

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم العلوم الإجتماعية

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

التخصص: علم إجتماع الإدارة والعمل

شعبة علم الإجتماع

أنماط القيادة الإدارية في الجمعيات الخيرية

دراسة ميدانية لعينة من الجمعيات الخيرية بمدينة بسكرة

مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في

علم إجتماع الإدارة والعمل

إشراف الاستاذة:

إعداد الطالبة:

* خليل نزيهة

* سلطاني أحلام

السنة الجامعية: 2013/2012

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	دعاء
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	مقدمة
	1- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	1-1 اشكالية الدراسة
	1-2 أهمية الدراسة
	1-3 أهداف الدراسة
	1-4 تحديد مفاهيم الدراسة
	1-5 الدراسات السابقة
	2- الفصل الثاني : القيادة الادارية
	1-2 مفهوم القيادة الإدارية
	2-2 خصائص القيادة الإدارية
	3-2 أنماط القيادة الإدارية
	4-2 أهمية القيادة الإدارية
	5-2 نظريات تفسير القيادة الإدارية

	6-2 معوقات القيادة الادارية
	3-الفصل الثالث : الجمعيات الخيرية
	1-3 مفهوم الجمعيات الخيرية
	2-3 نشأة الجمعيات في العالم
	3-3 نشأة وتطور الجمعيات في الجزائر
	4-3 مجالات نشاط الجمعيات الخيرية
	5-3 اهداف واهمية الجمعيات الخيرية
	6-3 مشكلات وتحديات الجمعيات الخيرية
	7-3 القيادة في الجمعيات الخيرية
	الفصل الرابع:الاجراءات المنهجية للدراسة
	1-4مجالات الدراسة
	4-1-1-المجال المكاني
	4-1-2-المجال الزمني
	4-1-3المجال البشري
	4-1-4منهج الدراسة
	4-1-5العينة وأدوات جمع البيانات
	الفصل الخامس :تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

مقدمة:

لقد شهد المجتمع عدة تغيرات و تطورات شملت كافة مجالات الحياة وفرض هذا التطور ؛ التقدم العلمي والتكنولوجي و التطور الإجتماعي و الذي تجسد في مختلف الأنشطة الإجتماعية ومن بين هذه الأنشطة المختلفة الإدارة و والتي تتمثل في العمليات التي تتميز بها المؤسسات المكونة للمجتمع وتختلف المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه (خدمية ، صناعية ،) حيث يمكن لنا أن نتعرف على مدى تطور دولة ما من خلال الدور الذي تؤديه المؤسسات بها ، لأن المؤسسات بمختلف أنواعها تسعى إلى تحقيق أهداف معينة و مجمل هذه الأهداف و أبرزها تنفيذ الخطط التي تضعها المنظمة و تتعلق بإستراتيجياتها و السياسات التي تتبعها.

فالمنظمة تسعى أيضا من خلال العملية الإدارية التي تتمثل في عملية تنسيق و توجيه جهود الأفراد و الجماعات نحو تحقيق أهداف و غايات معينة إلى الإستقرار و الإستمرارية و لتحقيق ذلك تحتاج المؤسسة إلى وجود و بروز شخص يعمل على توجيه الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة و هذا مايندرج تحت مسمى القيادة الإدارية لأنه لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة دون قائد إداري .

1-1 الإشكالية:

لقد احتل موضوع القيادة أهمية خاصة في علم النفس وعلم الاجتماع، وتعددت الدراسات لهذه الظاهرة خاصة، نظرًا لتأثيرها في كافة عناصر المؤسسات، وأصبح ينظر إلى القيادة في التنظيمات الحديثة أنها المحرك الأساسي للعملية الإدارية الناجحة.

وعلى الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية وهي تشكل مردودًا كليًا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر نجاح المنظمة، حيث إن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعياً وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة.

فالقيادة لها دور كبير في فعالية العمل الخيري فالقائد هو الذي يوجه ويحفز العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة وتلعب القيادة دوراً في مجال الإدارة لدرجة أن مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حدٍ بعيد على مدى توفر كادر من القادة الأكفاء

ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة.

ولذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، ولذلك تحظى القيادة باهتمام من قبل الدارسين، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، فتقدم المجتمعات يأتي نتيجة لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات. وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها

فالقيادة هي العامل الأساسي في نجاح أي منظمة

ولذلك فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في معرفة الأنماط القيادية السائدة في الجمعيات الخيرية، ذلك إن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط المناسب والذي يؤثر على مرؤوسيه لتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم، فالقائد الإداري هو بناء المؤسسة وليس قائداً لها فقط، ولا يقتصر دوره فقط على تحقيق

أهداف المنظمة بل يتجاوز ذلك إلى إختيار الأهداف و إقناع الجماعة بها ، كما يمكن إعتبار القائد الإداري المحرك و المنسق و الموجه للجهود ودفعها نحو تحقيق الأهداف .

والمؤسسات الإجتماعية أو المنظمات الأهلية الموجودة في كافة المجتمعات تختلف بوجه عام عن المؤسسات الأخرى سواء كانت صناعية أو تجارية أو حتى حكومية أيضا من خلال الأهداف و الغايات و العملاء ؛ فهي تتميز بطابعها الإنساني الذي يهدف إلى غاية وحيدة و رئيسية ألا و هي مصلحة العملاء ، و تختلف المنظمات الأهلية أو الجمعيات الخيرية أيضا عن غيرها من الأجهزة الحكومية من حيث أن هذه الأخيرة تتبع اللوائح و الأنظمة في سير العمل بها .

والجمعيات الخيرية تتميز بالعمل التطوعي ؛ فالفرد المتطوع يعمل بمحض إرادته و من وقته الخاص و تختلف الأسباب التي تستدعي المتطوعين للقيام بهذا العمل من فرد إلى آخر و يرجع ذلك إلى الهدف الذي يسعى إليه المتطوع ، و لذلك تحتاج الجمعيات الخيرية إلى قيادة رشيدة قادرة على فهم ميولات المتطوعين و أهدافهم و الموازنة بينها وبين أهداف المنظمة حتى لا يصيبهم الإحباط و يبتعدوا عن العمل التطوعي المؤسسي و قد يعود إلى العمل التطوعي التقليدي الفردي .

ويمكن القول أن تطور و تقدم أي مجتمع و تطور نظمه يتوقف على ما يتوفر له من قادة إداريين قادرين على تنسيق و توجيه الجهود البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة ، و الجمعيات الخيرية جزء من المجتمع و لها دور مهم لذلك تحتاج إلى أكثر من غيرها من منظمات إلى قيادة إدارية متميزة و ناجحة و هذا ما إستدعى الباحث لإجراء هذه الدراسة و طرح التساؤل الرئيسي كالتالي :

- ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجمعيات الخيرية بمدينة بسكرة ؟

ومن التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل النمط القيادي السائد في الجمعيات الخيرية بمدينة بسكرة هو النمط الديمقراطي؟

2- هل النمط القيادي السائد في الجمعيات الخيرية بمدينة بسكرة هو النمط الحر؟

3- هل النمط القيادي السائد في الجمعيات الخيرية بمدينة بسكرة هو النمط الاوتوقراطي ؟

1-2 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا الموضوع من كون أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ، وتتبع من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المؤسسات واستمرارها ، حيث أنها تحتاج في ظل التحديات والتغيرات المتلاحقة، إلى قادة مبادرون ومشجعون على الإبداع من أجل مواكبة هذه التغيرات والتي تستلزم نمط قيادي معين لتحقيق ذلك وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى زيادة الوعي والمعرفة عن القيادة و أهمية القيادة في نجاح المؤسسات واستمرارها ، وحتى تقوم الجمعية بمسئوليتها خير قيام كان لابد للجهات المسؤولة عن العمل الاجتماعي و مراكز البحث العلمي من الاهتمام بدراسة العامل الإداري وبتنمية وعي مديري الجمعيات الخيرية بنوع السلوك الإداري الذي ينعكس إيجاباً أو سلباً على أداء الموظفين. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في انها تسعى للتعرف على نمط القيادة الممارس في الجمعيات الخيرية

1-3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأنماط القيادية السائدة في المنظمات أو الجمعيات الخيرية التي لا يمكن اغفال الدور الكبير والمهم والبارز الذي تقوم به في المجتمع ولأنها تتميز بطابعها التطوعي وذلك لتلبية احتياجات المجتمع وتعتبر أيضا همزة وصل بين طبقات المجتمع لذا فنجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه. ف جاءت هذه الدراسة بهدف:

- التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الجمعيات الخيرية بمدينة بسكرة .
- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلبا ضروريا.
- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات على تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة بما جاءت به هذه النظريات.
- الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة.

-إبراز النمط القيادي السائد في الجمعيات الخيرية وأثره على الأعضاء في هذه الجمعيات وعلى العمل الخيري ككل على مستوى هذه الجمعيات.

1-4- تحديد المفاهيم :

أولاً : النمط القيادي :

لقد اختلفت و تباينت التعريفات التي تطرقت لموضوع القيادة يمكن إعطاء تعريف إجرائي لمفهوم القيادة الادارية و هو كالتالي:

النمط القيادي هو ذلك السلوك أو الأسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع العاملين معه في المنظمة و يسعى من خلاله لتعاون أعضاء التنظيم معه لتحقيق أهداف المنظمة بإرادتهم ويقسم علماء الإدارة النمط القيادي إلى عدة أنواع وأشهر هذه الأنواع هي : النمط الديمقراطي ، النمط الأوتوقراطي ، النمط الحر وكل نوع من هذه الأنواع يختلف كلياً عن الأنواع الأخرى ويتميز عنه .

هي ذلك النشاط الذي يمارسه شخص معين في مجال التنظيم و التخطيط و التوجيه و الإتصالات و إتخاذ القرارات و متابعة أعضاء المنظمة (الجمعية الخيرية) ، وذلك قصد تحقيق هدف أو أهداف معينة يتم عن طريق إتباع هذا الشخص نمط قيادي (ديمقراطي ، أوتوقراطي ، حر) وذلك للتأثير على أعضاء المنظمة و إستمالتهم و إقناعهم للقيام بالنشاطات و الأعمال الموكلة إليهم .

ثانياً: الجمعيات الخيرية :

تعمل الجمعيات الخيرية لمساعدة المحتاجين والأشخاص غير القادرين على تولي شؤونهم و لهذا فإن الجمعيات الخيرية لها دور بارز و مهم في تنمية المجتمعات و عليه يمكن تعريف الجمعيات الخيرية بأنها : منظمة بطوعية غير حكومية تهدف إلى إحداث تغيير في مجال معين ، وتتكون من مجموعة من العناصر المادية و البشرية و الإتصالية و حتى تحقق المنظمة الأهداف التي قامت لأجلها يجب أن توظف هذه العناصر مجتمعة بكفاءة وفعالية¹.

¹حسين محمد جمعة ، الجمعيات والمؤسسات الأهلية : الجهات المانحة الدولية - المشاريع - الإدارة ، مكتب الدراسات و الإستشارات الهندسية ، ص30

الجمعية الخيرية : هي مؤسسة أهلية تهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية للفئات المحتاجة دون أن تستهدف الربح المادي.

2-الفصل الثاني :القيادة الادارية

1-2 مفهوم القيادة الإدارية

2-2 خصائص القيادة الإدارية

3-2 أنماط القيادة الإدارية

5-2 نظريات القيادة الإدارية

6-2 معوقات القيادة الادارية

تمهيد:

لقد نال موضوع القيادة حصة كبيرة من إهتمام الباحثين في مختلف المجالات ، لما تمثله هذه العملية الإدارية من أهمية في مختلف أنواع المنظمات ، ومن جهة أخرى لحاجة المؤسسة إلى إيجاد الحل الأمثل لتنظيم الأفراد وعلاقتهم من أجل تحقيق وبلوغ أحسن إستغلال للموارد البشرية ، و ذلك بإستمالة الأفراد وتوجيههم والإشراف عليهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا لتحقيق الأهداف المسطرة ، ولتقوم المؤسسة بكل هذا عليها أيضا أن تجعل العاملين يحسون بأهمية الأهداف و بإنتماء هؤلاء للمؤسسة وفي هذا الفصل سنتطرق لتعاريف القيادة في أدبيات الإدارة والمفاهيم ذات الصلة بهذا المفهوم المحوري اضافة الى التعرف على خصائص هذا المفهوم وانماطه المختلفة محور هذه الدراسة واهم النظريات التي فسرت هذا المفهوم وفي الاخير نتعرف الى اهم معوقات القيادة الادارية.

2-1 مفهوم القيادة الادارية:

قبل التفصيل في مفهوم القيادة الادارية لا بد من التطرق الى مفهوم القيادة اولا وبعض المفاهيم المرتبطة بها وذات الصلة ثم مفهوم الادارة بعد ذلك نتعرض الى مفهوم القيادة الادارية واهم التعاريف التي جاءت في هذا الصدد:

أ- القيادة:

القيادة في اللغة العربية مشتقة من " القود"ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها ،فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو -لشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين¹

القيادة في اللغة مأخوذة من الفعل قاد : قاد الرجل بغيره، فهو يقوده قودا .

ويرى طارق سويدان أن مفهوم القيادة جاء من لغة العرب وأصل القود هو عكس السوق .ساق الدابة:دفعها من الخلف، قاد الدابة :جرها من الأمام، فالقائد يأتي في المقدمة وليس في المؤخرة² .

لكن الكثير من الكتاب يرجعون أصل كلمة القيادة (Leadership) إلى أصول يونانية ولاتينية، وهي مشتقة من

الفعل اليوناني (Archein) ويعني "يقود" وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Ager) ومعناه "يقود"، ويرجع أصلها

إلى كلمة (Archon) أي "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة .³ ومنه استنتج انه هناك علاقة بين

قائد و مرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما :وظيفة اعطاء الأوامر والتعليمات ،وهي من حق القائد

، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات ،وهي من واجب المرؤوسين.⁴

أما القيادة كمصطلح في ميدان العلوم الإنسانية، فقد اهتم عدد علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليل فكرة

القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الأفراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها بغرض معرفة طبيعة

قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين ومدى استجابتهم لتوجيهه.

ومن أهم التعاريف التي أعطيت لها، التعاريف التالية

: ويعرفها دونالد وكونتز (KOONTZ & O' DONNELL) على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها فرد

(القائد (في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني⁵

أما برستوس وفيفنر (T . FIFNER & R.PRESTHUS) فيعتبران أن القيادة هي "نوعا من الروح

المعنوية

والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة

¹ فاروق فرحات ، أسس اختيار وتطوير القيادات الادارية المبدعة من خلال معايير ادارة الجودة الشاملة ،المؤتمر السنوي الرابع في الادارة،القيادات الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي سوريا دمشق، 13-16 اكتوبر 2003، ص329

² http : //www.kfsa.educ.sa/docs/journal/142312_ro23_index.aspx30/01/2009

³ http : //www.alrewwak.net/sud.arp?page1=v_study sud= : 2004

⁴ محمد اكرم العدلوني ،العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر ببيروت، 2002، ص165

⁵ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص90 :

والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم " ¹

عرف ولمان (WOLMAN) القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه

والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا " ²

بينما يعرفها أوردواي تيد (ORDWAY. TEAD) في كتابه فن القيادة (1935) بأنها: "مزيج من السمات

التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم. " ³

واتجه مجموعة أخرى من الباحثين إلى التركيز على جانب آخر يتمثل في التأثير حيث أن القيادة هي

" ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة " ⁴

ويقول ستوجديل (R.STOGDILL) أنها عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول

عليه. ⁵

كما أن ريتشارد إيتال (RICARD ITAL) يعرفها على أنها " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك

خصائص المرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة " ⁶

يرى جوردن (GORDEN) ، أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين شخص(القائد) وبين أعضاء الجماعة

وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير

حين نجد في النهاية شخص واحد) القائد (يؤثر بينما أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير. " ⁷

ويرى كريفن (R.GRIFFIN) أن القيادة تعني " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم

والجماعة ودفع السلوك نحو انجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته

وثقافته " ⁸

وهناك العديد من المفاهيم التي قد تتداخل وترتبط مع مفهوم القيادة من بين هذه المفاهيم:

¹ نواف كنعان ،مرجع سابق، ص98-97

² طارق عبد الحميد البدري ،مرجع سابق، 149

³ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993،ص34.

⁴ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص90.

⁵ محمد سيد أبو النيل ، علم النفس الصناعي ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1985 ، ص 623

⁶ ، ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض ، دن ، 1993 ، ص226 - 227

⁷ محمد أبو الفضل عبد الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام ، القاهرة ، المعهد العلمي للفكر الإسلامي ، 1996 ، ص 31

⁸ طارق عبد الحميد البدري ، اساسيات علم ادارة القيادة، عمان، دار الفكر، 2008 ، ص 149

أولا :الرئاسة

بالرغم من وجود خلط بين مفهوم القائد والرئيس إلا أن الأدبيات السياسية الإدارية تفرق بينهما ، فالقيادة تختلف إختلافا جوهريا عن الرئاسة حيث تعتمد الأخيرة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام وظائف التنظيم وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجراء ، بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخصه ولا تعتمد على السلطة كما في حالة الرئاسة و إنما ننظر إليها كأحد أدواتها من الدرجة الثانية وتعتمد بشكل أساس على سلطة الثقة والقدرة على الإقناع و الإقتناع.¹

ثانيا:الزعامة :

هي السلطة الملهمة التي تقوم على الإيمان بالمقدسات ، أو بقوى خارقة للطبيعة ، أو مثالية لشخص أو زعيم.

والزعيم هو الشخص الملهم الذي أتى أفعالا خارقة ، يتمتع بصفة من صفات الشخصية تجعله منفصلا ومتميزا عن الأفراد الآخرين . كما تجعله ينال معاملة خاصة بإعتباره موهوبا بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية أو موهوبا بقوى أو صفات إستثنائية .²

ثالثا: القادة ومفهوم أصحاب النفوذ:

يختلف مفهوم القادة عن أصحاب النفوذ . حيث يهتم أصحاب النفوذ بتحقيق مصالحهم الخاصة فقط ، بينما يقوم القادة أنفسهم لا لتحقيق أهدافهم الخاصة ، بل لتلبية إحتياجات ورغبات المرؤوسين .

أما مفهوم السلطة فينظر إليها على أنها قوة قانونية — شرعية — أو أنها حق وقوة إتخاذ القرار .³

رابعا: مفهوم القوة :

هي إحتمال فرض إرادة شخص ما على إرادة و سلوك شخص آخر .

أو هي: قدرة الحصول على التأثير المطلوب .

¹ رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000، ص8

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص226.

³ المرجع نفسه ، ص224

عدم ممارسة القوة من قبل القائد لا ينفي وجودها ، إذ أنها عنصر أساسي لتحقيق الأهداف في حال فشل الإستمالة و الإقناع .

و تتبع القوة من مصدرين أساسيين و هما :

- المركز الوظيفي و الإجتماعي للفرد.

- الصفات الشخصية للفرد.¹

خامسا: المدير والقائد:

-المدير : رجل يؤمن بدستور الشركة ، يبدأ عمله من وضع الخطة وينتهي عند التنفيذ ، مروراً بإعطاء الأوامر و المتابعة والإشراف.

لا مانع عنده في إفناء عمره الوظيفي في متابعة التفاصيل و إعتناء القرارات، ومؤشره هي النتائج الموجهة.

-**فالقائد:** رجل مبدع ، تستطيع أن تقارن بسهولة حالة العمل قبل مقدمه وحالتها بعد مقدمه ، ماهر في وضع الخطة والرؤية ، ماهر في تنفيذ تلك الرؤية متميز في إذكاء روح الحماسة والتحفيز في موظفيه وزملائه ، يتواصل مع الآخر بشكل مبهر ، مرناً إتجاه المشكلات يستطيع التغلب عليها بسهولة ويسر ملحوظتين ، يرى أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء يهتم بالجانب الإنساني لذلك يحبه الجميع ويحبون العمل معه مهما كان مرهقا أو كبيرا.²

نلاحظ من مفهومي المدير القائد أن الأول يلتزم بلوائح وقوانين معينة عليه إتباعها و يسعى لتحقيق الأهداف المرجوة أما القائد فقد تميز بالإبداع و العلاقات الإنسانية التي تجمعهم مع موظفيه وسعيه الدائم إلى تجاوز العقبات والمشكلات بمهارة و بمساعدة موظفيه .

الإختلاف بين المدير والقائد حسبما أوردت مجلة فورتن إن هناك إختلافا جوهريا بين المدير التقليدي والقائد المبدع.

¹عامر سالم عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة، 2008، عمان، ص202.

² إبراهيم الفقي ، سحر القيادة :كيف تصبح قائدا فعلا ، دار اليقين للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008 ، ص12

المدير	القائد
يدير العمل المكلف به.	يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به.
يعمل على إستمرار عجلة العمل .	ينمي ويطور و يبحث دائما عما يفيد العمل.
يدير فريقه معتمدا على قوته وسيطرته الوظيفية .	يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته
يؤدي مايتوجب عليه بالطريقة الصحيحة .	يفعل الأشياء الصحيحة.

*المصدر: إبراهيم الفقي ، المرجع نفسه ، ص13

القيادة كمفهوم في أوسع معانيه سيشير في جوهره إلى أنه إحدى المراحل الأساسية في عملية القيادة والإدارة حيث أن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها التخطيط، التنظيم والتنفيذ والرقابة والمتابعة كما أن هذا التداخل من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كل منها سيشير إلى تنظيم النشاط الاجتماعي لتحقيق أهداف معينة فضلا عن ذلك فإن نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة ولذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة والرؤساء الأكفاء من ذوي العلم والإبداع لا تكاد تعادلها عادة وثبت بالتجربة أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تتولاها.¹

ويميز الكاتب "جون كوتر بين المدير والقائد كما يلي:

الإدارة تعنى بالتكيف والتعامل مع التنفيذ والإدارة الناجحة تعمل على النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية وتصميم هيكل تنظيمي جيد ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها الخطط.

أما القيادة فتعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير فالقائد يرسى توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية ومن ثم توصيل تلك الرؤية الروحية للناس وتحفيزهم على تغلب الصعوبات.

ويرى كوتر أن القيادة الفعالة والإدارة الفعالة ضروريتان لتحقيق فعالية عالية للمنظمة ولكنه يعتقد أن معظم المنظمات تعطي اهتماما للإدارة أكبر من اهتمامها بالقيادة.²

كما يمكن التمييز بين كل من الإدارة والقيادة انطلاقاً من الدور الذي تلعبه كل منهما كما يلي:

¹ رجب عبد الحميد السيد، مرجع سبق ذكره ، ص7.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره ، ص217.

- كلا الدورين وإن كان لكل منهما ماهيته المتميزة فإنهما مع هذا يعدان دورين متداخلين وذلك من منطلق تداخل واشتراك الدور الإداري مع الدور القيادي.
- الدور القيادي يغلب عليه أنه نشاط سلوكي تأثيري يسعى للتأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين لحثهم على تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية.
- الدور الإداري يغلب عليه أنه نشاط ذهني في المقام الأول يسعى لتحديد وبلورة رؤية ورسالة المنظمة والفرص البيئية المتاحة والأهداف والخطط والبرامج الموضوعية.
- جل اهتمام الدور القيادي موجه لتحليل ودراسة البيئة الداخلية في المقام الأول، ثم تحليل ودراسة البيئة الخارجية في المقام الثاني.
- أن جل اهتمام الدور الإداري موجه لتحليل ودراسة البيئة الخارجية في المقام الأول ثم تحليل ودراسة البيئة الداخلية في المقام الثاني.¹

ب- الإدارة :

- يعتبر مفهوم الإدارة من المفاهيم المهمة في العصر الحالي وقد عرف الكتاب هذا المصطلح وذلك بمختلف العصور و وحسب المداخل التي ينتمون لها ومن هذه التعاريف نذكر مايلي:
- يعرفها فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول الإدارة هي : " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله أحسن طريقة وأرخصها " .
- ويعرفها هنري فايول الذي يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً : " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطط و أن تنظم و أن تصدر الأوامر و أن تنسق وأن تراقب " .
- أما كونتز و اودونيل فقد عرفا الإدارة بأنها : " وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم " .²
- و من التعاريف التي تم عرضها يمكن أن نقول بأن الإدارة هي : عملية يتم فيها القيام بمجموعة من المهام وفق وظائف الإدارة (التنظيم ، التخطيط ، التنسيق ، التوجيه ، الرقابة ...) وذلك بهدف السير الناجح للعمل وتحقيق الأهداف العامة للمنشأة .

¹ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص137.

² النجف الأشرف ، الإدارة الحديثة ، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية ، ط3 ، 2011 ، ص12

ج- القيادة الادارية:

بعدها تطرقنا بالتفصيل واستوضحنا مفهوم القيادة نعود الى المفهوم الاساسي للدراسة أي مفهوم القيادة الادارية:

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة¹

ويختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة، كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فإن القائد الإداري يستمد قوته وسلطته من السلطة الرسمية سلطة المنصب (أولاً، وهذا يتطلب منه إلمام بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة فعالة للتأثير في مرؤوسيه، ثم على ما يتوفر له من سمات مميزة وصفات شخصية تساعده في انقياد أفراد الجماعة له طواعية². وقد حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف للقيادة الإدارية، نورد أهمها فيما يلي:

القيادة الإدارية بأنها "الوسيلة المناسبة الذي يتمكن (HUNHT LARSON) يعرف هنت لارسون بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة"²

على أنها "عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي (NORTHOUSE) ويعرفها نورتهوس تتطلب من أعضاء مجموعات العمل 3 "

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة³

بينما يعرفها عبد الكريم درويش ود. أليلا تكلا على أنها هي " القدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق

¹ طارق عبد الحميد البدري ، نفس المرجع ، ص 28-29

³ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دون دار نشر، 1993، 226-227

التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " ¹

كما عرفت من قبل درة عبد الباري بأنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير في المستقبل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم، ومحاسبتهم على النتائج ⁵ "

كما يعرفها روبرت بليك وجين موتن على أنها "النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا" ⁶

ويجمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الإدارية هي عملية وملكية معا، ونعني بالقول أن القيادة عملية استخدام القائد السلطة الرسمية لتحفيز سلوك (PICKENS&DESS &YUKL) حسب يوكل ودس وبيكين الجماعة وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، أما القيادة كملكية فتعني امتلاك القائد لمجموعة من الخصائص والسمات تؤهله للتأثير في سلوك الجماعة دون استخدام القوة بغية الوصول إلى أهداف معينة ⁷

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و إستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف ².

ف للقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة.وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الإتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق اهدافهم ، ووفق لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة ³

¹ منير لواج ، مرجع سابق ، ص 30

³حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية، 2005 ، ص416 :

⁴صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 195

⁵طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق، ص 149

⁶عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، عمان ، دار المناهج، 2006 ، ص 252

، ابراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص416: 417

²زيد منير عبوي ،القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية ناشرون وموزعون ، ط1 ، عمان، الأردن ، 2007 ،ص25.

³زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 11

تعني الإدارة بمعناها العام تعني النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة وتعني القيادة بمعناها العام على نحو ما أوضحناه و عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة ، وقد تكون عملية التأثير هذه منصبه على النشاط الإداري كما قد تكون منصبه على غيره

ومن هنا فإن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة ، وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري ، وأنه من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة¹

كما تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام ، ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات التي يتمتع بها القائد ، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ، ثم على مايتوفر لها من السمات والصفات الشخصية²

ويتضح معنى القيادة الإدارية من خلال تعريفات متعددة وضعها علماء الإدارة والتي سنستعرض بعض منها كمايلي :

تعريف رنسيس لايكيرت : يعرفها بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة³

تعريف "الين": عرفها على أنها، "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال " كما عرفها كوتنز أيضاً على أنها " الفن أو العملية المتمثلة في التأثير على الأشخاص قصد تحقيق أهداف الجماعة".⁴

تعريف بير جوان: يعرفها على أنها: "هي مجموعة النشاطات، وخاصة الاتصالات التي تؤثر من خلالها شخص (القائد) على سلوك المأمورين قصد تحقيق الهدف".

تعريف بيجو: على أنها: "توع من العلاقة بين شخص ما وبيئة بحيث تكون لإرادته وبصيرته قوة التوجيه للسيطرة على الجماعة لتحقيق الهدف"⁵.

¹نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2009 ، ص97

²عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص36

³حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص215.

⁴معن محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة و الرقابة و الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر، عمان، 2007، ص138.

⁵علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري أساليب القيادة في المؤسسات التربوية، الأردن، دار حامد للنشر، 2006، ص103

نلاحظ من التعريفات السابقة أنها ركزت على الغايات المرجوة من القيادة أي أنها ركزت على الغاية وأهملت الوسيلة ولم توضح الوظائف التي يقوم بها القائد للوصول إلى الأهداف المرسومة .

و ينظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من الصفات التي تميز القائد عن غيره ، فمثلا من رأي راسل إن القائد الناجح لابد و أن تكون لديه ثقة كافية بنفسه و أن يكون ماهرا و أن يتمتع بالسرعة و الحزم في الإختيار من بين القرارات البديلة ، أما فيفنر فيرى أن القائد الناجح لابد و أن يرتبط سلوكه بأهداف المنظمة ، وبالوسائل المشروعة التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف التنظيمية دون تخبط أو تضارب ، و أما بيل و آخرون فيرون أن القائد هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل : القوة البدنية و العصبية و الذكاء و ضبط النفس و غيرها من السمات .¹

لقد ركزت التعريفات السابقة على القائد و السمات التي لابد أن يتصف بها لتحقيق الأهداف و لم تتطرق لدور الجماعات أو أفراد التنظيم في العملية القيادية ولم توضح أيضا كسابقتها من التعريفات الوسائل و الوظائف التي تتوفر على عملية القيادة .

فالقيادة الإدارية عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر به سمات و خصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والإستمالة واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة²

¹محمد عبد الفتاح ياغي ، مبادئ الإدارة العامة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2011 ، ص122.

² مرعي توفيق وياغي و محمد عبد الفتاح ، " قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين، في قطاع الخدمات المدنية" ، مجلة جامعة الملك مسعود العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية، المجلد3 ، 1991 ص

2-2: خصائص القيادة الإدارية :

إن القيادة الإدارية هي روح الإدارة طبقا لما يراه البعض وتتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي:¹

أولا : المهارات الذاتية أو الشخصية:

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة، البدنية والعصبية وقوة التحمل) والقدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) ومملكة الابتكار وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذ دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء).

ثانيا :المهارات الفنية

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف وبمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الرسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

ثالثا : المهارات السلوكية الإنسانية:

وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق وقد ثبت أن هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

رابعا : المهارات السياسية والإدارية:

ويقصد بالأولى القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف الذي يقوده وسياسته من ناحية وأهداف وسياسة النظام القائد. أي التوفيق بين

¹ رجب عبد الحميد السيد، مرجع سبق ذكره، 6-8.

الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها.

بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.¹

ويعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في:

أولاً : القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة²

وبشكل عام ينقسم القادة إلى نوعين، قادة طبيعيين وقادة إداريون، ولما كانت القيادة كأي مهارة أخرى تكتسب عن طريق التعليم والتدريب فإننا نجد أن هناك العديد من الأفراد لديهم موهبة القيادة اعتماداً على امتلاكهم الخصال والصفات انتقلت إليهم بالوراثة. إلا أن الموهبة تخلق القائد الطبيعي إلا أنه يحتاج أن يصل هذه الموهبة متماشياً مع التطورات ومتلائماً مع التغيرات وعندما يصل القائد إلى هذه المرحلة من الخبرة والمران يتحول من قائد طبيعي إلى قائد إداري.³

فالقائد الإداري يسعى من خلال توجيهه لسلوك الجماعة وتأثيره الإيجابي عليهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً : الجماعة (المروءسون):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير

¹ رجب عبد الحميد السيد ، المرجع نفسه ، ص9.

² عباس شهرزاد و آخرون ، تأثير القيادة على أداء تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ليسانس في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة بسكرة ، 2011 _____ 2012 ، ص24.

³ ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص22.

يصبح قائداً. للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحياناً تؤثر عليه لقبل قراراتها ويحقق أهدافها.¹

ومن العوامل الأساسية التي يجب على القائد العمل على تحقيقها لتوفير الأمن والطمأنينة للفرد في عمله العوامل التالية:².

- إيجاد جو من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه، إذ لا يمكن أن يتحقق الاطمئنان للفرد إلا إذا أحس أنه موضع رضا قائده.
- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل. يوفر وجود نظام مستقر بحكم علاقة الفرد بقائده وبزملائه في العمل ويحدد الأسس التي يمكن تحديد الثواب والعقاب بناء عليها وتطبيق هذه الأسس بعدالة.
- إشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ثالثاً : عملية التأثير:

إن كل التعريفات السابقة للقيادة تصورها على أنها عملية تأثير إيجابي يقوم به شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في القيادة لا تتم من فراغ، وإنما لا بد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر وتتم عن طريق نشاط إيجابي يمارسه من يتولى التأثير وهو القائد، ولهذا نجد بعض الدارسين يخرج من مفهوم التأثير في عملية القيادة، أي تأثير لا يكون ممثلاً لهدف يريد القائد تحقيقه، أو عندما لا تكون هناك روابط محددة، كتأثر شخص بما يسمعه من راديو أو أية وسيلة أخرى.

كما يرى "جيب Gibb" أن أي تأثير يتم عن طريق الإكراه أو على الأقل من عدم رضا لا يدخل في مفهوم التأثير المقصود في القيادة.³

وتتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فقد يكون التأثير عن طريق الثواب وقد تتمثل في المكافأة التي يقدمها القائد، كما قد يستخدم وسيلة أخرى كاستخدامه لمثيرات متعددة لتنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية.⁴

¹عباس شهرزاد وآخرون ، المرجع نفسه ، ص25.

²ماهر محمد صالح، مرجع سبق ذكره ، ص26-27.

³نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص92-93.

⁴نواف كنعان، المرجع نفسه، ص92-93.

رابعاً : الموقف أو الظرف: يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجامعة سواء داخل المنظمة أو البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف وحتى يكيفها وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.¹

خامساً : تحقيق الأهداف المرغوبة:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، كما أن تحقيق أهدافها يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات أفراد الجماعة ثم الجماعة من حيث أنها كل... ومن هنا وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات، ذلك أن دور القائد قد يكون فعالاً في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطها لتمكينها من إشباع حاجاتها، وأن رغبة الجماعة وميلها إلى الانقياد لهذا القائد يكون نابعا من قناعتها بأن القائد سيعمل على زيادة إشباعه لحاجاتها أو ليحول دون نقص هذا الإشباع. وقد يبرز القائد من أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها، وهو هنا يكون مقبولاً تلقائياً من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها، فتختاره الجماعة قائداً.²

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر ومهارات تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتداء بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في الغالب إلى قسمين:

أولاً :مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام مايلي:

أ :التخطيط:

¹عباس شهرزاد و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص26.

²نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص94-95.

وفيه يتم وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، وضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك، وليحقق القائد مهامه وينجزها بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماته بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحضي بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم.¹

ب: التنظيم:

لكي يسير العمل في المنظمة الإدارية بدقة وانتظام، وتتناسب الإجراءات في سهولة ويسر، ويجب أن تطبق مبادئ التنظيم الإداري تطبيقاً سليماً على الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويلعب القائد دوراً كبيراً في هذا المجال، حيث يضع أسس تقسيم العمل ويحدد وظائف الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، ويوزع العاملين توزيعاً يراعي فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية.²

ج: التنسيق:

وتتمثل مهمة التنسيق في التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للسير باتجاه هدف المنظمة والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية وهنا يسعى المدير لتذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق وغير ذلك من الموانع وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحنهم وتحفيزهم للتعاون، وعليه العمل الدائم على خلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.³

د: الاتصالات:

يعمل القائد الإداري على جعل الاتصالات أداة فعالة لمباشرة مهامه القيادية الأخرى فيقيم شبكة الاتصالات المتعددة بين فروع وأقسام المنظمة، وأن يربط هذه الشبكة بالقيادة، وذلك حتى يضمن

¹زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص35.

²ماهر محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص100.

⁽³⁾ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص35-36.

علمه المستمر بمجريات الأمور وبسير العمل، وتنفيذ القرارات المتخذة، والمشاكل والعراقيل التي تقابل هذا التنفيذ حتى يستطيع مواجهتها بسرعة قبل أن تتعقد وتتضخم.¹

ه: المتابعة والرقابة:

لكي يضمن القائد انجاز أهداف المنظمة على أكمل صورة لا يكفي أن يقوم بالمهام السابقة إذ يجب عليه أن يتابع العمل ليتأكد من سيره وفقا للخطة الموضوعة، وطبقا للقرارات التي أصدرها، وأيضا ليغلب على ما ينشأ من صعوبات وليضع الحلول لما يطرأ من مشكلات، ومن أجل تقييم أداء العاملين، ويقوم القائد الإداري أيضا بممارسة عملية الرقابة ليس من أجل العقاب والجزاء وهنا يستخدمها كوسيلة وأداة للإصلاح والتقويم ولتنمية أصحاب القدرات وتحفيز ذوي الكفاءات.²

ثانيا: مهام غير رسمية للقائد الإداري:

يهتم القائد أيضا بنوع آخر من المهام والتي تتمثل في المهام غير الرسمية، وهو ما يعرف أيضا بالتنظيم غير الرسمي الذي يتشكل داخل المنظمة الإدارية، ويهتم القائد بهذا التنظيم لتحقيق التكاثف بين العاملين لصالح المنظمة.

أ: الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي:

وهي جماعات غير رسمية تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يعمل القائد الإداري على الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه ليصب في مصلحة المنظمة وليس الضرر بها.³

ب: تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة:

أصبح لزاما على كل قائد إداري يريد لقيادته النجاح ولمنظمتها الازدهار أن يأخذ بالأسلوب الديمقراطي في قيادته بحيث يقيم علاقات إنسانية طيبة بين القائد والعاملين معه، وباشعار العاملين

(1) ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره ، ص101.

(2) نفس المرجع، ص102.

(3) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص37.

برعايته واهتمامه بحل مشاكلهم، وزيادة الإحساس بالانتماء إلى المنظمة لديهم وفي اشتراك العاملين في تحضير القرارات الإدارية، وبحث مشاكل العمل وطرق علاجها، وفي تنفيذ جانب من المهام القيادية عن طريق تفويض بعض اختصاصات القائد الإداري إلى العناصر الممتازة من العاملين.¹

2-3: أنماط القيادة الإدارية :

إن النمط القيادي كما يعرفه فيدلر هو الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف وبالعاملين وحاجاتهم¹ .

¹ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره ، ص103.

ولقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط، ولقد درج الكتاب والمؤلفون على استخدام هذا التصنيف الثلاثي الذي يتبعه الإداريون في سبيل قيادة مرؤوسيهـم .ويعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة" أيوا" الأمريكية وهم كيرت لوين (RONALD (KERT LEWIN) ورونالد ليبيت عام 1939 ((RALPH WHITE) .(ورالف وايت LIPPIT) وقد عرفت هذه الدراسات باسم تجارب الأجواء الاجتماعية، واستهدفت معرفة تأثير هذه الأجواء المتمثلة في الأوتوقراطية والديمقراطية والمنطلقة على سلوك الفرد والمجموعة العاملة في ظلها، وكذلك دراسة العلاقة بين الأنماط الثلاثة وبين سلوك الأفراد . والجماعات وتأثيرها عليه²

وفيمايلي سنتعرض إلى الأنماط القيادية واهم تصنيفاتها والتطرق لأهم خصائصها ومزاياها وعيوبها ثم نحاول التعرف على أهم العوامل المؤثرة في النمط القيادي.

أولاً: أنماط القيادة الإدارية حسب مصدر السلطة:

تصنف القيادة الى نوعين : قيادة رسمية و قيادة غير رسمية ، حيث يتم التعيين في النوع الأول من طرف سلطة أعلى والثاني يظهر في التنظيم غير الرسمي نتيجة قدرة تأثير الفرد على الجماعة وليس له سلطة رسمية

أ : القيادة الرسمية:

تنشأ القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي وتتواجد القيادة الرسمية عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية والتي تمارس من خلال تلك التصرفات ، مثل تحديد الواجبات والمهام – ينبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة¹

وهنا القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استنادا إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد

ب: القيادة غير الرسمية :

تظهر وتنشأ هذه القيادة داخل التنظيم غير الرسمي وذلك عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية حيث يبرز القائد في جماعته ويؤثر في توجيههم من خلال قدراته و مواهبه الشخصية و الذهنية و الفنية والسلوكية ،

¹ عامر سالم عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص218.

ويمكن تأثير القائد في هذا النوع من القيادة نابع من قبول الجماعة له ، وتعتبر القيادة غير الرسمية امتيازاً أكثر منها حقاً كما أنها مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها .

ج: أسباب ظهور القيادة غير الرسمية :

تتعدد أسباب ظهور القيادة غير الرسمية في المنظمة فمنها ما يرجع إلى سلوك القائد الرسمي ومنها ما يرجع إلى المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي والتي يعتمد عليها -أي هذه الأسباب في بروزه في جماعته ولعل من أبرز هذه الأسباب مايلي¹:

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الإجتماعية كقائد كإعتماده الواسع أكثر من اللازم على سلطته الرسمية أو انزاله عن الجماعة أو تهديدها أو إعاقة جهودها بعدم تقديم الدعم و المساعدة لها كما أن القائد الرسمي اذا عجز عن اشباع الحاجات الفردية والجماعية للمرؤوسين فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجات ، فإذا وجدوا ذلك الشخص جعلوا منه قائداً غير رسمي .
- فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المرؤوسين و أهداف المنظمة التي يقودها ، كأن يعطي أهمية كاملة لأهداف المنظمة (تحقيق الأداء) دون الإلتفاف إلى أهداف الأفراد (الرضا عن العمل مثلا) مما يجعلهم يبحثون عن شخص آخر (قائد غير رسمي) يحقق لهم أهدافهم .
- إمتلاك فرد في الجماعة مهارات فائقة مثل : خبرة كبيرة في العمل ، الشخصية القوية ، القدرة على الإتصال والإقناع ، مما يجعل الأفراد في الجماعة ينجذبون إليه أو يلجأون إليه طلباً للمساعدة فيتحول إلى قائد غير رسمي بفعل هذه القدرات التي يمتلكها .

ثانياً: أنماط القيادة حسب معيار سلوك القائد :

هناك أشكال وأنماط أخرى للقيادة الإدارية تتمثل في سلوك القائد وعلاقته بمرؤوسيه هي ثلاثة أنماط سنستعرضها على الشكل التالي:

أ: القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده من خلال تمسكه بزمامها ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده وهو يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها وتنفيذها، لذلك فهو لا

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص287.

يفوض سلطاته - ولو أن ذلك بإمكانه- بل يحاول بهذه دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدىها لتكون كل الأمور تحت سيطرته.¹

ويتميز سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه ولا يراعي الجو المحيط به، أي جو العمل، وأنه غالبا ما يكون منعزلا عن موظفيه في أكثر الأوقات، ويتميز أيضا سلوكه أثناء العمل بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين مرؤوسيه في أكثر الأوقات، وتردده في اتخاذ القرارات أحيانا والإحجام عنها والرجوع فيها بعد اتخاذها أحيانا أخرى، فضلا عن أنه سريع الغضب والانفعال ويسم سلوكه في إنجاز العمل باهتمامه الواضح المحافظة على مركزه، والحصول على ترقية ولو على حساب مرؤوسيه، وفي أكثر الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه، وإذا فشل في حل بعض المشاكل أو في مواجهة بعض المواقف التي تتطلب مهارة وكفاءة، فإنه يحاول التنصل من المسؤولية وقد يتهمهم بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته و أوامره.²

ب: القيادة الديمقراطية :

تعتمد القيادة الديمقراطية على لامركزية السلطة ، و إقرارها بقيمة التابعين ، وتزيد من إنتمائهم للعمل ولجماعة العمل ؛ مما يرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية ، وتسمح القيادة الديمقراطية بالقدرات الخلاقة التي جعلها الله سبحانه وتعالى في كل إنسان.

فهذا النمط من القيادة يعتمد على العلاقات الإنسانية وتفويض السلطات والصلاحيات للمرؤوسين.

والقائد في هذا النوع من القيادة يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تنفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة.³

ومن خصائص النمط الديمقراطي التآني في اتخاذ القرارات بسبب اهتمامه بعقد الاجتماعات لمناقشة الآراء وبسطها جيدا مع الاستعانة بآراء الخبراء من مستشارين وغيرهم والقائد حريص دائما على مراعاة احتياجات مرؤوسيه، إذ أن توزيع المسؤوليات بين العاملين كل حسب قدراته وإمكانياته

¹أنواف كنعان، المرجع نفسه ، ص155.

²نفس المرجع، ص156-157.

³عامر سالم عوض، مرجع سبق ذكره ، ص206.

يشعرهم بتقدير الإدارة لهم، وثقتها فيهم مما يزيد من بذلهم وعطائهم في جو من الألفة والمحبة يؤدي إلى بذل المزيد من العمل بجد وإخلاص.¹

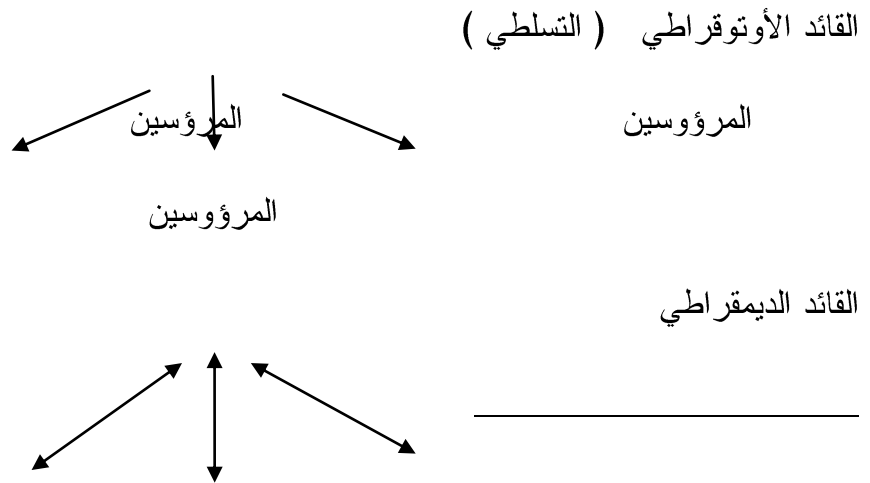
ج: القيادة الحرة أو المطلقة:

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية -الأوتوقراطي والديمقراطي- في أنه يستهدف توجيه موجودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم ولكن على اختلاف بين هذا الأسلوب والأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير ووسائله، وتركز القيادة الحرة اهتماماتها على الفرد العامل في أداء العمل.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية ما يلي:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة ويترك لمروؤسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لانجاز العمل وحل المشكلات.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات من خلال تسهيل سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.²

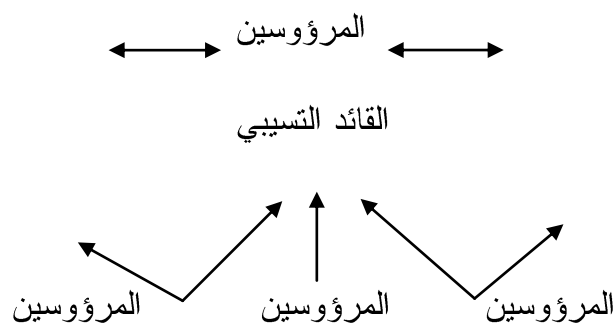
الشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين المرؤوسين والقائد لأنماط القيادة الثلاثة:



¹ مذكرة.

² نواف كنعان، ص253-255.

المرؤوسين المرؤوسين



*المصدر: ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 81

جدول رقم

يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة:

نمط القيادة	أوتقراطية (تسلطية)	ديمقراطية (مشاركة)	ترسلية (حرة)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخطط والهدف متروك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرائقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يملئها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطى فكرة عنها ويرجع الآراء الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات

	القائد باقتناع		
لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	يتصرف القائد وفقا هوامه وغالبا ما يلجأ إلى النقد	الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز

*المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص127

المطلب الأول : النمط القيادة الأوتوقراطي

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومروءوسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية³

تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلا (Autocrates) وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد⁴

1سهيل أ حمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، اربد، عالم الكتاب الحديث، 2004 ، ص14 :

131، 2 نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص130 :

3فاروق عبده فلييه ، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص232 :

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك. ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين¹

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية².

ولفهم النمط الأوتوقراطي بشكل أفضل، يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه ومن ثم تقييمه لاكتشاف مزاياه وعيوبه، ونتناول ذلك فيما يأتي.

1- أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

1-1 القيادة الأوتوقراطية التسلطية

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته³.

وقد ثبت في دراسات " ليفين " وجماعته أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً (LEVENGSTEN & SANFORD) في تعامله مع مرؤوسيه. وكشفت دراسات سانفورد وليفنجستون أن القادة ذوي الميول التسلطية تنقصهم الرؤية المستقبلية والحكم الصائب (HEMPHILL) ودراسات همفيل على الأمور مما يؤدي إلى فشلهم في أداء مهامهم وعدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية.

ومن الدراسات الحديثة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن النمط الأوتوقراطي التسلطي تلك

والتي توصل من خلالها إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو (W.REDDN) التي أجراها ولیم ریدن

1 ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص 71 :

2معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار حامد، 2007 ، ص 153 :

3نواف كنعان، مرجع سابق، ص 159 :

الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

85

انتقاديا وكثير التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، ويفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده. 1 ويرى بعض الباحثين أن النمط الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع الإدارة الحديثة نظرا لتعقيد العمل فيها وتميزها بارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية مما يتطلب نمطا يقوم على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين. ومع ذلك فإن هذا الأسلوب موجود في التطبيق العملي في الإدارة الحديثة، فقد كشفت بعض الدراسات أنه يمكن أن يكون مجديا في بعض الظروف والمواقف.

1-2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة

إن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته 2 والقائد من هذا النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل 3.

وقد توصل ریدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤشرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله. ويضيف ریدن إلى أن هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة. 4

1-3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار

في حين أنه هو الذي اتخذه بمفرده 5. فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له.

1 - 158 نفس المرجع السابق ، ص ص 156 :

2 ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص 72 :

3 نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 160 :

4 نفس المرجع السابق ، ص 161 :

5 ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص 72 :

الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

86

ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار 1

- 12 الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية

يتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي وخصائص مختلف أشكاله أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج ايجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه.

:ونوجز في ما يلي مزاياه بمختلف أشكاله 2

إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي - النمط المتسلط - قد يكون ناجحا في ظل الأزمات والمواقف -

الطارئة التي تستدعي شدة وحزم وسرعة في اتخاذ القرارات.

إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من -

السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم،

أو المشاغبيين ذوي السلوك العدواني، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة

كفاءتها وفعاليتها.

إن النمط الأوتوقراطي يكون ايجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة_ وواضحة، ويكون خط السلطة مفهوما، فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجدواها. نخلص مما تقدم أنه للنمط الأوتوقراطي جدوى في بعض المواقف والظروف لكن هذا لا يعني ايجابيته كنمط قيادي في كل الأحوال، ذلك أن الكثير من الدراسات أكدت وجود آثار سلبية كثيرة تترتب عن تطبيقه، من أهمها ما يلي³:

مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات تستدعي إمام القائد بالكثير من الأمور، ذلك يصعب_ تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتعقيد.

163، 1 نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص162 :

2 - 167 نفس المرجع السابق ، ص ص164 :

3 - 182 نفس المرجع السابق ، ص ص168 :

الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

87

إصرار القائد الأوتوقراطي على إصدار التعليمات المفصلة بدقة يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى_ المرؤوسين مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.

إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات الكفأة في التنظيم وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب_ الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة.

استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي_ يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.

استخدام القائد الأوتوقراطي أسلوب الضغط والشدة على المرؤوسين يؤدي إلى الشعور بالإحباط التي_ من أبرز مظاهرها السلوك العدواني وارتداد الشخصية.

إن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي_ مما يصعب توجيههم والتحكم فيهم.

يتضح مما سبق، ومن خلال كل هذه الآثار السلبية عدم جدوى النمط الأوتوقراطي خاصة في الإدارة الحديثة، ويبدو لنا أن هذا النمط القيادي ملائماً للإدارة في الماضي فهي غير معقدة وتتسم بالوضوح ومواردها البشرية لم تكن ذات مستوى من العلم والمعرفة، إلا أن بعض الكتاب على غرار ريدن يرون أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لازال يطبق في الإدارة الحديثة، وكذلك يمكن للنمط التسلسلي أن يكون فعالاً وناجحاً في بعض المواقف.

دي الديمقراطية *_+ : 1_!_ ن _ _!_ /"

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضاها، كان للمدارس السلوكية فضلاً كبيراً فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي¹

"وتعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات. 2" ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات

1، 141، نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 140 :

2ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 73 :

الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

88

وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم. ويمارس القائد إشرافاً عاماً لحفزهم على زيادة الإنتاجية، ويعتمد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم¹

ومن الناحية النظرية، يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم²

وعليه، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، وهذه تمثل المرتكزات الرئيسية للنمط الديمقراطي والتي سنتعرض إليها فيما يلي.

1- المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتفويض لهم ببعض السلطات والمهام.

1-1 العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه

يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيراً إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. 3 وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه يتطلب منه تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المؤسسة، وكذا تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وهذا يعتمد على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه وتفهمه لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال اتصاله الشخصي والمزدوج بهم.

1-2 المشاركة

مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة (D.EMERY) يصور لنا دافيد إمري الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم

1محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 260 :

2طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق ، ص 24 :

3نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 184 :

الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

89

لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به 1.

والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

وقد ثبت في التطبيق العملي أن هذه اللقاءات التي يعتمدها القائد الديمقراطي في إشراك مرؤوسيه، تتيح الفرصة للقائد لشرح المواقف وإظهار حاجته لآرائهم، مما يثير فيهم الدوافع التي تجعلهم أكثر رغبة في تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها ومراقبة تنفيذها حتى يتحقق الهدف المرجو منها على النحو الذي يرضونه².

- 1-3 تفويض السلطة

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه لينتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة³.

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أن مرتكزات القيادة الديمقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوس والمؤسسة معا، مما جعل منها النمط المفضل للتطبيق والأكثر فاعلية عند الكثير من كتاب أنفس المرجع السابق ، ص 218 :

75، 2 ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص ص 74 :

241، 3 نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 240 :

الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

90

الإدارة، إلا أن ذلك لا يعني أن الأسلوب الديمقراطي هو نمط مثالي ويصلح في كل المواقف، وهذا ما سنكشف عنه في تقييم القيادة الديمقراطية.

- 2 الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية

يتضح من المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار مرؤوسيه القادرين على تقديمها، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيداً في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار إبداعية لتنفيذها¹.

نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم².

إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج. إتاحة الفرصة لنمو وتقديم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل.

يتضح لنا أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لأن هذه الأخيرة تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية وبتوافرها وتكاملها تستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية. ولكن لتحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي يجب مراعاة العناصر التالية³:

1. البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه.

2. الموقف الذي يعايشه القائد، فقد يكون الظرف يتطلب سرعة في اتخاذ القرار والانجاز أو يكون ذا

طبيعة سرية.

1. ادانيال جولمان وآخرون، مرجع سابق، ص 105 :

2. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261 :

3. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير

في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، إمارة مكة المكرمة، 2004، ص ص 80 : 81، الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

91

3. نوعية المرؤوسين كما سبق الإشارة إليه في حالات نجاح النمط الأوتوقراطي فإن هناك نوعيات من

المرووسين الذين لا يتقبلون النمط الديمقراطي من خلال إحجامهم عن المشاركة وتقبل السلطات التي يفوضها لهم القائد.

بالرغم من كل هذه الآثار الايجابية للنمط الديمقراطي، لا يمكن التسليم بأنه نمط يقبل بصفة عامة كأفضل نمط يطبق في جميع الحالات وجميع المواقف، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وأن مبالغتها في التركيز على المرووسين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية¹، بالإضافة إلى هذه الانتقادات تكشف الدراسات في ذات الاتجاه على عدة آثار سلبية للقيادة الديمقراطية نستعرضها فيما يلي:

إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرووسين ومملهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، فقدان الاتجاه، تضييع الوقت والفرص. بالإضافة إلى أن السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية².

، يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه³ كما أن المغالاة في التفويض يمكن أن تؤدي إلى خروج المسؤولين من يد القائد إلى المرووس. يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مروضيه ويؤدي إلى نشوء الصراعات.

ويعلق بعض الباحثين أن أغلب هذه الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن هذا النوع من القيادة تفوق مزاياه ما يترتب عنه من آثار سلبية، ومع ذلك لا يمكن الجزم أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية في جميع المواقف.

القيادي الحر: 1_! 2_._ 3_/" 1

أسلوبا (Free Approach) يرجع استخدام النمط الحر أو المنطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه في الدراسات

1صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص ص200 :، 201

2دانيال جولمان ، مرجع سابق ، ص106 :

3محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 261 :

الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

92

التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة¹

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في انجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة²

ويمكن التوضيح أكثر لمفهوم القيادة الحرة من خلال التطرق لأهم خصائصها فيما يلي.

1 - الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر

كشفت الكثير من الأبحاث والدراسات على الخصائص المميزة للنمط الحر ولعل من أهمها³

إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل الاتصال بينه وبين مرؤوسيه في الاتجاه الصاعد خاصة.

اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.

اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم.

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن نمط القيادة الحرة غير مجد للتطبيق العملي، كونه يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين ويلغي مسؤولية القائد، غير أن اتجاهاً آخر لبعض الباحثين يرى أن النمط القيادي الحر يمكن أن يكون ناجحاً في ظل بعض الظروف، ولمعرفة مزايا القيادة الحرة وعيوبها نتعرض لآثارها السلوكية.

1 نفس المرجع السابق ، ص 261 :

2نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 244 : ، 245

3محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 262 :

الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

93

- 12 الآثار السلوكية للقيادة الحرة

إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية، ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة¹

ويرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة.

وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة، ومن بين هذه المزايا نذكر ما يلي:

قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين².

قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو-

الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث³

على ضوء دراسة الأنماط القيادية يجب الإشارة إلى أن أي نمط من هذه الأنماط القيادية لا يتواجد بصورة نقية ومطلقة في جماعة عمل واقعية، بل يمكن أن نجد فرعا قياديا خليطا يحتوي على خصائص الأنماط القيادية الثلاث، بنسب مختلفة تبعا لمتغيرات متعددة⁴، و عوامل مؤثرة تتعلق بالقائد أو خاصة

بالمرؤوسين أو الموقف، كما لا يوجد نمط مثالي يمكن اعتماده لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

1 نفس المرجع السابق ، ص 262 :

2 نفس المرجع السابق.

3 طلال عبد الملك الشريف ، مرجع سابق ، ص 85 :

4 فوضيل دليو وآخرون ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، مرجع سابق ، ص 110 :

الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

94

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في النمط القيادي

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي، عوامل تخص القائد نفسه، وأخرى تتعلق بالمرؤوسين أنفسهم، والثالثة تخص الموقف والبيئة.

- 1 عوامل تخص القائد

إن سلوك القائد يتأثر في أية لحظة بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها:

نظام القيم الذي يؤمن به : حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.

مدى ثقته في مرؤوسيه : فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقته بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما.

ميله القيادي الشخصي : يختلف ميل القادة إلى نمط معين من الأنماط القيادية بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها.

مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة بحسب البيئة_ 1

- 2 العوامل الخاصة بالمرؤوسين

قبل اختيار القائد للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد، فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، ويمكن القول أنه كلما توافرت الشروط التالية كلما أمكن القائد إعطاء حرية أكبر للمرؤوسين:

-ازدياد حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية والاعتماد على النفس.

-توفر الاستعداد لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.

-توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة.

-توفر الاهتمام لدى المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.

-توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المؤسسة.

-توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.

1 أرعد حسن الصرن ، إدارة الابتكار و الإبداع ، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات ، ج 2 ، دمشق ، دار
الرضا للنشر ، 2001 ، ص 155 :

الفصل الأول القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

95

-توقع العاملين مشاركتهم في اتخاذ القرار ، فلو كان النمط المستخدم هو النمط الأوتوقراطي فإن التحول
الفجائي إلى طلب مشاركة المرؤوسين عادة ما يقابل بنوع من الريبة وأحيانا الرفض.

وبطبيعة الحال فإن غياب العناصر السابقة تؤدي إلى لجوء القائد إلى سلطته المباشرة، بل هناك ظروف
تفرض مبدأ التصرف الفردي للقائد، ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم فإن حريته تزداد
في تغيير سلوكه دون خوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين¹

- 3العوامل الخاصة بالموقف

هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه
وتتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المؤسسة، ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة ومن
أهمها:

نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة_ .

كفاءة الجماعة : فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في_

اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، وكلما اشترك
أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة، المستوى العلمي، الاهتمامات، كلما زادت
فعاليتها.

طبيعة المشكلة ذاتها: بازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بأن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة. وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على القائد، فكلما كان الوقت قصيراً لاتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في:

1. رفع المستوى التحفيزي للمرؤوسين.

2. زيادة قابلية المرؤوسين لتقبل التغيير.

3. تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.

4. تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

5. المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للمرؤوسين²

156، 1 نفس المرجع السابق ، ص ص 155 :

2 نفس المرجع السابق ، ص 156 :

2-4: نظريات القيادة الإدارية :

تقوم القيادة الإدارية بدور هام في نجاح المنظمات لبلوغ أهدافها باعتبارها تسمح بتحريك المرؤوسين نحو تحقيق هذه الأهداف، هذا ما جعل موضوع القيادة يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، الشيء الذي أفرز عدداً كبيراً من النظريات المتباينة التي تحاول تفسير القيادة الإدارية الناجحة والفعالة، حيث تشبعت الدراسات والبحوث كما تفاوتت من حيث عدد ونوع المتغيرات التي افترضت هذه النظريات تأثيرها على فعالية ونجاح القيادة الإدارية في المنظمة، لهذا وقصد تحديد المعايير التي تفسر نجاح وفعالية القيادة¹ سنستعرض ما جاءت به نظريات القيادة والتي تندرج في أربعة مداخل رئيسية سنتناولها في المطالب التالية :

¹عباس شهرزاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

أولاً : مدخل السمات:

السمات تعني خصائص أو مواصفات مميزة للقائد وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة لذا كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد واعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعال كأي أسلوب للاختيار¹

وأبرز ما يميز هذا المدخل في تفسيره لنشأة القيادة أنه يرجع نشأة و ظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية و العقلية والنفسية والاجتماعية ، أما فيما عدا ذلك يختلفون أيضا حول ما إذا كانت تلك السمات و الخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة و هذا المدخل يعتبر في الفكر الإداري أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية²

وهناك العديد من النظريات التي تندرج تحت هذا المدخل وهي كمايلي:

أ: نظرية الرجل العظيم :

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق و الرومان حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون و لا يصنعون، وأن السمات القيادية مورثة (فطرية) وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون"إن القادة العظام قد ولدوا عظاما"³

طبقا لهذي النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية الجماعة وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات الجماعة⁴

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهد الإغريق و الرومان حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة من خلال خصائص جسمانية و العقلية و النفسية الخاصة بهم، و تنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية و من أمثلتها

أ. نظرية الأمير.

ب. نظرية البطل.

¹ عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة ، الإسكندرية ، 2007، ص 427¹

² علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 2006، ص 81.

³ طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر ، 2002، 157.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003، ص 337

ويعد فرنسيس جالتون Galton من أبرز الدعاة لتلك النظرية وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأكيد صحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة،

ونتيجة للدراسة التي قام بها عام 1879 تأثر العديد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه ابتداء من وودز 1913 عام Wods. وانتهاءً بجينجز Jenings عام 1960، حيث قام الأخير بعمل مسح وتحليل شامل

لنظرية الرجل العظيم حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له، نموذج البطل وأمثلة له ونموذج الرجل المتميز وأمثلة له ولقد ظلت هذه النظرية لفترة طويلة موضوع للدراسة من أجل تحديد السمات القيادية والوراثية¹ إن هذه النظرية في الحقيقة تتنافى مع الحقائق التاريخية و الواقعية، كما أنها ذات صبغة متطرفة، لذلك وجهت لها عدة انتقادات لعل من أبرزها² :

- ليس من اليسير أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في آن واحد، وحتى إن توفر مثل هؤلاء الأفراد فهم قليلون يصعب اكتشافهم، وحتى إن تم ذلك فلن يغطي احتياجات المجتمع.
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالنظام السائد في ذلك الوقت، وهو النظام الذي يقدر الفرد ويعلي شأنه على حساب الجماهير.
- هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتبأ بمن سيصبح قائداً، مما لا يجعل لها أي فائدة عملية.
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم ينقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.
- القول بوراثية القيادة لا سبيل للتثبت منه، كما أن الواقع لا يدعمه، فكثيراً ما قدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة صاروا قادة عظام، وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا مثل آبائهم؛ إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى قدمت إجابة مختلفة تتمثل في القول بوجود سمات مميزة للقادة بغض النظر عن خلفيتهم الوراثية .

ب : نظرية السمات :

¹ علي عياصرة ، محمد محمود العوده الفاضل ،مرجع سبق ذكره ، ص82

² طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993، صص 58-59

تعتبر هذه النظرية أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة و أن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم، أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية فهناك العديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص فمن هؤلاء الانصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة وقدرة الحكم على الأشياء والولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وهناك من إهتم بسمة الذكاء وأعطاه أهمية كبرى¹ وقد قدم نيد في كتابه فن القيادة قائمة بسمات أوصاف عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي :

الطاقة البدنية و العصبية والشعور بالغرض والإتجاه و الحماس و الشغف وبالعلم والصدقة و المودة والكمال و التكامل و الأمانة والحكم والمهارة الفنية والبت في الأمور والحسم والذكاء في التعليم والإيمان

2

وقد شاعت هذه النظرية في الفترة الواقعة بين 1930-1950 وقد تركزت معظم نتائجها على اربع سمات اساسية لها صلة وثيقة بمقومات القيادة الناجحة وهي الذكاء الذي يمكن القائد من تفهم كل مايحيط به ويعطيه القدرة على توصيله للتابعين والنضج الاجتماعي الذي يمكن القيادة من تحمل ومواجهة جميع الظروف فلا يحبطون مع الهزائم أو الفشل وتتميز مشاعرهم نحو الآخرين بالايجابية والحيادية كما يملكون قدرا مهما من الثقة بالنفس والدافعية للانجاز ومتابعة الاهداف العليا حتى يتم تحقيقها وغالبا مايستجيبون للدوافع الداخلية أكثر من استجابتهم للحوافز الخارجية واحيرا اتجاهاتهم الايجابية نحو العلاقات الانسانية لانهم يدركون ان عملهم ونجاحهم لا يتم الا بمساعدة واستجابة الاخرين لارادتهم وتوجيهاتهم، لذلك يجب أن تتوافر لديهم مهارات التفاهم والتفاعل الاجتماعي و الانساني بما يضمن كسب قبول الاخرين وتأييدهم لهم وأبرز الصفات ايضا العدالة لانها الاساس الذي يفرق بين القيادة الفعالة و انماط القيادة الاخرى وكما يقال العدل اساس الملك³

لقد واجهت نظرية السمات العديد من الانتقادات ومن ابرزها مايلي:

¹المرجع نفسه ، ص 83

²المرجع نفسه ،ص 84.

³عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران ، عمان ،1999،ص182

- - الكثير من السمات التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الطموح، العدل و الذكاء، مما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد ما لا يؤهله للقيادة¹
- اهتمت هذه النظرية دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة²
- إهمال المواقف أو الظروف (سياسية، اقتصادية، تكنولوجية...) السائدة مع العلم أنها من النقاط الثابتة في تحديد مفهوم القيادة³
- تنتظر هذه النظرية الى ان العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة⁴

ثانيا: المدخل السلوكي:

إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قادة العلماء إلى التركيز على أن القادة المؤثرين يستخدمون قالباً مؤثراً وفردياً مما يؤثر على فاعلية القائد هذا يعني ظهور النظرية السلوكية واكتشاف محددات أخرى للفعالية القيادة بحيث نجد أن هذه النظرية اهتمت بسلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر بها العملية القيادية.

قدم المنظرون السلوكيون العديد من التعريفات لأسلوب القيادة ومع تعدد المصطلحات المنسوبة لأساليب القيادة المختلفة إلا أن سلوك القائد ينحصر في عنصرين ثم الاهتمام بهما العمل والاهتمام بالأفراد فالتوجه نحو العمل أو المهام تركيز القائد على أداء المهام من خلال تقسيم العمل وتنظيمه واتخاذ القرارات وتقويم الأداء فيما يعنى الاهتمام بالأفراد والانفتاح ومشاعر الرد التي يبديها القائد اتجاههم واهتمامه بحاجات مرؤوسيه ومن الجهود الكبيرة التي وجهت لهذه النظرية تلك التي قامت بها كل من جامعة OHIO الأمريكية وجامعة Michigan⁵.

أ:أبحاث جامعة OHIO الأمريكية

تعتبر هذه الأبحاث من أكثر الدراسات المعروفة من بين الأبحاث الكبرى التي تمت بعد

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 348.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص164

³ محمد إبراهيم التويجي وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسات العامة لتعليم السقي و التدريب، السعودية، 2005،

⁴ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص429

⁵ اندوي يسوك و مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 295.

الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان هدفها البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة وتحديد العوامل المحددة لسلوك القائد إذ تم تلخيص بعدين سلوك رئيسيين لنمط السلوك القيادي هما:

-التركيز على المهمة او ما يسمى بالنشاط الموجه نحو العمل:

يتمثل هذا البعد في تحديد ادوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف حيث يقوم القائد المبادر بتحديد وتعريف المهام الرئيسة لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوبة من الأفراد للوصول إليها وضرورة تحقيق الأهداف المحددة.

وبالتالي هذا البعد يضم سلوك القائد الذي يحدد فيه المهمات فضلا عن محاولات القائد

العننية والمريحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

-التركيز على العاملين :

ويركز القائد هنا على خلق الثقة بين العاملين وتقدير آراءهم واحترام مشاعرهم أي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقوية العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ومنحهم المشاركة في اتخاذ القرار مع تشجيع الاتصالات في الاتجاهين في الأعلى والأسفل.

ثم تم قياس هذين البعدين باستخدام استبيانات حيث تم وضع استبيانين منفصلين إحداهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد بنفسه والآخر لقياس أسلوب القيادة كما يراه مرؤوسي القائد وتم استخدام التقديرات المأخوذة من الإجابات على الاستبيان لتحديد النمط القيادي للمدير.

ثانيا: أبحاث جامعة Michigan الأمريكية:

قام باحثين في جامعة Michigan على رأسهم Ronsis Likert et Kats et kabn وغيرهم بدراسات عديدة في الوقت التي كانت تجري أبحاث OHIO والتي كان هدفها الأساسي هو تحديد الأنماط السلوكية للقيادة ومن خلال تلك الدراسات، تم التوصل إلى تحديد أسلوبين من أساليب القيادة هما:²

¹ Robert Tammenb Aumant Athers: **management**, 6th ed. Columbus. Charles Ressil publishing co; NY. 1984. P446.

² احمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 320.

أ. أسلوب قيادي يهتم بالعمل الذي يركز على أسلوب الإشراف المباشر والالتزام بجدول الإنتاج وتقسيم أداء العمل.

ب. هو الأنسب يهتم بالموظف وذلك من خلال تفويض المسؤوليات والاهتمام بمصالح وحاجات الموظف.

حيث كان الهدف من هذه الدراسة البحث عن أسلوب القيادة الفعال الذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وتعظيم الإنتاج.

وبشكل عام يمكن أن نقول أن الملاحظات التي أبدتها النقاد بشأن دراسة جامعة Michigan مماثلة لتلك التي وجهت لاهابو وهي تتمثل في:

- هناك بعض الشواهد التي توضح أن سلوك القائد يتغير من موقف لآخر فقد يتبع أحد القادة مثلاً الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية أو حينما يسير النشاط بسهولة ويسر، أما في الظروف الملحة وتزايد الضغط لانجاز العمل ي مواعيد محددة يغير القائد سلوكه موجهاً نحو الوظيفة.
 - لم تأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الآخرين مثل تماسك الجماعة أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو المهام، فقد يكون لسلوك قائد المجموعة غير متجانس ومختلفاً عن سلوك قائد مجموعة متجانسة حتى ولو كانوا يؤدون مهام متشابهة.
- والخلاصة أن هذا المدخل لو يستطيع أن يصل إلى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظة للقائد.

ثالثاً: مدخل الموقف:

ولعل ابرز ما يميز هذا المدخل انه يرجع نشأة او ظهور القيادة الى عوامل خارجية غير ذاتية لا يملك القائد الا سيطرة قليلة عليها او لا يملك عليها اي سيطرة وعلى ذلك فالمعول الاساسي الرئيسي لظهور اية قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغيير والتحول من فترة لآخرى ومن موقف لآخر .

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة لانها لاتربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وانما تربطها بالموقف الاداري على اساس ان عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة هي التي تحدد السمات التي يمكن ان تعزز ومكانة و مركز الشخص¹

جاءت هذه النظرية لمعالجة النقص الذي أهملته النظرية السلوكية فحسب هذه النظرية فإن السلوك القيادي الفعال هو الذي يتكيف مع المواقف والظروف فالقيادة وليدة المواقف أي أن القائد يصنع ولا يولد. إن هذه النظرية لم تعد إلى التركيز على جانب واحد من جوانب القيادة بل تناولت جميعها الدراسات مع بعضها البعض وتوضيح مدى تأثير كل جانب على الآخر وكيف يؤدي إلى فاعلية القيادة فتمثلت في:

أ: نظرية باد فيلد PED FIEDL

تركزت كل الجهود التي قام بها لمعرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقائد ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعا لتغير الموقف الإداري، تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر على ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي لموقف معين ويتفق PED FIEDL مع غيره من الباحثين من أنصار هذه النظرية في أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف وفاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، وترى هذه النظرية أن هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف، وهذه العناصر هي:²

*علاقة القائد بمؤوسيه إذا كانت هذه العلاقة ودية.

*مدى تحديد الوظيفة بمعنى درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوبة من الشخص المرؤوس .

* درجة القوة الوظيفية بمعنى أن بعض الأشخاص لديهم القوة بالموقع القيادي مما يجعلهم قادرين على إصدار الأوامر وتمكن القائد من الجزاء وتقديم التواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.

ويرى PED FIEDL أن أسلوب القائد يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج وأكثر فاعلية وكفاءة، وفي الظروف الغير مفضلة إطلاقا الأسلوب الموجه اقل فاعلية، أما في الظروف العادية فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو المفضل.

¹علي عياصرة، مرجع سبق ذكره ،ص86

²صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 231.

ب: نظرية الهدف-المسار:

تعتبر هذه النظرية الثانية والتي قام بتطويرها Robert hos سنة 1971 والتي تقوم على أساس أن دور القائد هو مساعدة المرؤوسين وممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الفرد وتشمل جانبين هما:

- توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية.

- الأهداف التنظيمية.

كما نفترض هذه النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم وتتضمن¹.

- عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين مثل القدرة ومركز الرقابة.

- عوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية، تشمل المدى الوصفي لوظيفة المرؤوسين الجماعات التي يعمل المرؤوسين معها، فضلا عن العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية والإجراءات في القواعد التنظيمية.

وتفترض هذه النظرية أربعة أساليب قيادية كل منها يتطلب الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

1- الأسلوب الموجه: يشمل تخطيط ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد حيث يعطي القائد توجيهها بينما يجب عمله وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة ويمثل ذلك الجانب التقليدي المعروف بالمبادرة والتنظيم حيث القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم².

2- الأسلوب السائد: يشمل تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرضي للعمل.

3- أسلوب المشاركة: يسعى القائد باستشارة مرؤوسيه والأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره.

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

²صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 284.

4- أسلوب المشاركة: ويتميز بوضع أهداف تحدد القدرات وتتوقع أن تكون أداء المرؤوسين على مستوى عالي وجعل العمل أكثر تحدياً للفرد ولكن قابل للإنجاز .

بالرغم من أن نظرية المسار و الهدف تمثل تطور حديث لموضوع القيادة إلا أن هناك إعدادات متزايدة من أعمال البحث التي تمت حولها، قد تميزت النتائج التي وردت عن الأسلوب الموجه و المساعدة و المشاركة و أسلوب الانجاز أنها مشجعة، وقد ركزت اغلب هذه الأبحاث حول العلاقة بين الأسلوب الموجه و المساند وسلوك المرؤوسين في مهام مختلفة و متنوعة حيث تتجه نتائجها إلى تأييد الإطار الذي تقوم عليه النظرية وهو أن السلوك الموجه للقائد أكثر فاعلية من الأسلوب المساند بالنسبة للمرؤوسين الذي يؤدون مهام غير محددة فيما يؤدي الأسلوب المساند للقائد إلى درجة عالية من الرضا بين العاملين عندما تكون المهام التي يؤديها المرؤوسين محددة.

رابعاً: المدخل المشترك:

إن أهم ما يميز المدخل المشترك في تفسير القيادة، هو أنه يرجع نشأها إلى شخصية القائد وسماته من جهة، وإلى عوامل ترتبط بظروف وطبيعة الموقف، لذا فإن هذا المدخل في تفسيره للقيادة يأخذ بكل من المدخلين الفردي (السمات) والموقفي، فيرى أن نشأة القيادة تتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد صفات القيادة التي تستجيب لمتطلباته، كما تتحدد في ذات الوقت على مدى توافر السمات القيادية لدى القائد في ظل هذا الموقف، وبناء على ذلك فلا الموقف وحده- بمتغيراته المختلفة: الجماعة، المنظمة، البيئة- ولا توافر السمات الشخصية وحدها لها تأثير في ظهور القيادة، بل العبرة بهما جميعاً.

إن القيادة وفقاً لهذا المدخل تعتمد على خصائص القائد، خصائص الموقف والتفاعل بينهما، لذا فهو يقف في الوسط بين مدخلي السمات والموقف، مما يجعلها خطوة في طريق التحول من النظريات الجزئية في تفسيرها للقيادة إلى دراسات أكثر شمولاً، حيث تفسر القيادة على أساس التداخل بين خصائص كل من القائد، الجماعة، المهمة، إضافة إلى خصائص المنظمة وبيئتها الخارجية، إلا أن هذا المدخل شمل العديد من النظريات التي راحت تحاول جميعها تفسير القيادة، ولكن حسب اجتهاد ووجهة نظر كل منها في تحديدها لماهية تلك السمات والعناصر الموقفية ومدى أهمية ودور كل منها في ظهور القيادة، ولعل من أهم اتجاهات هذا المدخل: النظريات التفاعلية، التبادلية والثنائية.¹

أ : النظرية التفاعلية:

¹مذكورة

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات و نظرية الموقف ، وتستند هذه النظرية الى ان القيادة عملية تفاعل اجتماعي ، وتعتقد ان فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية و متطلبات ، وانما يلزم ايضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكل¹

يذهب انصار هذه النظرية الى ان صفات القائد الاداري تنبثق من التكامل بين عدة عوامل²:

- **صفات القائد الشخصية:** وتشتمل على نظام القيم لديه ، ثقته في اعضاء التنظيم واستعداده الشخصي لإتخاذ القرار بمفرده او بالإشتراك مع العاملين معه ، ومدى شعوره بالامن في مواقف عدم التأكد ، وتوقعاته من اعضاء الجماعة وادراكهم لأدوارهم .
- **الأتباع:** من حيث اتجاهاتهم ، حاجاتهم ومشكلاتهم وفهمهم لأهداف الجماعة وتوحدتهم معها ، وتوفر الخبرة والمعرفة الازمتين لمواجهة المشكلة ، ومدى توقعهم للمشاركة في اتخاذ القرار .
- **المنظمة الإدارية ذاتها:** من حيث بناء العلاقات بين افرادها ، حجمها ، والمدى الاقليمي لنشاطها، وسيادة وحدة الهدف العاملين بها .
- **المواقف:** كما تحددها طبيعة العمل بالمنظمة.

وتوصف القيادة -وفقا لهذه النظرية- بأنها (عملية تفاعل اجتماعي) وتفصيل ذلك أن القائد عضو في الجماعة يشاركها مشكلاتها وأهدافها وآمالها ومعاييرها ، ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم ، ويزيد من مستوى الدافع لديهم للعمل على تحقيق أهداف الجماعة، ويحسن من مستوى كل القرارات ، ويخلق روح الفريق ، ويدعم تنمية الأفراد واستعدادهم لتقبل التغيير .

أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تفسير القيادة ويظهر ذلك على الوجه الآتي³:

- حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي : القائد، المرؤوسين والموقف مع محاولة الجمع بينها لأنها ترى عدم كفاية كل بعد على حدا كمعيار لتحديد خصائص القيادة
- تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم من جهة ، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور في ظل ظروف الموقف .

¹الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي

²مصطفى ابو زيد فهمي، حسين عثمان، الادارة العامة ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، صص 514-515.

³أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000، ص260.

لذا يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.

ب: النظرية التبادلية :

إن أهم ما يميز النظرية التبادلية أنها تعتبر أن القائد والمرؤوسين لا يختلفون كثيرا، فلا يوجد فاصل بين دور كل منهما، مادام كل منهما يأخذ ويعطي، إلا أن هذا يدخل في إطار الأعمال الروتينية والأعمال التبادلية التي تحدث من أجل تحقيق الاستقرار في المنظمة، مثل: تحديد وتخصيص العمل، تقييم الأداء، اتخاذ القرارات، إلا أنه عند مواجهة مواقف جديدة تتطلب من القائد المبادأة بالتغيير كخلق ثقافة تنظيمية، بناء فرق العمل، إدارة عملية اندماج مع جماعة أخرى، فلن تكفي القيادة التبادلية بل يحتاج إلى قدرات ومهارات للتغيير تعرف باسم القيادة التحويلية¹

ج: نظرية القيادة الثنائية:

تعتبر النظرية الثنائية في القيادة تطويرا للنظرية التبادلية التي تنظر إلى المرؤوسين في علاقاتهم مع القائد كجماعة واحدة، أما نظرية القيادة الثنائية فتركز على العلاقة بين القائد وكل مرؤوس لذا سميت بنظرية الترابط الرأسي ، وتعود إلى جورج قرين George GREEN الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدة، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس، إلا أن قرين يجمل هذه العلاقات في نوعين فقط هما² :

1- العلاقات المتبادلة داخل الجماعة:

هناك بعض المرؤوسين تتميز العلاقة بينهم وبين القائد بالثقة والاحترام المتبادلين والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الالتزام اتجاه المنظمة، مما يجعلهم داخل جماعة القائد، والشكل التالي يبين أن المرؤوسين (م 1 ، م 5) مثلا هما فقط أعضاء داخل جماعة القائد.

2- العلاقات المتبادلة خارج الجماعة:

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات ص 277.

² نفس المرجع السابق، ص: 274 .

هناك بعض المرؤوسين يفشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبينهم والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف، لذلك نقول أنهم يبقون خارج جماعة القائد، والشكل التالي يبين أن المرؤوسين (2م - 3م - 4م) هم أعضاء خارج جماعة القائد، حيث أن التبادل بين القائد وهؤلاء مبني على الحق في إصدار الأوامر من قبل القائد ووجوب الطاعة منهم لسلطته، مما يؤدي إلى غياب التلاحم والتأثير بالإقناع الذي تتطلبه القيادة.

2-7: أهمية القيادة الإدارية و معوقاتها :

اولا: أهمية القيادة الإدارية :

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها دون هذا النوع من الارتباط، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل، حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في كثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم، واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في قيادة الأفراد والجماعات.¹

وتتجلى أهمية القيادة أيضا في كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وهي تعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.²

وتبدو أهمية القيادة في النقاط التالية:

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين الأعضاء والجماعات التي يتكون منها المجتمع.

¹ راغدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص164-165.

² محمد كريم، حسين سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال لكلية التجارة بالجامعة الإسلامية كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (إدارة الموارد البشرية) 2010، ص14.

- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.
- مساعدة الأعضاء أو الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- توجيه تفاعل الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.¹
- لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة² وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقدرة على القيادة الفعالة والتنظيم وضع الهيكل التنظيمي المناسب والتشريعات الموازية وفق متطلبات الظروف.
- ولمعرفة أهمية القيادة في الدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية، ولقد حدد كل من كترز وكاهن عدة عوامل رئيسية تقضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة وهي كالتالي :
- 1- عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن انحراف تصميم المؤسسة (الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة) عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.
- 2- تغير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

² سهيل احمد عبيدات ، القيادة ، أساسيات ، نظريات مفاهيم ، اربد، عالم الكتب الحديثة ، 2007، ص 6

يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب ادخال تعديلات وتغييرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.

- 3- المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية: ان اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ اجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لاشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق اهداف المؤسسة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك افرادها¹.
- 4- حركية المؤسسة: المؤسسات تميل الى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وانشطتها ويؤدي ذلك الى تغيير او تعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الاجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة².
- كما يمكن اختصار اهمية القيادة الادارية في النقاط الاتية :
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الادارية ادراكا لاهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في اي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد الى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الابداع.
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الافراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا .
- تعتبر القيادة الادارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومروؤوسيه³.

¹ سهيل احمد عبيدات، نفس المرجع ص 19-20

² عبدالفتاح الصريفي مبادئ التنظيم والادارة، عمان، دار المناهج، ص 255

³ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 253.

ثانيا : معوقات القيادة الإدارية :

لا يمكن إغفال الدور الكبير الذي تسهم فيه القيادة في المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها في المجتمع لأنها تسعى دائما إلى تحقيق أهداف المنظمة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة والقائد الناجح هو الذي يستطيع من خلال توجيه جهود الأفراد العاملين معه إلى تحقيق هذه الأهداف لكن يمكن أن تواجه القيادة الإدارية عدة مشاكل تعيقها في وصولها للأهداف التي تسعى لها وسنتطرق لهذه المعوقات من خلال ثلاث مطالب وهي كمايلي :

أ : المشاكل الإدارية

وتتمثل المشاكل الإدارية التي تواجهها القيادة الإدارية ، وهي ماكشفت عنها التطبيقات العملية فيمايلي :

1. المركزية الشديدة وعدم التفويض :

لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرا كبيرا من المركزية ، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الإختصاصات و الصلاحيات

للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري .. وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات و الموافقات و الشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها ، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير ، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين و الروح البيروقراطية التي تفتقر دائما بالمركزية الجامدة¹ و تعود ظاهرة المركزية الشديدة في الدول النامية بالنسبة لبعض كتاب الإدارة إلى رواسب سياسية و اجتماعية خلفتها عهود السيطرة و الإحتلال التي عاشتها هذه الدول ... وتعود ظاهرة عدم رغبة القيادات الإدارية في الدول النامية في تفويض السلطة ، فإن مرد هذه الظاهرة يرجع إلى عدة أسباب أهمها : الإنقسامات الاجتماعية و السياسية و الدينية و القومية التي تعود إلى الإرتباط الأسري أو إلى الإنتماء الحزبي أو الديني أو القومي ، وكلها عوامل تجعل القيادات الإدارية في هذه الدول تشعر بعدم الإطمئنان وتحجم بالتالي عن المبادرة و الجرأة خوفا من إساءة التصرف ... وهذا يجعل تفويض السلطة من قبل هذه القيادات أمرا غير مرغوب فيه²

2. البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:

تعاني الإدارة في معظم الدول النامية من مظاهر البيروقراطية التي يترتب عليها مشاكل وعقبات تواجه القيادات الإدارية فيها..و البيروقراطية المقصودة هي ما حدده **هارولد لاسكي** بأنها إصطلاح يوصف به الجهاز الحكومي الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز . ومن خصائصه : الرغبة الشديدة في الإلتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الإلتزام بتنفيذ التعليمات ، و البطء في إتخاذ القرارات و العزوف عن الإلتجاء للتجارب أو الإستفادة من التجارب الأخرى.³

3. عدم وفرة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار :

تتوقف سلامة وفعالية القرارات التي تتخذها القيادات الإدارية بالدرجة الأولى على سلامة و دقة و كفاية المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار .

ومن الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في الدول النامية للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لإتخاذ قراراتها : قصور أجهزة الإحصاء و الأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات و المعلومات

¹نواف كنعان ،ص443

²المرجع نفسه ، ص444

³المرجع نفسه ، ص449

الضرورية و تنظيمها و مراجعتها .. وتردد العديد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز إتخاذ القرارات و عدم تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسؤولين .. و إجماع المختصين عن إعطاء البيانات و المعلومات بل و إنكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها ، أو لإدعائهم بسرية المعلومات أو الخوف من النتائج غير السارة ... أو بفعل الضغوط النفسية و الإجتماعية ...

4. التخطيط غير السليم :

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية للدول النامية ، ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد و وضوح الأهداف لخطط التنمية و يجعل الرؤيا غير واضحة أمام القيادات الإدارية في عملية التنبؤ و التوقع بالنسبة للمستقبل عند إتخاذ القرارات .. يضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط و أجهزة التنفيذ في أغلب المؤسسات و المصالح الحكومية غير واضحة ، مما يترتب عليه آثار سلبية تحد من قدرة قياداتها على إتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة ...

ب: المشاكل البيئية :

ان المشاكل التي تواجهها القيادة الإدارية بالنسبة للبيئة التي يسير بها العمل ، تتبع من اعتبارات سياسية و إجتماعية و فنية و ضغوط و تأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية و تتمثل هذه المشكلات فيمايلي :

1. عدم استقرار الأنظمة السياسية :

ويقصد بعدم إستقرار الأنظمة السياسي هو الانقلابات العسكرية التي واجهتها الدول النامية بعد إستقلالها و هي التي ساهمت في تكريس و تدعيم الأساليب البيروقراطية ..

وهذا الوضع أدى إلى خلق مشاكل إجتماعية و سياسية و دينية و هي مايحيط بالأجهزة الإدارية و قياداتها وهو ما يؤدي الى شعورهم بعدم الأمن و الإستقرار و بالتالي تخوفهم من المسؤولية و إجماعهم عن المبادرة...

2. المواريث الإجتماعية و ما يرتبط بها من عادات و تقاليد :

هناك عدة ظواهر تتبع من العادات والتقاليد السائدة في المجتمعات نذكر منها مايلي¹:

- المواريث الإجتماعية لمختلفة التي تولدت نتيجة للسيطرة الإستعمارية على هذه الدول في عهود الإحتلال .
 - التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الإقتصادية السائدة في مجتمعات هذه الدول ، و تأثير ذلك على نظم التعيين و الترقية ، و على خلفية القيادات ومدى تفهمها للأهداف العامة لمجموع المواطنين .
 - بعض العادات والتقاليد و الأعراف و أنماط السلوك الإجتماعي السائدة في معظم مجتمعات الدول النامية ، وأثارها السلبية ... كالوساطات والمحاباة ، الإحتكاك بين المصالح العامة والخاصة ، إفراد المسؤول بإتخاذ القرار أحيانا ، ...
3. غموض وجمود الأنظمة واللوائح :

تعتبر الأنظمة واللوائح مهمة جدا للسير الناجح والفعال للعمل و تحقيق الأهداف ولكن إن كانت هذه اللوائح و الأنظمة غير واضحة قد تعيق القيادات الإدارية في ممارسة العمل .

ومن هذه المشاكل التي تتبع من الأنظمة واللوائح مايلي²:

- جمود وتعقد الأنظمة واللوائح إذ أن عدم مرونة الأنظمة واللوائح بالشكل الذي يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري ، والإسراع في إتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل وخاصة الطارئة منها ...يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير وتعيق استخدامه الفعال لهذه السلطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه ، وإتخاذ القرارات المناسبة لحلها...
- غموض اللوائح والذي يؤدي بالمدير إلى الإجتهد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه.
- كثرة التعديلات والتفسيرات لأن الإفراط في تعديل و تفسير نصوص الأنظمة يؤدي بالمدير إلى الإجتهد في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه.

ج: المشاكل النابعة من وضع القيادات الإدارية :

¹ المرجع نفسه ، ص 456

² المرجع نفسه ، ص 459

إن أهم المشاكل التي تواجه الإدارة في الدول النامية و التي تنعكس على عملية إتخاذ القرارات ، عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار عن القيام بدورها القيادي . ومن أهم المشاكل و المعوقات المرتبطة بوضع القيادات مايلي:¹

1. عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة:

أثبتت الدراسات التطبيقية أنه من غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة ، كما أن الدول العربية عانت و مازالت تعاني من مشكلة ترك القيادات الكفؤة و الكوادر الفنية الناجحة للعمل الحكومي بحثا عن مغريات مادية أو إجتماعية خارج بلادها . و إن هجرة القيادات النادرة هي خسارة في الموارد البشرية العالية المستوى لتحقيق النمو الإقتصادي.

2. عدم سلامة طرق و أساليب إختيار القيادات الإدارية:

هناك بعض السلبيات النابعة من أساليب إختيار القيادات في الدول النامية ومنها:

- أن معظم الدول النامية لجأت إلى ملء المناصب القيادية في أجهزتها بالعسكريين نتيجة للتغيرات المتعاقبة.

- أن معايير إختيار الكثير من القيادات في الدول النامية تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الإجتماعي السائدة في مجتمعات هذه الدول مثل : المحسوبية الإجتماعية و طبيعة النظم العائلية و التركيب الطبيعي.

- أن هناك إتجاه يسود القيادات في الدول النامية أن القائد يجب أن يكون ذا طابع فني فالمستشفى يجب أن يقوده طبيب مثلا ، وعلى الرغم من أن هذا الإتجاه يلقي قبولا و تطبيقا واسعين إلا أن التطبيقات العملية أثبتت أن إختيار القيادات المتخصصة على أساس فني لايعني بالضرورة نجاح هذه القيادات، ذلك أن العملية القيادية تمثل عدة جوانب متشعبة و متداخلة مما يتطلب قدرات إدارية و إنسانية ، الأمر الذي يتطلب إمام القائد بهذه الجوانب ، فالمهارة الفنية وحدها لا تساعد على أداء مهامه بنجاح.

3. عدم توفر الإستقرار الوظيفي و الإطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:

¹ ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 104-107.

وتبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية وتردد بعضهم و إحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها . ومن أهم أسباب خوف أو تردد أو إحجام القادة في الدول النامية عن إتخاذ القرارات مايلي:

-**ضعف كفاءة القائد** : وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها ، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

-**خوف القادة من إتخاذ القرارات**: ومن أسباب ذلك كثرة التنقلات و التعديلات أو عدم وضوح الأهداف ، أو نشأة القائد أو المحيط الإجتماعي و المهني الذي يعيش فيه.

-**حادثة القائد في العمل**: فالقائد الجديد غالبا مايشعر بعدم الإطمئنان و ميل إلى تأجيل إتخاذ القرار.

4. عدم إهتمام القيادات الإدارية بالأساليب الكمية لإتخاذ القرارات:

ولعل من الوسائل التي تشجع على إستخدام هذه الأساليب في مجال إتخاذ القرارات إتاحة الفرصة للقيادات في الدول النامية للتعرف و الإطلاع على أحدث الأساليب العلمية و التطور التكنولوجي في مجال إتخاذ القرارات بصفة خاصة .

كل هذه المشاكل التي ذكرت سابقا هي المعوقات التي تواجهها القيادات الإدارية في الدول النامية ، وهي ماكشفت عنها الدراسات التطبيقية ، وهذه المعوقات تعيق القيادات الإدارية في أداء مهامها للوصول إلى الأهداف المخطط لها .

3-الفصل الثالث:الجمعيات الخيرية

3-1.مفهوم الجمعيات الخيرية

3-2 نشأة الجمعيات في العالم

3-3واقع الجمعيات في الجزائر

3-4مجالات العمل في الجمعيات الخيرية

3-5اهمية العمل في الجمعيات الخيرية

3-6التحديات التي تواجهها الجمعيات الخيرية

3-7القيادة في الجمعيات الخيرية

يسعى الفرد في المجتمع دائما الى القيام بأعمال تحقق له ذاته و تشبع له حاجاته و رغباته ، ولا يتحقق ذلك إلا بالعمل الدؤوب والمستمر ، لكن الفرد قد يقوم بأعمال تطوعية و من تلقاك نفسه ويكون خلف قيامه لهذه الأعمال أسباب عديدة و متباينة تختلف من فرد لآخر ، ويمكن لشخص أو فرد واحد أو عدة أفراد أن ينشؤوا منظمة غير حكومية يسعون من خلالها لمساعدة الآخرين في إطار عمل تطوعي وهذا ما يندرج تحت مسمى الجمعية ، ولقد أصبحت الجمعيات الخيرية من المؤسسات الفاعلة في المجتمع ، فبالرغم من أنها غير حكومية إلا أن دورها مهم جدا ؛ لأن عملها له طابع تطوعي أي دون مقابل فهي تسهل لعملائها التعامل مع الآخرين وتكون الوسيط بينهم وبين الأشخاص الذين يسعون إلى المساعدة ماديا. لذا سيكون الحديث في هذا الفصل عن مفهوم الجمعيات الخيرية وعن نشأتها وتطورها في العالم وكذلك التعرف عن واقع الجمعيات في الجزائر اضافة الى هذا سنتطرق الى مجالات العمل في هذه الجمعيات واهميتها وفي الاخير نتعرض الى القيادة في هذه الجمعيات .

قبل التعرض الى تعريف الجمعيات الخيرية لا بد من توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بمفهوم الجمعيات الخيرية، فكان لا بد من التطرق اولا الى معنى الخير لغة واصطلاحا ثم مفهوم الجمعية وبعد ذلك نتعرف على المفهوم الاساسي لهذه الدراسة أي مفهوم الجمعيات الخيرية.

-مفهوم الخير: يدل لفظ الخير في الأصل اللغوي على العطف والميل، وعليه قالوا: الخير ضد الشر؛ لأن كل

واحد يميل إليه، ويعطف على صاحبه؛ أو الإستخارة هي الاستعطاف، لأن المستخير يسأل خير

الأمرين، ويقدم عليه¹، وقالوا: رجل خير، أي: فاضل، وقوم خيار وأخيار، أي: من أفاضل الناس، والخيار

بالكسر خلاف الأشرار والخيار السهم من الاختيار، والخير بالكسر الكرم، والجمع أخيار، وخيار².

إذا فالخير هو الفضل، وأصله العطف والميل لأن كل إنسان يميل إليه ويعطف على صاحبه.

ولقد ورد لفظ الخير بالقرآن الكريم معبر عن عدة صفات جميعها تصب في معنى الخيرية .

مفهوم الجمعية: ويمكن تعريفها بأنها: كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ

أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة، وفرق عمل، وإدارات متخصصة؛ علمية ودعوية

واجتماعية، بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارات، في دائرة اختصاصاتها(3).

ويمكن تعريفها أيضاً بأنه:

كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل، لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع

العمل على لجان كبرى وفرق عمل وإدارات متخصصة: علمية، ودعوية،

واجتماعية؛ بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرار في دائرة اختصاصها... يعتبر عملاً مؤسسياً(4).

أما الجمعيات الخيرية فقد عرفها الدكتور عبدالرافع موسى أن المؤسسة الخيرية هي " كل مجموعة من

الأعضاء (طبيين أو معنويين) يدخلون نظاماً يحكم طريقة ونظم تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله³ .

¹ أبو الحسن أحمد بن فارس بن زكريا، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - بيروت، 1979،

136، 2/188

² أبو الحسن أحمد بن فارس بن زكريا، نفس المرجع، 2/188

³ موسى عبد الرافع: الجمعيات الأهلية والأسس القانونية التي تقوم عليها ومدى تجارية أعمالها واكتسابها صفة التاجر، القاهرة، النهضة العربية، 3331 م، ص1

المؤسسات الخيرية ما هي إل مجموعة من الأفراد الذين يتفقون فيما بينهم على القيام بتقديم خدمات مختلفة، بهدف مساعدة المجتمع ، والعمل على رقيه وتقدمه، دون الإلتفات إلى العائد المادي أو الربح من وراء تقديم هذه المساعدة أو الخدمة.

ونلاحظ أيضا أن المؤسسات الخيرية متعددة الأنشطة ، وكذلك متعددة المسميات، فيطلق عليها، تارة الهيئات الأهلية، وتارة أخرى الجمعيات الخيرية، أو الهيئات غير الحكومية، أو مؤسسات العمل الأهلي، أو منظمات المجتمع المدني، أو جمعيات النفع العام، أو الجمعيات التطوعية، أو القطاع الثالث، أو القطاع المستقل، أو القطاع غير الربحي

الجمعية هي مبادرة تطوعية غير حكومية تهدف إلى إحداث تغيير في مجال معين وهي لا بد أن تكون جزءا من حركة إجتماعية أكبر ترمي إلى تغييره وبالتالي لا تنشأ جمعية أهلية من أجل الحفاظ على وضع قائم بل إلى تغيير هذا الوضع إلى صورة أفضل.¹

هي الإتفاق الذي يقدم بمقتضاه عدة أشخاص بصفة دائمة وعلى وجه المشاركة معارفهم ونشاطاتهم ووسائلهم المادية للعمل من أجل غاية محددة لا تدر عليهم ربح وتخضع هذه الجمعية للقوانين و النظم الجاري بها العمل و أحكام هذا الأمر وكذا قانونها الأساسي ما لم يكن مخالفا لأحكام هذا الأمر.²

فالجمعية بمفهومها العام وبمختلف أشكالها تقوم على ركيزتين أساسيتين وهما التطوعية والفعل المجاني فعمل الجمعية ونشاطها يكون أساسه تطوعي حيث يسعى المتطوعون إلى مساعدة فئات معينة في المجتمع تحتاج للمساعدة و السعي أيضا لحل مشكلاتهم و ذلك دون إنتظار عائد مادي منهم .

3-2 : نشأة الجمعيات في العالم :

إن الدور المتنامي للجمعيات وإنتشارها ، جاء استجابة للأزمات المضاعفة ، والى تعريف التعايش الطبيعي ما بين البيئة و الانسان ولذلك قامت تلك الجمعيات وغيرها من الحركات الاجتماعية والانسانية انطلاقا من تلك المواضيع ووضعت في صميم اولويات معالجتها ووضع الحلول لها وعليه فالمنظمات الحكومية تمارس دورا هاما اليوم على صعيد العالم لم يعرف له مثيل في خلال العقود الاخيرة الثلاثة

¹حسين محمد جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص31.

²الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد ، 105 ، 1971 ، 1815

الماضية تضاعف اربع مرات عدد تلك المنظمات ففي الولايات المتحدة الامريكية ازداد عدد المنظمات بها بنسبة 70 بالمئة ليصل الى مليون منظمة ، وفي روسيا هناك مايقارب 65000 منظمة بعد سقوط الاتحاد السوفياتي وفي الهند مايقارب من مليون منظمة تطوعية مسجلة واكثر من مئتي منظمة غير حكومية في السويد واكثر 210000 منظمة في البرازيل وعليه فمنذ حوالي 30 سنة استفاد الكثير من الشباب المثقف من المنح و المساعدات المقدمة من الامم المتحدة

لانشاء منظمات وجمعيات غير حكومية لتحقق مايصبون اليه من تطور وتنمية على الاصعدة الاجتماعية والانسانية¹

وذلك لأن المجتمع يقوم على مشاركة المواطن بطريقة فعالة في تكوين جماعات طوعية تهدف لتحقيق المصالح العامة وهي العلامة المميزة في تجربة الولايات المتحدة²

وكذلك نشأة الجمعيات الإنسانية التي تقدم المساعدات الفنية و المالية عن طريق الوساطة بين الفقير والغني في آسيا و أمريكا اللاتينية والتي يقارب عددها الآلاف منها ، إلا أن هذه الجمعيات لاتزال خدماتها ضعيفة خصوصا في مجالات الإغاثة و التنمية ، وعليه قدمت بعض البلدان و خاصة جنوبي آسيا منذ التسعينات التي استشعرت ضعف قدرتها على مواجهة الفقر وذلك بإعتبارها من أفقر الأقاليم ، و بكثافة سكانها وتساعد الضغوط عليها ، بهذا جاءت مبادرات تسويلا للقضاء على الفقر ، ومن أبرزها "جاناسانيا" والتي مثلت الإطار الأمثل في التنمية في المشاركة الإجتماعية وفي الوقت نفسه بذلت البنجلادش جهود مشابهة شاركت فيها المؤسسات الرسمية و الجمعيات من أهمها ، مؤسسة بالي كارما ، بالي كارما شاهايك³

و قد ساعد على ظهور الجمعيات عدة عوامل يمكن إبرازها فيمايلي:

1. وجود مجموعة من الأزمات والتغيرات : والتي ساهمت منذ السبعينات في دفع هذه الظاهرة
2. الأزمة المدركة لدولة الرفاهية : حيث بدأت مع تدهور النمو الإقتصادي العالمي في السبعينات ، و في هذا الإطار طرح نظرية " سد الفجوة " والتي بناءا عليها يرتبط القطاع التطوعي في علاقة

¹ غسان منير حمزة ، العولمة والدولة الوطن والمجتمع العالمي : دراسات في التنمية الاجتماعية و المدنية في ظل الهيمنة الاقتصادية العالمية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2000 ، ص ص 202-203

² أحمد أبو زيد ، المجتمع المدني : القوة العالمية الثانية ، العربي ، العدد ، 55 سبتمبر 2004 ، ص 26

³ محمد حافظ دياب ، حاجات البشر : جوع أو إشباع ، العربي ، عدد 558 ، مايو 2005 ، ص 135

- عكسية مع الدور الرعائي للدولة ، فإذا ضاق هذا الدور إتسع حجم القطاع لسد الفجوة الناتجة عن محدودية دور الدولة في تقديم الرعاية¹
3. أزمة التنمية : والتي بدأت منذ صدمة البترول في السبعينات ، والتدهور الذي شهدته الثمانينات و الذي أثر سلبا على آفاق التنمية للدول النامية ، و صاحب ذلك بروز إتجاهات تدعو للإعتماد على الذات ، و التنمية القائمة على المشاركة و التي تؤكد على ضرورة تشابك و مشاركة الطاقات الشعبية من خلال مجموعة متنوعة من الجمعيات .
4. أزمة الإستراتيجية: ساهمت هذه الأزمة في بروز ظاهرة الجمعيات ، حيث أدت إلى البحث عن طرق جديدة لإشباع الحاجات الإقتصادية و الإجتماعية غير المشبعة وقد دفع هذا السعي إلى تحفيز عملية تجريب مكثف من خلال مجموعة من الجمعيات التي تقدم الخدمات وتسعى للتعبير عن ذاتها خارج إطار قبضة الدولة.
5. ثورة البرجوازية: التي صاحبت النمو الإقتصادي العالمي ، الذي شهدته الستينات وبداية السبعينات ؛ حيث ساعدت على إقامة طبقة متوسطة حضرية في آسيا وإفريقيا و أمريكا اللاتينية و التي لعبت قيادتها دورا أساسيا في بروز الجمعيات².
6. العنف المتزايد عقب الحرب الباردة: حيث حلت الصراعات داخل الدولة محل الحروب التقليدية بين الدول ، وأصبح المدنيون بشكل متزايد هدفا للعداء ؛ حيث تسعى الحكومات و الجماعات المسيطرة إلى حل أو إبادة الجماعات الأخرى و الأفراد الذين يمثلون أعداء فعليين أو محتملين لها ، بسبب إختلافهم عن النخب و الجماعات الحاكمة .
- و وفقا لذلك برزت الدعوة من أجل إعادة صياغة السيادة وإعادة تعريف الأمن وقد ساهم ذلك في تزايد الفاعلين من غير الدول ومن أهمهم الجمعيات التي تعمل بعيدا عن السياسة³.

3-3: نشأة الجمعيات في الجزائر :

لقد مرت الدولة الجزائرية بعدة مشاكل حالت دون تقدمها ومواكبتها التطور الذي كان حاصلا في العالم ، وقد تمثلت هذه المشاكل في عدم استقرارها سياسيا و اقتصاديا و اجتماعيا ... وذلك راجع الى تواجد المستعمر في الجزائر ، وقد حاول الإحتلال الفرنسي كل جهوده لتدمير الدولة الجزائرية من خلال عدة

¹ شهيدة الباز ، المنظمات الأهلية على مشارف القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، 1997 ، ص21

² إكرام بدر الدين ، الديمقراطية في الدول النامية ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، 1991 ، ص234

³ تجوى سمك و آخرون ، دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة ، مركز الدراسات الآسيوية ، القاهرة ، ص56

اساليب اعتمدها ليجعل الجزائر تابعة له ومع وجود لإحتلال الفرنسي مرت الجزائر بمراحل هامة ومختلفة ساهمت وبشكل كبير في تشكيل هوية المجتمع الجزائري ، وقد ظهرت الجمعيات الخيرية في الجزائر لحاجة هذه الأخيرة إليها ويعود ذلك للعديد من العوامل وهذا ماستتناوله في هذا المبحث بالإضافة إلى كيفية تشكلها .

كانت الجزائر تعيش تحت تعسف قانون الأهالي ولا يمكنها أن تتمتع بهذا النشاط دون أن يتعرض هذا القانون للإضطهاد و السجن .

ومن جهة أخرى فقد كان الجزائريون محرومون من حقهم وحقوق المواطن ، فقد كان القانون الفرنسي يعتبرهم رعايا ولا يمكنهم أن ينشدوا الحرية المدنية السياسية ولا حتى الجمعيات والنوادي الثقافية و الفنية دون ملاحقة القانون التعسفي¹

وبعد ذلك أعطت السلطة الفرنسية إذن لتكوين الجمعيات التعليمية و الإجتماعية منذ أول هذا القرن ظهرت في الجزائر العاصمة عدة تنظيمات أبرزها الجمعية الرشيدية و الجمعية التوفيقية .

وقد رأس هذه الجمعيات في الظاهر بعض الجزائريين المتجنسين بالجنسية الفرنسية والمتخرجين من المدارس الفرنسية أمثال د، بلقاسم بن التهامي و محمد صالح ود الطيب مرسيلي ، فظهور الجمعيات إذن كان في أوساط المثقفين المعروفين و أثناء فترة الإحتلال الفرنسي لعبت هذه الجماعات دورا في بث الوعي الوطني النضالي فقد فتحت غطاء النشاطات الخيرية والفنية والرياضية كانت للمقاومة الوطنية كما كانت الجمعيات الثقافية والفنية وخاصة الكشافة الإسلامية وسيلة من وسائل الكفاح ضد محاولة المستعمر مسح الشخصية الوطنية²

فالجمعيات في الوقت الذي كانت فيه السلطة الفرنسية تستخدم نفوذها للسيطرة على الجزائر عملت الجمعيات من أجل الحفاظ على شخصيتها الوطنية فقد كانت ذات طابع دفاعي تسعى للحفاظ على هويتها من المستعمر الذي حاول بثتى الطرق أن يمحوها طوال تلك الأعوام التي سيطر فيها على المجتمع الجزائري .
مر التشريع الجزائري الخاص بالقوانين المنظمة للقطاع الجمعي بعدة مراحل ولكل مرحلة خاصيتها ، إذ صدرت في هذا الشأن جملة من القوانين و المراسيم التي تحكمت في سير القطاع الجمعي بعد الإستقلال ، غير أن قانون الجمعيات الفرنسي الصادر بتاريخ 5 جويلية 1901 يعتبر المصدر الأساس لمجمل هذه القوانين المنظمة لكل أشكال التنظيم الجمعي وفئاته ، إذ كان المرجع المعتمد في تأسيس الجمعيات بعد

¹ أبو القاسم سعد الله ، تاريخ الجزائر الثقافي ، جزء 5 ، دار المغرب الإسلامي ، ص 313.

² أبو القاسم سعد الله ، المرجع نفسه ، ص 314

الإستقلال و إعتمدت نصوصه التنظيمية في الفترة الممتدة مابين سنة 1962 و 1971، أي الفترة التي تعرف في تاريخ القانون الجزائري " بفترة الشعور القانوني".¹

وقد ظهر أول تشريع جزائري ذي مسحة إشتراكية منظم للقطاع الجمعي وتمثل في الأمر الصادر عام 1971 برقم 79/71 والذي أفرز بدوره حالة قانونية جديدة تثبتت أكثر بعد صدور الأمر المعدل رقم 21/72 المؤرخ في 07 جوان 1972. تعتبر الحالة القانونية التي أفرزها أمر 71 و 72 هذه مكونا أساسيا لذهنية تعامل السلطات مع مكونات الحركة الجموعية الآن.²

وهناك عدة عوامل ادت الى ظهور الجمعيات في الجزائر نذكر منها:

اولا:العوامل السياسية:

إن رياح التغيير بدأت تظهر مؤشراتهما منذ إثراء الميثاق الوطني سنة 1986 وهو ما إتضح من التعليم رقم 27 التي أصدرها الأمين العام لحزب جبهة التحرير الوطني بتاريخ 08-06-1985 و التي تدعو إلى إثراء الميثاق الوطني و إعادة صياغته و ذلك لعدة إعتبارات حددتها التعليم المذكورة منها :

- التغييرات التي حدثت داخليا و دوليا حيث أن الميثاق الوطني أصبح لايتماشى مع هذه التغييرات وبذلك صدر قانون 15/87 بتاريخ 21-07-1987 المتعلق بالجمعيات ليجسد هذا التحول ، إلا أن أحداث أكتوبر 1988 مثلت منهجا حاسما في التحول عن النهج الإسلامي ودخول الجزائر عهد التعددية الحزبية ، و ذلك بصدور دستور 29-02-1989 وفتح المجال أمام حرية التعبير و إنشاء الجمعيات والأحزاب السياسية حيث نص في المادة 39 منه على حريات التعبير و إنشاء الجمعيات³.

ثانيا:العوامل الإقتصادية :

و مع التغييرات و التطورات الجديدة في الجزائر ، ظهرت جمعيات ومنظمات جديدة لتواكب هذا التغيير ، فبعد صدور دستور 23-02-1989 ومع إنطلاق عملية الإصلاحات الإقتصادية ظهرت

¹عروس الزبير ، الجمعيات ذات التوجهات الإسلامية في الجزائر ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص 165

²المرجع نفسه ، ص 166

³ الميثاق الوطني ، الجريدة الرسمية ، عدد 61 ، 30 جويلية 1967 ، ص 904

لجان مساندة الإصلاحات بتنظيم من الإتحادية العامة للمتعاملين الإقتصاديين الدفاع عن التوجه الجديد ، وهو الإقتصاد الحر و فتح مجال أمام القطاع الخاص ، بل وعملت الإتحادية العامة للمتعاملين الإقتصاديين على تشجيع إتحادات أخرى إستنادا إلى القانون الصادر في 15-07-1989 الذي سمح للقطاع الخاص بإنشاء إتحادات فرعية (مجتمعات صناعية فرعية ، و إتحادات مهنية) فقد كانت وراء إنشاء الإتحاد العام للمقاولين الجزائريين الذي يرمي إلى ترقية النشاطات في البناء و الأشغال العمومية و الري .

ثالثا:العوامل الإجتماعية :

و أمام هذا التحول نحو سياسة الإنفتاح و إقتصاد السوق بدأ الإتحاد العام للعمال الجزائريين بدوره يحس بأثار هذه التحولات على مصالح الطبقة العامة ، وبدأت الخلافات و حرب البيانات تظهر بين النقابة والحكومة و إنتقاد من المجلس الشعبي الوطني الذي كان يحسب على حزب جبهة التحرير الوطني في تلك الفترة 1990 باعتباره صادق على قوانين قدمتها حكومة الإصلاحات دون مشاركة العامل ، وكان التجمع العلني الضخم أمام المجلس الشعبي الوطني يوم 13-03-1990 دليلا على هذا التذمر ، ثم صدر القانون رقم 31/90 بتاريخ 04-12-1990 المتعلق بالجمعيات والذي ألغى القانون السابق رقم 15/87 وفتح هذا القانون رقم 31/90 المجال لإنشاء الجمعيات (غير السياسية) بمختلف أنواعها من أجل ترقية الأنشطة ذات الطابع المهني و الإجتماعي و التنظيم و الديني و التربوي والثقافي و الرياضي " المادة 02 من قانون الجمعيات " بشرط أن يحدد هدفها بدقة و أن تكون تسميتها مطابقة له .

كما تضمن القانون كيفية التأسيس وشروطه ، والواجبات و الحقوق و الموارد و الأملاك وحالات حل الجمعيات ، إلى غير ذلك من التنظيمات المتعلقة بالجمعيات .

3-4مجالات نشاط الجمعيات:

تنشط الجمعيات الخيرية في عدة مجالات وسنذكر بعضاً من هذه المجالات كمايلي

1. ميدان رعاية الطفولة و الأمومة:

و فيها المؤسسات التالية : دور الحضانة ، مؤسسات رعاية الأيتام ، أندية الأطفال ، مكتبات الأطفال...

2. ميدان رعاية الأسرة:

وتتمثل في : مكاتب التوجيه والإستشارات الأسرية ، جمعيات و مراكز التوعية الأسرية ، مراكز خدمات المرأة العاملة ، مشروعات تنمية المرأة...

3. ميدان تنمية المجتمعات المحلية:

و تهتم بالريف و مناطق جديدة و مستحدثة التهجير نتيجة الحوب والزلازل والظروف الخاصة وتقدم العديد من الخدمات لتنمية المجتمع المحلي في جميع ميادين العمل الإجتماعي .

4. ميدان المساعدات الإجتماعية:

نقدية ، عينية ، علاج ، أجهزة ، مشروعات إنتاجية ، معونة متبادلة ، دفن موتى ،خدمات صحية علاجية وقائية بالمستوصفات و المستشفيات.

5. ميدان المساعدات الثقافية و العلمية و الدينية :

التوعية والإرشاد الثقافي ، المكتبات ، ندوات ، المعاهد العلمية و المدارس و الجامعات الخاصة وفصول التقوية لتفعيل دور الدين و تقديم خدمات ذات طابع ديني.

6. ميدان الحماية و الحفاظ على البيئة:

كل الأنشطة والبرامج و الندوات و المؤتمرات و أنشطة التنمية البيئية و الحفاظ عليها.

بالإضافة إلى هذه الميادين و المجالات هناك مجالات أخرى تنشط فيها الجمعيات الخيرية وميدان التنمية الإقتصادية و ميدان الدفاع الإجتماعي وميدان المعاشات... كل هذه المجالات تعمل على تنمية المجتمع وتطويره. ¹:

¹ حسين محمد جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص18-20.

حقوق الجمعيات وواجباتها:¹

تتميز الجمعيات بهدفها و تسميتها و عملها عن الأحزاب السياسية ولا يمكنها أن تكون لها أية علاقة بها سواء أكانت تنظيمية أم هيكلية ، وكما لا يمكنها أن تتلقى منها إعانات أو هبات أو وصايا مهما يكن شكلها و لا يجوز لها أيضا أن تساهم في تمويلها.

وتتمثل حقوق وواجبات الجمعيات في ماتضمنه قانون الجمعيات في المواد مابين المادة 14 إلى غاية المادة 24 وسنذكر فيمايلي أهم هذه الحقوق والواجبات .

- يحق لأي عضو في إحدى الجمعيات أن يشارك في هيئاتها التنفيذية في إطار قانونها الأساسي و أحكام هذا القانون.
- تنتخب الهيئة التنظيمية للجمعية و تجدد حسب المبادئ الديمقراطية ووفق الآجال المحددة في قانونها الأساسي.
- تكتسب الجمعية المعتمدة الشخصية المعنوية و الأهلية المدنية بمجرد تأسيسها و يمكنها حينئذ القيام بما يأتي:
- إبرام عقود و إتفاقيات لها علاقة مع هدفها.
- القيام بكل نشاط شراكة مع السلطات العمومية له علاقة مع هدفها.
- إقتناء الأملاك المنقولة أو العقارية مجانا أو بمقابل لممارسة أنشطتها كما ينص عليه قانونها الأساسي.
- الحصول على الهبات و الوصايا طبقا للتشريع المعمول به.
- و تتحمل الجمعيات بعض المسؤوليات أو الواجبات وهي:
- يجب على الجمعيات أن تبلغ السلطات العمومية المختصة عند عقد جمعياتها العامة ، بالتعديلات التي التي تدخل على قانونها الأساسي و التغييرات التي تطرأ على هيئاتها التنفيذية خلال الثلاثين يوما الموالية للمصادقة على القرارات المتخذة.

¹ المرجع نفسه ، ص35.

- دون الإخلال بالإلتزامات الأخرى المنصوص عليها في هذا القانون ، يجب على الجمعيات تقديم نسخ من محاضر إجتماعاتها و تقاريرها الأدبية و المالية السنوية إلى السلطة العمومية المختصة إثر إنعقاد جمعية عامة عادية أو إستثنائية ، خلال 30 يوما الموالية للمصادقة عليها.

إدارة الجهود التطوعية:

تمهيد:

شهد العالم إهتماما متزايدا بقضية التطوع حتى أنه تم إعلان عام 2001 كعام للتطوع ، حيث يرى كثيرون الجهود التطوعية تعبر عن إتجاهات قيمة مرغوبة لصالح المجتمع فهي تعبر عن مدى الإنتماء الذي يشعر به الفرد نحو مجتمعه ورغبته في العطاء له بالصورة التي يستطيعها و التي يراها مناسبة ، و شعوره بأن هذا العطاء يسد إحتياجا معيناً.¹

ولأن التطوع أصبح أمرا مهما في المجتمع لأنه يساهم في بناء هذا الأخير إستدعت الحاجة إلى إدارة هذه الجهود التطوعية ، للسير بها نحو تحقيق المتطوعين للأهداف التي يرغبون في تحقيقها .

برنامج إدارة الجهود التطوعية:

المراحل الأساسية للبرنامج تتمثل فيمايلي:²

تحديد المهام التي سيكلف بها المتطوعون (التوصيف الوظيفي للمتطوع) :

يحتاج المتطوعون ليكلفوا بمهام محددة بوضوح أي تحديد المهام و الواجبات والمسؤوليات داخل الجمعية وتعكس صياغة المهام عوامل أساسية :

المسؤولية: وهي المهمة الأساسية التي على المتطوع القيام بها و تتضمن الهدف الذي يسعى المتطوع للوصول إليه و الأنشطة التي سيقوم بها لتحقيق الهدف.

¹ حسين جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص41

² المرجع نفسه ، ص43

السلطة: أي المساحة المتاحة للمتطوع لإتخاذ قرارات تتعلق بتنفيذ مهامه.

المساءلة: تحديد أهداف و مهام واضحة يمكن أن تؤدي لنتائج محددة وذات قيمة هو معيار لمساءلته.

معايير للقياس: التي على أساسها سيحدد المتطوع أنه حقق الأهداف بنجاح.

جذب المتطوعين:

بوجه عام يمكن القول أن المصدر الرئيسي للمتطوعين هو المجتمع و أن المستفيدين من خدمات المؤسسات التطوعية هم أهم مصدر للتطوع حيث أنهم أول من يدرك أهمية الخدمات التي تقدم من خلال هذه المؤسسات.

إختيار المتطوعين و مقابلتهم:

إن المعيار الأساسي هو ضم متطوعين مؤهلين فعلا للمهام ومؤمنين برسالة الجمعية ، وبالتالي الهدف من المقابلة الخروج بالمعلومات التي تحتاجها الجمعية عن المتطوع و إستعداداه ، والهدف النهائي هو إختيار عناصر أفضل للقيام بالمهمة.

تسكين المتطوع:

1. تكليف بمهامه: ويعتمد ذلك على المعلومات التي تم التحصل عليها من إستمارة التطوع و المقابلة ، وتتم عملية التسكين بالتنسيق التام بين المتطوع والمشرف ، ويؤخذ القرار على أن يكون واضحا للطرفين أنه يمكن تغيير مهام المتطوع إذا لم تنجح التجربة.¹

2. التعاقد: يوقع إتفاق مكتوب بين الجمعية و المتطوع تحدد فيه إلتزامات كل طرف إتجاه أداء مهمة التطوع ، وتحدد مكونات ذلك التعاقد تبعا لوضع و إحتياج كل جمعية .

توجيه و تدريب المتطوع:

يحتاج المتطوع إلى المعلومات و المهارات التي يحتاجها وهذا يؤدي إلى تسهيل أدائه لمهامه.

أ. توجيه المتطوع: يحتاج المتطوع إلى التعرف على الجمعية و كيف تعمل ليصبح جزءا منها و يقوم بمهامه التطوعية داخلها وفق الإطار العام للنظام و السلوك داخل الجمعية.

¹ المرجع نفسه ، ص43

وتتمثل المعلومات في إعطاء نبذة عن تاريخ الجمعية و أنشطتها الحالية و هيكلها الوظيفي ...

ب. تدريب المتطوع: يهدف التدريب لإكساب المتطوع للمهارات و المعلومات و السلوكيات وتحديد أدوارهم و السلوكيات التي يحتاجها للقيام بمهامه .

المتابعة والإشراف و التقييم :

يوجد عدد من المعايير التي تستخدم للإشراف و تقييم عمل المتطوع وهي كمايلي:

- ◆ مدى كفاءة المتطوع في أداء الرسالة.
- ◆ مدى إحترامه للمواعيد و الإلتزام.
- ◆ الوقت الذي سيعطيه للجمعية / الوقت الذي أعطاه للجمعية .
- ◆ مدى الإستجابة والتعاون (العمل في فريق)
- ◆ مدى الإحساس بالمسؤولية (حسن الأداء و الإلتزام)
- ◆ إلى أي مدى يمكنه الإستمرار في العمل التطوعي.
- ◆ سلوكيات المتطوع (مدى حبه و إقباله على العمل ومساعدة الآخرين)

العوامل التي تعوق عمل المتطوعين:

بعض هذه العوامل مؤسسية و البعض الآخر منها شخصية أو قانونية ، منها على سبيل المثال:

- ◆ عدم وضوح الهدف من العمل بالنسبة للمتطوعين .
- ◆ الإنفراد بإتخاذ القرار في المؤسسة .
- ◆ تضارب آراء مجلس الإدارة .
- ◆ السعي وراء تحقيق منفعة شخصية من المتطوع.
- ◆ عدم تحديد دور يلتزم به المتطوع.
- ◆ المضايقات من بعض المشرفين.
- ◆ بعض القوانين التي تعوق العمل التطوعي.

العوامل التي تساعد المتطوعين على أداء أعمالهم:

و تتمثل هذه العوامل فيمايلي:

- ◆ وجود مجلس إدارة قوي و متعاون و معروف للمتطوع.

- ♦ وضوح أهداف المؤسسة و برامجها.
- ♦ تلاقي رغبة المتطوع مع أهداف و رسالة الجمعية.
- ♦ وجود هيكل تنظيمي متخصص ومتكامل و علاقة وظيفية واضحة.
- ♦ إختيار عناصر المتطوعين المناسبة و تحديد أدوارهم.
- ♦ إعداد برامج تدريبية مناسبة للمتطوعين و متابعة أعمالهم و توجيههم نحو الأفضل¹.

17-الإهتمام بالنظم واللوائح الإدارية:-

وتنظيم الحقوق والواجبات وكتابة السياسات اللازمة، ووضع الأدلة والإجراءات وقواعد العمل مع وضوح الموازنات، وكل ما من شأنه أن يخرج المؤسسة من رؤوس المؤسسين والقائمين، إلى الواقع المكتوب، الذي يستطيع أن يسترشد به من يأتي بعدهم، إذا غابت تلك الرؤوس.ولن تكون المؤسسة ، مؤسسة، حتى تتوفر لديها الأدلة لكافة الإجراءات المبنية على الأهداف والاستراتيجيات، والتقصير في ذلك، يؤدي إلى البلبلة والتخبط، ثم ضياع المؤسسات، عندها يأتي دور الأفراد في إنقاذ مؤسسات أهلكوها بسوء إدارتهم لها، وعدم التوضيح والتفصيل للأهداف والمهام والإجراءات والموازنات.

120-الاهتمام بالمؤهلات العلمية والتخصصية:-

خصوصاً في مجالس الإدارة ومفاصل العمل الخيري، لما في ذلك من أثر في نوعية القرارات والخطط والاستراتيجيات، والتنفيذ والتقييم، على أسس علمية ومعايير سليمة.

¹ المرجع نفسه ، ص47

3-4 أهداف العمل الجمعي الخيري:

نظراً إلى أهمية دور الجمعيات و المؤسسات الخيرية في التحفيز على العمل الخيري ، في سبيل تحقيق أهداف تنموية متنوعة بالمجتمع مستديمة فلا بد أن تتكاتف وتتعاون الجهود مع التركيز على تشجيع علاقات الشراكة الحقيقية بين أفراد المجتمع وهذه الجمعيات وبناءا عليه تتجلى الفائدة والهدف من العمل في الجمعيات الخيرية في النقاط التالية:

- تضيق الفجوة بين أفراد المجتمع، وردم الهوة بينهم بتطبيق مبدأ التكافل والتألف، وتأسيس الأعمال المشتركة.

- تحقيق التكامل في العمل، فكثيراً ما يحصل القصور في عمل الفرد يتلاشى ذلك في

عمل المؤسسة؛ إذ المفترض حدوث التكامل باجتماع الجهود، والمواهب، والخبرات، والتجارب، والعلوم، مع التزام الشورى، والتجرد للحق. وأيضاً: فإن العمل الفردي يصبغ بصبغة الفرد، بينما المفترض أن يخلو العمل المؤسسي من ذلك.

- الإستقرار النسبي للعمل، بينما يخضع العمل الفردي للتغير كثيراً - قوة وضعفاً أو مضموناً واتجاهاً - بتغير الأفراد، أو اختلاف قناعاتهم.

- القرب من الموضوعية في الآراء أكثر من الذاتية؛ حيث يسود الحوار الذي يقرض قيامه وضع معايير محددة وموضوعية للقرارات تنمو مع نمو الحوار، في حين يبني العمل الفردي على قناعة صاحبه.

-دفع العمل نحو الوسطية والتوازن؛ إذ اجتمع الأفراد المختلفين في الأفكار والإنتاجات والقدرات يدفع عجلة العمل نحو الوسط، أما الفرد فلو توسط في أمر فربما تطرف - إفراطاً أو تفريطاً - في آخر.

-توظيف كافة الجهود البشرية، والإستفادة من شتى القدرات الإنتاجية؛ وذلك لأن العمل المؤسسي يوفّر لها جو الإبتكار والعمل والإسهام في صنع القرار، بينما هي في العمل الفردي أدوات تنفيذية رهن إشارة القائم بالعمل.

- ضمان استمرارية العمل - بإذن الله تعالى - لعدم توقفه على فرد يعتريه الضعف والنقص والفتور، ويوحشه طول الطريق وشدة العنت وكثرة الأذى.

-عموم نفعه لأفراد المجتمع؛ لعدم ارتباطه بشخصية مؤسسها، وهذا بدوره ينمي الروح الجماعية الفاعلة، ويحيي الإلتزام الحقيقي للعمل.

- مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الإستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي.

- ينقل من محدودية الموارد المالية إلى تنوعها واتساعها، فتتعدد قنوات الإيرادات، ويعرف العملاء طريقهم إلى المؤسسة، عن طريق رسميتها ومشروعيتها.

-الإستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها.

- يضمن العمل الجماعي عدم تفرد القائد، أو القيادة في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة.

يحافظ العمل المؤسسي على الإستقرار النسبي، المالي والإداري، من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل، (سياسات وقواعد وإجراءات)، تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة.

-يضمن العمل الجماعي، بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.

-يضمن العمل الجماعي إجتهد الإدارة، في اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية لتحقيق، أو تقديم أفضل مستويات للخدمة.

-يضمن العمل الجماعي، أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، من خلال إتباع سياسة

منظوره، في الإختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل، تحقيقاً للتسمية المهنية المستمرة

-يؤكد العمل الجماعي ، جاهزية الجمعية، في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل الجمعية الأزمة تستدعي التغيير والتبديل.

-التجارب الكثيرة تؤكد أن العمل الذي يُبنى بناءً مؤسسياً، ينتج أضعاف العمل الذي يبني بناءً فردياً.

-العمل المؤسسي الجماعي ، يوضح الأهداف، وينظم العمل؛ لأنه يجبر على

إيجاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية.

-إكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل

سياسة الإنتشار.

3-5 المشكلات و التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية :

تعاني المنظمات الجمعيات الخيرية جملة من المشكلات، وتواجه العديد من التحديات التي لها ارتباط بالبناء المؤسسي :

اولاً:المشكلات والتحديات المتعلقة بالبناء المؤسسي:-

*مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية:-

1-ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل.

2-ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المؤسسة الخيرية.

3-المقرات غير الملائمة لأنشطة المؤسسة الخيرية.

4-عدم وجود فروع في المحافظات للمؤسسات والجمعيات التي تقدم خدمات إنسانية جلية كجمعية الإعاقة والجمعيات التي تهتم بالتنمية البشرية الخ

5-عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المؤسسة الخيرية والمركزية وضعف مبدأ التفويض.

6-تعتيد إجراءات التسجيل وخاصة للمرأة لعدم وجود فروع نسائية للمؤسسة في بعض المحافظات.

*ب مشكلات في القيادة والإدارة-:

1-ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة المؤسسة الخيرية.

2-ضعف البرامج التدريبية لقيادات المؤسسة الخيرية.

3-تسييس عمل بعض المؤسسة الخيرية وإنحرافها عن مسارها الحقيقي.

4-ضعف الرقابة والتقويم المستمر لأعمال المؤسسة الخيرية.

5-القصور في معلومات البحوث الفنية المتعلقة بأنشطة المؤسسة الخيرية.

6-ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة البيانات.

7-قصور في إستخدام التقنية الحديثة وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال المؤسسة الخيرية.

8وجود المحاباة أو العشوائية في صرف المساعدات للمحتاجين.

9تسود الفوضى والزحام الشديد أثناء توزيع المساعدات.

10انعدام التنسيق مع المؤسسات الخيرية الأخرى.

*ج:مشكلات في الموارد البشرية-:

1-عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص.

2-نقص الخبراء والفنيين.

3قلة الدورات والبرامج التدريبية.

4-تدني الرواتب.

5-قلة المتطوعين في العمل الخيري، وضعف الإهتمام بهذا القطاع.

*د:مشكلات الموارد المالية-:

1-محدودية الموارد المالية و عدم استثمار موارد المؤسسة الفائض عن حاجتها التشغيلية.

2-اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها المؤسسة الخيرية ، في الإنفاق الدائم.

3-عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي.

4-ضعف الرقابة المالية و ضعف إتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية.

ه: *مشكلات في برامج التسويق والترويج لأنشطة المؤسسة:-

1-ضعف أساليب الإتصال بالمجتمع، والتقصير في الترويج الإعلامي لأنشطة المؤسسة الخيرية.

2-عدم وضوح أهداف المؤسسة الخيرية لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.

3-الظهور الموسمي خاصة في شهر رمضان المبارك ومناسبة الأعياد و الركود بقية العام.

*و:مشكلات في الإستراتيجية والرؤية والرسالة:-

1-تبني أهداف قد تعجز المؤسسة الخيرية عن تحقيقها.

2-ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المؤسسة الخيرية.

ثانيا:المشكلات الموضوعية التي تعيق المؤسسات الخيرية عن ممارسة أنشطتها الخيرية:-

1-ضعف الإعلام الداعم لأعمال المؤسسة الخيرية والترويج لها.

2-تغير الظروف المحيطة بمعدل أسرع من تعديل أهداف المؤسسة.

3-ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري.

4-ضعف تأييد المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية.

5-عدم التفرغ للعمل الخيري.

6-ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المؤسسة الخيرية.

7-عدم إدراك صناع القرار للدور المهم للمؤسسة الخيرية في التنمية.

8-تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.

9-التضييق العالمي على عمل المنظمات الخيرية، بعد أحداث (11) سبتمبر(2001م).

10-الخلط بين العمل الخيري، ومسمى الإرهاب، وأثره في التضييق على العمل الخيري

مراجعة وضع المؤسسات الخيرية، والخروج بها من حيز التقليدية والإدارة الفردية إلى حيز العمل الشوري الذي يحقق لها ديمومة بعون الله ، وتأصيل أهمية المؤسسة والبناء المؤسسي، ومعرفة دور الفرد في المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالفرد، حتى لا يظل الفرد، هو المسيطر والمتحكم بالمؤسسة، وبنشاطه تنشط، وتتغير أفكاره، تتغير ثقافة المؤسسة، وبموتته تموت. حتى وإن كتبت أهداف واستراتيجيات، ورسمت الهياكل، وفصلت المهام والصلاحيات، كل ذلك سيبقى حبراً على ورق، ما لم تستولي المؤسسة على زمام القيادة، وليس الأفراد، مع الاستفادة الكبيرة من الأفراد، وطاقاتهم وإبداعاتهم، لكن لا بد أن تظل الروح المؤسسية، هي المهيمنة ولا تتأثر بتغير الأفراد¹.

مما سبق يتضح ان هناك عوائق تحول دون إنتشار العمل الخيري منها:

- ضعف الملكة الإدارية لدى كثير من العاملين في القطاع الخيري ، وقد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل المؤسسي ومقوماته وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط، وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير مدروسة أو عواطف غير موجهة.
- عدم ترسخ العمل الجمعي الخيري في حياتنا نتيجة تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية، والحوار والمناقشة والمشاركة.
- الحاجة الماسة إلى انتشار الأعمال الخيرية، مع قلة الطاقات المؤهلة، ما حدا بكثير من القائمين عليها إلى التركيز على الكم، لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة، بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما.
- الخلط بين العمل الجماعي والعمل المؤسسي، والظن بأن مجرد قيام الجماعة يعني عملاً مؤسسياً، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات، لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف؛ لإنعدام الشورى، ووجود المركزية المفرطة في اتخاذ القرار.
- حداثة العمل الخيري العربي المعاصر؛ فإنه إذا ما قورن عـمره بعـمر المؤسسات الغربية فإنه قصيراً جداً².

¹ www.ensan.org.sa/vb/showthread.php.?t=8571

² www.ensan.org.sa/vb/showthread.php.?t=8571

6-3 القيادة في الجمعيات الخيرية:

لا يمكن لمجتمع صغير أو كبير أن ينجح ويحقق أهدافه بدون قائد، بل إن النبي صلى الله عليه وسلم قال إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (رواه أبو داود)، في حديث ابن عمر رضي الله عنهما لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم (رواه أحمد). وذلك ليكون قوله فاصلاً عند النزاع، ولذلك أعطاه الشرع حق الطاعة ولو كانت في أمر تكرهه النفس كما في حديث: بايعنا رسول الله صلى الله عليه وسلم على السمع والطاعة في العسر واليسر والمنشط والمكره وعلى أثره علينا وألا ننزع الأمر أهله قال: إلا أن تروا كفراً بواحاً عندكم من الله فيه برهان". بل إن النبي صلى الله عليه وسلم أرسل جمعاً من الصحابة في مهمة وأمر عليهم أحدهم فغضب عليهم وأمرهم أن يوقدوا ناراً ويقتحموها فهمموا

بذلك طاعة له ثم قالوا: ما أمانا إلا هروبا من النار فكيف نقتحمها، فلما رجعوا من مهمتهم أخبروا النبي صلى الله عليه وسلم فقال: إنما الطاعة في المعروف". وقد قال شيخ الإسلام: "فإذا كان قد أوجب في أقل الجماعات وأقصر الاجتماعات أن يولي أحدهم كان ذلك تنبيهاً على وجوب ذلك فيما هو أكثر من ذلك".

ومن أعظم مهام القائد والرئيس أن تسيطر الأمور التي تحت ولايته على الشئ كل المطلوب، ولا يتحقق ذلك إلا بالقيام بالرقابة الدائمة لمن هم تحت يده، ليتعرف على مواطن الخلل فيصلحها، وما كان من أمور إيجابية فإنه يزيدها ثباتاً. وكذلك عن طريق:

-اختيار الكفاءات التي تمتلك الوضوح في الرؤى والإستراتيجيات، ولديها القدرة الكافية في تحليل العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة وصياغة الأهداف ، وتشجيع على الإبتكار وتحفز الطاقات من أجل العمل ، وتعمل على تطوير ذاتها والآخرين
-تطبيق مبدأ لا قيادة ناجحة بلا رقابة فاعلة.

-العناية الفائقة بالموارد البشري اختياراً، وتدريباً، وتحفيزاً، ثم المحافظة عليهم من خلال رفع مستوياتهم المعيشية، حتى لا يضطرون لترك أعمالهم ومؤسساتهم، التي تعبت عليهم وأنفقت الأموال في تهيئتهم، ثم يقطف الثمرة غيرهم، وهذا يدل على سوء في التخطيط، وعدم الإدراك لأهمية هذا المورد الخطير في المؤسسات، وقد يظن القائمون أن البدائل متوفرة، ومن السهل التخلص من العاملين، لكن الذي امتلأ قلبه منهم بحب العمل الخيري ، وتعبت المؤسسة في صقل مواهبه، ثم لم تحافظ عليه، فإنها تخسر خسارة يصعب أن تعوضها خاصة مع استمرار التفكير بهذه العنقودية والبساطة، وعلى وجه الخصوص المدراء والكوادر المهمة في المؤسسة؛ فإنه يضاف إلى ذلك خسارة الفكر التي تضيعه المنظمة بعدم المحافظة عليهم¹.

تكوين وتفعيل الهيكل التنظيمي :

إن أساس أي عمل مؤسسي - حكومي أو غير حكومي - هو التنظيم ... ويشمل مفهوم التنظيم داخل الجمعية الأهلية على وجه التحديد مجالات عديدة هي : تصميم الوظائف ، تقسيم العمل ، و إختيار العاملين و

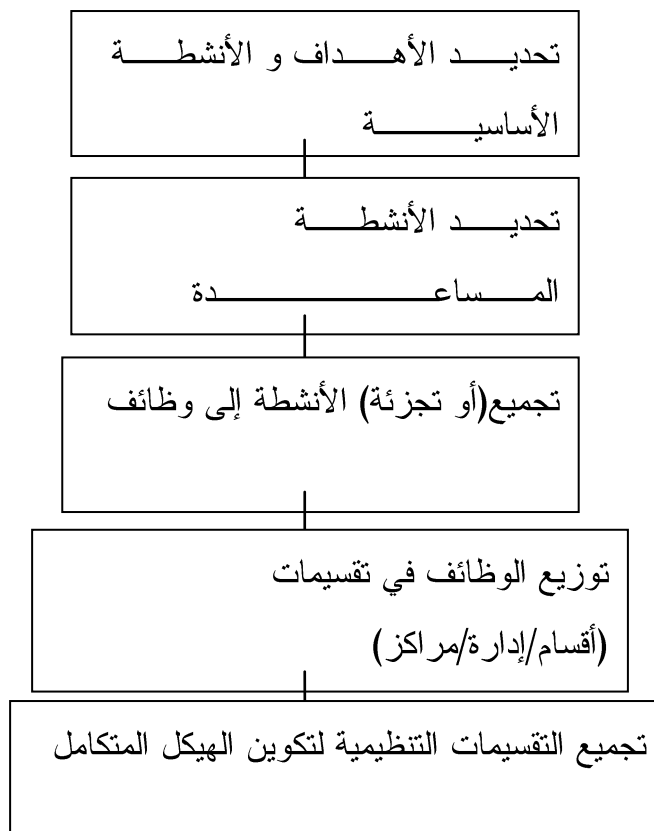
¹ www.ensan.org.sa/vb/showthread.php.?t=8571

إعدادهم على النحو الذي يسمح لم بتحميل المسؤولية و القيام بالعمل المنوط بهم ، ووضع الخطط و البرامج و كذا طرق المساءلة و المحاسبة التي تكفل جودة و نزاهة عملية تطبيق الخطط الموضوعية¹.

هناك ثلاث مراحل أساسية في وظيفة التنظيم و هي :

- إقامة العلاقات بين أنواع النشاط المطلوبة لتحقيق الأهداف في صورة مراكز على الهيكل التنظيمي .
- تحديد المعايير للخبرات العقلية و المادية المطلوبة لممارسة المسؤوليات لكل مركز و تعيين الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة .
- توفير جميع الموارد الأخرى لكل مركز وهو المواد والآلات والأموال والسلطة اللازمة لإنهاء الأعمال².

الشكل رقم (2) يوضح خطوات عملية التنظيم :



¹ حسين محمد جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

² المرجع نفسه ، ص 65.

*المصدر: حسين محمد جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص65.

يوضح الشكل التالي الخطوات التي يجب إتباعها في عملية التنظيم .

ومن الواضح أن هذه الخطوات تأتي بعد وضع دراسة للمشروع و معرفة الإحتياجات الأساسية للعمل التي على أساسها يتم إرساء الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يتسم بالمرونة والتماكك و الوضوح ¹.

يتسم الهيكل التنظيمي الكفاء بعدة خصائص و هي كمايلي :

أولاً: الوضوح: أن تكون عناصر الهيكل التنظيمي محددة بدقة.

ثانياً: الإبتكار: أن يناسب الهيكل التنظيمي البيئة و يلبي إحتياجاتها ... هنا تظهر أهمية الإبتكار في بناء هيكل تنظيمي "مختلف" و "متميز" يلبي إحتياجات العمل ، ويجسد رسالة المنظمة .

ثالثاً: المرونة: أن تكون لدى الهيكل التنظيمي القدرة على التغير تبعاً للمتغيرات التي تطرأ على البيئة ².

4-الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد :

ينتظر في هذا الفصل مجالات الدراسة ،المجال الزماني والمجال المكاني والمجال البشري ،إضافة هج الد ارسه ومجتمع الد ارسه والأسلوب الذي تم بواسطته جمع البيانات وكذلك معرفة صدق وثبات الأداة ووسيلة تحليل البيانات

1-4: مجالات الدراسة:

1-1-4المجال الزمني:

¹ المرجع نفسه ، ص65

² المرجع نفسه ، ص59.

يمكن تحديد المجال الزمني للدراسة من شهر فيفري حيث تم إختيار الموضوع و ضبطه و خصصت الفترة الممتدة بين شهر فيفري وأفريل للإطار النظري وتم فيها جمع المعلومات الخاصة بالموضوع و كتابتها و بعدها تم تحديد الميدان والذي تمثل في الجمعيات الخيرية بمدينة بسكرة و تم توزيع الإستثمارات يوم 2013/05/08 وتم إسترجاعها يوم 2013/05/15.

4-1-2 المجال المكاني:

سوف تقتصر الدراسة على إستقصاء آراء أعضاء الجمعيات الخيرية والتي تم تحديدها في 3 جمعيات بمدينة بسكرة لمعرفة النمط القيادي السائد في الجمعيات الخيرية و قد تم إختيار هذه الجمعيات وفق عدة أسباب أهمها:

- أن هذه الجمعيات تم التعرف على موقعها و تم تحديده.
- حسب المعلومات المتوفرة لدينا فإن هذه الجمعيات لها مدة زمنية تتراوح بين 9 إلى 24 سنة منذ تأسيسها.
- و لأن هذه الجمعيات ناشطة في عدة مجالات.
- و بالإضافة إلى هذه الأسباب فإن مدة العمل على الجانب الميداني لم تكن كافية للبحث أكثر و التعرف على عدد أكبر من الجمعيات و ذلك راجع أيضا لعدم توفر معلومات عن المقر الأصلي للجمعيات (لأن الجمعيات لها عدة فروع) والجمعيات التي تمت الدراسة التطبيقية بها هي كمايلي:

إسم الجمعية	تاريخ التأسيس و المقر	أهداف و نشاطات الجمعية
جمعية إنقاذ حياة الإنسان الإجتماعية	تأسست في 2004/07/19	- مساعدة المرضى للمعالجة في الخارج. - تسهيل المعاملات بين المرضى والمستشفيات بالخارج. - بعث تقارير المرضى بالتفاصيل عن حالتهم المرضية للمستشفيات بالخارج.
	- شارع منصور بوزيان -تضم جمعية إنقاذ حياة الإنسان الإجتماعية غيرها من الجمعيات	

<ul style="list-style-type: none"> - محاولة الجمعية استمالة عاطفة العاملين بالمستشفيات بالخارج للتكفل السريع بالمرضى. - إعطاء الجمعية تفاصيل دقيقة عن حالة المريض قبل العملية وأثناءها وبعدها لأهل المريض 	<p>15عضو و الأعضاء الدائمين بما فيهم رئيس الجمعية08أعضاء وهم الأعضاء الناشطين في المنظمة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - زيارة المرضى في المستشفيات. - إصلاح ذات البين (أشخاص متخاصمين). - مساعدة الشباب ماديا للزواج. - مساعدة الطفولة المسعفة. - مساعدة الفقراء. 	<p>تأسست خلال سنة2006</p> <p>- حي البدر</p> <p>-تضم 15 عضوا والأعضاء الدائمين و الناشطين بما فيهم رئيس الجمعية 08 أعضاء.</p>	<p>جمعية النجاح الإجتماعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تهتم بتعليم الأطفال (القرآن...) - محو الأمية. - ورشات خياطة. - القيام بالمعارض والندوات و فتح أيام إعلامية. - لجنة كافل اليتيم و يتم فيها التكفل باليتيم بمنحة 3000 دج. - لجنة صحية و توفير سيارة إسعاف لنقل المرضى . - بنوك ألبسة و أغذية و غيرها. 	<p>تأسست خلال سنة 1989</p> <p>- حي البدر جنان بني يعقوب.</p> <p>-تضم 15عضو و الأعضاء الدائمين والناشطين هم 11عضو بما فيهم رئيس الجمعية .</p>	<p>جمعية الإصلاح و الإرشاد</p>

الهيكل التنظيمي للجمعيات:

تضم الجمعية جمعية عامة ومكتب تنفيذي وسندكر فيمايلي تنظيم الهيكل ومهام الأعضاء:¹

الجمعية العامة :

تضم الجمعية العامة كل الأعضاء المنخرطين في الجمعية بما في ذلك أعضاء الهيئة التنفيذية وتكفل الجمعية العامة فيمايلي :

- الإدلاء برأيها فيما يخص جدول و نتائج النشاطات ، تقارير التسيير المالي و الوضعية الأدبية للجمعية .

- المصادقة على القوانين الأساسية و النظام الداخلي للجمعية ، بالإضافة إلى تعديلاتها.

- القيام بانتخاب المكتب التنفيذي ، وكذا تجديده.

- المصادقة على قرارات المكتب التنفيذي بخصوص تنظيم هياكل الجمعية وتمثيلها المحلي.

- قبول الهبات والوصايا عندما تقدم بإثباتات وشروط ، وبعد التحقق من عدم تنافيتها مع الأهداف المسطرة للجمعية.

- الموافقة على إنشاء أجهزة إستشارية ، ومتابعة الموافقة على إقتناء العقارات.

- دراسة الطعون المقدمة فيما يخص الإنضمام إلى الجمعية.

- البت النهائي في قضايا الإنضباط.

- تحديد مبلغ الإشتراكات السنوية.

تجتمع الجمعية العامة في دورة عادية على الأقل (الإشارة إلى عدد المرات) في السنة و تجتمع في دورة غير عادية كلما دعت الحاجة إلى ذلك ، بطلب من رئيس الجمعية ، أو بطلب من أعضاء المكتب أو بطلب من أعضائها .

يساعد الجمعية لجان دائمة ، مكلفة بدراسة المسائل المتعلقة بأهداف الجمعية.

المجلس:

في حالة وجود هذا الهيكل ينبغي إضافة مواد تتطرق إلى كل النقاط المتعلقة بتنظيمه ومهامه و تسييره .

¹ وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، القانون الأساسي النموذجي للجمعيات الولائية ، مديريةية التنظيم والشؤون العامة ، مصلحة التنظيم العام ، ولاية بسكرة.

الهيئة التنفيذية :

وتتمثل في مكتب الجمعية ويتم إنتخاب أعضاء المكتب من قبل الجمعية العامة حسب الترتيب المنصوص عليه في المادة 24 من القانون الأساسي للجمعيات ويكلف المكتب بمايلي :

- يضمن تطبيق أحكام القانون الأساسي و النظام الداخلي ، والسهر على إحترامها .
 - تنفيذ قرارات الجمعية العامة.
 - تسيير ممتلكات الجمعية .
 - تحديد الإختصاصات لكل نائب و مهام المساعدين.
 - إعداد مشروع النظام الداخلي.
 - إقتراح تعديلات القانون الأساسي و النظام الداخلي.
 - ضبط مبالغ النفقات الزهيدة.
 - إقتراح للجمعية العامة كل الإجراءات لتحسين عملية تنظيم و تنصيب أجهزة الجمعية.
 - دراسة عمليات الشطب لكل عضو في الجمعية يرتكب مخالفة خطيرة.
 - إعداد برنامج عمل الجمعية.
- يجتمع المكتب على الأقل (تحديد عدد المرات) في الشهر ، بدعوة من رئيسه ، وبإمكانه أن يجتمع أيضا بطلب من أعضاء المكتب.
- ويضم مكتب الجمعية كل من رئيس الجمعية و الكاتب العام و أمين المال .

رئيس الجمعية :

يمثل رئيس الجمعية في جميع أعمال الحياة المدنية وهو مكلف بمايلي:

- تمثيل الجمعية لدى السلطات العمومية.
- التقاضي بإسم الجمعية.
- إكتتاب تأمين يضمن النتائج المرتبطة بالمسؤولية المدنية.
- إستدعاء أجهزة الجمعية ، رئاسة وتسيير المناقشات.
- إقتراح جدول أعمال دورات الجمعية العامة.

- تنشيط وتنسيق نشاطات جميع أجهزة الجمعية.
- إعداد حصائل و ملخصات نصف سنوية عن حياة الجمعية.
- تبليغ السلطة الإدارية المؤهلة بجميع المعلومات.
- تحضير التقريرين المالي و الأدبي و تقديمه للجمعية العامة للبت فيه.
- إشعار السلطة العمومية المؤهلة بالتعديلات التي تطرأ على القانون الأساسي ، وكل تغيير يقع في الجهاز التنفيذي للجمعية في أجل أقصاه ثلاثون يوماً من تاريخ إتخاذ القرار .
- ممارسة سلطة النظام التسلسلي على الأعضاء المستخدمين في الجمعية.

الكاتب العام:

يكلف الكاتب العام بمعونة الكاتب العام المساعد ، بجميع قضايا الإدارة ، ويتولى بهذه الصفة مايلي:

- مسك قائمة المنخرطين.
- معالجة البريد و تسيير المحفوظات.
- مسك سجل المداورات لكل من المنتخب التنفيذي و الجمعية العامة.
- حفظ نسخة القانون الأساسي.

أمين المال:

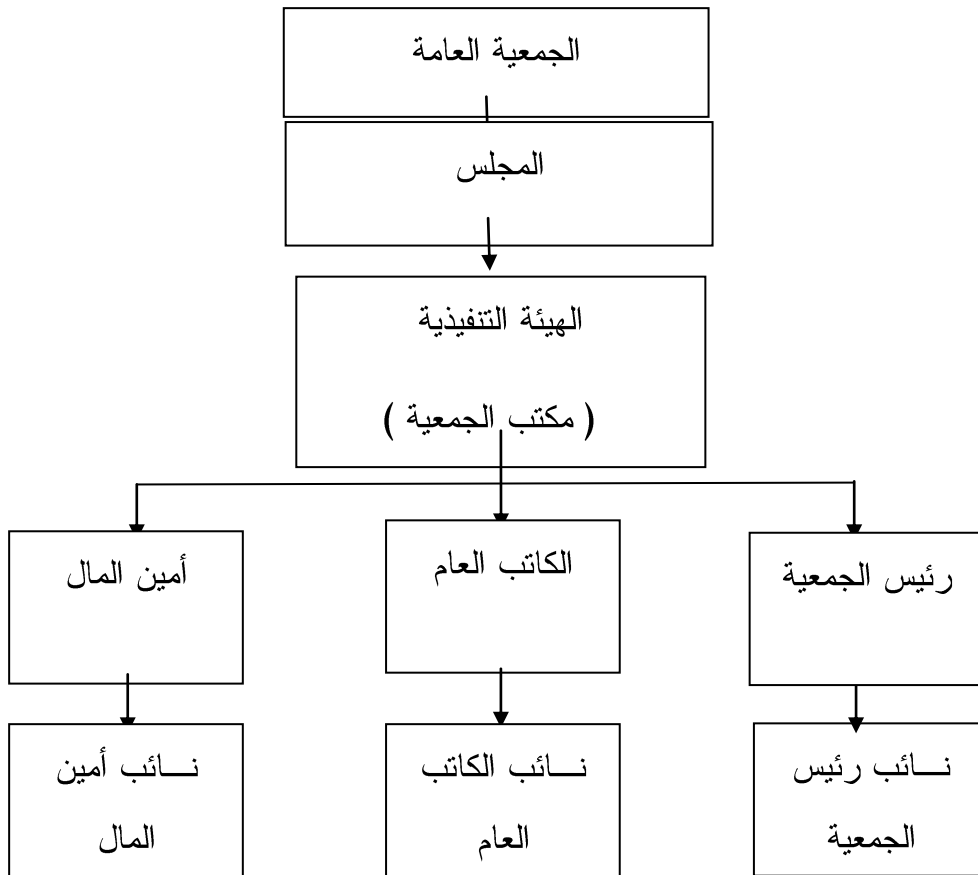
يتولى أمين المال بمعونة أمين المال المساعد المسائل المالية و المحاسبية ، فهو مكلف بهذه الصفة بمايلي:

- تحصيل الإشتراكات.
- تسيير الأموال ، جرد وضبط أملاك الجمعية المنقولة و العقارية.
- مسك صندوق النفقات الزهيدة.
- إعداد التقارير المالية.

يوقع أمين المال سندات النفقات ، وفي حالة وقوع مانع يوقعها أمين المال المساعد ، ويوقعها بعد التوقيع الأول رئيس الجمعية أو نائبه حسب الترتيب المنصوص عليه في المادة 24 من هذا القانون الأساسي.

ومن خلال ماسبق و الإطلاع على القانون الأساسي للجمعيات يمكن استخلاص الهيكل التنظيمي الذي تسير عليه و الذي يمكن تلخيصه في المخطط التالي :

مخطط الهيكل التنظيمي للجمعيات:



*المصدر: القانون الأساسي النموذجي للجمعيات الولائية ، المرجع نفسه.

و الهيكل التنظيمي الممثل أعلاه يوضح الهيكل الذي تكون عليه الجمعية الخيرية والتي توزع المهام وفق النشاطات التي تقوم بها والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها وهذا الهيكل يختلف من جمعية إلى

أخرى وذلك وفق إعتبارات وهي احتياجات الجمعية و أهدافها و المحيط الذي تعمل فيه ، وقد يتسع الهيكل كلما كانت الجمعية أكبر حجما .

إجراءات تأسيس الجمعيات الخيرية:

تمر الجمعيات الخيرية بإجراءات لتأسيسها و هذا مايبينه القانون الأساسي للجمعيات الصادر بتاريخ 15 يناير 2012 و المتضمن شروط التأسيس .

وسنذكر أولا الشروط الواجب توفرها في الأعضاء و هي كالتالي:

حسب المادة 4 من قانون الجمعيات يجب على الأشخاص الطبيعيين الذين بإمكانهم تأسيس جمعية وإدارتها و تسييرها أن يكونوا :

- بالغين سن 18 فما فوق.

- من جنسية جزائرية.

- متمتعين بحقوقهم المدنية والسياسية.

- غير محكوم عليهم بجناية أو جنحة تتنافى مع مجال نشاط الجمعية ، ولم يرد إعتبارها بالنسبة للأعضاء المسيرين.¹

وحسب المادة 5 من نفس القانون يجب على الأشخاص المعنويين الخاضعين للقانون الخاص أن يكونوا :

- مؤسسين طبقا للقانون الجزائري.

- ناشطين عند تأسيس الجمعية.

- غير ممنوعين من ممارسة نشاطهم.

هذا فيما يخص شروط الأعضاء المؤسسين أما الإجراءات التي عليهم إتباعها فتتمثل فيمايلي:

حسب المادة 6 و 7 من قانون الجمعيات تؤسس الجمعية بحرية من قبل أعضائها المؤسسين . ويجتمع

هؤلاء في جمعية عامة تأسيسية تثبت بموجب محضر إجتماع يحرره محضر قضائي.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 15 يناير 2012 ، العدد 02 ، ص 34.

- تصادق الجمعية العامة التأسيسية على القانون الأساسي للجمعية وتعين مسؤولي هيئاتها التنفيذية.
- يكون عدد الأعضاء المؤسسين 10 بالنسبة للجمعيات البلدية و15 للجمعيات الولائية و21 للجمعيات ما بين الولايات و25 بالنسبة للجمعيات الوطنية.¹
- يخضع تأسيس الجمعية إلى تصريح تأسيسي و إلى تسليم وصل تسجيل.

المجال البشري:

مما لاشك فيه أن لكل بحث مجتمع تدور حوله الدراسة و لقد كان مجتمع دراستنا ممثلا في أعضاء الجمعيات التي تم الإشارة إليها سابقا ، و لأن بحثنا يحتاج إلى حصر شامل للمعلومات لصغر حجم مجتمع البحث (لأن أعضاء الجمعية عددهم على الأكثر 15 عضو) فكان السبيل إلى ذلك أسلوب المسح الشامل بإعتباره يقوم بدراسة شاملة وحصرية للموضوع.

المنهج و الأدوات المستخدمة:

المنهج المستخدم:

تحتاج كل دراسة إلى منهج علمي تفرضه طبيعة الدراسة لأنه يعتبر من الوسائل الأساسية و الهامة في إعداد البحوث العلمية و لتشخيص المشكلة المراد دراستها و معالجتها و الوقوف على مختلف جوانبها و محاولة إزالة البس و وضع حد للغموض التي يكتنفها يتم عن طريق الإجابة على مختلف المحاور التي وردت فيها.

وفي هذه الدراسة تم إعتقاد المنهج الوصفي و هو عبارة عن " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، و يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع إجتماعي و تحليل ماتم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة و المؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة ، يضاف إلى ذلك أن هذا المنهج يعتمد لتنفيذه على مختلف طرق جمع البيانات كالمقابلات الشخصية و الملاحظة المباشرة الآلية منها و البشرية ، و إستمارة الإستبيان²

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 15 يناير 2012 ، العدد 02 ، ص 34.

² محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي المراحل و المراحل و التطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2 ، 1999 ، ص 46.

و قد إعتمدنا هذا المنهج لوصف و تحليل مشكلة البحث و الكشف عن أبعادها ، و هو التعرف على النمط القيادي السائد في الجمعيات الخيرية و تحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة أي من الأنماط القيادية الثلاثة (النمط الديمقراطي ، النمط الأوتوقراطي ، النمط الحر) المتبع في الجمعيات الخيرية ، بالإضافة إلى التحليل و التفسير عن طريق تفريغ البيانات كماو يسمح لنا بجمع عدد كبير من المعلومات من خلالها وصف الواقع.

عينة الدراسة:

لاستخراج عينة الد ارسه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات الد ارسه من العاملين في الثلاث الجمعيات الخيريّ المختارة .

وتم تطبيق استبانة الد ارسه على جميع الموظفين العاملين بالجمعيات الخيرية والمكون من 24 موظفاً موزعين على ثلاث جمعيات رئيسية من مجموع 46 جمعية خيرية بمدينة بسكرة

الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

بعد أن تتم تغطية الإطار النظري للبحث و وضع الفرضيات أو التساؤلات و تحديد المتغيرات و طرق قياسها تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث إذ تعد هذه المرحلة من مراحل البحث العلمي الهامة.

إستمارة الإستبيان:

إن مسألة إختيار أدوات جمع البيانات التي تعتبر ذات أهمية في الوصول إلى نتائج الدراسة و التي يتم إختيارها وفق طبيعة البحث ومدى ملاءمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها و طبيعة مجتمع أو أفراد الدراسة و ظروف الباحث (مالية والفترة الزمنية) و في هذه الدراسة إعتد الباحث إستعمال إستمارة إستبيان .

و إستمارة الإستبيان هي أداة يتم بها جمع المعلومات حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة و التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.¹

¹ ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص81.
• الاستاذة بن تركي أسماء :استاذة مساعدة صنف "أ" ، الدكتورة بولقواس زرفة.استاذ محاضر صنف "ب"

و قد تم إستخدام أداة إستمارة الاستبيان في هذه الدراسة حيث سلمت الإستمارة التي تحتوي على أسئلة لتحديد النمط الإداري السائد في الجمعيات الخيرية من أعضاء الجمعيات الخيرية ،وقد تم تصميم هذه الاستبانة بناءً على تحليل الإطار النظري والدراسات السابقة وأدوات جمع المعلومات وقد احتوت هذه الاستبانة على:

أ- المحور الاول وشمل على بيانات أولية عن مفردات الدراسة (العمر - مدة الخدمة - المؤهل التعليمي الحالة الوظيفية في الجمعية

ب - المحور الثاني المتعلق بالنمط القيادي الديمقراطي وشمل 8 اسئلة

ج- المحور الثالث المتعلق بالنمط القيادي الأوتوقراطي وتمثله الاسئلة من ١

د- المحور الرابع المتعلق بالنمط الحر وتمثله الاسئلة من الى

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة*المحكمين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر ، لتحديد مدى وضوح الاسئلة و ملاءمتها و أهميتها للأبعاد التي تقسيها و التعديلات التي يقترحونها على إستمارة الإستبيان ليتم فحصها و تعديل صياغتها .
وقدم المحكمون ملاحظاتهم القيمة و في ضوء ماصدر عن المحكمين من توجيهات حاول الباحث جاهدا مراعاة ذلك كما يلي:

- كانت الإستمارة تحتوي على 30 سؤال و أصبح العدد 22 سؤالا.
- تعديل بعض الكلمات كمصطلح القائد الذي أصبح رئيس الجمعية .
- و تعديل مصطلح العاملين إلى أعضاء الجمعية.
- إضافة بعض المعلومات كالحالة الإجتماعية.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أغراض البحث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب و التي من خلال نتائجها تم التحليل والتفسير .

1. التكرار: هو إحدى الطرق التي تتمكن بواسطتها تنظيم البيانات أو المفردات حيث تمثل هذه المفردات عدد المشاهدات¹

2. الجداول التكرارية: إذا أرفقنا بكل قيمة المتغير الإحصائي سواء منه منقطع أو مستمر بعدد المشاهدات مع الترتيب التصاعدي ووضعناه في جدول سمي هذا الجدول بالجدول التكراري وفيه:

أ. قيم المتغير الإحصائي سواء المتقطع أو المستمر.

ب. عدد المشاهدات تسمى بالتكرار المطلق.

3. النسبة المئوية: وهي الوسيلة الأكثر شيوعا وإستخداما وهي بإختصار نصيب كل فئة فرد في المجتمع الكلي والنسب المئوية في أي حالة ماهي إلا نسبة الفئة مضروب في مئة والميزة الرئيسية لهذا الأسلوب أنه يجنب الباحث التعامل مع الكسور الصغيرة والجدير بالذكر أن مجموع النسب يساوي 100%².

¹ جمال أبو شنب، قواعد البحث العلمي والإجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2008 ، ص138.

² مختار محمد عبد الله ، فاطمة عبد السلام شريبي ، أساسيات الإحصاء الإجتماعي ، دار غريب للطباعة ، ط1 ، القاهرة ، 1999 ، ص33.

5-الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها كما سيتم إلقاء الضوء بشكل مفصل على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التي اجريت للتعرف على الانماط القيادية السائدة في عينات الجمعيات الخيرية بمدينة بسكرة .

عرض وتحليل و تفسير النتائج:

❖ تحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم(3): يوضح جنس العاملين في الجمعيات الخيرية .

النسبة	التكرار	الجنس
%29	7	ذكر
%71	17	أنثى

المجموع	24	%100
---------	----	------

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن نسبة 71% من أعضاء الجمعية والعاملين بها هم من الإناث ،فيما كانت ما نسبته 29% من العاملين بالجمعيات الخيرية المختارة من الذكور ،وقد تعود هذه النسب وارتفاع نسبة الإناث العاملين بالجمعيات الخيرية قد يعود إلى أن الجمعيات التي تم إختيارها إثنين منها تترأسها امرأة و أغلبية أعضاء الجمعية إناث و يمكن أن يكون ذلك راجع إلى ميل جنس الإناث إلى العمل التطوعي.

جدول رقم(2): يوضح اعمار المبحوثين بالجمعيات الخيرية المختارة.

النسبة	التكرار	السن
%25	6	35-30
%8	2	40-36
%12	3	45-41
%33	8	50-46
%21	5	55-51
%0	0	56فاكثر
%100	24	المجموع

يوضح الجدول رقم(4) ان العاملين بالجمعيات الخيرية المعنية في هذه الدراسة الذين تتراوح اعمارهم بين

30و35سنة كانت نسبتهم 2% لأن أعضاء الجمعيات أقل عمر هو 30 سنة ونلاحظ من الجدول عدم

وجود نسبة الشباب أقل من 30 سنة و يعود ذلك إلى قدم تأسيس هذه الجمعيات أو عدم إقبال هذه الفئة من

المجتمع في عملية تأسيس الجمعيات أي قد نجد هذه الفئة في المتطوعين ، و نلاحظ أيضا الفئة بين 46-50

سنة تمثل نسبة 33% بينما تمثل نسبة 25% الفئة بين 30-35 سنة وتليها نسبة 21% الفئة بين 51-55 سنة

و الفئة بين 36-40 سنة بنسبة 8% ، فالموظفين ذوو الخدمة الطويلة هم الأكثر فهماً للأساليب الإدارية المختلفة التي يمارسها مديري الجمعيات الخيرية بحكم الممارسة الطويلة وعلى العكس من ذلك فالموظفين حديثي التجربة لا زالوا بحاجة إلى تنمية المفاهيم الإدارية وفهم الأساليب الإدارية

الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة أعضاء الجمعيات من حيث المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	الإبتدائي
21%	5	المتوسط
58%	14	الثانوي
21%	5	جامعي
100%	24	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (5) ان 58% أي أكثرية أفراد الدراسة هم من ذوي التعليم الثانوي على مؤهل جامعي، فيما بلغت نسبة العاملين في هذه الجمعيات الحاصلين على شهادات جامعية ما نسبته 21% وهي تتساوى مع الحاصلين على التعليم المتوسط أي لم تتجاوز 21% . وهذه النسب تدل على ان اغلب العاملين في الجمعيات الخيرية هم من الأشخاص ذوي المستوى المتوسط لأنها ذات طابع تطوعي لاحتياج إلى أشخاص ذوي دراسات عليا فقط ليشغلوا هذه المناصب و يحتاج تأسيس الجمعية إلى أفراد تسعى لمساعدة المحتاجين أكثر من أي شيء آخر و كيفية التعامل مع هذه الفئة من المجتمع.

كما يعني أن الموظفين الذين يحملون المؤهلات العلمية العالية أكثر فهماً وتشخيصاً للأساليب الإدارية الممارسة من الذين يحملون الابتدائية . وفي نهاية التعليق على يمكن القول أن المؤهل العلمي يؤثر في تحديد النمط القيادي أو في وجهة نظر الشخص حول النمط القيادي السائد.

الجدول رقم(6): تصنيف أعضاء الجمعيات من حيث الحالة الإجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الإجتماعية
83%	20	متزوج
13%	3	أعزب
4%	1	أرمل
100%	24	المجموع

: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أعضاء الجمعية بنسبة 83% متزوجون تليها 13% عازبون و 4% أرامل.

الجدول رقم(5): توزيع أعضاء الجمعيات حسب الحالة المهنية مع الجمعية.

النسبة	التكرار	الحالة المهنية
37%	9	متفرغ
63%	15	غير متفرغ
100%	24	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 63% من أعضاء الجمعيات غير متفرغين للعمل في الجمعية أي أن لهم أعمال أخرى بالإضافة إلى العمل الجمعي أي أنهم بالإضافة إلى العمل التطوعي فهم يشغلون وظائف الأخرى وتليها نسبة 37% من أعضاء الجمعيات متفرغون للعمل التطوعي أي ليس لهم عمل آخر دون العمل بالجمعية .

وهذا يعني انه لا توجد فروق تعزى لمتغير مدة الخدمة في تحديد نمط القيادة لإدارة الجمعيات الخيرية وقد يرجع ذلك إلى ان المد ارء في الجمعيات الخيرية يدركون هذه الأنماط القيادية بغض النظر عن مدة خدمتهم وبالتالي قد لا يكون لمدة الخدمة أثر في تحديد النمط القيادي السائد .

الجدول رقم(6): تصنيف أعضاء الجمعيات حسب مدة الإنضمام للجمعية.

النسبة	التكرار	مدة الإنضمام للجمعية
%21	5	10-5
%17	4	15-11
%21	5	20-16
%41	10	25-21
%100	24	المجموع

نلاحظ من الجدول (6) أن مانسبته %41 من أعضاء الجمعيات قد إنضموا للجمعية لمدة تتراوح بين 25-21 سنة وتليها 10-5 سنة و 20-16 سنة بنسبة %21 ونجد من الأعضاء من إنضم للجمعية في الفترة ما بين 15-11 سنة بنسبة %17 اي نلاحظ ان %41 من اعضاء الجمعية لهم الاقدمية في العمل داخلها اي لهم مدة طويلة وهم بالجمعية وهم على دراية اكبر برئيس الجمعية وبالتالي انسب على الحكم على النمط القيادي السائد في جمعيتهم.

تحليل نتائج المحور الثاني :

استجابات افراد عينة البحث ازاء مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم

الجدول رقم(7): نتائج إتصاف رئيس الجمعية بالمرونة .

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	%100
لا	0	%0
المجموع	24	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يتصفون بالمرونة في تنفيذ

الأنظمة ولايوجد من أعضاء الجمعيات من يرى العكس ، وقد يعود إتصاف رؤساء الجمعيات بهذه الميزة إلى سعي الرؤساء إلى جذب أكبر عدد من المتطوعين و عدم تقييدهم و الضغط عليهم و أيضا للحفاظ على أعضائها في الجمعية.

الجدول رقم(8): نتائج تشجيع رئيس الجمعية أعضاء الجمعية على المبادرة .

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	%100
لا	0	%0
المجموع	24	%100

نلاحظ من الجدول أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يشجعون أعضاء الجمعية على

المبادرة و إبداء الرأي الهادف لأن رؤساء الجمعيات يفسحون المجال لأعضاء الجمعيات لإبداء آراء خاصة
نشاطات الجمعية لتسهيل العمليات التي يقومون بها وأيضا قد تكون هذه الآراء لتحسين وتطوير هذه

النشاطات للوصول الى أهداف الجمعية والرسالة التي تسعى لها وهذا من ينمي أيضا الابداع والابتكار لدى أعضاء الجمعية

الجدول رقم(9): نتائج عرض رئيس الجمعية لمشاكل الجمعية على الأعضاء ومناقشتهم

والتشاور معهم لإيجاد حل مناسب.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
%100	24	نعم
%0	0	لا
%100	24	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يعرضون مشاكل الجمعية على أعضائها ومناقشتهم والتشاور معهم لإيجاد حل مناسب لها وهذا ما يساعد أعضاء الجمعية على فهم المشاكل التي تواجهها الجمعية والإطلاع على أسبابها وفتح المجال لهم لإعطاء اقتراحات وآراء لحل هذه المشاكل واقتراح أيضا التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة وهذا ما ينمي لديهم الاحساس لأهميتهم وتقدير واهتمام رئيس الجمعية لإقتراحاتهم وهذا أيضا يؤدي من جهة أخرى الى تسهيل عملية القيادة لدى رؤساء الجمعية لأداء مهامهم.

الجدول رقم(10): نتائج اهتمام رئيس الجمعية بحل مشكلات أعضاء الجمعية.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
%100	24	نعم
%0	0	لا
%100	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يهتمون بحل المشكلات التي تواجه أعضاء الجمعية وهنا نلاحظ أنه وبالإضافة الى مناقشة مشكلات الجمعية مع الأعضاء فإن رؤساء الجمعيات يهتمون أيضا بمشكلات أعضاء الجمعية وهذا مايدل على العلاقات الانسانية التي تربط بين رؤساء الجمعيات وأعضائها والتعاون الذي يجمع بينهم .

الجدول رقم: (11) نتائج يفويض رئيس الجمعية جزء من صلاحياته للأعضاء .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
100%	24	نعم
0%	0	لا
100%	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يفوضون جزءا من صلاحياتهم للأعضاء في الجمعية وذلك لتعدد أنشطة الجمعيات وتشعبها لذلك يلجأ رئيس الجمعية لإعطاء جزء من صلاحياته للأعضاء في الجمعية لتسهيل القيام بالأعمال في الوقت المناسب .

الجدول رقم 12: نتائج اهتمام رئيس الجمعية بتنسيق الجهود بين الأعضاء.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
100%	24	نعم
0%	0	لا
100%	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من رؤساء الجمعية يهتمون بتنسيق الجهود بين الأعضاء في الجمعية، لأن التنسيق من أهم العمليات الإدارية وهو ما يستلزم القيام بالأعمال والنشاطات في الجمعية لذلك يهتم رئيس الجمعية بعملية التنسيق للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الجدول رقم 13: نتائج مشاركة رئيس الجمعية جميع الأعضاء في تخطيط العمل الاجتماعي

النسبة	التكرار	الإحتمالات
100%	24	نعم
0%	0	لا
100%	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يشركون جميع الأعضاء في تخطيط العمل الاجتماعي وذلك لأن العمل التطوعي ليس بالعمل السهل ولإن العمل التطوعي يشترك الأعضاء فيه من أجل مساعدة الآخرين دون مقابل مادي وهم همزة وصل بين كل من الغنى والفقير لذلك يتشارك كل الأعضاء في تخطيط العمل الاجتماعي .

الجدول رقم 14: نتائج عمل رئيس الجمعية على سيادة روح التعاون بين الأعضاء في الجمعية:

النسبة	التكرار	الإحتمالات
100%	24	نعم
0%	0	لا
100%	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يعملون على سيادة روح التعاون بين الأعضاء في الجمعية لأن أساس قيام وتأسيس أي جمعية هو التعاون لذلك يحتاج الأعضاء في الجمعية إلى التعاون فيما بينهم لتحقيق رسالة الجمعية.

المحور الثالث: استجابة افراد عينة البحث ازاء مدى توافر النمط القيادي الاتوقراطي لدى قاداتهم

الجدول رقم15:نتائج إملاء رئيس الجمعية التعليمات والأنظمة على أعضاء الجمعية

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	5	21%
لا	19	79%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 79% من رؤساء الجمعيات لا يملون التعليمات والأنظمة على أعضاء الجمعية

بينما نسبة 21% منهم يملون التعليمات والأنظمة على أعضاء الجمعية .

الجدول رقم16: نتائج حرص الرئيس على سير العمل سيرا روتينيا.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	3	12%
لا	21	88%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 88% من رؤساء الجمعيات لا يتبعون السير الروتيني للعمل بينما

12% منهم يحرصون على سير العمل سيرا روتينيا وفق التعليمات.

الجدول رقم17: نتائج إتخاذ رئيس الجمعية للقرارات دون مشاركة أعضاء الجمعية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
------------	---------	--------

نعم	5	21%
لا	19	79%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 79% من رؤساء الجمعيات لا يتخذون القرارات الإدارية دون

مشاركة الأعضاء وإنما يتيحون لهم الفرصة للمشاركة بإتخاذ القرارات ويقابله 21% من رؤساء

الجمعيات يتخذون القرارات الإدارية دون مشاركة أعضاء الجمعية

الجدول رقم 18: نتائج المبحوثين حول رأي رئيس الجمعية بأن المناقشة مضيعة للوقت

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	2	8%
لا	22	92%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 92% من رؤساء الجمعيات لا يرون أن المناقشة وإبداء الرأي

مضيعة للوقت وتقابلها 8% من رؤساء الجمعيات يرون أن المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت لكن المناقشة لها أهمية كبيرة في ظهور اقتراحات وأفكار مهمة لاستمرار واستقرار العمل التطوعي وتطوير المجتمع أيضا.

الجدول رقم 19: نتائج ميل رئيس الجمعية إلى تركيز جميع السلطات في يده.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	0	0%
لا	24	100%

المجموع	24	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من رؤساء الجمعيات لا يملون إلى تركيز السلطات في يدهم فقط وإنما نجد في الجمعيات الخيرية تفويض السلطة لأعضاء الجمعية لأنه يساعد على تسهيل العمل التطوعي

الجدول رقم 20: نتائج إعتقاد رئيس الجمعية أن لديه حلول جاهزة لكل مشكلة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	0	%0
لا	24	%100
المجموع	24	%100

ملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من رؤساء الجمعيات لا يعتقدون أن لديهم حلول جاهزة لكل مشكلة وذلك لأن رؤساء الجمعيات يعتمدون على عرض ومناقشة المشكلات التي تواجه الجمعية على أعضائها لإيجاد حلول مناسبة لها من خلال الاقتراحات التي يقدمها أعضاء الجمعية

المحور الرابع : استجابات افراد عينة البحث ازاء مدى توافر النمط القيادي الحر لدى قاداتهم

الجدول رقم 21: نتائج إعتقاد رئيس الجمعية على أعضاء توجيهه عام وملاحظات عامة غير محددة:

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	6	%25
لا	18	%75

المجموع	24	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75% من رؤساء الجمعيات يعتمدون على إعطاء توجيه عام

وملاحظات عامة غير محددة لأعضاء الجمعية بينما 25% من رؤساء الجمعيات يعتمدون على إعطاء توجيه عام وغير محدد للأعضاء

الجدول رقم 22: نتائج اهتمام رئيس الجمعية بعملية إنضباط أعضاء الجمعية:

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	%100
لا	0	%0
المجموع	24	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يهتمون بعملية إنضباط أعضاء الجمعية وذلك للقيام بواجباتهم اتجاه الجمعية وإعداد النشاطات في الوقت المناسب وبأحسن طريقة لأن رئيس الجمعية إن لم يهتم بعملية انضباط أعضائه فهذا سيؤدي إلى التسبب وبالتالي عدم القيام بالمهام والأعمال الموكلة لهم وهذا يؤدي بالضرورة أيضا لعدم وصول الجمعية لأهدافها .

الجدول رقم 23: نتائج سماح رئيس للأعضاء بالمبادرة في أداء العمل :

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	%100
لا	0	%0
المجموع	24	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يسمحون لأعضاء الجمعية بالمبادرة في أداء العمل دون مشاركتهم , وهذا ما يؤكد أن رؤساء الجمعيات يسعون الى تنمية روح المسؤولية لدى الجمعية ولإنجاز الأعمال التي يستطيعون القيام بها دون الرجوع لرئيس الجمعية.

الجدول رقم 24: نتائج اعطاء رئيس الجمعية الحرية الكاملة للعاملين لإنجاز أعمالهم؟

النسبة	التكرار	الإحتمالات
92%	22	نعم
8%	2	لا
100%	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 92% من رؤساء الجمعيات يعطون الحرية الكاملة لأعضاء الجمعية لإنجاز أعمالهم بينما نجد 8% منهم لا يعطون لهم الحرية لإنجاز أعمالهم

الجدول رقم 25: نتائج تساهل رئيس الجمعية مع الأعضاء المقصرين؟

النسبة	التكرار	الإحتمالات
25%	6	نعم
75%	18	لا
100%	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 25% من رؤساء الجمعيات يتساهلون مع الأعضاء المقصرين في أداء واجباتهم بينما هناك نسبة 75% من رؤساء الجمعيات لا يتساهلون مع الأعضاء

المقصرين في أداء واجباتهم لأن ذلك سيؤدي إلى انتشار الفوضى وعدم الانضباط داخل الجمعية وتراكم الأعمال والواجبات على الأعضاء دون القيام بها.

الجدول رقم 26: نتائج تقبل رئيس الجمعية للتغيير الذي يقترحه الأعضاء على أسلوب العمل:

النسبة	التكرار	الإحتمالات
%96	23	نعم
%04	01	لا
%100	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 04% من رؤساء الجمعيات لا يتقبلون التغيير الذي يقترحه الاعضاء في الجمعية بينما نجد نسبة 96% منهم يتقبلون التغيير الذي يقترحه الأعضاء لأن الجمعية تعمل على مساعدة المجتمع وتلبية حاجاتهم وحل مشكلاتهم وبما أن المجتمع في تغير مستمر فإن الجمعيات الخيرية تحتاج أيضا للتغيير لتتكيف مع المجتمع وتحقق الاستقرار والأمن للمواطنين (المحتاجين)

الجدول رقم 27: نتائج منح رئيس الجمعية السلطة للأعضاء على أوسع نطاق لإتخاذ القرارات.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
%25	6	نعم
%75	18	لا
%100	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 25% من رؤساء الجمعيات يمنحون السلطة للأعضاء على أوسع نطاق لاتخاذ القرارات بينما تقابلها نسبة 75% منهم لا يمنحون السلطة للأعضاء على أوسع نطاق لاتخاذ القرارات.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الجمعيات الخيرية ، و لتحقيق هذه الأهداف خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- استجابة افراد عينة البحث ازاء مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم

خصائص المبحوثين

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن نسبة 71% من اعضاء الجمعية والعاملين بها هم من الاناث ،فيما كانت ما نسبته 29% من العاملين بالجمعيات الخيرية المختارة من الذكور ،وقد تعود هذه النسب وارتفاع نسبة الاناث العاملين بالجمعيات الخيرية قد يعود إلى أن الجمعيات التي تم إختيارها إثنين منها تترأسها امرأة و أغلبية أعضاء الجمعية إناث و يمكن أن يكون ذلك راجع إلى ميل جنس الإناث إلى العمل التطوعي.

يوضح الجدول رقم(4) ان العاملين بالجمعيات الخيرية المعنية في هذه الدراسة الذين تتراوح اعمارهم بين

30و35سنة كانت نسبتهم 2% لأن أعضاء الجمعيات أقل عمر هو 30 سنة ونلاحظ من الجدول عدم

وجود نسبة الشباب أقل من 30 سنة و يعود ذلك إلى قدم تأسيس هذه الجمعيات أو عدم إقبال هذه الفئة من

المجتمع في عملية تأسيس الجمعيات أي قد نجد هذه الفئة في المتطوعين ، و نلاحظ أيضا الفئة بين 46-50

سنة تمثل نسبة 33% بينما تمثل نسبة 25% الفئة بين 30-35 سنة وتليها نسبة 21% الفئة بين 51-55 سنة
و الفئة بين 36-40 سنة بنسبة 8%

نلاحظ من الجدول رقم(5) ان 58% أي أكثرية أفراد الدارسة هم من ذوي التعليم الثانوي على مؤهل جامعي، فيما بلغت نسبة العاملين في هذه الجمعيات الحاصلين على شهادات جامعية ما نسبته 21% وهي تتساوى مع الحاصلين على التعليم المتوسط أي لم تتجاوز 21% .
وهذه النسب تدل على ان اغلب العاملين في الجمعيات الخيرية هم من الأشخاص ذوي المستوى المتوسط لأنها ذات طابع تطوعي لاحتياج إلى أشخاص ذوي دراسات عليا فقط ليشغلوا هذه المناصب و يحتاج تأسيس الجمعية إلى أفراد تسعى لمساعدة المحتاجين أكثر من أي شيء آخر و كيفية التعامل مع هذه الفئة من المجتمع.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أعضاء الجمعية بنسبة 83% متزوجون تليها 13% عازبون و 4% أرامل.

الجدول(6) أن نسبة 63% من أعضاء الجمعيات غير متفرغين للعمل في الجمعية أي أن لهم أعمال أخرى بالإضافة إلى العمل الجمعي أي أنهم بالإضافة إلى العمل التطوعي فهم يشغلون وظائف الأخرى وتليها نسبة 37% من أعضاء الجمعيات متفرغون للعمل التطوعي أي ليس لهم عمل آخر دون العمل بالجمعية
1 استجابات افراد عينة البحث ازاء مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم نلاحظ من

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يتصفون بالمرونة في تنفيذ الأنظمة ولايوجد من أعضاء الجمعيات من يرى العكس ، وقد يعود إتصاف رؤساء الجمعيات بهذه الميزة إلى سعي الرؤساء إلى جذب أكبر عدد من المتطوعين و عدم تقييدهم و الضغط عليهم و أيضا للحفاظ على أعضائها في الجمعية.

نلاحظ من الجدول أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يشجعون أعضاء الجمعية على المبادرة و إبداء الرأي الهادف لأن رؤساء الجمعيات يفسحون المجال لأعضاء الجمعيات لإبداء آراء خاصة نشاطات الجمعية لتسهيل العمليات التي يقومون بها وأيضا قد تكون هذه الآراء لتحسين وتطوير هذه

النشاطات للوصول الى أهداف الجمعية والرسالة التي تسعى لها وهذا من ينمي أيضا الابداع والابتكار لدى أعضاء الجمعية

نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يعرضون مشاكل الجمعية على أعضائها ومناقشتهم والتشاور معهم لإيجاد حل مناسب لها وهذا ما يساعد أعضاء الجمعية على فهم المشاكل التي تواجهها الجمعية والإطلاع على أسبابها وفتح المجال لهم لإعطاء اقتراحات وآراء لحل هذه المشاكل واقتراح أيضا التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة وهذا ما ينمي لديهم الاحساس لأهميتهم وتقدير واهتمام رئيس الجمعية لإقتراحاتهم وهذا أيضا يؤدي من جهة أخرى الى تسهيل عملية القيادة لدى رؤساء الجمعية لأداء مهامهم.

نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يهتمون بحل المشكلات التي تواجه أعضاء الجمعية وهنا نلاحظ أنه وبالإضافة الى مناقشة مشكلات الجمعية مع الأعضاء فأن رؤساء الجمعيات يهتمون أيضا بمشكلات أعضاء الجمعية وهذا ما يدل على العلاقات الانسانية التي تربط بين رؤساء الجمعيات وأعضائها والتعاون الذي يجمع بينهم .

أن نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يفوضون جزءا من صلاحياتهم للأعضاء في الجمعية وذلك لتعدد أنشطة الجمعيات وتشعبها لذلك يلجأ رئيس الجمعية لإعطاء جزء من صلاحياته للأعضاء في الجمعية لتسهيل القيام بالأعمال في الوقت المناسب .

من رؤساء الجمعية يهتمون بتنسيق الجهود بين الأعضاء في الجمعية ،لأن التنسيق من أهم العمليات الإدارية وهو ما يستهل القيام بالأعمال والنشاطات في الجمعية لذلك يهتم رئيس الجمعية بعملية التنسيق للوصول الى الأهداف المرجوة.

أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يشركون جميع الأعضاء في تخطيط العمل الاجتماعي وذلك لإن العمل التطوعي ليس بالعمل السهل ولإن العمل التطوعي يشترك الأعضاء فيه من أجل مساعدة الآخرين دون مقابل مادي وهم همزة وصل بين كل من الغنى والفقير لذلك يتشارك كل الأعضاء في تخطيط العمل الاجتماعي .

أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يعملون على سيادة روح التعاون بين الأعضاء في الجمعية لأن أساس قيام وتأسيس أي جمعية هو التعاون لذلك يحتاج الأعضاء في الجمعية إلى التعاون فيما بينهم لتحقيق رسالة الجمعية.

استجابة افراد عينة البحث ازاء مدى توافر النمط القيادي الاتوقراطي لدى قاداتهم

.

أن 79% من رؤساء الجمعيات لا يملون التعليمات والأنظمة على أعضاء الجمعية بينما نسبة 21% منهم يملون التعليمات والأنظمة على أعضاء الجمعية .

أن نسبة 88% من رؤساء الجمعيات لا يتبعون السير الروتيني للعمل بينما 12% منهم يحرصون على سير العمل سيراً روتينياً وفق التعليمات.

أن نسبة 79% من رؤساء الجمعيات لا يتخذون القرارات الإدارية دون مشاركة الأعضاء وإنما يتيحون لهم الفرصة للمشاركة بإتخاذ القرارات ويقبله 21% من رؤساء الجمعيات يتخذون القرارات الإدارية دون مشاركة أعضاء الجمعية

أن نسبة 92% من رؤساء الجمعيات لا يرون أن المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت وتقابلها 8% من رؤساء الجمعيات يرون أن المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت لكن المناقشة لها أهمية كبيرة في ظهور اقتراحات وأفكار مهمة لاستمرار واستقرار العمل التطوعي وتطوير المجتمع أيضاً.

أن نسبة 100% من رؤساء الجمعيات لا يملون إلى تركيز السلطات في يدهم فقط وإنما نجد في الجمعيات الخيرية تفويض السلطة لأعضاء الجمعية لأنه يساعد على تسهيل العمل التطوعي

أن نسبة 100% من رؤساء الجمعيات لا يعتقدون أن لديهم حلول جاهزة لكل مشكلة وذلك لأن رؤساء الجمعيات يعتمدون على عرض ومناقشة المشكلات التي تواجه الجمعية على أعضائها لإيجاد حلول مناسبة لها من خلال الاقتراحات التي يقدمها أعضاء الجمعية.

ويتضح من ان القادة في النمط الاتوقراطي في القيادة يتجنبون التغيير في اسلوب العمل ويطلبون من المرؤوسين تنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها، ويتقيدون في حرفية الانظمة والتعليمات ، كما يلزمون العاملين بمستويات معينة من الاداء، ويقضون قدر كبير من وقتهم في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.

استجابات افراد عينة البحث ازاء مدى توافر النمط القيادي الحر لدى قادتهم

الجدول أن نسبة 75% من رؤساء الجمعيات يعتمدون على إعطاء توجيه عام وملاحظات عامة غير محددة لأعضاء الجمعية بينما 25% من رؤساء الجمعيات يعتمدون على إعطاء توجيه عام وغير محدد للأعضاء أن هناك نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يهتمون بعملية إنضباط أعضاء الجمعية وذلك للقيام بواجباتهم اتجاه الجمعية وإعداد النشاطات في الوقت المناسب وبأحسن طريقة لأن رئيس الجمعية إن لم يهتم بعملية انضباط أعضائه فهذا سيؤدي إلى التسبب وبالتالي عدم القيام بالمهام والأعمال الموكلة لهم وهذا يؤدي بالضرورة أيضا لعدم وصول الجمعية لأهدافها .

أن نسبة 100% من رؤساء الجمعيات يسمحون لأعضاء الجمعية بالمبادرة في أداء العمل دون مشاركتهم ، وهذا ما يؤكد أن رؤساء الجمعيات يسعون الى تنمية روح المسؤولية لدى الجمعية ولانجاز الأعمال التي يستطيعون القيام بها دون الرجوع لرئيس الجمعية.

أن هناك نسبة 92% من رؤساء الجمعيات يعطون الحرية الكاملة لأعضاء الجمعية لإنجاز أعمالهم بينما نجد 8% منهم لا يعطون لهم الحرية لإنجاز أعمالهم

أن هناك نسبة 25% من رؤساء الجمعيات يتساهلون مع الأعضاء المقصرين في أداء واجباتهم بينما هناك نسبة 75% من رؤساء الجمعيات لا يتساهلون مع الأعضاء المقصرين في أداء واجباتهم لأن ذلك سيؤدي إلى انتشار الفوضى وعدم الانضباط داخل الجمعية وتراكم الأعمال والواجبات على الأعضاء دون القيام بها.

أن هناك نسبة 04% من رؤساء الجمعيات لا يتقبلون التغيير الذي يقترحه الاعضاء في الجمعية بينما نجد نسبة 96% منهم يتقبلون التغيير الذي يقترحه الأعضاء لأن الجمعية تعمل على مساعدة المجتمع وتلبية حاجاتهم وحل مشكلاتهم وبما أن المجتمع في تغير مستمر فإن الجمعيات الخيرية تحتاج أيضا للتغيير لتتكيف مع المجتمع وتحقق الاستقرار والأمن للمواطنين(المحتاجين)

أن هناك نسبة 25% من رؤساء الجمعيات يمنحون السلطة للأعضاء على أوسع نطاق لاتخاذ القرارات بينما تقابلها نسبة 75% منهم لا يمنحون السلطة للأعضاء على أوسع نطاق لاتخاذ القرارات.

من خلال عرض النتائج السابقة نستنتج ان:

1. النمط القيادي الديمقراطي أكثر الأنماط من بين أنماط القيادة الإدارية الثلاث(الديمقراطي ، الأوتوقراطي ، الحر) ثم يليه النمط التساهلي و النمط الأوتوقراطي.

2. أن أعضاء الجمعيات يرون أن رؤساء الجمعيات يتبعون النمط القيادي الديمقراطي لإدارة الجمعيات الخيرية و هذا ما تؤكدُه النسب المئوية المتحصل عليها. وهذا متفق مع دراسة عبد الرحمن (٢٠٠١) وكذلك مع ما أشار إليه حم ازوي والسروجي (١٤١٨) (في مؤلفهما إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية حيث ذكر أن الأسلوب الأمثل هو الأسلوب الديمقراطي الذي يقوم على المشاركة وعدم الاستبداد بالآراء ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات جامعة أيوا الأمريكية والتي قادها " كورث لوين " التي أبرزت أهمية الأسلوب الديمقراطي للقيادة وتفوقه على الأسلوبين الآخرين.
3. اعتماد رؤساء الجمعيات على المناقشة والتشاور الجماعي بين أعضاء الجمعية للوصول إلى نتائج و حلول للمشاكل التي تواجهها الجمعية .
4. تقبل رؤساء الجمعيات لآراء و وجهات نظر أعضاء الجمعية و الإهتمام بإقتراحاتهم و تبني الرأي الأصح والذي يخدم أهداف ورسالة الجمعية.
5. إتسام رؤساء الجمعيات بزرع روح التعاون بين أعضائها و تنسيق الجهود فيما بينهم.
6. اعتماد رؤساء الجمعيات على المناقشة والتشاور الجماعي بين أعضاء الجمعية للوصول إلى نتائج و حلول للمشاكل التي تواجهها الجمعية .
7. تقبل رؤساء الجمعيات لآراء و وجهات نظر أعضاء الجمعية و الإهتمام بإقتراحاتهم و تبني الرأي الأصح والذي يخدم أهداف ورسالة الجمعية.
8. إتسام رؤساء الجمعيات بزرع روح التعاون بين أعضائها و تنسيق الجهود فيما بينهم.
9. فتح رؤساء الجمعيات المجال لأعضاء الجمعية بالمبادرة في أداء الأعمال و تقبلهم للإقتراحات الخاصة بالتغيير في أسلوب العمل إن إستدعت الحاجة إلى ذلك .
10. إعطاء رؤساء الجمعيات الحرية الكاملة لأعضائها لإنجاز الأعمال ويرجع ذلك إلى التغيرات السريعة التي تطرأ على المجتمع و التي تنعكس على أسلوب المنظمات الاجتماعية التي تسعى بالدرجة الأولى إلى تقديم المساعدة لأفراد المجتمع وتلبية إحتياجاتهم المتعددة والمتنوعة.
11. سعي رؤساء الجمعيات الدائم إلى جذب الأفراد للعمل التطوعي إبراز أهميته لأعضاء الجمعية و الهدف من ذلك تحقيق هدف الجمعية و الرسالة التي أسست من أجلها.

المطلب الثالث:التوصيات:

في ضوء ماتوصل إليه الباحث يقدم في الأخير بعض التوصيات وهي:

1. الحد من إتباع النمط الأوتوقراطي والنمط الحر وهذا ما أثبتته الدراسة من خلال النسب المئوية وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لرؤساء الجمعيات الخيرية .
2. لابد من وجود دليل يوضح مقر الجمعيات الخيرية المتواجدة بالمدينة و الذي يوضح في طياته طبيعة خدماتها وكل مايمكن عن هذه الجمعيات لأنها ناشطة في المجتمع .
3. تطوير أسلوب العمل داخل الجمعيات الخيرية بما يضمن إنسيابية العمل داخلها ووسائل إتصال.
4. تزويد وتدعيم الجمعيات الخيرية بمختلف الوسائل الإتصالية و التقنية لتستطيع القيام بدورها على أكمل وجه.
5. تحديد و إنشاء المقرات الخاصة بالجمعيات ليتمكن المواطنون من معرفته و اللجوء سواء المتطوع أو الفرد المحتاج للتطوع.