقبتك أثناء العمل؟ نعم لا

7. هل الرقابة مباشرة أو غير مباشرة؟ مباشرة غير مباشرة

8. هل مراقبة المدير لكم مستمرة؟

دائما أحيانا أبدا

9. هل يراقبكم المدير بنفسه؟ نعم لا

إذا كان الجواب بلا بمن يستعين؟.....

10- هل يتم تسجيل حضوركم يوميا؟

نعم لا

إذا كان الجواب بنعم فهل يرجع ذلك؟

لصرامة المدير:

لجه السيطرة:

11- هل يراقب المدير عمالا دون آخرين؟

نعم لا

12- هل تتضايق من رقابة المدير؟

نعم لا

13- هل يركز المدير على الاخطاء و ليس على الأداء؟

نعم لا

الأسئلة المتعلقة بالتحفيز:

14- هل ترى التحفيز المقدم من طرف المدير كافي أم لا؟

نعم لا

15- هل التحفيز المقدم من طرف المدير؟

مادي معنوي كلاهما:

16- هل يحرص مديرك على تنمية روح التعاون و التضامن بين العاملين؟

نعم لا

17- هل يقدر المدير الخدمات المقدمة من قبل العاملين؟

نعم لا

18- هل انت راضي عن منحة الأداء التربوي المقدمة من قبل المدير؟

نعم لا

19- هل يقوم المدير بمكافآتكم على الاعمال التي تقومون بها؟

نعم لا

ان كان الجواب بنعم: فهل هو بسبب.

الكفاءة:

الأقدمية:

سبب آخر أذكره:

20- هل يوفر المدير فرصة المنافسة بين العاملين كجماعة عمل؟

نعم لا

الأسئلة المتعلقة بالعلاقة الانسانية للمدير:

21- هل تطرح بعض القضايا الخاصة مع المدير؟

نعم لا

22- هل يشاركك المدير في حل بعض مشاكلك الشخصية؟

نعم لا

23- هل استفدت من العلاقات الخاصة لمديرك لتحسين مكانتك داخل المجتمع؟

نعم لا

إن كان الجواب بنعم: هل يعود ذلك:

لأسباب شخصية:

محاباة:

سبب آخر أذكره:

24- هل يطبق المدير القوانين حرفياً؟

نعم لا

25- هل يستغل المدير علاقاته الشخصية بكم في تطبيق القوانين؟

نعم لا

الأسئلة المتعلقة بالكفاءة :

26- هل هناك صعوبات تظهر في معرفة عمل الاستاذ؟

نعم لا

27- هل يتم التوصل للأهداف التربوية المسطرة؟

نعم لا

28- هل هناك صعوبات في ما يخص الحصول على ما هو جديد في العمل؟

نعم لا

29- هل للأستاذ حرية في تصويب الأخطاء العلمية التي تهم عمله؟

نعم لا

30- هل ترى أن المعلومات تصل للتلاميذ بشكل جيد؟

دائماً أحياناً أبداً

31- هل تلمسون تجاوب التلاميذ و الرغبة في التعلم؟

- نعم لا
- 32- هل هناك تفاعل بين التلاميذ يؤدي إلى تحسين الأداء؟
- نعم لا
- 33- كيف ترى مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ؟
- عادي متوسط جيد
- 34- هل تتعاون مع زملائك في كل الميادين؟
- نعم لا
- 35- هل تتعاون مع ادارة المدرسة؟
- نعم لا
- 36- هل لك علاقة بالمجتمع المحلي لمؤسستك؟
- نعم لا
- 37- هل تشارك في الأنشطة المجتمعية ؟
- نعم لا
- 38- هل تحرص على تكوين علاقات ايجابية مع التلاميذ و أولياءهم؟
- نعم لا
- اذا كان الجواب بنعم هل للمدير دور في ذلك؟
- نعم لا