

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع  
الرقم التسلسلي: .....  
رقم التسجيل: .....



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: عمل وتنظيم

بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تطوير القدرات التسييرية والتنافسية  
بالمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس – الطارف-

إشراف الأستاذ:

د. إلياس شرفة

إعداد الطالبتين:

خولة عي

زهية سلمي

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ	د/ تريكي حسان
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ	د. إلياس شرفة
عضوا ممتحنا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ	د/ سبرطعي مراد

السنة الجامعية : 2024-2023



# شكر و عرفان

قال الله تعالى ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾

سورة إبراهيم، الآية 07

الحمد لله الذي وفقنا لبلوغ هذه الدرجة و أنار دربنا بالعلم و المعرفة

و أعاننا في إنجاز هذا العمل المتواضع

راجين منه التوفيق و السداد

كما نتوجه بعبارات الشكر و التقدير إلى

الأستاذ المشرف

**" إياس شرفة "**

الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث و لم يبخل علينا بالنصائح و التوجيهات

من أجل أن يكون في المستوى المطلوب

و كذلك على حسن معاملته لنا

متمنين له دوام الصحة و العافية

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة و الطاقم التربوي لكلية علم اجتماع

وإلى أساتذة لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا

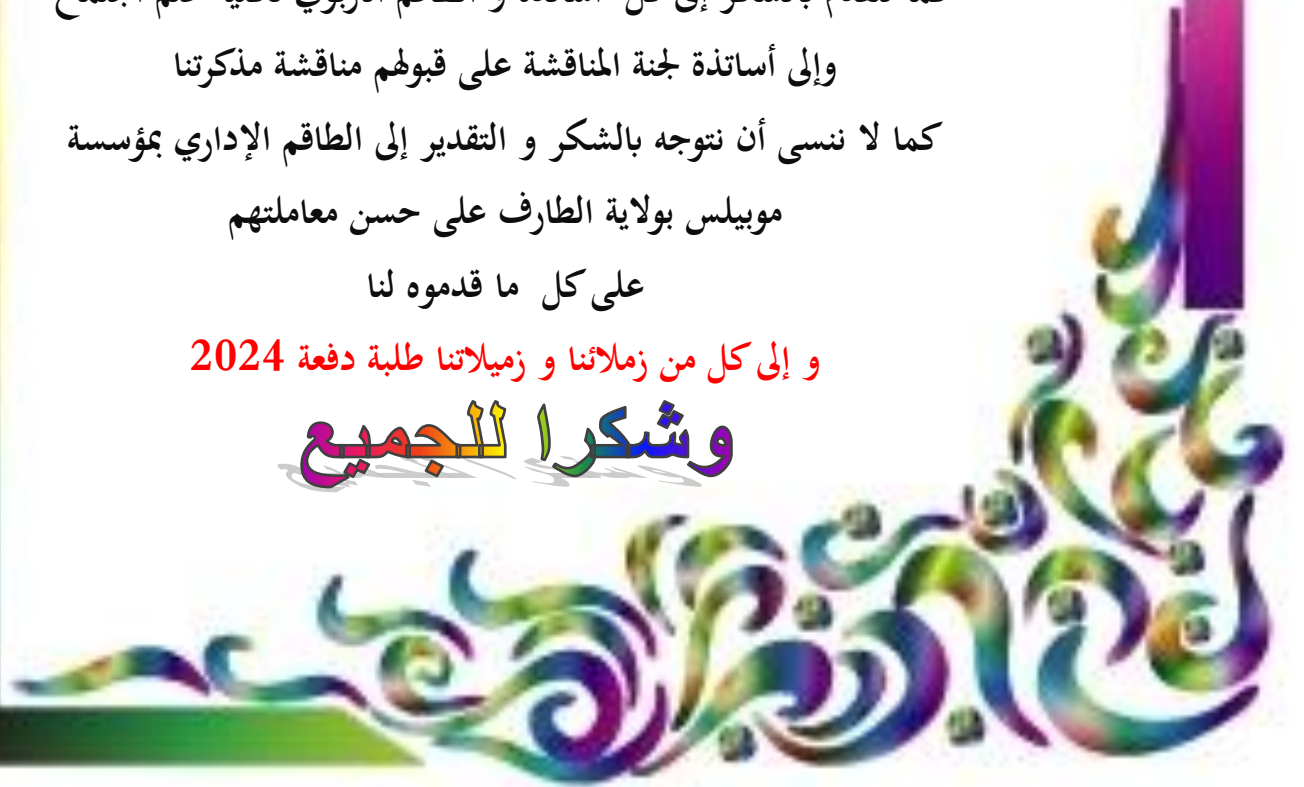
كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر و التقدير إلى الطاقم الإداري بمؤسسة

موبيلس بولاية الطارف على حسن معاملتهم

على كل ما قدموه لنا

**و إلى كل من زملائنا و زميلاتنا طلبة دفعة 2024**

**وشكرا للجميع**



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات و الله بما تعملون

خير "

صدق الله العظيم

أما عن فرحة التخرج فلا إقتباس يصفها ولا كلام يعبر عن شعورنا عظم المراد  
فهان الطريق و نلت ما كان بالأمس حلما، لم يكن الوصول سهلا لولا توفيق

الله

إلى روح أبي الطاهرة التي فارقتني و أخذت جزءا من روحي و أحزني رحيله إلى  
من أحبني و لم يبخل علي يوما أحبني أكثر من نفسه، الله أرحم أبي الغالي و

أسكنه فسيح جناتك

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الغالية على قلبي التي علمتني معنى الصبر  
و الاجتهاد التي تعبت من أجل أن أصل إلى ما أنا عليه إلى من كان دعاؤها

سر نجاحي أمي الغالية حفظها الله و طول في عمرها

إلى أنسي في الحياة و صندوق أسراري أخوتي

**" محمد، موسى، إسماعيل، أمين و كمال و سامي "**

إلى أبنائهم

إلى الرجل الفاضل العم " حلیم قدور " الذي ساعدنا بكل ما عنده

إلى أساتذتي الذين دعموني طيلة مسيرتي الدراسية و

**خاصة الأستاذ " تريكي حسان "**

**و أخص بالذكر الأستاذ المشرف " إلياس شرفة "**

إلى صديقاتي الغاليات " خولة، ياسمين، كريمة "

## زهية

# إهداء

اللهم ليس بجهدى و اجتهادى إنما بتوفيقك و كرمك و فضلك علي إلى و هنا و  
أقول انتهت رحلتي الجامعية بجلوها و مرها ، فاللهم سهل و يسرها ما بعدما أفتح لنا من  
أبواب علمك

أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى إنسان في حياتي التي أنارت دربي  
و لم تبخل علي يوما بنصائحها إلى من منحني القوة و العزيمة لمواصلة دربي

**أمي الغالية أطال الله في عمرها**

إلى من علمني مكارم الأخلاق إلى سندي الأول بعد الله عزوجل إلى فخري و اعتزازي "

**"أي الغالي " أطال الله في عمرك**

إلى أخي الغالي و سندي في الحياة **" عبد الرزاق "**

إلى أخوتي الغاليات

**" دلال ، كريمة "**

إلى أحباب قلبي أبناء أخوتي الصغار **" رحمة ، أسيل ، جاسر "**

أتمنى لكم أياما مليئة بالفرح و السعادة

إلى صديقاتي الغاليات **" نسرين ، كريمة ، زهية ، ياسمين "**

إلى أساتذتي الكرام اللذين أمدوني بالنصائح القيمة و الثمينة طيلة مسيرتي الدراسية

**إلى أستاذي المشرف " إلياس شرفة "**

الذي له جزيل الشكر و التقدير و لم يبخل علي بنصائح و توجيهاته القيمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

## خولة

# ملخص الدراسة

## - ملخص الدراسة باللغة العربية :

إن المؤسسة الجزائرية لا تستطيع القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها إلا من خلال وجود قيادة إدارية، حيث تلعب القيادة دورا حاسما في توجيه الرؤى الإستراتيجية و تحديد الأهداف و تنسيق الجهود في تحقيقها باعتبارها العنصر الفعال في أي مؤسسة ، ففضل القيادة الإدارية الجيدة، يمكن للمؤسسة التكيف مع المتغيرات و بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الإنتاجية و تمكنها من التطور المستمر و تحقيق النمو المستدام .

## الكلمات المفتاحية :

الدور، القيادة، الإدارة، القيادة الإدارية، التطوير، القدرات التسييرية، القدرات التنافسية ، المؤسسة.

## **Summary**

The Algerian institution cannot carry out its functions and achieve its goals except through the presence of administrative leadership, as leadership plays a decisive role in directing strategic visions, setting goals, and coordinating Efforts are made to achieve it as an effective element in any institution. Thanks to good administrative leadership, the institution can adapt to changes and build a positive organizational culture that supports productivity and enables it to continuously develop and achieve sustainable growth.

## **The Key Words :**

The Role, Leadership, Management, Administrative Leadership, Development, Management Capabilities, Competitive Capabilities, The Institution.

# فهرس الموضوعات

## ❖ فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و تقدير
	ملخص
	فهرس المحتويات
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول : مدخل عام للدراسة</b>	
07	- تمهيد
08	- أولا :أسباب اختيار الموضوع
09	- ثانيا : أهمية الدراسة
10	- رابعا : إشكالية الدراسة
13	- خامسا :تحديد المفاهيم
21	- سادسا :الدراسات السابقة
37	- سابعا :المقاربة النظرية
39	- خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : ماهية القيادة الإدارية</b>	
42	- تمهيد
43	- أولا :مفهوم القيادة الإدارية

44	- ثانيا : أنماط القيادة الإدارية
50	- ثالثا : عناصر القيادة الإدارية
52	- رابعا : نظريات القيادة الإدارية
64	- خامسا : العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
66	- سادسا : أهمية القيادة الإدارية
71	- خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : الطابع التسييري و التنافسي للمؤسسة الجزائرية</b>	
74	- تمهيد
75	أولاً: مفهوم القدرات التسييرية
76	ثانيا: الوظائف الأساسية للتسيير
77	ثالثا: الأهداف الأساسية للتسيير
79	رابعا: القدرة التنافسية و التسيير الفعال
81	خامسا: مفهوم القدرات التنافسية
82	سادسا: أبعاد القدرات التنافسية
84	سابعا: نماذج القوى الخمس "البورتر
88	ثامنا: مرتكزات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدعم قدرتها التنافسية

90	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
94	- تمهيد
95	1) المنهج المستخدم ( نوع المنهج و طريقة توظيفه )
96	2) أدوات جمع البيانات ( تعريفها و طريقة توظيفها)
100	3) عينة الدراسة ( عينة المسح الشامل)
103	4) لمحة عن ميدان الدراسة
101	- الإطار الزمني
102	- الإطار المكاني
103	عرض و تحليل النتائج
133	- خلاصة الفصل
134	- النتائج العامة
139	- خاتمة
143	- قائمة المصادر و المراجع
	- الملاحق

❖ فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
103	يبين أفراد العينة	01
104	يبين جنس أفراد العينة	02
105	الحالة العائلية لأفراد العينة	03
106	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	04
107	معيار تعيين القائد الإداري في المؤسسة	05
108	المزايا التي أهلكك لتصبح قائداً إدارياً	06
109	نمط القيادة المعتمدة داخل المؤسسة	07
110	مساهمة وجود قيادة إدارية رشيدة و واعية في تحقيق أهداف المؤسسة	08
111	الطريقة المتبعة في ممارسة عملية القيادة	09
112	مساهمة المهارات و القدرات التي يتمتع بها القائد الإداري في التسيير الأفضل للمؤسسة	10
113	أنت كقائد إداري	11
114	إشتراك القائد العمال في تسيير العملية التنظيمية	12
115	إشتراك القائد العمال في تسيير العملية التنظيمية	13
116	مشاركة العمال للقائد في التغيير التنظيمي	14
117	- أنواع التحفيز التي يقدمها القائد للعمال	15
118	- إستشارة القائد للعمال في القضايا الخاصة بالعمل	16
119	قدرة القائد الإداري على التخطيط و التنسيق و الرقابة	17
120	تشجيع المؤسسة على الإتصال الفعال	18

121	تعزيز المؤسسة على الثقافة التنظيمية و التفاعل بين الموظفين	19
122	- تعامل القائد مع القرارات الصعبة و التحديات	20
123	- توظيف المؤسسة للموارد البشرية المؤهلة و ذات كفاءة من أجل تحقيق ميزة	21
124	- مراعاة المؤسسة رضا العملاء عند تسويق منتجاتها	22
126	- إتخاذ المؤسسة للإجراءات اللازمة عن كل تغيير يطرأ على احتياجات زبائننا	23
127	- توفير المؤسسة منتجات متميزة و أقل تكلفة على المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة	24
128	- المهارات و المؤهلات التي تتوفر في القائد الإداري و القدرة على التكيف مع المواقف	25
128	- سعى القائد الإداري إلى توفير بيئة مناسبة للإبداع و الابتكار	26
129	- تبني القائد الإداري طرق حديثة للتطور و تحسين الجودة و الخدمات	27
130	- الإجراءات المتخذة من أجل تعزيز التعاون بين العمال و تقليل التنافس بينهم داخل التنظيم	28

مقدمة

تعد القيادة الإدارية واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح أي مؤسسة أو منظمة، وهي تتمثل في قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة ومرغوبة وتشمل القيادة الإدارية عدة عناصر أساسية منها: "التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة"

والقيادة الإدارية تتطلب مهارات متعددة مثل القدرة على التواصل الفعال، التفكير الاستراتيجي، وإتخاذ القرارات المناسبة، يجب على القائد الإداري أن يكون قادرا على فهم حاجات وأهداف العاملين وأن يعمل على تحفيزهم و تطوير قدراتهم لتحقيق أفضل أداء ممكن.

تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا في نجاح أي مؤسسة، حيث تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فعالية من خلال توجيه الجهود وتنسيقها والقيادة الإداريون يمتلكون القدرة على تحفيز الموظفين و تعزيز روح الفريق، مما يزيد من الإنتاجية والإلتزام الوظيفي، كما يساهم القادة في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والإبتكار وتقليل معدلات الدورات الوظيفية، وإدارة التغيير بكفاءة هي أيضا من مهام القيادة الإدارية مما يضمن مرونة المؤسسة وقدرتها على مواكبة التطورات، بالإضافة إلى ذلك تعتمد القيادة الفعالة على بناء علاقات قوية قائمة على الثقة و الإحترام المتبادل و اتخاذ قرارات حاسمة و مستتيرة و تطوير مهارات و قدرات الموظفين وحل المشكلات بشكل مبتكر و فعال يعزز من استدامة المؤسسة ونجاحها في بيئة العمل الديناميكية.

وتظهر أهمية القيادة الإدارية في تسيير المؤسسة وذلك من خلال تحقيق الأهداف، تحفيز الموظفين، خلق بيئة عمل إيجابية، إدارة التغيير، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحسين كفاءة و فعالية عمل المؤسسة و ضمان نجاحها في بيئة الأعمال.

وانطلاقاً من هذا لقد جاءت دراستنا بعنوان: " دور القيادة الإدارية في تطوير القدرات

### التسييرية والتنافسية بالمؤسسة الجزائرية "

وذلك لمعرفة طرق التسيير والتنافس التي تتبعها المؤسسة الجزائرية و لقد ارتأينا إلى

تقسيم موضوع البحث إلى أربعة فصول و قد كانت كالاتي :

➤ **الفصل الأول:** ويتضمن الإطار النظري لمفاهيم الدراسة حيث كان الجمع بأهم

دراسات القيادة مع طرح إشكالية الدراسة و التساؤلات الخاصة بها، كما تطرقنا إلى

تبيان أهمية الموضوع والهدف منه، إضافة إلى المفاهيم الرئيسية لموضوع هذا

البحث ووضع بعض المفاهيم الإجرائية.

➤ **الفصل الثاني:**و يدور حول مفهوم القيادة الإدارية و أنماطها، إضافة إلى العناصر

الخاصة بها كما تطرقنا أيضا إلى العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية ثم نظريات

القيادة الإدارية ثم أهمية القيادة الإدارية.

➤ **الفصل الثالث:** ويتضمن مفهوم القدرات التسييرية إضافة إلى الوظائف الأساسية

للتسيير و الأهداف الأساسية للتسيير إضافة إلى القدرة التنافسية و التسيير الفعال

، كما تطرقنا إلى مفهوم القدرات التنافسية و أبعاد القدرات التنافسية و نماذج القوى

الخمس لبورتر و مرتكزات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدعم قدرتها التنافسية.

➤ **الفصل الرابع:** وهو مقسم إلى إطار منهجي للدراسة و الذي يتضمن مجالات الدراسة

( المجال الزماني و المكاني للدراسة )، مع استخدام المنهج الوصفي و الإعتماد

## مقدمة:

عليه كأهم منهج مناسب للدراسة واختيار عينة المسح الشامل، مع الإعتماد على أداة لجمع البيانات وهي الإستمارة .

أما الإطار الثاني فهو خاص بالدراسة الميدانية و الذي يشمل عرض وتحليل وتفسير البيانات مع توضيح النتائج العامة للدراسة ،ثم تقديم أهم الاقتراحات والتوصيات لهذه الدراسة .

➤ **خاتمة:** توضح دور القيادة الإدارية في تطوير القدرات التسييرية و التنافسية في المؤسسات الجزائرية تتمثل في تحديد رؤية واضحة و إعداد إستراتيجيات تنفيذية تهدف إلى تعزيز الكفاءة و الفاعلية في الإدارة التنافسية في السوق.

# الفصل الأول:

## مدخل عام للدراسة

الفصل الأول :  
مدخل عام للدراسة

- تمهيد
- أولا :أسباب اختيار الموضوع
- ثانيا : أهمية الدراسة
- ثالثا : أهداف الدراسة
- رابعا :إشكالية الدراسة
- خامسا : تحديد المفاهيم
- سادسا :الدراسات السابقة
- سابعا : المقاربة النظرية
- خلاصة الفصل

**- تمهيد:**

القيادة الإدارية هي عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد و الفرق داخل المؤسسات لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فعالية ، تلعب القيادة الإدارية دورا حيويا في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال " التخطيط و تنظيم الموارد البشرية و إمام الأفراد نحو تحقيق رؤى و أهداف مشتركة .

وفي هذه الدراسة سوف نقوم بتحديد المفاهيم الأساسية و المقاربة لفهم الموضوع أكثر . كما استعمل على التعريف اللغوي والاصطلاحي ثم نتطرق إلى التعريفات الإجرائية . كما سننتظر إلى المنهج المعتمد في الدراسة حيث بواسطته للتمكن من تحديد الأدوات وصولا إلى النتائج التي نتوصل إليها بالتحليل و الفهم و التفسير .

- أولا : أسباب اختيار الموضوع :

يرجع أسباب إختياري لهذا الموضوع إلى عدة أسباب ذاتية و أخرى موضوعية .

1-أسباب ذاتية :

✓ اهتمامي الشخص بموضوع " القيادة الإدارية " أكثر من غيره من المواضيع

الأخرى و رغبتي الشخصية في الإطلاع و معرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة.

✓ طبيعة اختصاصي و المتمثل في " علم اجتماع العمل و التنظيم " خاصة و أن هذا الموضوع تعتبر من أهم موضوعات هذا التخصص .

✓ محاولة معرفة أثر توظيف الموارد البشرية في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .

- (2) أسباب موضوعية :

✓ محاولة تسليط الضوء على القيادة الإدارية و كيفية مساهمتها في التسيير الأمثل للمؤسسة .

✓ الوقوف على الدور الذي تؤديه القيادة في تحقيق الفعالية أو الدافعية إلى العمل في المؤسسة .

✓ إبراز دور القيادة الإدارية الرئيسية في المؤسسة الجزائرية .

✓ المشاركة في إثراء التراث العلمي الخاص بعلم اجتماع العمل و التنظيم من خلال تناولنا لهذه الدراسة .

## - ثانيا : أهداف و أهمية الدراسة :

## - (1) أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها في معالجتها لهذا الموضوع و المتمثل في : " دور القيادة الإدارية في تطوير القدرات التسييرية و التنافسية للمؤسسة " عن طريق متغيراتها المتمثلة في مصدر القوة و نمط القيادة لتحقيق أهدافها و ذلك بالاهتمام بعنصر الفرد باعتباره ضرورة للمؤسسة وهو ما يتطلب من القيادة التأثير في سلوكيات الأفراد بشكل ضروري مما يؤدي إلى تطوير قدراتهم و يحققون بذلك القدرة التنافسية للمؤسسة .

## - (2) أهداف الدراسة :

- ✓ محاولة الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية .
- ✓ تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في زيادة و تحقيق الكفاءة و التحسين في إنتاجية العامل .
- ✓ محاولة معرفة مدى مساهمة القيادة الديمقراطية في زيادة الدافعية لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية .
- ✓ العمل على تعزيز دور القائد و معرفة الأسلوب المتبع الناجح في دفع العمال و تحسين أدائهم .
- ✓ محاولة معرفة أساليب العمل و مدى تطبيق القوانين و نجاعتها في المؤسسة الجزائرية.

## - رابعا : إشكالية الدراسة :

إن عملية القيادة قديمة جدا قدم التاريخ الإنسان و يرجع وجودها إلى الحياة البدائية الأولى عندما تطلبت ضروريات الحياة و ديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها و يديرون شؤونها ،حيث ليس بإمكان الفاعل أن يحقق الأهداف التي يطمح إليها بالجهد الفردي وحده بل لابد من تضافر جهود جماعة منظمة ،و لقد نالت القيادة اهتمام العديد من العلماء و المنظرين حيث عرفت على أنها " عملية التأثير في الآخرين و توجيههم نحو تحقيق أهداف معينة ، تتضمن القيادة تحفيز الفرد أو المجموعة للعمل بجهد من أجل تحقيق الرؤية و الأهداف المحددة ، يمكن أن تظهر القيادة في سياقات متنوعة سواء في المؤسسات التجارية أو الحكومية أو المدنية تعتمد القيادة مجموعة من المهارات مثل التواصل الفعال و اتخاذ القرارات و بناء الفرق بهدف تحقيق التطوير و النجاح المستدام "

مع مرور الزمن يكتسب القائد الخبرة و الفهم العميق لعمليات التنظيم و ديناميات الفريق ،هذا التطور يأتي من الفهم و إكتساب المهارات و التفكير الاستراتيجي ،وهنا يتحول من كونه قائد إلى إداري ، كما يتحول دوره من تحفيز الفريق إلى تحقيق التنظيم وتحقيق الكفاءة ،ثم أن وظيفة القيادة لا تكتمل إلا بوجود إدارة حيث يظهر لنا ما يسمى بالقيادة الإدارية حيث تعرف على أنها : " القدرة على توجيه وإشراف الموارد و الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المحددة .

حيث تقوم القيادة الإدارية بدور أساسي و جوهري يتمثل في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة " ،ومن أهم العوامل التي تلعب دورا أساسيا

في أي منظمة و تحقيق أهدافها هو وجود إدارة واعية و رشيدة تهتم بالعالمين و تنظمهم بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة .

الضروري في الوقت الحالي هو أن يكون لدى المؤسسات " قدرات تسييرية متطورة لمواجهة التحديات المتنوعة حيث تعرف على أنها : " القدرات و المهارات التي يتمتع بها الفرد أو القائد الإداري لتنظيم و إدارة الموارد و العمليات داخل المؤسسة .

تتضمن هذه القدرات القدرة على إتخاذ القرارات الفعالة و التخطيط الاستراتيجي والتواصل الفعال والقدرة على حل المشكلات و تحقيق الأهداف المحددة لتحقيق نجاح والاستدامة في سياق الإدارة و القيادة .

وهذا يتطلب دورا فعالا في القيادة الإدارية في توجيه القيود نحو تطوير هذه القدرات فالقادة الإداريون يعتبرون محفزا رئيسيا للتعبير و التحسين في العمليات و الاستراتيجيات و يتطلب ذلك فهما عميقا لاحتياجات المؤسسة و كيفية تحسينها كما أن دورها ليس فقط في تحديد الرؤية و لكن أيضا بناء فرق عمل قوية و إشراكها في تعزيز القدرات التسييرية للمؤسسة بمختلف جوانبها .

كما يمكن القول أن دور القيادة الإدارية لا يقتصر فقط على القدرات التسييرية بل يتعدى دورها لتطوير " القدرات التنافسية " التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق و البقاء قوية في سوق المنافسة كما تشمل القدرة على الابتكار و تحسين الجودة و تكنولوجيا المعلومات و فهم عميق لاحتياجات العملاء والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة تعتبر هذه القدرات أساسية لتحقيق التفوق والإستدامة في البيئة التنافسية "

إلا أننا لا نبالغ أنه يستوجب على المؤسسة توظيف موارد بشرية مؤهلة إضافة إلى

انتقاء واختيار المورد البشري الذي يعتبر الدور الرئيسي في بلوغ المؤسسة قدرتها التنافسية

على ضوء ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية البحث ، والتي يمكن بلورتها في التساؤل

الرئيسي التالي :

- السؤال المركزي :

- كيف تساهم القيادة الإدارية في تطوير القدرات التسييرية و التنافسية للمؤسسة

الجزائرية ؟

- الأسئلة الفرعية :

✓ هل المهارات و القدرات التي يتمتع بها القائد الإداري تساهم في التسيير الأفضل

للمؤسسة الجزائرية؟

✓ كيف يساهم الاختيار و التوظيف للموارد البشرية المؤهلة في تحقيق ميزة تنافسية

للمؤسسة الجزائرية ؟

✓ هل غياب قيادة إدارية رشيدة وواعية يقف عائقا أمام التسيير الأمثل للمؤسسة .

**- تحديد المفاهيم :****- أولاً تعريف الدور :**

يعرفه " أحمد زكي بدوي" في معجم المصطلحات بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة و الجانب الدينامي لمركز الفرد ،فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز و يتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته و توقعات الآخرين منه ، و هذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد و الآخرين للحقوق و الواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي .

و يعرفه " أحمد زكي بدوي : " بأنه السلوك المتوقع من بعض الحقوق و الواجبات و يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ، و يتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه .

كما عرفه عبد المجيد سالمى : بأنه " مجموعة من أنماط سلوك الفرد ،تمثل المظهر الدينامي للمكانة و تتركز على الحقوق و الواجبات المتعلقة بها . (1)

**- ثانياً مفهوم القيادة :**

هي عملية يتأثر من خلالها فرد أو أحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة .

<sup>1</sup>- نوي عمار : " دور القيادة في إدارة العمل التطوعي " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية موارد بشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009 ، 2010 ، ص ص 24 ، 25 .

القيادة : هي عملية اتصال و توجيه و تحفيز لاتصال تصورات مستقبلية للتابعين بهذه إحداث عمليات التغيير في المنظمة . (1)

كما تعرف على أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة .  
وهي أيضا : عملية التأثير في سلوك الجماعات و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

### - ثالثا : تعريف الإدارة :

الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات و التنسيق بين أنشطة الإنتاج و التوزيع و المالية و تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ .

كما تعرف بأنها : " عملية تخطيط و تنظيم وضع قرار و قيادة رقابية أنشطة أعضاء المنظمة ،استخدام لكل الموارد التنظيمية و البشرية و المالية والمادية و المعلوماتية بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية "

كما تعرف بأنها : " عمليات فكرية تنعكس في الواقع للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية و المادية و المعلوماتية ،و تؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فعال و محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا .

<sup>1</sup> - حافظ عبد الكريم غزالي : " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار " ، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ص 12 .

كما تعرف كذلك : " أنها القيام بتحديد ما هو مطلوب من العمليات بشكل صحيح ، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق و أقل التكاليف . (1)

#### - رابعا : القيادة الإدارية :

هي قدرة القائد على التنسيق مع مجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة و غير مستقرة ، فيقدم القائد الإتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالمؤسسة على أكمل وجه ، وتستمد القيادة قوتها من القيم و المبادئ .

فالقادة الفعالون هم دائما على إتصال بموظفيهم و يهتمون بهم و بقيمهم و مبادئهم و يخلقون بيئة أساسها الاحترام المتبادل و لديهم القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم من أجل تحقيق الأهداف . (2)

يعرفها كونترو أودونيل : هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

ويعرفها كونجر : " هي التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة .

<sup>1</sup>- عمر محمد درة : " مدخل إلى الإدارة ، تخصص ماجستير " ، إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، طيب ، 2009 ، ص 01

<sup>2</sup>- بروهشام : " القيادة الفعالة و دورها في إدارة الموارد البشرية " ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة المسيلة ، جوان ، 2019 ، ص 50 .

ويعرفها وايت بأنها : " القيادة الإدارية هي قيام القائد بتوجيه و تنسيق و رقابة الآخرين في الإدارة " (1)

### - خامسا : تعريف التطوير :

عرف ريتش التطوير بأنه " عمليات التخطيط و الإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة و سلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها و تحقيق أهدافها "

و يشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة و التركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم و بالآخرين ، و كذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل و الاتصال فيما بينهم ، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال و التفاعل بصورة واضحة كلما زادت فعالية المنظمة "

### - و هناك تعريف مماثل لكل من فريتش و بيل :

" بأنه جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها و مساعدتها على عمليات التكيف و التجديد وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية وذلك بمساعدة خبير التطوير و باستخدام نظريات و تكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي .

وكذلك عرفه " أدر شين بأنه " كافة الأنشطة الموجودة ، والموجهة من قبل المديرين و العاملين و المستشارين نحو بناء و المحافظة على تنظيم سليم و متكامل "

<sup>1</sup>-بولطيور عماد : " أثر القيادة الإدارية على العاملين " ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل ، 2015 ، ص 05

وكذلك عرفه ريتشارد بيكمارد على أنه : " الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل و الذي تتشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية " (1)

#### - سادسا : تعريف القدرات التسييرية :

عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط و التنظيم والمراقبة و التوجيه لأعمال الآخرين و المسؤولية هي العمل على تنسيق و تعديل و تكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية .

وهو وظيفة إدارية تهتم بترتيب الموارد الداخلية للمؤسسة ( موارد بشرية ، موارد مالية ، تكنولوجية لوجستية ) اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية و تنظيم الأدوار و المسؤوليات الملقاة على عاتق العمال ، و تلبية كل الاحتياجات النفس الاجتماعية للفاعلين داخل الهيكل المؤسسية . (2)

#### - سابعا : تعريف القدرة التنافسية :

هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى "

<sup>1</sup>- عبد الله بن عبد الغني الطجم : " التطوير التنظيمي ( المفاهيم ، النموذج ، الاستراتيجيات ) ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، جدة ، السعودية ، ط 05 ، 2009 ، ص 69

<sup>2</sup>- صديقي خوخة و أمحمد دلاسي : " الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي " ، مجلة الباحثين العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة عمار تليجي ، الأغواط ، الجزائر ، 2020/06/15 ، ص 288 ، 289 .

كما عرفها " ماك فاتريدج " بأنها : " يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية و الأرباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع الحصة السوقية ، على أن لا يكون ذلك على حساب الأرباح " .

كما تعرف أيضا بأنها : " الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رفعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها " (1)

#### - ثامنا : تعريف المؤسسة :

هي مؤسسة ذات وحدة اجتماعية تضم مجموعة من العناصر الأساسية أولها الموارد المالية ، و تتمثل في رأس المال الذي تقوم عليه المؤسسة و الموارد المادية من مختلف الآلات الصناعية ، بالإضافة إلى أهم مورد في أي مؤسسة و المتمثل في الموارد البشرية و تعني مجموعة من الأفراد بالمؤسسة من مسيرين و عاملين . (2)

#### - التعريف الإجرائي للدور :

هو مجموعة من الأنشطة و الخدمات التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق جملة من الأهداف ، لضمان سيرورة العمل و النجاح الدائم بالمؤسسة و الوصول بها إلى مستوى عالي من الفعالية و الأداء في العمل .

<sup>1</sup>- سالم إلياس : " التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال " ، مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، جامعة محمد بوضياف في المسيلة ، 2021 ، ص 232 ، 233 .

<sup>2</sup>- مولود طيب : " محاضرات في التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية ، موجهة لطلبة السنة ثانية ماستير علم الاجتماع العمل و التنظيم ، جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تيموشنت ، ص 06 .

**- التعريف الإجرائي للقيادة :**

هي القدرة على توجيه الفريق أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق الأهداف الموجوة و المشتركة و ذلك من خلال تحفيز الفريق لتحقيق أعلى مستويات الأداء و التطور و التغيير الإيجابي .

**- التعريف الإجرائي للإدارة :**

عملية تنظيم الموارد و الأنشطة في المؤسسة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة، يتضمن ذلك وضع الخطط و توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف .

**- التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية :**

هي عملية توجيه و تحفيز الفريق أو المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة يتضمن عناصر مثل : اتخاذ القرارات و تخطيط الأنشطة و تنظيم الموارد و متابعة الأداء " في هذه الحالة يعتبر القائد هو الذي يدبر هذه العمليات من أجل نجاح المؤسسة .

**- التعريف الإجرائي للتطوير :**

هو عملية تحسين و تطوير شيء ما سواء كان ذلك فيما يتعلق بالأفراد أو المؤسسات أو المنتجات و الخدمات ، و يهدف إلى تحقيق تغيير إيجابي و تحسين في الأداء و الجودة .

**- التعريف الإجرائي للقدرات التسييرية :**

هي مجموعة من المهارات و القدرات التي يمتلكها الشخص لتنظيم و إدارة الوقت و الموارد و المهام بفعالية ، بما في ذلك : التخطيط ، إتخاذ القرارات ، التواصل ، حل المشكلات ، تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة .

**- التعريف الإجرائي للقدرات التنافسية :**

هي قدرة الفرد أو المؤسسة على التفوق و الابتكار في بيئة المنافسة ، من خلال استغلال نقاط القوة و مواجهة التحديات بفعالية ، و تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة تجذب العملاء و تمنحهم ميزة على المنافسين .

**- التعريف الإجرائي للمؤسسة :**

هي كيان أو هيكل يتكون من مجموعة من الأفراد و الموارد و الأنشطة يتحدون لتحقيق أهداف محددة و تلبية احتياجات معينة ، يمكن أن تكون هذه المؤسسة منظمة تجارية تسعى لتحقيق الربح أو منظمة غير ربحية تعمل في مجال الخدمة الاجتماعية .

- الدراسات السابقة :

- أولاً : الدراسات الجزائرية :

- الدراسة الأولى :

(1) عنوان الدراسة : " أثر القيادة على أداء العاملين "

(2) اسم الباحث : حامدي معمر النور بن حفاف علي .

(3) طبيعة الدراسة عبارة عن : مذكرة ( الماستير )

(4) التخصص : إدارة الموارد البشرية

(5) سنة الإيجاز : 2017/ 2018

(6) مؤسسة الإنتماء العلمي : جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، كلية الحقوق و العلوم

السياسية

- ملخص الدراسة :

- أولاً :التعريف بموضوع الدراسة :

يدور موضوع الدراسة حول القيادة الإدارية و أثرها على أداء العاملين حيث أنطلق

الباحث من إشكالية مفادها أن القيادة الإدارية لها دور في تحسين الأداء بها يضمن تحقيق

أهداف المؤسسة .

- أهداف الدراسة :

تكمن أهمية موضوع القيادة الإدارية و دورها في أداء العاملين في المؤسسات في

ضمان الفعالية و الديناميكية لتحقيق أهداف المؤسسة ، و كذا معرفة الوسائل التي تمكن

القائد الإداري من رفع مستوى أداء العاملين لديه لتحقيق أهداف المؤسسة .

- أسباب إختيار الموضوع :

- أسباب شخصية :

✓ الرغبة الذاتية لأصحاب البحث في معالجة موضوع القيادة الإدارية و محاولة الإستفادة من نتائج البحث في مجال عملنا و هو الإدارة العامة .

- أسباب موضوعية :

✓ محاولة فهم العلاقة الارتباطية الموجودة بين نمط القيادة و تحسين أداء العاملين ، كما أن ضعف الأداء يكون لسبب ما و يجب تحديده و معالجته و تقديم الخدمة العمومية يتطلب رفع أداء العاملين و عليه و يجب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه و سبل تحسينه .

- فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباطية بين ( القيادة الإدارية و مستوى أداء الموظفين )

- الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز -المعنوي - و ارتفاع مستوى الأداء .

- الفرضية الثالثة : تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى الأداء لدى العاملين .

- المنهج المستخدم : هو المنهج الوصفي التحليلي المقارن .

- أدوات جمع البيانات : الاستبيان

- العينة: عشوائية

- حجم العينة ك بلغ 77 % من مجتمع الدراسة .
- نتائج الدراسة : و قد أسفرت هذه الدراسة عن عدة نتائج (1):
- ✓ أتضح أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التحفيز المعنوي و أداء العاملين .
- ✓ تشجيع المدير للموظفين و تحفيزهم معنويا بالمعاملة الجيدة و الإطراء أمام الغير و تقديم الشهادات الشرقية و الهدايا الرمزية .
- ✓ العمل على خلق جو داخل المؤسسة يبعث على الأمان و الطمأنينة و التعاون لدى الموظفين .
- ✓ يجب أن يكون هناك تطابق بين الإدارة و العاملين و يكون ذلك بوضع إستراتيجية و أهداف واضحة يتفق عليها الجميع و تشكيل فرق عمل و توزيع المهام بتحقيق الأهداف .
- ✓ قد يكون التحفيز السلبي ( إقناع من الراتب ) مفيدا في حالات و مضرا في حالات أخرى لذلك يسعى المدير التشاركي دائما قبل اتخاذ الإجراءات العقابية إلى سماع وجهة نظر الموظف .

#### - الدراسات الجزائرية :

- ثانيا : الدراسة الثانية : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "

- اسم الباحث : نور الدين بوراس

- طبيعة الدراسة : عبارة عن أطروحة ( دكتوراه)

<sup>1</sup>- حامدي معز النور : أثر القيادة على أداء العاملين ، مذكرة ماستير تخصص إدارة موارد بشرية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2017 ، 2018 .

- التخصص :التنظيم و العمل
- سنة الإنجاز : 2013/ 2014
- مؤسسة الإلتماء العلمي : جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
- ملخص الدراسة :
- أولاً :التعريف بموضوع الدراسة : يدور موضوع الدراسة حول القيادة الإدارية و دورها في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة في أنها عملية جوهرية و تعتبر من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة أو التنظيم .
- أهداف الدراسة :
- يسعى الباحث دوما إلى تزويد المجتمع الإنساني و مجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة ،جمعية آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم و تحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته .
- أسباب اختيار الموضوع :
- ✓ يعتبر موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ليندرج ضمن تخصص الأكاديمي علم الاجتماع العمل و التنظيم .
- ✓ محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة .
- ✓ حداثة وجدة الموضوع في بعده السوسيولوجي التنظيمي .

- تساؤلات الدراسة :

- التساؤل الفرعي : ما هو دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة .

- التساؤلات الفرعية:

✓ ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية إحتزام السلم الإداري داخل التنظيم ؟

✓ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة .

✓ ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الاتصال داخل التنظيم ؟

- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي

- أدوات دمع البيانات : الإستمارة و المقابلة و الملاحظة و الوثائق .

- العينة : العينة الطبقية

- حجم العينة : حجم العينة 100 عامل .

- نتائج الدراسة :

إن تعامل القيادة الإدارية و تفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة و الاطمئنان

و المصادقية لهم مما يساعدهم على التكيف و التأقلم مع البيئة الجديدة .

إن علاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي يستطيع من خلاله أن تخلق و

تنمي ثقافة قوية لدى العاملين .

**- على ضوء الفرضية الثانية :**

إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين و تقترب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي . (1)

**- على ضوء الفرضية الثالثة :**

- ✓ تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية و العاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم .
- ✓ إن فئة القيادة الإدارية في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة .
- ✓ إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية لها .

**➤ التعقيب على الدراسة :**

نستنتج من خلال ما سبق أن هذه الدراسة تهدف إلى تبيان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة حيث توصلوا إلى أن القيادة عملية جوهرية تعبر عن أوجه التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة أو التنظيم .

**➤ أوجه الاستفادة من الدراسة :**

لقد استخدمت من هذه الدراسة في الجانب المفاهيمي ( مفاهيم الدراسة ) كذلك قمت بأخذ فكرة على أنماط القيادة الخاصة بهذه الدراسة ، إضافة إلى الأهمية التي تحظى بها القيادة الإدارية .

<sup>1</sup> - نور الدين بوراس : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " ، أطروحة ( دكتوراه ) ، تخصص التنظيم و العمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم السياسية و الاجتماعية ، سنة 2013 ، 2014 .

- **ثالثا : الدراسة الثالثة :**

- عنوان الدراسة : " مساهمة القيادة في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة و المستقبلية "

- اسم الباحث :جباله سميرة

- طبيعة الدراسة : أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

- التخصص : إدارة الأعمال

- سنة الإنجاز : 2018- 2019

- مؤسسة الإلتماء العلمي : جامعة الجزائر 02 - كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .

- **مخلص الدراسة :**

- **أولا التعريف بموضوع الدراسة :**

يدور موضوع الدراسة حول القيادة الإدارية و تأثيرها على التغيير في المنظمة ،حيث أنطلق الباحث من إشكالية مفادها أن القيادة الإدارية لها دور في الحد أو التقليل من مقاومة العاملين للتغيير بالمنظمة .

- **ثانيا : أهداف الدراسة :**

(1) التعرف على خصائص و مهارات القيادة الإدارية الضرورية لإدارة التغيير بنجاح في المنظمة .

(2) معرفة العوامل والأسباب التي تجعل العاملين يقاومون أي تغيير في المنظمة للحد أو التقليل منها ما أمكن .

(3) معرفة الصور و الأشكال الدالة على مقاومة العاملين للتغيير في المنظمة و العمل على الحد منها أو التقليل منها قدر المستطاع.

(4) الكشف عن أهم الأساليب و الاستراتيجيات التي تستعملها القيادة الإدارية لأحداث التغيير الناجح .

#### - ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية و التغيير .
- ✓ الرغبة في إبراز دور مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التعبير التنظيمي و التغلب على المقاومة .
- ✓ سبب ما شاهدته عن واقع المؤسسات الجزائرية من مقاومة العاملين لأي تغيير .
- ✓ يعتبر قطاع الاتصالات قطاعاً حيويًا لما يتمتع به من الديناميكية و مواكبة لمختلف المستجدات و يتطلب من المؤسسات الناشطة فيه بما فيها المؤسسة محل الدراسة .

#### - رابعاً : التساؤلات ،التساؤل الرئيسي :

- ✓ كيف تساهم القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير من خلال الحد أو التقليل من مقاومة التغيير بالمنظمة عموماً و بمؤسسة جازي خصوصاً ، و هذا في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية التي تواجهها ؟

#### - التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما هو المقصود بكل من القيادة الإدارية و إدارة التغيير التنظيمي و تحدياتها ؟
- ✓ فيما تكمن أشكال مقاومة العاملين للتغيير بالمنظمة ؟

✓ ما هي الآليات من أساليب و استراتيجيات التي استعملها القيادة الإدارية لإحداث التغيير بالمنظمة ؟

- **خامسا: فرضيات الدراسة :**

- الفرضية الأولى: لا يوجد لإدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية من جانبها المتعلق بخصائص و مهارات القيادة الإدارية و في جانبها و الأساليب لإحداث التغيير .

- الفرضية الثانية : لا يوجد لإدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية في جانبها و الأساليب لإحداث التغيير أثر دلالة إحصائية على الحد أو التقليل من مقاومة التغيير .

- الفرضية الثالثة : لا يوجد لإدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية في جانبها المتعلق بخصائص ومهارات القيادة الإدارية و في جانبها بأساليب و استراتيجيات لإحداث التغيير أثر ذو دلالة إحصائية على الحد أو التقليل من مقاومة التغيير .

- المنهج المستخدم ://

- أدوات جمع البيانات: إستمارة و إستبيان

- العينة : //

- حجم العينة : 119 فرد

- **سادسا :**

- (أ) نتائج نظرية : يتوقف نجاح التغيير على مدى توفر قيادة إدارية واعية بالمنظمة و التزامها و قناعتها بضرورة التغيير و تبني برنامج للتغيير من أجل تحسين أوضاع المنظمة و تحقيق أهدافها .

**- نتائج ميدانية :**

- تتمثل أهم النتائج المستخلصة في الدراسة الميدانية في :
- أغلب اتجاهات أفراد العينة في جميع عبارات المحور لأول و مهارات القيادة الإدارية فاقت المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي ( 3.41 ) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول ،فهو ضمن فئة درجة عالية من الأهمية .

**➤ الاقتراحات :**

- إيجاد رؤية مستقبلية واضحة المعالم تستطيع من خلالها القيادات الإدارية إدراك مدى الحاجة للتعبير ة خطورة التحديات البيئية المختلفة التي تواجه المنظمات و العمل على التنبؤ و بالاتجاهات و التحولات في البيئة الخارجية .

**➤ التعقيب على الدراسة :**

- نستنتج من خلال ما سبق أن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز أهمية القيادة الإدارية و مدى مساهمتها في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة عموما و في ظل التحديات المعاصرة و المستقبلية التي تواجهها .

- كذلك تبيان مدى مساهمتها في الحد أو النقيض من مقاومة العمال للتغيير .

**- جوانب الإستفادة من الدراسة :**

- لقد استفدت من هذه الدراسة في أنني استخدمها في الجانب النظري للدراسة .

- كما استفدت من أيضا في تبيان العناصر الخاصة بالقيادة الإدارية .<sup>(1)</sup>

1- بيالة سميرة : " مساهمة القيادة في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة و المستقبلية " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 02 ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2018 ، 2019 .

- **ثانيا : دراسات عربية :**
- عنوان الدراسة : " أثر القيادة الإدارية التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية "
- اسم الباحث : حافظ عبد الكريم الغزالي
- طبيعة الدراسة : رسالة ماجستير ( الحصول على درجة الماجستير )
- التخصص : إدارة الأعمال
- سنة الإنجاز : 2012
- مؤسسة الإلتماء العلمي : جامعة الشرق الأوسط ( الأردن )
- ملخص الدراسة: يدور موضوع الدراسة حول القيادة التحويلية و أثرها على فاعلية عملية إتخاذ القرار حيث أنطلق الباحث من إشكالية مفادها أن القيادة التحويلية لها أهمية في إدارة المنظمات .
- **أهداف الدراسة :**
- التعرف على مدى تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية القيادة التحويلية .
- التعرف على مدى تبني فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .
- التعرف على الخصائص الديمقراطية للمديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية .

- أهمية الدراسة :
- تنبع أهمية الدراسة مما :
- طبيعة موضوع الدراسة إتناولت مفهوم القيادة وهو أبدأ الموضوعات المهمة التي حظيت و لا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الدراسة
- ربط موضوع فاعلية اتخاذ القرار بموضوع جديد و حديث وهو القيادة التحويلية.
- التساؤلات:
- هل هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الإستشارة الفكرية ، التمكين ) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .
- فرضيات الدراسة :
- الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الإستشارة الفكرية ) على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .
- و تتفرع منها الفرضيات التالية :
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على عملية فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .
- المنهج المستخدم : الوصفي التحليلي .
- أدوات جمع البيانات : الاستبيان ، البحوث ، الدراسات و المقالات .
- العينة : //
- حجم العينة : 489 فردا .
- النتائج :

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات و تمثلت نتائجها فيما يلي :

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية بكل أبعادها ( التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الإستشارة الفكرية و التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا و بهذا يختلف الباحث مع دراسة ( بني عيسى) و التي أظهرت بأن مستوى توافر القيادة التحويلية في المؤسسات العامة الأردنية كان متوسط .
- أظهرت الدراسة أن مستوى توافر فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا ، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على عملية فاعلية إتخاذ القرار شركات التأمين الأردنية .

- **التعقيب على الدراسة :**

- نستنتج من خلال ما سبق أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مدى تبني المديرين لنمط القيادة التحويلية، وكذا التوصل إلى مدى مساهمتها في التسيير الأمثل للإدارة من خلال تبني نوع جديد من القيادة ألا وهو القيادة التحويلية.<sup>(1)</sup>

➤ **جوانب الإستفادة من الدراسة :**

لقد استفدت من هذه الدراسة في الجانب النظري لدراستي حيث أخذت منها التعريف الخاص بالقيادة .

- **ثالثا : الدراسات الأجنبية :**

- **عنوان الدراسة : أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "**
- اسم الباحث : lb.eng.m.eng./hai nam nguyen :
- طبيعة الدراسة : أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه
- التخصص : علوم الهندسة و التكنولوجيا
- سنة الإنجاز : ديسمبر 2009
- مؤسسة الإنتماء العلمي : جامعة جريفيت لعلوم الهندسة و البيئة و التكنولوجيا - مدينة بريسيان أستراليا .

<sup>1</sup>- حافظ عبد الكريم الغزالي : " أثر القيادة الإدارية التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية " رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ( الأردن ) ، 2012

## - أولاً : التعريف بموضوع الدراسة :

يدور موضوع الدراسة حول العلاقة بين السلوك القيادي و إدارة المعرفة و تفاعل الثقافة التنظيمية على علاقة وثيقة ، و لتحقيق هذه الدراسة تم وضع نموذج بحثي يتكون من أربعة مفاهيم القيادة التحويلية و القيادة المعاملاتية و الثقافة التنظيمية و المعرفة .

## - أهداف الدراسة :

- دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الطموحة و ممارسات إدارة المعرفة ، كذلك العلاقة بين سلوك القيادة المعاملاتية و ممارسات إدارة المعرفة :استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة و إدارة المعرفة و تحديد ما إذا كانت الثقافات التنظيمية تعدل مثل هذه العلاقات بين القيادة و إدارة المعرفة .

## - الفرضيات الخاصة بالدراسة :

- العلاقة بين السلوكيات القيادية و ممارسات إدارة المعرفة ، يشير النموذج المفاهيمي إلى العلاقات المحتملة بين سلوكيات الافتراضية والتحويلية و المعاملات و ممارسات إدارة المعرفة .

- الإدارة الذاتية و أساليب القيادة الموحدة و المعاملاتية ترتبط بشكل إيجابي بنفس أبعاد إكتساب المعرفة و مع ذلك فإن بعد القيادة الكاريزمية المنسوبة بشكل عام له علاقة إيجابية و هامة بإكتساب المعرفة لدى العاملين في مجال المعرفة .

- على وجه الخصوص يعد القادة الذين يتمتعون بشخصية جذابة أمراً مهماً في توفير الرؤية و الطاقة و مشاركة المعرفة و المحافظة على الإدارة الفعالة للمعرفة في الممارسة العملية .

- **التساؤلات :**
- كيف ترتبط سلوكيات القيادة التحويلية و المعاملات بممارسات إدارة المعرفة ؟
- كيف تعمل ثقافة التعددية على تعديل العلاقة بين السلوكيات القيادية و ممارسات إدارة المعرفة ؟
- **المنهج المستخدم : المنهج الاستنباطي**
- أدوات جمع البيانات : الاستبيان و الاحصائيات متعددة المتغيرات للتحليل الكمي
- نوع العينة : العشوائية
- حجم العينة: عينة إجمالية مكونة من 1000 شركة صغيرة و متوسطة في أستراليا
- نتائج الدراسة : سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات ، توفر نتائج هذه الدراسة الحالية من الناحية الإحصائية إلى أنها إيجابية و ذات دلالة إحصائية " العلامة بين القيادة التحويلية و إدارة المعرفة "
- **التعقيب على الدراسة :**
- كان أحد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هو دراسة تأثير سلوكيات القيادة على ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات ،ولقد وجد العديد من الباحثين أن القيادة التحويلية كان لها مساهمة إيجابية كبيرة في التعليم والابتكار التنظيمي .

## ➤ جوانب الإستفادة من الدراسة :

استفدت من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري الخاص به من خلال القراءة المتواصلة لمحاورها و كذا التعرف على نوع جديد من القيادة ألا و هو القيادة التحويلية إضافة إلى إكتساب مصطلحات جديدة خاصة بموضوع الدراسة .

- المقاربة النظرية : نظرية الإدارة العلمية لـ: فريدريك تايلور "
- أهمية نظرية الإدارة العلمية في الدراسة :
- تعتبر نظرية الإدارة العلمية لأقرب إلى موضوع الدراسة " دور القيادة الإدارية في تطوير القدرات التفسيرية و التنفسية للمؤسسة الجزائرية "
- حيث تظهر أهمية هذه النظرية في أنها تلعب دورا هاما في تعزيز فعالية القيادة الإدارية من خلال تطبيق المبادئ العلمية على عمليات الإدارة .
- إضافة إلى أن القائد عندما يعتمد على نظرية الإدارة العلمية فإنه يصبح يركز أكثر على تحسين الكفاءة و الإنتاجية داخل المؤسسة .
- ثم أن هذه النظرية تساعد القائد في الفهم العميق للبيانات و تحليلها بشكل دقيق و هذا يمكنه من القرارات الإستراتيجية .
- علاوة على ذلك توفر الإدارة العلمية إطارا منهجيا لتقييم أداء الموظفين وتحليل نتائج هذا الأداء بشكل موضوعي يمكن تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرض للتطوير الشخصي والمهني، هذا يعزز من بناء عمل قوية ملتزمة بتحقيق أهداف المنظمة .

- 
- إن نظرية الإدارة العلمية من مبادئها اعتماد المنهج العلمي هذا يساعد القائد على اختيار الموظفين الأنسب وتدريبهم بشكل منهجي مما يعزز قدراتهم و يزيد من إنتاجيتهم في العمل .
- وأخيرا تعمل نظرية الإدارة العلمية على البحث على الطرق المثلى لأداء العمل وتحسينها باستمرار مما يساعد القادة الإداريين في التطور والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ، وإضافة إلى تحقيق النجاح المستدام للمنظمة .

**- خلاصة الفصل :**

لقد تناولنا في الفصل الأول جانبين أحدهما النظري و الآخر التطبيقي ،حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى الإشكالية التي تطرقنا فيها إلى السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية والمفاهيم الخاصة بالدراسة ،والمفاهيم الأساسية و المقاربة الخاصة بموضوع بحثنا .

أما فيما يخص الجانب الثاني فهو الجانب المنهجي فقد لنا فرصة للتعرف على المسار و المنهجية العلمية التي تتبعها في دراستنا مع الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية ك الاستمارة و العينة و مجالات الدراسة الزماني و المكاني .

# الفصل الثاني

## ماهية القيادة الإدارية

الفصل الثاني :  
ماهية القيادة الإدارية

- تمهيد
- أولا : مفهوم القيادة الإدارية
- ثانيا : أنماط القيادة الإدارية
- ثالثا : عناصر القيادة الإدارية
- رابعا : نظريات القيادة الإدارية
- خامسا : العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
- سادسا : أهمية القيادة الإدارية
- خلاصة الفصل

**- تمهيد :**

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة حيث تقوم الإدارة على الإتصال والقيادة و اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و التحفيز .

ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن ولأداء أكثر فعالية ، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية و تخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة .

وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت إهتمام الباحثين و هذا راجع إلى دور القيادة و أثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة ، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة .

- أولاً: تعريف القيادة الإدارية :

- يعرفها فيدلر: الجهود المبذولة للتأثير على تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد .

- يعرفها جون إترينوني: مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع .<sup>(1)</sup>

- كذلك هي : " مصطلح أكثر محدودية من الإدارة و ذلك أن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق أهداف و هي " التخطيط و التوجيه و التنظيم و المتابعة " في حين أن القيادة هي وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة، إلا أنه إذا كانت الإدارة تعتبر معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي بصفها القائد لتفعيل و نجاح المؤسسة .

- عرفت القيادة الإدارية أيضا على أنها :

عملية التأثير الذي يمارسه الفرد القائد على الآخرين الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين من خلال توجيه سلوكهم و مشاعرهم في إطار التفاعل الاجتماعي و العلاقات و التفاعلات الاجتماعية .

<sup>1</sup> - مجاهدي الطاهر : "محاضرات في القيادة الإدارية " ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، ث 5 ، 6 ،

<https://www.academia.edu/29276412>

تاريخ التصفح : 14 / 12 / 2023 ، على الساعة 18.58 سا

تعرف أيضا أنها : نشاط مقصود و مخطط له مسبقا يراد منه التأثير على سلوك جماعات العمل أو تعديل سلوكهم في مواقع العمل بما يتلائم مع أهداف المؤسسة .

- **ثانيا: أنماط القيادة الإدارية :**

- **أولا : من حيث سلطة القيادة :**

يرى كل من " محمد حسن الشماع " و "خضير كاظم " أن القيادة تنقسم من حيث

السلطة إلى نوعين :

### **1) القيادة غير الرسمية :**

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تعززها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة .

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم ،مكانتهم الاجتماعية، أدوارهم ،و من هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد،وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة .(1)

<sup>1</sup>- نور الدين بوراس : " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2013 ، ص 73 .

كما أهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من إستفادة الأشخاص القيايين و ذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولأئهم للمنظمة الرسمية و الإستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات و مهام للمنظمات التي يعملون بها .

## (2) القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الإرتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي .

ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيما الشخص الذين يقوم بممارسة الوظائف تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقب التعليمات و تنفيذها وقت للأنظمة السائدة و يمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة .

سواء أكان مدير القسم أو الشمعة أو ملاحظ العمل وتأثر عملية القيادة الرسمية من التغيرات مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها و مدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات و كفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

## (3) من حيث أساليب القيادة و أجواء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة و أنواعها من حيث أساليب العمل و أجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة " رونالد ليت " و " ورف دايت " فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة من غيرها من الأساليب الأخرى و دراسة

العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة، وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد أختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة علينا، و تعاقب هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع.<sup>(1)</sup>

#### 4) القيادة الديمقراطية :

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و إتخاذ القرارات .

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده و إنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة و يسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، و يقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء و لكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها و يكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة.

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم و كذا حرية اختيار رفاق العمل و الأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدرتهم و ميولهم أكثر

<sup>1</sup> - نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، المرجع السابق ، ص 64

حماسة و إندفاعا للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا و ترتبطا و إحساسهم بالجماعة قوي . (1)

### - نمط القيادة التسبيبي :

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قدراتهم لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا بين أفراد المجموعة ،أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة أو نوع من اللامبالاة ،و من المؤسسات الرائدة في القيادة دراسة ( ليفين ،ليبيت ،وواليت) ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب هي : " القيادة الأوتوقراطية ،القيادة الديمقراطية ،القيادة التسببية) ،و قد اختلفت إنجازات هذه المجموعات و مناخاتها باختلاف أساليب القيادة ،فكانت إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد أوتوقراطي أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت امرأة قائد ديمقراطي ،إلا أن العدوانية والاستيلاء والإتكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بأمره قائد متسلط و كان الإفراط العاملون تحت أمره قائد تسبيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها و دافعيتها، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت و السخط .

### - نمط القائد الدبلوماسي :

هو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره و صفات القائد التسلطي في جوهره ، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه و يعتمد في اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل و يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه و في اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية ،بل غير مجدية

<sup>1</sup>- نور الدين بوراس : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ،المرجع السابق ، ض 64 .

فهو يحاول إيجاد الأساليب لدى رؤوسيه بأنهم يشاركونه جون أن يشركهم فعلا ، فهو يقود رؤوسيه بشورية متسلطة .(1)

### - نمط القيادة الأوتوقراطية :

- ✓ وهو القائد الذي يركز بيده السلطة تتخذ كافة القرارات بنفسه .
- ✓ يمارس مبدأ التخويف و يتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يريدتها
- ✓ يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المحولة له بموجب قوانين و أنظمة المنظمة و يميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات و الخطط دون مشاركة الرؤوسين و يتميز القائد بالحزم الشديد و تحديده الدقيق للواجبات و السلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة
- ✓ و يختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط و فعال و ليس متسلط على رؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع رؤوسيه بما يريد
- ✓ و يعتبر القائد الأوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد ،لأنه يتحكم في رؤوسيه بغير إرادتهم ،ويعتبر بأنه مركز اتخاذ القرارات و لا يعطي اهتماما كبيرا لأفراد غير من الرؤوسين ،ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ماله من امتيازات عليه ، كما أنه يتصف غالبا بالصراحة و الإيجابية و الموضوعية .(2)

✓ فهو يعرف ما يريد و يفعل في سبيل ذلك ما يشاء وكلمته هي القانون الذي لا يعلن عليه و يغامر بأعماله وقلما يعترف بأخطائه ويستخدم التأثيرات السلبية والإيجابية أو قد

1- أيمن حسن الديراوي و أحمد فاروق أبو فني : " القيادة الإدارية ،إصدارات المركز الديمقراطي العربي ،ألمانيا ، 2021 ، ط 01 ، ديسمبر 2021 ،ص ص 55 ، 56 .

2- أيمن حسن الديراوي و أحمد فاروق أبو غيب ،القيادة الإدارية ،المرجع نفسه ، ص 57 .

يلجأ إلى وسائل ترغيبه بالثناء أو المديح أو قد يلجأ إلى المناورة والإحتواء ،بحيث يوهم المرؤوسين بالاهتمام بأرائهم وإشراكهم في إتخاذ القرار .

✓ وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الأوتوقراطية ( الاستبدادية) قد تفيد في المدى القصير وبخاصة في الأزمات ،أو عند نشأة الجماعة و لكنها في المدى الطويل تضر أيما ضرر ،حيث يتحول المرؤوسين من الإعجاب بالقائد إلى التذمر منه ،وعدم الرضا عنه ،وبالتالي تضعف معنوياتهم و تقل كفاءاتهم ومن ثم نشاطهم وإنتاجهم كما أن هذا النمط من القيادة يبعث على التراخي في العمل حال غيابه ،ويتصف النمط الأوتوقراطي بأنه يفضل مركزية السلطة و اتخاذ القرارات و الأسلوب الذي يستخدمه في عملية التحفيز هو المكافأة و العقاب ،حيث يطلب تنفيذ الأمر دون إعتراض ولا يهتم بالجوانب الإنسانية المتعلقة بالتعامل مع العنصر البشري. (1)

1- أيمن حسن الديرواي و أحمد فاروق أبو غبن ،القيادة الإدارية ،المرجع السابق ، ص 58 .

## - ثالثا: عناصر القيادة الإدارية: (1)

## - (1) القائد الإداري :

يعتبر أهم عنصر في القيادة و القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وهو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف، و نجد أن الصفات و المهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة، وأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل يوفر الانسجام و المناخ الصحي للعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل تعالى زيادة فعالية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم، وبالتالي فإن القائد يجب أن يكون على علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين و تربط العاملين بعضهم ببعض .

## - (2) وجود جماعة ( المرؤوسين ) :

حدد مفهومها " ستيف سميت" بأنها: "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، و يتضح ذلك من خلال دعامين أساسيتين أشار إليهم كل من "كرث" و " كرتشفيلا " هما :

- أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة .
- أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلا علائقيا ونشيطا .

<sup>1</sup>- بيالة سميرة :مساهمة القيادة الإدارية في نجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة و المستقبلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر، الجزائر03 ، 2018 ، 2019، ص 10

ولابد هنا من الإشارة إلى كيفية تعامل القائد مع هذه الجماعة و مدى إنعكاس هذا التعامل سلبا أو إيجابا على عملية القيادة كلها ، فالتعامل مع هذه الجماعة يتأثر بنوع العلاقة القائمة بينهم و بين قائدهم .

## (2) قوة التأثي :

يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة ( القيادة الإدارية ) و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه و يختلف التأثير عن القوة حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين و قد يكون الإذعان فسريرا ، كذلك يختلف التأثير عن السلطة ، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين ، و هذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية للقائد المؤثر قوة تأثير تأتي من عدة مصادر ( أثناء تأثيره في الجماعة ) ، فقد تأتي هذه القوة من الوضع أو المركز الذي يتمتع به هذا القائد ، أو من السلطات و الصلاحيات الممنوحة له ، أو من قدرة تأثيره الشخصي و سماته الشخصية التي يتميز بها ، و هذه الأشكال المختلفة لمصادر قوة التأثير ستعرضها على الشكل التالي :

### (1) تأثير قوة الإكراه أو الإجبار: (1)

وهي سلطة وقوة ، حيث تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوسين إلى أن القائد المؤثر يملك القدرة على العقاب ، وأن العقاب سوف يكون غير سار أو مخيبا لبعض الحاجات أو الرغبات ، وهي سلطة يملكها المدير ويستخدمها إذا دعت الحاجة إليها لتسيير العمل و الوصول للأهداف .

<sup>1</sup> - بيالة سميرة : " مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة و المستقبلية ، المرجع السابق ، ص 11 .

- رابعا : نظريات القيادة الإدارية:

- النظريات الكلاسيكية :

- أولا: نظرية الإدارة العلمية : (1)

يعتبر "فريدريك تايلور" أن الإدارة العلمية من خلال نظريته في الإدارة و التي كانت تهدف إلى رفع الكفاءة والإنتاجية ،وخفض تكلفة الواحدة و قد لاحظ تايلور أثناء العمل تدني إنتاجية العامل ،وكان متأكد بأنه يمكنه زيادة و تحسين هذه الإنتاجية ،و دفعه للتحمس الشديد للعلم من خلال تطبيق المنهج العلمي في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة كمشكلات الكفاءة و التعاون و التحفيز ،وقد استغرقت أبحاثه وتجاربه لسنوات عديدة في مصانع الصلب و الفحم ، التي عمل فيها بهدف تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف ،مركز أعلى أساليب و طرق العمل وأدواته ،حيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء كل عمل ،قام "تايلور" بتقسيم المؤسسة إلى مستويين هنا :

- المستوى الأول : الإدارة هي التي تعزم بأمور التخطيط من أجل سير العمل و اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة دون إشراك العمال .

- المستوى الثاني :فوجد أن العمال هم الذين عليهم تنفيذ قرارات الإدارة و الخطط التي وضعتها دون نقاش ،حيث يرى "تايلور" أن الإدارة لاتخذ أي قرار إلا إذا استند إلى أساليب علمية ،و لهذا لايجب إشراك العمال في مناقشة هذه القرارات ،لأن مستواهم المهني و العلمي لا يسمح بذلك.

<sup>1</sup>- طافر مريم و بومجيرك أحلام : " القيادة الإدارية و دورها في تحسين أداء الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ،ص 78 ، 79 .

## - مرتكزات نظرية الإدارة العلمية :

تقوم هذه العملية على مجموعة من المرتكزات أهمها ما يلي :

- ✓ تقييم العمل داخل البناءات التنظيمية.
  - ✓ الرقابة المستمرة و تنفيذ الأوامر .
  - ✓ الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء و المرؤوسين .
  - ✓ الاهتمام بتدريس العاملين و التخصص في العمل .
  - ✓ الاعتماد على أسلوب الاتصال النازل من المستوى الأعلى للإدارة إلى المستوى الأدنى .
  - ✓ اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة لأداء السليم في الوظيفة.(1)
- ومن ناحية و بالرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى وبالرغم من أن نظرية الإدارة العلمية أغلفت قدرات العاملين ،و تناسب تقدير سلوكهم ،فإن تايلور أسهم من خلال أبحاثه و دراساته بعدد من المبادئ و التوجيهات .

كان لها تأثير في تحديد و تطوير مفهوم القيادة الإدارية ،و يتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير ،فلقد رأى أنه لا بد له أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة ،وأن يختار مرؤوسيه و يدرّبهم على أساس علمي ،وأن يعمل على تنمية قدراتهم و يتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل ،كما أشار إلى

<sup>1</sup>- ظافر مريم و بمجبرك أحلام : "القيادة و دورها في تحسين الأداء الوظيفي" ،نفس المرجع السابق ،ص 79

أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ، ورفع كفاءاتهم الإنتاجية بينها وبين الأداء الجيد للعمال .

وكتعيين يمكن القول أن هذه النظرية ركزت على دراسة الناحية الفنية للعمل ،و أن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها و فهمها للعملية الإدارية ،و ذلك بالحصول على الحقائق من خلال الدراسات التي قام بها .<sup>(1)</sup>

وبالرغم من إغفالها لبعض العوامل السلوكية و الاجتماعية و أثرها على النشاط الإداري و نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء وإهمالها للحوافز المعنوية، فقد كان لتايلور أثر في توجيه الأنظار لأهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج و لا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة بعد أن نالت التأييد والتقدير .<sup>(2)</sup>

### - ثانيا : النظرية المبادئ الإدارية :

يعتبر هنري فايول من المفكرين الذين قاموا الكثير من الاسهامات المميزة في مجال الفكر الإداري المميز في مجال الفكر الإداري و لهذا يعتبر أول من قام بتحديد وظائف إدارية محددة ،يرى بأن هذه الوظائف تتمثل في : " التخطيط ،و التنظيم و القيادة و الرقابة " ، كما يرى أيضا أن هذه الوظائف تعكس بدرجة كبيرة جوهر عملية الإدارة .

وضع هنري فايول في كتاب " الإدارة العامة والصناعة سنة 1916 " و قد يتضمن خلاله أن أنشطة المنظمة تنقسم إلى ست مجموعات وهي :

- الأنشطة الفنية: و تعني بالأنشطة المحكمة بعملية إنتاج السلع .
- الأنشطة التجارية: تعني بالأنشطة المتعلقة إنشاء وتأمين عناصر الإنتاج .

<sup>1</sup>- المرجع السابق ، ص 80 .

<sup>2</sup>- ظاعر مريم و مومجيرك أحلام ،المرجع نفسه ، ص 81

- الأنشطة المالية: أي تأمين رأسمال المنظمة لتغطية كافة نشاطاتها و التزاماتها المالية وحسن التصرف بأموال المنظمة .
- أنشطة الضمان و الوقاية :هي تلك التي تتعلق بالمحافظة على أصول و خصوم المنظمة و حماية الوثائق و السجلات .
- الأنشطة المحاسبية : تعني بالأنشطة التي تهتم بحسب و تدوين التكاليف و النفقات المالية.
- الأنشطة الإدارية :و ركز عليها فايول معتبرا أنها الأساس في وجود و نجاح الأنشطة الأخرى.

وقد حدد فايول الصفات الواجب توفرها في المدير على النحو التالية :

- صفات عقلية: كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم .
- صفات فنية: تعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته. (1)
- صفات ثقافية: تتعلق بالمعرفة و الثقافة العامة .

#### - صفات تتعلق بالخبرة و التجربة :

وهي ما يكسبه من خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة .

وقد حدد هنري فايول 14 مبدئاً من مبادئ الإدارة و يمكن إنجازها فيما يلي :

- 1) **تقييم العمل**: أي يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين الأفراد بحيث يكونون متخصصين .

1-ظافر مريم و بومجبرك أحلام :القيادة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي ،المرجع السابق ، ص 80 .

- (2) **السلطة و المسؤولين:** تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني المسائل الناتجة في التمتع بحق إصدار الأوامر .
- (3) **الانضباط و الإلتزام بقواعد السلوك و العمل :** أي إحترام اللوائح و طاعة الأوامر .
- (4) **وحدة إصدار الأوامر:** أي أن كل الأوامر تأتي من شخص واحد .
- (5) **وحدة التوجيه:** تنسيق و تركيز جهود كل الأفراد في المنظمة لنفس الإتجاه .
- (6) **وحدة التوجيه:**تنسيق و تركيز جهود كل الأفراد في المنظمة لنفس الاتجاه .
- (7) **إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** الأولوية للمصلحة العامة .
- (8) **المركزية:** تشير إلى نطاق تمرکز السلطة لدى متخذي القرار .
- (9) **ندرج السلطة:** أي أن سلسلة السلطة يجب أن تتدفق من الأعلى إل أسفل المنظمة.
- (10) **طريقة تفويض السلطة:** أي تفويضها من أعلى الهرم إلى أدنى مستوياته .
- (11) **الترتيب و التنظيم :** أي يجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لكل شيء.
- (12) **المساواة و العدل:** أي خدمة العاملين و معالجة مشاكلهم .
- (13) **استقرار العمالة:**الاستقرار في العمل و الموقع الوظيفي لهم .
- (14) **المبادرة كأي إتاحة الفرص من أجل الإبتكار و التطوير .**
- (15) **التعاون و روح الجماعة:** أي خلق روح الفريق و الإحساس بالوحدة و التماسك .<sup>(1)</sup>

### ➤ مبدأ المكافأة و التعويض :

أي نظام عادل للأجور و الرواتب و المكافآت للعاملين ،يتفق بطبيعة و ظروف العمل و يتوخى مبدأ المساواة و العدالة في الإنتاج .

<sup>1</sup> - ظافر مريم و بومجبرك أحلام : القيادة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي ،المرجع السابق ،ص 81 .

نستخلص من هذا الطرح أن هنري فايول قد ركز في نظريته على النشاط الإداري و خاصة الإدارة العليا ، بحيث أضاف مفهوم القيادة و جعلها عنصرا من عناصر الوظيفة الإدارية ، أي أن النشاط الخاص بإصدار الأوامر لا يعني مجرد الأمر ، بل يتضمن التوجيه و القيادة لضمان تطبيق الأوامر و تنفيذها .

كما نجد أن من الإسهامات التي طرحها و قدمها في نظريته في مجال القيادة الإدارية تقديمه لمجموعة من السمات التي ينبغي توفرها في المدير لتجعل منه قائد و اقتراحه لمجموعة من التوجيهات لتلاشي سلوك المدير و ضمان حسن أدائه لدوره القيادي .<sup>(1)</sup>

### - ثالثا : النظرية الموقفية :

هي التي تحاول أن تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة على ممارسة القيادة و فعاليتها ، و قد أبتدأ التفكير في هذا الأمر يأخذ مساراته العلمية منذ عام 1945 حيث قامت ولاية أوهايو بدراسات في هذا الموضوع ، و ذلك ضمن افتراض عام و رئيسي مفاده : " أن المتغيرات الموثق تتساوي مع المتغيرات المتصلة بالفرد أو الأفراد الذين يقومون بالأدوار الإدارية القيادية ، و قد ركزت الدراسات على عدة متغيرات :

- أ) البيئة الثقافية .
- ب) الفروق بين الأفراد .
- ت) الفروق بين الوظائف .
- ث) الفروق بين المنظمات .

<sup>1</sup>- المرجع السابق ، ص 83 .

سبق لنا الإشارة إلى أنه ليس من اليسير تحديد نمط معين للسلوك القيادي الفعال، ففعالية القائد لا يمكن أن تحدد فقط بخصائصه، وسماته الشخصية، أو بما هو نمط سلوكه تجاه الأفراد، و طبقاً للمدخل الموقفي إن فعالية القائد تتحدد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي يتعامل فيه القائد، ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر، فليس من الغرابة أن يتحول قائد كان يتصف سلوكه بالديمقراطية إلى قائد متسلط في ظل الظروف التي لا تتسع أو لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار مثلاً و النظرية الموقفية تحاول أن : (1)

- أ) تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة .

- ب) التنبؤ بنمط السلوك القيادة الفعال في ظل هذه العوامل .

و من أبرز النظريات التي شكلت الملامح و الإسهامات الإنسانية للمدخل الموقفي :

- نظرية فريديريك فيدلر : و لقد بنى فيدلر أبحاثه على أساس أن هناك ثلاث عناصر

رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف ، و هذه العناصر هي :

1) **علاقة القائد بأتباعه**: إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد و المرؤوسين تؤدي

إلى الاعتراف به كقائد ، و بذلك تسهل عملية القيادة و العكس صحيح .

2) **مدى تحديد الوظيفة ( نمط الوظيفة )** :

بمعنى درجة وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها ، ففعالية القيادة ترتبط

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

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

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطينة : القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 ، ط 01 ،

**(3) درجة قوة المركز الوظيفية :**

أي أن السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة الأوامر و قد نتج عن دراسة الأبعاد الثلاثة أنه أمكن تقسيم المواقف القيادية إلى ثمانية مواقف تتراوح ما بين مواقف مرضية لغاية إلى مواقف غير مرضية على الإطلاق و لقد أشارت نتائج هذا الدراسات بشكل عام إلى أنه في المواقف المرضية تماما و تلك الغير مرضية على الإطلاق ، فإن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على العمل أكثر من تركيز على الأفراد . (1)

أما في المواقف النسبية ( المرضية و غير المرضية نسبيا) فقد وجد أن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على الأفراد أكثر من تركيزه على العمل ، و يتضح من هذه الدراسة بشكل عام أن هناك فارقا أساسيا بين كل نمط القائد و فعالية هذا النمط ، كذلك يتضح أن فعالية القيادة لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال التوافق بين نمط القائد من ناحية و بيم طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى، ذلك أن النمط القيادي الذي قد يكون فعالا في مواقف معينة قد لا يكون فعالا في مواقف أخرى . (2)

**- رابعا: نظرية السلوك القيادي ( النظرية الحديثة) :**

تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية الصفات في القائد تتدخل نظرية السلوك القيادي في إرجاء سلوكيات القائد الإدارية و تصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل و تعتبر هذا الاتجاه محطة لعدد من الدراسات و البحوث المكثفة للقيادة و يمكن تقسيم محاور اهتمام هذه الدراسات إلى محورين هم :

1- محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطينية :القيادة الإدارية ،المرجع السابق ، ص 78 .

2- محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطينية ،المرجع نفسه ،ص 79 .

- 1) المحور الأول: يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة و هذه تقسم إلى نوعين :
- الوظائف المرتبطة بالعمل مثل :حل المشكلات و تقديم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل .
  - .الوظائف الاجتماعية: كمساعدة أفراد المجموعة على العمل بسهولة من خلال التشجيع و التحفيز و الاستجابة إلى مشاعر الأفراد ،و إذا ما استطاع أي فرد إنجاز هاتين الوظيفتين بنجاح فإنه بذلك يصبح قائدا ناجح .

2) **المحور الثاني:** يركز على أنماط سلوك القائد في التعامل مع المرؤوسين و في هذا الخصوص بقدر الإشارة إلى أن دراسات جامعة ولاية أوهايو و جامعة ميشيغان من أكثر الدراسات إفادة وإسهاما في تكوين مدخل أنماط السلوك القيادي ومن واقع إسهامات الباحثين يمكن تبني أحد البديلين الاثنتين لتصنيف أنماط السلوك القيادي . (1)

- **المحور البديل الأول :** تصنيف أنماط السلوك القيادة إلى أنواع منها : نظرية ليكرت و نظرية الخط المستمر ، و أما نظرية ليكرت في القيادة فتمثلت في تحديد مميزات القيادة من خلال المقارنة بين سلوك المشرفين لمجموعات ذات الإنتاجية العالية و ذات الإنتاجية المنخفضة ،حيث أظهرت الدراسة بأن المشرفين على مجموعات الإنتاجية العالية تميزوا بالمشاركة الأقل بالعمل الفعلي ،و الاهتمام لأكثر بالأفراد و التعامل الغير رسمي مع الموظفين ،و كذلك السماح لهم باتخاذ القرارات بحرية ، وتبين أن إشرافهم كان أقل بكثير من المشرفين على مجموعات ذوي الإنتاجية الأقل و كذلك استنتج من الدراسة أن القيادة الديمقراطية أفضل من القيادة الأوتوقراطية .

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 78 .

- و قسمت القيادة حسب نموذج ليكرت إلى أربع فئات وهي :

1. المتسلط الاستغلالي : حيث يتخذ القرار و يلزم المرؤوسين بتنفيذه .
  2. المتسلط النفعي : يحاور المرؤوسين بموضوع القرار المراد اتخاذه و من ثم يتخذه بنفسه
  3. الاستشاري : حيث يستشير المرؤوسين بموضوع القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .
  4. الجماعي المشارك: حيث تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية. (1)
- وأما بالنسبة إلى نظرية الخط المستمر فقد حددت العلاقة بين القائد و المرؤوسين على أساس أنها خط متصل بين أحد طرفيه سلوك القائد الأوتوقراطي بينما يحدد الطرف الآخر بسلوك القائد الديمقراطي و بين هذين الطرفين توجد أساليب متعددة للقيادة تتحدد بمدى حرية و رغبة القائد في مشاركة في اتخاذ القرارات .

- (2) البديل الأول : الشبكة الإدارية بليك وموتون :

وهذا البديل لا يختلف جوهره عن نظيره السابق بصفة عامة و طبقا لوجهة النظر هذه يمكن تصنيف السلوكات الإدارية في إطار بعدين أساسيين هما بعد الإنتاج و بعد الأفراد و يمثل كل منهما مقياسا من تسع درجات و يوجد عدد لا يحصى من أنماط السلوكات الإدارية يتحدد كل منها بدرجة كل من البعدين و يمكن تنسيق خمسة أنماط رئيسية زهي :

<sup>1</sup>- محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينية ،القيادة الإدارية ،المرجع السابق ، ص 73 .

**- ( أ ) نمط ( 9/9 ) قيادة الفريق :**

يتم خلال هذا الأسلوب الاهتمام العالي بالأفراد و الإنتاج معا ،حيث يركز على العمل بروح الفريق و بناء العلاقات الجيدة مع الأفراد من أجل الحصول على الإنتاج الجيد .

**- ( ب ) نمط ( 1/1 ) القيادة الضعيفة :**

يتميز الأسلوب الحيادي بالاهتمام الضعيف بالإنتاج و الأفراد حيث لا يساهم القائد هنا في تحقيق أهداف المنظمة بل يبذل الجهد الأقل لبقائه في المنظمة .

**- ( ت ) نمط ( 1/9 ) القيادة المتسلطة :**

يتميز هذه القيادة بالاهتمام العال بالإنتاج و الضعيف بالأفراد حيث يركز القائد على زيادة الإنتاج و تحقيق أهداف المنظمة و يتناسى حاجات و رغبات الأفراد . (1)

**- ( ث ) نمط: ( 9/1 ) القيادة الإنسانية :**

تتميز القيادة بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والتركيز على الأفراد و إرضائهم حيث تؤدي إلى تحسين العلاقات بين أفراد الجماعة ،وهنا تتميز القيادة بالإنتاج الضعيفة .

**- ( ج ) نمط ( 5 /5 ) القيادة المعتدلة :**

تتميز أسلوب هذه القيادة بالاهتمام المعتدل بالإنتاج و الأفراد حيث توازن فيما بين و هذا يحقق المحافظة على العلاقات الجيدة و تحقيق أهداف المنظمة بنفس الوقت . (2)

<sup>1</sup>- المرجع السابق ، ص 76

<sup>2</sup>- محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة ،المرجع نفسه ، ص 77 .

**- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية :**

لاشك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة و التابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ و ظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل و المؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابا و سلبا ومن أهم هذه العوامل :

**(1) عوامل تتعلق بالقائد نفسه : ( أولا ) :**

إن من الأمور التي يأخذها بنظر الاعتبار أي قائد هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولين ومدى إمكان الإعتماد عليهم في مواجهة الموقف .

إن في ذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد ( مشاركة المرؤوسين مثلا )

**(2) عوامل تتعلق بالمنظمة : ( ثانيا )**

إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة ، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير و قواعد ومناخ عام، وهذه جميعها تملئ بعض القيود على سلوك المدير ، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنطقة و حجمها و عدد أفراد الجماعة والتوزيع الجغرافي للمنظمة ، ومدى سرية السياسات و الخطط و الوضع الصحي للمنظمة ، وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنطقة وغيرها .

لذلك نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا إضافة إلى القدرة الذاتية للقائد و محدوديته و الخلفية الشخصية و الخبرة العلمية و

العملية ومقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه ،و إدراك و فهم القائد لنفسه و للموقف و المرؤوسين هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد على التأثير . (1)

### - ثالثا : عوامل تتعلق بالموقف :

ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات و تعقد العمل ،و مدى روتينية و نمطية العمل ،ومستوى القدرات و المهارات التي يتطلبها و مدى توافر المعلومات و الضغوط التي يفرضها على القائد .

وبالنسبة لطبيعة المشكلة فهي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب وعلى المدير أن يراعي ما إذا كانت الجماعة على إطلاع بالمشكلة ،و ما إذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها .

ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف عامل الوقت فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها و مدى الإلحاح و الاستعجال لحلها و بذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة .

### - رابعا : عوامل تتعلق بالمرؤوسين : (2)

كما يختلف القادة في قيمهم و ميولهم و اتجاهاتهم و إدراكهم ، كذلك بتفاوت المرؤوسين في قدراتهم و خبراتهم و قيمهم و ميولهم للاستغالية و الاستعداد لتحمل المسؤولية و اهتمامهم بالمشكلة قيد البحث و مدى تفهمهم و التزامهم بأهداف المنظمة و غيرها و بطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد

<sup>1</sup> مجاهدي الطاهر ،محاضرات في القيادة الإدارية ، المرجع السابق ، ص 47 .

<sup>2</sup> مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية ، المرجع السابق ، ص 47

لآخر و من جماعة لأخرى فبينما نجد جماعة تنتقل أسلوبا معيناً و تتجذب إليه نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه و لا تتجذب إليه .

ومن المتغيرات ذات العلاقة بالمرؤوسين أو الجماعة : حجم الجماعة و مدى تملكها و ثقافتها و معاييرها و مدى تعاونها التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسبة .

#### - خامسا : عوامل تتعلق بظروف البيئة :

ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع النمط القيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها و نوع الجماعات يمثل عاملا ملامحها في إتباع نمط قيادي معين.

ومن أهم هذه العوامل : (1)

الثقافة السائدة في المجتمع و الثقافات الفرعية ، و الجماعات التي ينتمي إليها، الأوضاع السياسية و الاقتصادية المقبولة التي يقررها المجتمع ، وتصدر الإشارة إلى أن المتغيرات سابقة الذكر وغيرها مما لم يرد ذكره تتفاعل بشكل مستمر ،ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد .

#### - سادسا : وجود هدف مشترك :

تتعدد وتتباين الأهداف فهناك أهداف القائد و أهداف الجماعة و أهداف خاصة لكل فرد من أفرادها ،تبرز الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير ،فقدمت لنا " ماري فوليت " من خلال ما أسمته " مبدأ المعارض البناء " أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 48 .

يستخدمها في تحليل العلاقات و مظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف ،ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها و تتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة .

### - سابعا:الموقف :

يتم في الموقف التفاعل بين القائد و التابعين الاتفاق حول هدف مشترك و يتكون من العناصر التالية :

1. فريق العمل:و يمثل طبيعة المرؤوسين و مدى كفاءتهم و ثقة القائد بهم .
2. طبيعة المشكلة: المراد حلها تعد محكا للقائد بين مدى كفاءته في القيادة و استعداده لتفويض السلطة .
3. القيد الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة الهواتف المختلفة فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة و الجسم في اتخاذ القرار وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل .
4. ظروف المنظمة ( بيئة العمل): تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف المكان و الزمان الذي توجد فيه،وكذا تفاوت الحجم بينها ،و مدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي و نوع نشاطها إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة . (1)
5. تأثير قوة المكافأة : تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس إلى أن القائد المؤيد يملك القدرة على المكافأة وأن المكافأة سوف تكون سارة أو تتبع بعض الحاجات التي يتطلع إليها العاملون .

<sup>1</sup>- بيالة سميرة : مساهمة القيادة الإدارية في اتخاذ عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات و العلوم المعاصرة و المستقبلية،المرجع السابق ، ص 13، 14،

6. تأثير القوة :الشرعية أو القانونية: تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوسين الذاتية التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر و أن المرؤوس ملزم قانوني أن يقبل ذلك ،إن هذا من صلب نظام التأثير التقليدي و الذي بموجبه يكون لمراكز القادة سلطة رسمية أي أن التقليدي ،و الذي بموجبه يكون لمراكز القيادة سلطة رسمية أي أن مصدر هذه القوة هو السلطة الرسمية التي تتمتع بها المركز الرسمي للقيادة الإدارية .

7. تأثير قوة الإعجاب : وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة و الإعجاب و تعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوسين في التنشئة بقائد جذاب و الانقياد وراءه دون إلزام قانون ،إذ يتمتع القائد بإعجاب المرؤوسين بالصفات الشخصية الموجودة فيه و التي تؤثر بهم تأثيرا كبيرا .

- تأثير قوة الخبرة: و هي القوة التي تأتي من الخبرات و المعلومات السابقة و كذلك من التجاري التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف و التأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة و كذلك تعتمد على إدراك المرؤوسين إلى أن القائد يمتلك المعرفة الخاصة التي قد تكون مفيدة لإشباع الحاجات له .

- تأثير قوة التمثيل : حيث يتكلم القائد باسم المجموعة و يمثلها أمام الغير فيتم تفويض هذه القوة من المجموعة إلى قائدها مع وجود موافقة ضمنية لأتباعه طالما تقدم المشورة إليهم يراعي مصالحهم .(1)

- أولا : أهمية القيادة الإدارية :

<sup>1</sup>- بيالة سميرة : مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة و المستقبلية، المرجع السابق ، ص 13

## - أ) أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة : (1)

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر و التأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها ، و لكن الدور الأساسي و المهام للقائد هو إمتداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط فيهم و يحافظ على روحهم ' المعنوية العالية ، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون ، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي ليرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين و جهودهم و توجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ، و تحديد المسؤوليات أقسام التنظيم و العاملين فيه ، فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأني من خلال التنسيق و الأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق و تناغم .

و هذا ما جعل " فتر " و " برشوس " بصفات عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم و بقائه .

## - ب) أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة :

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية و المتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بنيه و بين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل و إشراكهم في ما يسمى شؤونهم و اعتماد ما يبذونه من آراء و اقتراحات ذات قيمته وهو ما يسمى بالإدارة بالمشاركة و إشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته .

<sup>1</sup> - نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، المرجع السابق ، ص 73

ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل ،مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم ،حاجاتهم ،شخصياتهم ،اتجاهاتهم النفسية ،و قدراتهم و ميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم و تخليهم و تفكيرهم .

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقته بمرؤوسيه و لكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات علي يلتزم بتوجيهاتها ،وهو ما يسمى بدور التنمية ،حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بينما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى و ما من توجيهات إلى مرؤوسه و هناك دوره كزميل للقيادة لآخرين يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى و أن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم و التعاون معهم و كذا دوره و علاقاته كمشارك في النشاطات .(1)

المتعددة خارج التنظيم كاشترائه في النوادي و الجمعيات و النقابات و تعامله مع جماعات و ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى معا ، يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل و التوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف و من أهمية دوره الإنساني في التنظيم .

### - (ج) أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة : (2)

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاط الاجتماعي و لأعضاء الفريق العامل فيه ( قادة و مرؤوسين ) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية و الصحية و الثقافية و الترفيهية لأعضائها ،و يبرز دور

نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ،المرجع السابق ، ص 73<sup>1</sup>  
1- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين المرجع السابق ، ص 37

القيادة الإدارية يكفل تعزيز التعاون و التماسك بين العاملين في التنظيم و إذا كان للقيادة جور هام و مؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فيها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون تابعة من الأعضاء العاملين فيه ، و تتمثل في عاداتهم و تقاليدهم قيمهم و اتجاهاتهم و تطلعاتهم .

#### - د) أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة : (1)

رغم تعدد و تباين الأهداف التنظيمية ،تبقى وظيفة القائد و دوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية ،وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها و تحديدها لمؤوسين ،والحيلولة دون تعارض أهداف و متطلبات التنظيم مع أهداف و متطلبات الموظفين العاملين به من جهة و بينها و بين المجتمع ككل من جهة أخرى .

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة ،تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ،و مواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد و تعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين التناقضات والمواقف ،كما أشار " ستوغديل " على أن أهميته القيادة تبرز في " التوفيق و الموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل و بين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية .

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل ،و التي تعرض على القائد أن يأخذها في اعتباره ،لأن تنكره لها يفقده تعاون رؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم .

**- خلاصة الفصل :**

من خلال هذا الفصل نجد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، كما أن التأثير الذي يمارسه القائد يجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم من خلال التنسيق، التحفيز و مراعاة القيم الاجتماعية السائدة و التوفيق بين التناقضات التنظيمية .

والقيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية، ولقد ساهم التطور الذي شهدته القيادة ظهور عدة نظريات و عدة أنماط و التي ساهمت على تحديد أهداف القيادة .

الفصل الثالث  
الطابع التسيري  
و التنافسي  
للمؤسسة الجزائرية

### الفصل الثالث

#### الطابع التسييري و التنافسي للمؤسسة الجزائرية

- تمهيد

أولاً: مفهوم القدرات التسييرية

ثانياً: الوظائف الأساسية للتسيير

ثالثاً: الأهداف الأساسية للتسيير

رابعاً: القدرة التنافسية و التسيير الفعال

خامساً: مفهوم القدرات التنافسية

سادساً: أبعاد القدرات التنافسية

سابعاً: نماذج القوى الخمس لبورتر

ثامناً: مرتكزات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدعم قدرتها التنافسية

- تمهيد :

تعتبر عملية التسيير أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات و استمراريتها  
بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، إن التسيير الفعال يتطلب فهمًا عميقًا للأهداف و الموارد فهو  
يشمل تخطيط الأنشطة، توجيه الموارد، تنظيم العمليات بطريقة تحقق الأهداف المحددة  
بالإضافة إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية و تنفيذها بكفاءة  
في ظل التطورات الاقتصادية أصبحت المؤسسات الجزائرية تواجه تحديات تتطلب منها  
الانتقال من مجرد إدارة العمليات و تسييرها إلى التبنى و تنفيذ انفعال الاستراتيجيات تنافسية  
من أجل البقاء و الازدهار في بيئة الأعمال و تمكينها التنافس في السوق المحلية و  
العملية.

- أولاً: مفهوم القدرات التيسيرية:

هو " الاستخدام الأمثل و العقلاني و الرشيد لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، أي أن التسيير هو الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، و تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة".

كذلك عرفه الكلاسيكي "تايلور" بأنه علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية و أنه المعرفة الوثيقة كما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم تتأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها"

كما يعرف بأنه " عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي و التنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد"

كذلك هو " مجموعة الأنشطة الممارسة من طرف مجموعة مختارة من الأشخاص و

ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (1)

1- رفيقة حروش: مطبوعة دروس لمقياس تسيير المؤسسة، شعبة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014، ص05.

- ثانيا: الوظائف الأساسية للتسيير:

يعمل التسيير على ربط عوامل الإنتاج فيما بينها، و بالتالي العمل على تحقيق أعلى كفاية إنتاجية من شأنها الزيادة في الناتج الوطني الإجمالي وهذه النشاطات تمثل الوظائف الأساسية للإدارة و التي تبدأ من تحديد الأهداف و رسم السياسات و وضع الإجراءات والبرامج التي تمثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

➤ **التخطيط:**

يعرفه "فايول" بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، و هو يحدد مقدما سوف يتم عمله و على أساسه تحديد عمليات التنظيم و حشد القوى المادية و البشرية و الإشراف و الرقابة، فهو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية و جهد حيث يواجه المؤسسات و يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملية و المحيطية التي توجه عمل و نشاط الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة و بالاعتماد على طرق شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة

➤ **التنظيم:**

هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف و تحديد السلطة و المسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال، كما أن التنظيم يضمن القيام بأعمال معينة من أجل إعداد بناء أو هيكل تنظيمي يشتمل تقسيمات إدارية لتشمل الكيان المادي و البشري للمؤسسة لتحقيق الأهداف و انجاز الأعمال فالمنظم عليه تنظيم الأفراد و المهمات تنظيما سليما، يراعي في ذلك وجود وحدة الأمر و التوجيه في مجال إصدار و توجيه الأوامر للآخرين مراعيًا في ذلك نظام المؤسسة و قوانينها بشكل لا تتعارض فيه

المصالح الفردية مع المصالح العامة، و منه نجد أن التنظيم ما هو إلا ترجمة حقيقية للخطط، فهو عملية تقسيم أعمال المؤسسة و أنشطتها إلى وحدات و إدارات و أقسام حيث يكون الكل على علم تام بما هو مطلوب منه ، من واجبات و مسؤوليات، و يمكن أن نميز بين نوعين من التنظيم هما: (1)

أ- **التنظيم الرسمي:** و هو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف و يسهل إدراك هذا البناء لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف و الأدوات، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة، و النظام المحدد للمسؤوليات المتدرجة.

ب- **التنظيم غير الدراسي:** إن التنظيم غير الدراسي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم و فترة طويلة نسبيا من الزمن، و يلعب التنظيم غير الرسمي دوراً رئيسياً في تحديد اتجاهات سلوك العمال و الموظفين، كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المسؤوليات التي تتطلبها الإدارة كما أن التنظيم غير الرسمي أكبر الأثر في قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها

**التوجيه:** تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة و تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المؤسسات على العمل بكفاءة و فعالية في كل من الفترة القصيرة و الطويلة، كما ينظر إليها على أنها مهمة

1- عيشاوي وهيبه، عيشاوي هجيرة، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، دار النل للطباعة، البلدة، الجزائر، العدد الأول، مارس 2015، الموافق ل جمادى 1436هـ، ص77.

مستمرة لصنع القرارات و تسجيلها في أوامر و تعليمات سواء كانت هذه الوظيفة

على العناصر التالية:

- القيادة: تركز على طبيعة العلاقة بين القائد و التابع
- الحوافز: هي التشجيع المادي و المعنوي لبذل أقصى طاقة في العمل
- الاتصال: على المسير أن يوفر عملية تبادل المعلومات في الأوقات المناسبة  
بالتدرج المناسب
- التنسيق: هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية  
في الهيكل التنظيمي، و تساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيا بما  
يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري فالتنسيق يهدف إلى منع تضارب جهود  
العاملين أو تكرارها أو تعارضها و إزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة  
بهدف رفع كفاءتها لتحقيق الأهداف (1)

1- عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجيرة، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص78.

- ثالثا: الأهداف الأساسية للتسيير:

يهدف التسيير إلى تحسين نوعية المنتج بأقل تكلفة ممكنة و هو يعمل على تمكين التفاعل الايجابي بين كل العمال داخل المؤسسة ومختلف المشاريع بغرض تحقيق الأهداف كما يعمل على استخدام الجهد الإنساني وتحسين صناعه كما يقوم بالتنسيق بين الموارد خلال عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ويسعى التسيير الحديث على تامين إمكانية أهداف المسير ومهاراته حتى يتمكن من حل المشاكل التي تعترضه بعد تشخيص دراستها و تتجلى خصوصية المؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المسطر بعيدا عن أن عملية التسيير تتعامل مع بيانات إنسانية مختلفة منها الرشيدة و العقلانية و الفوضى<sup>(1)</sup>

- رابعا: القدرة التنافسية والتسيير الفعال :

لم يعد التسيير الفعال تابعا فقط لنشاط المؤسسة و ذلك لقدراته بالتهيؤ و التكيف في محيط تنافسي و التلاؤم مع قواعد اللعبة التنافسية في القطاع الذي تنتمي إليه، و يعود

الفضل ل Michel porter

"ميشال بورتر" في هذا التغيير الجذري الذي يقوم على تفاعل المؤسسة مع الوسط الذي تعيش فيه

تحدد الأنظمة التنافسية طريقة الحصول على النجاح فهي تتضمن طرق و أساليب و قواعد المنافسة، حيث نجد نوعين من الأنظمة، أنظمة مركبة و أنظمة مجزأة.

تنشأ الأنظمة المركبة عن منطق الحجم و أثر التجربة، بينما الأنظمة المجزأة تكون محلا لعدة مفاضلات تنافسية، بدون الأخذ في الاعتبار عنصر الحجم لأنه عامل فزاري و

1- عيشاوي وهيبه عيشاوي، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص79.

كافي، و في بعض الأنظمة المختصة يكون هناك مزج للسياستين (أي الحجم و أثر المفاضلة).

برز النموذج الشهير ل **Michal porter** بقوة في ميدان التسيير و يقوم هذا النموذج على 5 قوى تنافسية هي: (المنافسون الموجودون و فرق الموردون و الزبائن، البدائل الممكنة و الداخلون المحتملون).

إن التحليل العميق للنظام التنافسي لكل نشاط في المؤسسة يمكن أن يقود إلى أفعال و توجهات تشير إلى التسيير الفعال في 3 مستويات مختلفة: (1)

وجود المؤسسة في وضعية دفاع (مقاومة): أي حماية الأصول و استعمال مناقشة القاعدة.

- تعتبر توازن القوى بالتأثير على قواعد اللعبة على مستوى القطاع.

- توقع نمو القطاع، من أجل خلق مزايا تنافسية مستقبلية بسرعة قبل أن يقلد المنافسون ما تملكه المؤسسة اليوم

- إذن التسيير الفعال هو استغلال الجهد الموجود للمحافظة على وضعية مشجعة و تطوير أشكال جديدة للمزايا التنافسية و توقع ثم بناء قواعد تتفوق في المستقبل.

- ظهرت حصة السوق في سنوات السبعينات كنموذج شبه وحيد و مصدر أول للأداء، حيث فرض الحجم الكبير كشرط أساسي للأداء، رغم النسبة التي تغلب على هذا النوع من التفكير الاستراتيجي، إلا أن حصة السوق بقيت ليومنا هذا بالنسبة للكثيرين الحل لتحقيق النجاح التجاري، لكن نموذج حصة السوق لا يكون نموذجا ما و كفى إلا في الأنظمة التي يتحد فيها الحجم مع آثار النمو فيسمح بتحقيق مكاسب الأداء ويؤدي إلى إبعاد المنافسين بسرعة

1- بوشعور راضية و بلمقدم مصطفى: ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، أفريل، 2006، ص330.

( هذا ما يعرف بأثر التجربة).و في بعض الميادين الأخرى فإن البحث عن تعظيم حصة السوق، يمكن أن يقود إلى أخطاء كبيرة، فالنجاح المحقق الأول، ينقلب إلى خسارة، كما أن سيطرة السوق أدت إلى حجب الفائدة من السياسات الحمائية<sup>(1)</sup>

#### - خامسا: مفهوم القدرات التنافسية:

يعرفها برتراند «Bertrand» بأنها قدرة المنظمة على تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين و مصادرها الأساسية: (التكاليف، الجودة، الإنتاجية و سرعة التفاعل و رد الفعل)

وهي أيضا: " قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع و الخدمات، على تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسة بغرض تحقيق أهداف (الربحية، النمو، التوسع، الانتصار، التجديد).

ود تعرفها كذلك منظمة و التعاون الاقتصادي OCDE : " بأنها البعد الذي تستطيع من خلاله المؤسسة إنتاج السلع و الخدمات وفق شروط عادلة، بحيث تكون معروضة لمواجهة المنافسة على مستوى الأسواق العالمية و التي تسعى لتنمية مستوى المعيشة وتحقيق الزيادة في الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل"<sup>(2)</sup>

و كذلك تعرف " بأنها قدرة المنظمة في الحصول على مركز تنافسي هام بالنسبة للمنظمات الأخرى المنافسة لها بحيث تتمكن من خلالها من مواجهة المنافسة الحادة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية.

1- بوشعور راضية و بلمقدم مصطفى: ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، نفس المرجع، ص330،331.  
2- بن سعد وسيلة و بن يعيد محمد: القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، ص242،243.

بتقديمها لمنتجات عالية الجودة و بتكاليف منخفضة تتلاءم و الظروف المعيشة للمواطنين، فالمنظمة الاقتصادية سعيا منها لتدعيم قدراتها التنافسية تكون ملزمة بمسؤولية حصولها و امتلاكها كميزة تنافسية تجعلها متأققة في الحقل التنافسي " (1)

#### - سادسا: أبعاد القدرات التنافسية:

تعتبر المنظمات التنافسية من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات و رغبات العميل و تحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية و تركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد و توليها إهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية و ذلك لتلبية الطلب في الأسواق و يمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات التي تعرض على توفير إحتياجات الزبون و رغباته وتتمثل هذه الأبعاد في :

**1- التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع و الخدمات فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة و تطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام و تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

**2- الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جانبيها التنافسية، و ذلك للاستفادة من العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، و تحقيق الجودة يتم من خلال بعدين. (2)

1- بن سعد وسيلة و بن سعيد محمد: القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات، نفس المرجع، ص242،243.

2- فارق جيلالي، بشير لمياء: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر و التجارية، جامعة دراية، أدرار، 2021، ص15.

3- إعتماذفة توصيل المنتج: تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع و

تتمثل في اعتماذفة توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن في حين التوصيل يعتبر

كلا من أشكال التمايز و بعدا تنافسيا و نجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم

هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، و ينشأ عادة عن هذه الاعتماذفة وصول

المنتجات إلى أصحابها سليمة و بقدر عال من الموثوقفة

4- إيداع المنتج: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، و عليه

فإن المنظمات تقووم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو

تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل

خصائص فريدة

5- وقت الدخول على السوق: يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية

فيما بينها على إعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية و يعتبر الوقت

مقياسا للإلتزام بين المنظمة و العملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير

المنتجات و تقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها. (1)

#### - سابعا: نماذج القوى الخمس "لبورتر":

إن صياغة أي إستراتيجية لمواجهة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها

التنافسي و معرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق

و قد وضع "مايكل بورتر" نموذجا بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا و شمولفة لتحقيق البيئفة

التنافسية للمؤسسة.

1- خارف جيلالي: بشير لمياء، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، باستخدام

بطاقة الأداء المتوازن، نفس المرجع ص16.

✓ **حدة المنافسة:** تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحتوي

عددا كبيرا من المنافسين الأقوياء و الشرسين و حدة المنافسة حسب "بورتر" إذا

كان عدد المنافسين كبيرا في السوق

✓ قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق

✓ إنخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصول على

الحصص السوقية.

✓ عدم تمايز المنتجات.

✓ إرتفاع التكاليف الثابتة.

✓ إرتفاع حواجز الخروج في السوق و العولمة و تغيير النشاط.

### - 1) تهديد الداخلين الجدد:

يشكل دخول منافسين جدد تهديدا على المنافسين في السوق على اعتبار أنهم يشعرون

بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق و يعقد السوق

جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل

منافسين أقوياء إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في

الصناعة و التي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي: (1)

- الحجم الكبير أي تكلفة المنتج تخضع لحجم الإنتاج ( اقتصاديات الحجم) فكلما تمكنت

المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل

- تنوع أو تمايز المنتج

1- سالم اليأس، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة الجزائر، العدد15، 2016،

- احتياجات رأس المال من خلال الحاجة الى استثمارات مالية كبيرة
- تكاليف التمويل
- قنوات التوزيع
- سياسات الحكومة و التي من شأنها منع الدخول الى بعض الصناعات فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد

## - (2) تهديد المنتجات البديلة:

تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها، و تشكل المنتجات البديلة تهديدا على اعتبار أنها تشكل خطراً على المؤسسة من خلال:

✓ الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة

✓ خطر زوال السوق

فقد شكلت العديد من المنتجات البديلة أخطاراً على منتجات كانت قائمة من خلال مراجعة سياستها التسويقية و الإنتاجية، فوجد مثلاً شكل التطور في صناعات النقل بالقطارات خطراً كبيراً على صناعة النقل الجوي خاصة بعد ظهور و شيوع خدمات القطارات فائقة السرعة لأنها تقدم خدمات مماثلة تقريباً و بسعر أقل، إن المنتجات البديلة يمكنها أن تحد من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسة و التي من الممكن أن تحقق لها أرباحاً. (1)

## 1- القوة التفاوضية للمشتري:

1- سالم الياس، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، نفس المرجع، ص343.

يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر ( الجودة، أجال التسليم، الخدمة) و يمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك:

- ✓ فائض في العرض يرغب الساعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم
- ✓ الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين
- ✓ المنتجات نمطية وغير متميزة.
- ✓ توافر العديد من المنتجات البديلة.
- ✓ احتمال التكامل الخلفي بين العملاء و بتقديم نفس المنتج.
- ✓ بمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف و الخدمات ( مجالات البقالة عادة ما يكون هامش ربحها ضئيل جدًا)

## - (2) القوة التفاوضية للموردين:

يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، و يكتسب الموردون قوتهم في السوق عندما تتوفر لهم الظروف التالية:

- ✓ سيطرة (إحتكار) عدد محدود من الموردين على الصناعة بالرغم من كبر حجم مبيعاتها.
- ✓ ضعف المنتجات البديلة و عد قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية

✓ إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين و التنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين. (1)

يعتمد نموذج "بورتر" لتحليل المنافسة بدرجة كبيرة على أسواق الدول المتقدمة، لذا حتى يمكن تطبيق هذا النموذج في الدول النامية و الاستفادة منه في تحليل الصناعة و ظروف المنافسة يجب تعديله كالاتي:

### ➤ التعديل الأول:

وهو إضافة عنصر آخر و هو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة و ديناميكيتها و ذلك باعتبارها القوة السادسة و المطلوب إضافتها إلى نموذج "بورتر"، فهي تحدد الحكومة من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار و التكاليف لذا يمكن لشركات الصناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة.

### ➤ التعديل الثاني:

إضافة العوامل البيئية كما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية، الاجتماعية تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقتها (2)

- ثامنا: مرتكزات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدعم قدرتها

### التنافسية:

1- سالم الياس، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، مرجع سابق، ص344.

2- سالم الياس، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، مرجع سابق، ص344.

نظرا للتسارع الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية بن المنافسين بحيث تعتمد على عدة مرتكزات و تتمثل في:

1- نظام جبائي و شبه محفز و فعال، و هذا لن يأتي إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار مختلف المشاكل الجبائية للمؤسسة الجزائرية و استثمارها في أخذ أي تدابير جبائية جديدة سواء كانت تدابير عمومية أو أفقية

2- تسهيلات مصرفية و هذا للمؤسسات الاقتصادية التي تثبت قطعيا أنها يمكن أن ترقى بأدائها مثل التمويل الذي ينبغي من خلاله إكتسابها للتكنولوجيات الجديدة في مجال تخصصها

3- الرفع من الكفاءات التسييرية، و هذا عن طريق اعتمادها منهجية تسييرية تتوافق و المؤسسة الاقتصادية الحديثة التي تستجيب لمعطيات المرونة و الفعلية في الأداء و التي تختلف في نمط تسييرها تماما عن المؤسسة الاقتصادية العمومية التي كانت سائدة في النظام المخطط، و لن يأتي ذلك إلا من خلال تعريف التكويني في مجال المناجمنت الحديث الذي تفوق فيه العرب بعد الحدود.

4- التوجيه نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كنموذج مؤسستي أثبتت نجاحه في العالم، و الذي أصبح يعتبر البديل للمؤسسات الضخمة ذات التكاليف الباهظة والتركيبية المعقدة و الفعالية الصنافية و القدرة التنافسية المتناقضة. (1)

5- العمل على اكتساب تقنية الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيا المتطورة و العمل على تطوير هذه النماذج و عد الاكتفاء بإستيرادها و استغلالها.

1- براهيم زهرة و عبان عائشة: واقع الذكاء الاقتصادي و دوره في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة جازي، وكالة أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، ص 50

6- اعتماد التكوين المتخصص على كل المستويات و الذي يستجيب لمتطلبات الاقتصادية الجزائرية التي تشكو عادة من الانطباق بين حاجتها الوظيفية المعروض من الطاقات العاملة.

7- الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة التي تشيد نموذجنا الاقتصادي و محاولة الاستفادة من نجاحاتها و إخفاقاتها .

8- التوافق بين السياسة الاقتصادية العامة للدولة التي تنبغي الانفتاح للسياسات الخاصة بالتأهيل المؤسسة الاقتصادية الخاصة. (1)

- خلاصة الفصل:

في ظل البيئة الديناميكية التي يتميز بها عالم الأعمال المعاصر وما يتبعه من عدم الاستقرار وتعقيد ومنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي والعالمي بات لزامًا على المؤسسات الجزائرية تبين تسيير فعال من خلال توظيف موارد بشرية مؤهلة إضافة إلى امتلاك مقومات التنافس من أجل التغلب على تهديدات الزوال.

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة

## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي للدراسة

1) المنهج المستخدم ( نوع المنهج و طريقة توظيفه )

2) أدوات جمع البيانات ( تعريفها و طريقة توظيفها )

3) عينة الدراسة ( عينة المسح الشامل )

4) لمحة عن ميدان الدراسة

- الإطار الزمني

- الإطار المكاني

## - تمهيد :

لكي يكتمل البحث العلمي لابد من توافر جانبين جد مهمين و مترابطين و متكاملين هما الجانب النظري و الذي أكملته و الجانب الميداني الذي سابدأ فيه .

لذلك فالجانب التطبيقي مهم و في غاية الأهمية في البحث العلمي ،فهو مرحلة منهجية لا يمكن الاستغناء عنها و لابد منها حتى يكون العمل منظم و دقيق و هادف ،ويتضمن نتائج يقينية و ذلك باستخدام أدوات جمع البيانات من الميدان الذي طبقت عليه الدراسة .

و حسب موضوع بحثي فإن في هذا الفصل التطبيقي سأنطلق أولاً من الإجراءات المنهجية ،حيث يتم فيه توضيح المنهج و تساؤلات الدراسة و أدوات جمع البيانات ( الإستمارة ) ثم المجالات الزمنية و المكانية ثم عينية الدراسة .

أما الجزء الثاني و بعد تجميع البيانات و المعلومات و تفرغها سنقوم بتفسيرها و تحليلها و ربطها منطقياً مع الجانب النظري للدراسة ثم استخلاص النتائج العامة .

- تعريف المنهج الوصفي : (1)

- لغة :

هو نقل صورة للعالم الخارجي أو العالم الداخلي من خلال الألفاظ و العبارات و التشابه و الاستعارات التي تقوم مقام الأصوات لدى الرسام ، و النغمات لدى الموسيقار .

- اصطلاحا :

يهتم المنهج الوصفي بذكر الخصائص و المميزات للشيء الموصوف معبرا عنها بصورة كمية و كيفية و يكثر استخدام هذا المنهج الوصفي في الدراسات الاجتماعية و الإنسانية التي يصعب منها تطبيق المنهج التجريبي .

و يعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية حيث تعتمد البحوث الوصفية على القيام بجمع المعلومات حول مشكلة معينة ، بهدف معالجتها عن طريق توظيفها من جميع جوانبها و أبعادها و يقوم هذا المنهج على دراسة الظواهر كما هي في الواقع و التعبير عنها بشكل كمي يوضح حجم الظاهرة و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى .

أو بشكل كفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها فالبحث الوصفي يختلف عن البحث الاستكشافي من حيث أنه أكثر تحديدا للمشكلة و فرضياتها و أكثر تفصيلا للمعلومات التي تحتاجها و بموجب هذا النوع من البحوث الوصفية تجمع المعلومات والبيانات المطلوبة عن طريق توصيف موضوع الظاهرة أو توصيف الجماهير موضوع

بوراس منير : " المنهج الوصفي في الدراسات الإنسانية و الاجتماعية " ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2023/04/21 ، ص 185 ، 186 .

البحث ،كإجراء البحث على جمهور العملاء مثلا لمعرفة صفاتهم من حيث السن و المستوى الثقافي ،و التعليمي و العادات الشرائية و الذي يعتبر توصيفا لهذا الجمهور .

#### - تقنيات أعمال المنهج الوصفي :

هناك مجموعة من المراحل التقنية ذات أهمية البالغة التي يجب على الباحث في مجال العلوم الاجتماعية و الإنسانية الإلمام بها و التحكم فيها ، كما أن هناك عددا من الخطوات يجب السير على خطاها حتى تكون العملية البحثية ناجحة ناهيك عن الأسس التي يستند عليها هذا المنهج و الواجب على الباحث من الإسناد عليها كذلك وهو ما سيأتي من خلال جزئيات هذا المطلب .

#### - مراحل المنهج الوصفي و خطواته :

يتم البحث الوصفي بمرحلتين هما :- مرحلة الاستكشاف و الصياغة : يتم فيها استطلاع مجال محدد للبحث و تحديد المفاهيم و الأوليات أو جمع المعلومات لأجزاء البحث .

مرحلة التشخيص و الوصف المتعمق : تحدد في هذه المرحلة الخصائص المختلفة و تجمع المعلومات يوصف دقيق لجميع جوانب الموضوع ، دون الانطلاق من الانطلاق من فروض مسبقة .

#### - خطوات المنهج الوصفي : (1)

- الشعور بالمشكلة .
- تحديد المشكلة .

1- بوراس منيري ، المنهج الوصفي في الدراسات الإنسانية ، و الاجتماعية ،نفس المرجع ، ص 187 .

- وضع الفروض .
- اختيار العينية .
- تحديد أدوات البحث .
- جمع المعلومات بطريقة منظمة و دقيقة .
- استخلاص النتائج و تنظيمها و ترتيبها .
- تحليل النتائج و تفسيرها و استخلاص التعليمات .
- كتابة تعزيز البحث .

#### - الأسس المنهجية للبحوث الوصفية :

تستند البحوث الوصفية إلى أسس منهجية أهمها التجريد والتعميم .

التجريد : هو عملية عزل و انتقاء مظاهر معينة، جزء من عملية تقييمية و توصله إلى الآخرين و لا نعارض بين التجريد وكون الموافق الاجتماعية أكثر تعقيدا من المواقف الفيزيائية من حيث البساطة والتعقيد مثل الظواهر الاجتماعية ، بحاجة إلى منهج علمي دقيق و أدوات قياس مناسبة .

كما لا نعارض بين التجريد و كون الواقعة اجتماعية منفردة لأن تفرد الحادثة الاجتماعية هو تميز في الكم و الكيفية كون الحادثة الاجتماعية ، و التجريد في كل الأحوال عمل علمي أساسي .

التصميم: إذا أصنفت الوقائع على أساس عامل مميز ، أمكن حكم أو أحكام تصدق على فئة معينة منها ، وذلك هو التعميم ،وقد يكون التعميم شاملا فيسبق بكلمة كل أو

جميع و يكون جزئيا فسبق بكلمة أو بعض ، و بالتصميم فصل بما استفزنا إلى مالم نستقرئه . (1)

كما أن هناك العديد من المجالات التي يمكن فيها تطبيق المنهج الوصفي خاصة فيما تعلق بالعلوم السلوكية ككل لأنها تحقق هدفين أساسيين هما .

تزويد العاملين في المجالات الاجتماعية والنفسية بمعلومات حقيقية عن الوضع الراهن للظواهر المدروسة و لهذه المعلومات قيمة علمية قد يؤد ممارسات قائمة أو ترشد إلى سبيل تغييرها نحو ما ينبغي أن يكون .

تحقق الهدف العلمي حيث تقوم هذه الدراسة بجمع الحقائق و التعميمات مما يزيد الرصيد المعرض اللازم لفهم الظواهر والتنبؤ بها، أما في مجال الدراسات القانونية وما يرتبط بها فتصعب مثلا على دراسات المؤسسات العقابية و إجراء التحقيقات للكشف عن خفايا وأسباب النزاعات القانونية ودراسة تطور و نمو السمات الإجرامية و علاقتها بالظروف الاقتصادية و الاجتماعية وغير ذلك .

ولكن يجب الانتباه إلى أن المنهج الوصفي لا يكفي وحدة لإجراء الدراسات القانونية كلها التعدد مجالاتها و خصائص هذه المجالات . (2)

#### - تعريف الاستمارة :

تعد الإستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات إنتشارا و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، بحيث نعطي كافة جوابية مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين .

1- بوراس منير ،المنهج الوصفي في الدراسات الإنسانية و الاجتماعية ،مرجع سابق ، ص 188

2- المرجع نفسه ، ص 189

وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية .

وعى تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث بحيث تقدم إلى عينة عشوائية من المجتمع للإجابة عليها و يجب أن تكون هذه العينة ممثلة بكافة الطبقات أو الطبقة المراد بحثها و ما يجب أن تكون لكل عينة فرصة الاختيار دون أن يكون هناك تحيز لفرد دون آخر، وبقدر ما تكبر العينة بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تملئه و هذا ما يؤدي بالوصول إلى تعميمات جديدة . (1)

#### - كيفية توظيف الإستمارة واستخدامها : (2)

تعتبر الإستمارة من أدوات جمع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة ، وهي بمثابة مرحلة تمهيدية لتحليل كافة المعطيات و استخراج النتائج النهائية :

✓ حيث يقوم الباحث بإعداد مجموعة من التساؤلات ثم يقوم بصياغتها في شكل إستمارة توزع على المبحوثين و يجري تسليمها عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق اليد الحصول على الأجوبة بموضوع البحث .

✓ يعد الحصول على الإجابات يقوم الباحث بتطبيق تقنيات الإحصاء الكمي و التحليل الإحصائي على البيانات المجمعة من الإستمارة بهدف الوقوف إلى نتائج يقينية و إجابات دقيقة على تساؤلات الدراسة .

✓ قسمت إستمارة الدراسة إلى 04 محاور و 16 سؤالاً و كانت أغلبها مغلقة و أخرى شبه مفتوحة

1- ربيحة بنار ، الاستمارة في البحث العلمي ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 03 جوان 2022 ، ص 49 .

2- المرجع نفسه ، ص 49

- حيث تضمنت الإستمارة على 04 محاور تمثلت فيما يلي :

- المحور الأول : يتمثل في البيانات الأولية .
- المحور الثاني : يتمثل في استراتيجية المؤسسة في القيادة الإدارية .
- المحور الثالث : الطابع التسييري للمؤسسة الجزائرية.
- المحور الرابع : الطابع التنافسي للمؤسسة الجزائرية.

- أولاً : تعريف عينة المسح الشامل :

هو دراسة شاملة مستعرضة و محاولة منظمة لجمع البيانات و تحليل و تفسير و تقرير الوضع الراهن لموضوع ما في وقت معين .  
ويعرف أيضا ذلك النوع من البحوث الذي تتم بواسطته إستجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم و ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط ، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو إستنتاج الأسباب .  
قدرت عينة الدراسة بـ 16% على أساس أن المجتمع الكلي لمؤسسة موبيليس هو مجتمع صغير الحجم يضم 16 عامل .

و عليه قمنا باختيار عينة المسح الشامل وأخذنا جميع عينة وكالة موبيليس . (1)

- (2) استخدامات عينة المسح الشامل :

تتعدد استخدامات الأسلوب المسحي لشمّل المجالات الآتية :

(1) المسح المدرسي: و الذي يدرس الميدان التربوي بأبعاده المختلفة

- مثل : المعلم ،المتعلم ،الوسائل، الطرق، الأهداف، المناهج

1- محمد سرحان علي المحمودي : مناهج البحث العلمي ، ط 03 ، دار الكتب للنشر و التوزيع ، 2015 ، صنعاء ، اليمن ، ص 51 .

(2) المسح : الذي يهتم بدراسات السكان بمختلف مجالاتها ولعل أهمها : الهجرة ، الخصوبة ، تنظيم الأسرة والخصائص المختلفة للسكان .

(3) المسح الاجتماعي: والذي يتناول مشكلات اجتماعية معينة فرضت نفسها نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ، مثل : بحوث الفقر و الجريمة و أوضاع الأسرة و مشكلة العمل والعمال .

(4) مسح : الرأي العام و الاتجاهات السياسية .

(5) مسح العلاقات الصناعية: والروح المعنوية و التي تهدف إلى قياس معنويات العمال و علاقاتها بالإنتاجية .<sup>(1)</sup>

#### - ثانيا ك المجال المكاني :

تمت دراستنا الميدانية على مستوى وكالة موبيليس و التي تقع في ولاية الطارف ،تحديدا في حي لعداسي رابح -N44 .

و التي أنشأت في تاريخ 19 جويلية 2006 و تتكون من 16 عامل .

تقع المديرية العامة الخاصة بالوكالة على مستوى ولاية عنابة و لها فروع في كل من وهران ،بشار ، سطيف

و تتكون الوكالة من :

(1) أنشطة وعمليات داخلية ( BACK OFFICE )

تتكون من مفوض تجاري و المكلفين بالأرشيف .

(2) أنشطة وعمليات خارجية ( FROT AFFICE )

تتكون من مراقب أول ،مراقب ثاني ،مستشارين تجاريين .

1- محمد سرحان المحمودي ،مناهج البحث العلمي ، نفس المرجع ، ص 52 .

وتقدم الوكالة بصفة عامة خدمات مثل : الهاتف المحمول ،خدمات الأنترنت و الهواتف الذكية و التجارة الإلكترونية .

- أولاً : المجال الزمني :

تمت الدراسة الميدانية في مرحلتين :

- أ) المرحلة الأولى الاستطلاعية :

تتمثل هدفها في التعرف على موقع المؤسسة و القيام بزيارة استطلاعية يوم 06 فيفري 2024 و قمنا بزيارة ثانية يوم 20 فيفري 2024 و ذلك من أجل التعرف على الأقسام و الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و كذا التعرف على الموظفين من أجل جمع بعض المعلومات .

- ب) المرحلة الثانية :

بعد ما قمنا بتحضير الإستمارة نزلنا بها إلى الميدان أي بمؤسسة " وكالة موبيليس " و ذلك بتاريخ تمثلت مدتها من 20 أفريل إلى غاية 20 ماي 2024 ، حيث قمنا بتوزيع الإستمارة على الموظفين أي أفراد العينة و المكونة من 16 عامل .

- ثانيا : تحليل و تفريغ البيانات :

- المحور الأول: البيانات الأولية

- جدول رقم (01): يبين أفراد العينة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
12.5%	2	30-20
25%	4	40-31
56.25%	3	50-41
6.25%	1	50 فما فوق
100%	16	المجموع

من خلال البيانات المقدمة في الجدول يبين أن الفئة العمرية الأكثر تواجد في مؤسسة "وكالة موبليس" هي ما بين 50-41 حيث تقدر النسبة ب 56.25% و تليها النسبة التالية ما بين 30-20 و 40-31 نسبة 25% و 12.5% و تليها الفئة 50 فما فوق نسبة 6.25%

ونفسر هذا إلى هذه المؤسسة تركز على المهارات و الخبرة، و هذا راجع لسياسة التوظيف المتبعة من طرف الوكالة فهذا أن العنصران المهارات و الخبرات هما اللذان يجعلان المؤسسة تحقق أهدافها بشكل أفضل و تحافظ على إستمرارية تقدمها و نجاحها.

- جدول رقم (02): يبين جنس أفراد العينة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
56.25%	9	ذكر
43.75%	7	أنثى
100%	16	المجموع

بالنسبة للجنس (ذكر-أنثى) فتحتوي هذه المؤسسة على نسبة عالية من الذكور حيث

تقدر بـ 56.25% أما بنسبة الإناث فهي تقدر بـ 43.75%

و نفسه إلى أنه راجع لتعامل المؤسسة الدائم مع شبكة الأنترنت حيث أن الذكور

في تواصل دائم مع التكنولوجيا الحديثة و يستخدمونها بكثرة عكس فئة الإناث الذين قلماً

يتعاملون بها.

- جدول رقم(03): الحالة العائلية لأفراد العينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أعزب	6	%37.5
متزوج	10	% 62.5
مطلق	0	% 0
أرمل	0	% 0
المجموع	16	%100

نجد أن الحالة الإجتماعية لعمال المؤسسة مستقرين أي متزوجين بنسبة %62.5 أما بالنسبة للأعزب بلغت نسبتهم %37.5 و هذا نفسه من خلال أن المتزوجين دائمي العمل و يبحثون عن الوظائف عكس الأعزب و سببه راجع إلى المسؤوليات الملقاة على المتزوجين (ملبس و مسكن، رعاية الأطفال، توفير الحياة الكريمة لهم) حيث ظهر مؤخرًا ما يسمى "بإزدواجية العمل أو المهن" و ذلك بسبب التغيرات الحديثة الحاصلة في المجتمعات كما نجد غياب تام للمطلقين و الأرامل للمؤسسة. **ملاحظة هامة:** بالنسبة لسنة التوظيف في المؤسسة و نوع الشهادة قد تم إلغاؤهم لعدم الإجابة عنها.

- جدول رقم (04): يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	1	6.25%
جامعي	15	93.75%
المجموع	16	100%

نجد أن المستوى التعليمي لعمال المؤسسة، أغلبيتهم من مستوى جامعي، حيث بلغت نسبتهم 93.75% تليها المستوى الثانوي بنسبة 6.25% في حين نجد غياب تام للمتوسط و الابتدائي.

حيث نفسره إلى أن المؤسسة تميل إلى توظيف أصحاب الشهادات العليا كونهم يتمتعون بالمهارة و الكفاءة أكثر من غيرهم و لسرعة تكيفهم مع التطور التكنولوجي.

- المحور الثاني: إستراتيجية المؤسسة في القيادة الإدارية
- جدول رقم(05): معيار تعيين القائد الإداري في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
31.25%	5	على أساس الكفاءة
18.75%	3	على أساس الخبرة و الأقدمية
25%	4	على أساس الشهادة و الأهلات العلمية
25%	4	على أساس التكوين
100%	16	المجموع

نجد أن أغلبية عمال المؤسسة الذين تم تعيينهم، إعتدوا على معيار الشهادة و المؤهلات العلمية حيث بلغت نسبتهم 18.75% و 31.25% و المعيار الآخر هو التكوين حيث بلغت نسبته 25%

ونفسر هذا بأنه راجع إلى أن أصحاب الشهادات المؤهلات العلمية هو الأكثر قدرة على الإبداع و التجديد، و هذا ما يزيد من إمكانية التطور و تحقيق الأهداف و تقديم الإضافات و الأفكار الجديدة للمؤسسة.

- جدول رقم (06): المزايا التي أهلكك لتصبح قائداً إدارياً

الاحتمالات	التكرار	النسبة
صفات إدارية	12	%42.85
صفات تقنية	8	%28.57
صفات إنسانية	8	%28.57
أخرى نذكر	0	0
المجموع	28	%100

نجد أن أغلبية المزايا التي يتمتع بها عمال المؤسسة هي صفات إدارية حيث بلغت نسبتهم %42.85 تليها الصفات التقنية بنسبة %28.57 ونفسر هذا بأن عمال المؤسسة أغلبهم يتمتعون بصفات إدارية و هذا لضمان التسيير الأفضل للمؤسسة إضافة إلى الصفات التقنية التي تلعب دورا هاما في التعامل بشكل سريع مع المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة.

في الأخير نجد الصفات الإنسانية التي يتمتع بها عمال المؤسسة و التي تضمن إقامة علاقات و التشجيع على العمل الجماعي داخل المؤسسة.

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال.

- جدول رقم (07): نمط القيادة المعتمدة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
55.55%	10	التشاركية
44.44%	8	التفويضية
100%	18	المجموع

نجد أن نمط القيادة الأكثر اعتمادًا داخل المؤسسة هو النمط التشاركي بنسبة

55.55% و يأتي بعده النمط التفويضي بنسبة 44.44%

وهذا راجع إلى أن التفويض داخل المؤسسة يمنح الثقة بين العمال إضافة إلى تقوية

العلاقات بينهم كذلك يمنح من توقف سيرورة العمل و ضمان إستمرارية المؤسسة أما

النمط التشاركي المعتمد داخل المؤسسة فإنه يحفز العمال على العمل كفريق.

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من إحتمال.

- جدول رقم (08): مساهمة وجود قيادة إدارية رشيدة و واعية في تحقيق

أهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%100	16	نعم
0	0	لا
0	0	كيف ذلك
%100	16	المجموع

نجد أن كل أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على أن القيادة الإدارية الرشيدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك راجع إلى أن الرقابة و التخطيط و التنظيم كلها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توظيف العمال مكل في مكانه أي "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"

- جدول رقم(09): الطريقة المتبعة في ممارسة عملية القيادة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
15.38%	4	إستعمال السلطة
19.23%	5	التفويض
42.30%	11	المشاركة في إتخاذ القرارات
23.07%	6	ترك المجال للعمال في العمل
100%	26	المجموع

نجد أن أغلبية أفراد عينة الدراسة فضلوا إتخاذ القرار في ممارسة عملية القيادة بنسبة 42.30% تليها طريقة العمل بحرية بنسبة 23.07% تليها طريقة التفويض بنسبة 19.23% و تليها طريقة إستعمال السلطة بنسبة 15.38%

و نفسر ذلك بأنه راجع إلى أن منح العمال عملية إتخاذ القرار تجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم، إضافة إلى التسيير الأمثل للعملية التنظيمية

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال.

- جدول رقم (10): المهارات المؤهلة لتصبح قائدا

النسبة	التكرار	الاحتمالات
23.07%	6	مهارات تنظيمية
23.07%	6	التواصل الفعال
46.15%	12	القدرة على تحمل المسؤولية
3.84%	1	الإقناع
100%	26	المجموع

نجد أن أفراد العينة قد صرحوا أن القدرة على تحمل المسؤولية هي من المهارات اللازمة للقائد الإداري حيث بلغت نسبتها 46.15% تليها التواصل الفعال نسبة 23.07% كذلك تليها المهارة التنظيمية بنسبة 23.07% ثم تليها القدرة على الإقناع بنسبة 3.84%

نفسر ذلك بأن القدرة على تحمل المسؤولية تسمح للقائد باتخاذ القرارات الصعبة مما يؤدي إلى بناء ثقة الفريق في قدراته

إضافة إلى أن المهارات التنظيمية تساعد القائد على تنظيم الموارد و توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة و تعزيز الإنتاجية

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال.

- جدول رقم (11): مساهمة المهارات و القدرات التي يتمتع بها القائد الإداري في

التسيير الأفضل للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	%100
لا	0	0
المجموع	16	%100

وجد أن كل أفراد العينة أكدوا أن المهارات و القدرات التي يتمتع بها القائد تساهم في

التسيير الأفضل للمؤسسة حيث بلغت نسبتهم %100

و نفسر ذلك بأن المهارات القيادية تساعد في إتخاذ قرارات صائبة و مدروسة مما

يؤدي إلى نتائج أفضل إضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية

وتسهم أيضا في تنظيم العمل و تحديد الأهداف و توجيه الجهود نحو تحقيقها بشكل

فعال.

- جدول رقم (12): أنت كقائد إداري

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%19.23	5	تستعمل سلطات لإنجاز العمل
%30.76	8	تراعي الظروف النفسية و الصحية للعامل
%50	13	تكافئ العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان
%100	26	المجموع

نجد أن أفراد العينة أكدوا أن القائد الناجح هو الذي يكافئ العمال الذين يعملون بإتقان بنسبة 50% تليها مراعاة الظروف النفسية و الصحية للعامل بنسبة 30.76% ثم تليها استعمال السلطة لإنجاز العمل بنسبة 19.23%

و نفسر ذلك بأنه كلما قمنا بمكافأة العامل على إنجاز عمله بإتقان كلما زاد تحفيزه على العمل أكثر و تقديم أفضل ما لديه إضافة إلى أن مراعاة الظروف النفسية و الصحية للعامل تجعله يسعر بالأمن المهني، كذلك يشعر بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل فيها، أما إستعمال السلطة فإنه يقلل من مردودية العامل.

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من إحتمال

جدول رقم(13): إشتراك القائد العمال في تسيير العملية التنظيمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	%93.75
لا	1	%6.25
المجموع	16	%100
يأخذ رأيهم في إدارة الأعمال	10	%43.47
المجموع	23	%100
يقوم بتفويض السلطة	6	%26.08
يسمح بإتخاذ القرارات	6	%26.08

نجد أن في أفراد العينة قد صرحوا بأن القائد يعمل على إشتراك العمال في تسيير

العملية التنظيمية بنسبة %93.75

حيث نفسرها بأنه كلما قام القائد بأخذ رأي العمال في إدارة الأعمال كلما زاد لديهم الشعور بالإنتماء و المشاركة إضافة إلى زيادة الإنتاج و بناء بيئة عمل إيجابية، هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة %43.47 ، إضافة إلى أنه كلما ترك المجال للعمال في العمل بحرية و اتخاذ القرار كلما أدى ذلك إلى قرارات أفضل و أكثر توافقا مع احتياجات الفريق ،كلما يزيد ذلك من مستوى الرضا و الارتياح بين العمال و يعزز الروح الجماعية و العمال الفعال كفريق واحد كما أن تفويض السلطة يؤدي إلى تعزيز الثقة بين القائد و العمال هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة %26.08

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال.

- جدول رقم (14): مشاركة العمال للقائد في التغيير التنظيمي

			النسبة	التكرار	الاحتمالات
النسبة	التكرار	الاحتمالات	%70.58	12	نعم
%44.44	8	قبول أفكار جديدة	%29.52	5	لا
%55.55	6	يمنح الثقة بين العمال	%100	17	المجموع
%100	18	المجموع			

أكد أغلبية أفراد العينة على مشاركة العمال للقائد في التغيير التنظيمي، بنسبة 100% بينما أكد البعض الآخر على أن القائد لا يسمح للعمال بالمشاركة في التغيير التنظيمي بنسبة 29.52%، و نفس ذلك بأنه عندما يمنح القائد الثقة في العمال يجعله يشعر بأنه لديه قيمة في المؤسسة و عندما يفتح القائد للعمال المجال في إضافة أفكار جديدة فإن ذلك يساعد في تطوير المؤسسة و تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال

- جدول رقم (15): أنواع التحفيز التي يقدمها القائد للعمال

النسبة	التكرار	الإحتمال
50%	11	شكر و تقدير
13.63%	3	ترقية
36.36%	8	علاوة مالية
≈ 100%	22	المجموع

صرح أغلبية أفراد العينة أن أكثر شيء يحفز العمال هو الشكر و التقدير بنسبة

50% تليها العلاوة المالية بنسبة 36.36% تليها الترقية بنسبة 13.63%

نفسر ذلك بأنه كلما قام القائد بشكر العمال و تقديرهم كلما زاد ذلك من إنتاجية

الفريق إضافة إلى خلق بيئة عمل مريحة و مشجعة، كذلك يؤدي إلى بناء ثقافة الإحترام

و التقدير داخل الشركة. كذلك تقديم العلاوات للعمال يساهم في تحفيز الأداء فهي دليل

على إعتراف القائد بجهود العمال إضافة إلى تطوير مهارات العمال و دفعهم لتعلم

مهارات جديدة كما أن الترقية تعد تقديرا ملموسا لمساهمة العمال في نجاح الشركة

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال.

- جدول رقم (16): إستمارة القائد للعمال في القضايا الخاصة بالعمل

		النسبة	التكرار	الاحتمالات	
النسبة	التكرار	الاحتمالات	%100	16	نعم
%52.94	9	يتخذ القرارات بمفرده	0	0	لا
%23.52	4	لا يقبل أنه أفكار حول العمل	%100	16	المجموع
%23.52	4	لا يثق في العمال			
%100	17	المجموع			

أكد كل العينة أن القائد يستشير العمال في القضايا الخاصة بالعمل بنسبة 23.52% بينما أكد البعض الآخر أن القائد لا يستشير العمال في القضايا الخاصة بالعمل وفسر ذلك بأنه كلما جعل القائد العمال يتخذون القرارات بمفردهم كلما زاد من تحسين الرضا الوظيفي و الإستقرار في العمل و هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 52.94% كما أنه عندما يقتل القائد الأفكار و يثق في العمال فإن ذلك يشجعهم على تعزيز روح التعاون و العمل الجماعي كما يعزز الشعور بالإستغالية و المسؤولية، هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 23.52%.

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من إحتمال.

- جدول رقم (17): قدرة القائد الإداري على التخطيط و التنسيق و الرقابة

النسبة	التكرار	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الاحتمالات
			100%	16	نعم
32%	8	يعتمد التسلسل الهرمي في السلطة	0	0	لا
24%	6	يركز على إنجاز المهام	100%	16	المجموع
44%	11	يلتزم بالصرامة في تطبيق القواعد			
100%	25	المجموع			

أكد كل أفراد العينة على أن القائد الإداري له القدرة على التخطيط و التنسيق و الرقابة و ذلك بنسبة 100% و نفس ذلك بأن القائد الذي يلتزم بالصرامة في تطبيق القواعد و القوانين يساهم في بناء بيئة مؤسسية مستمرة و منظمة و هذا يساعد على تعزيز الانضباط و الاحترام داخل الفريق و هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 44% كما أن اعتماد التسلسل الهرمي في السلطة يحدد السلطات و المسؤوليات بشكل واضح لكل فرد في الهيكل التنظيمي، كما يساعد على إتخاذ القرارات و تنفيذها بسرعة و فعالية و ذلك بنسبة 32% إضافة إلى أن الإلتزام بالمسؤوليات يخلق التنظيم و الترتيب في بيئة العمل كما يساهم في تحقيق الأهداف بمكفاءة و فعالية و ذلك بنسبة 24%.

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال.

- جدول رقم (18): تشجيع المؤسسة على الإتصال الفعال

النسبة	التكرار	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الاحتمالات
			81.25%	13	نعم
50%	8	الإعتماد على التنظيم غير رسمي	18.75%	3	لا
50%	8	التشجيع على العلاقات غير الرسمية	100%	16	المجموع
100%	16	المجموع			

أكد أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تشجيع الإتصال الفعال داخل التنظيم و هذا بنسبة 81.25% ، كما أكد البعض الآخر على أن المؤسسة لا تعمل على تشجيع الإتصال الفعال داخل التنظيم بنسبة 18.75% ، و نفسر ذلك بأنه كلما شجعت المؤسسة على الإتصال الفعال داخل التنظيم كلما زاد من كفاءة العمل و تحسين اداء العام للمؤسسة، كذلك يعمل على تقليل الصراعات و حل المشكلات بشكل فعال، هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 50% ، كما أن الإعتماد على التنظيم الغير رسمي و العلاقات الغير رسمية يعمل على تسهيل التواصل بين أفراد المؤسسة، إضافة إلى تبادل المعرفة و الخبرات و بالتالي تصبح المؤسسة أكثر مرونة و تكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 50%.

جدول رقم (19): تعزيز المؤسسة على الثقافة التنظيمية و التفاعل بين الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	14	87.5%
لا	2	12.5%
المجموع	16	100%

أكد أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية داخل التنظيم بنسبة 87.5% كما أكد البعض الآخر أن المؤسسة لا تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية بنسبة 12.5%

نفسر ذلك بأن الثقافة التنظيمية في المؤسسة على بناء الهوية التنظيمية و التفاعل الإيجابي إضافة إلى تعزيز روح الإبتكار و التفكير الإبداعي داخل التنظيم

كما أكد أفراد العينة أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي و إتباع العدالة التنظيمية بنسبة متساوية بلغت 50%، هذا ما يعمل على تعزيز الشعور بالعدالة و المساواة في الوظيفة و المكافأة مما يزيد من رضاهم عن العمل و يقلل من التوترات و الصراعات داخل التنظيم.

كما أن العمل الجماعي يؤدي إلى بناء علاقات متينة داخل الفريق، إضافة إلى تعزيز الثقة و التعاون المتبادل.

## - جدول رقم (20): تعامل القائد مع القرارات الصعبة و التحديات

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	8	تعزيز التواصل بين أفراد المؤسسة لفهم التحديات معا
60%	12	وضع إستراتيجيات واضحة للتعامل معها بشكل فعال
100%	20	المجموع

أكد أغلب أفراد العينة على أن القائد يتعامل مع القرارات الصعبة و التحديات من خلال تعزيز التواصل و الشفافية بين أفراد المؤسسة من خلال وضع إستراتيجيات واضحة للتعامل معها بشكل فعال بنسبة 40% و 60%

وهذا يؤدي إلى تحسين التنسيق و تنظيم الأعمال داخل المؤسسة، إضافة إلى أن التواصل الفعال يساهم في تبادل المعرفة و المعلومات بشكل جيد.

كما أن وضع إستراتيجيات واضحة للتعامل مع مشكلات يساعد على تحديد الخطوات المناسبة للتصدي معها بشكل فعال، كما تساعد على تقليل التأثير السلبي للمشكلات على أداء المؤسسة و تفرز من التكيف مع التحديات المستقبلية.

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من إحتمال

## - المحور الرابع: الطابع التنافسي للمؤسسة الجزائرية

- جدول رقم (21): توظيف المؤسسة للموارد البشرية المؤهلة و ذات كفاءة من

أجل تحقيق ميزة

النسبة	التكرار	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الاحتمالات
			100%	16	نعم
28%	7	تعدد معيار الخبرة و التوظيف	0	0	لا
32%	8	تقوم بدورات تكوينية للعمال	100%	16	المجموع
40%	10	تقوم ببرامج من أجل تقييم الأداء و المهارات			
100%	25	المجموع			

أكد أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بتوظيف موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة من أجل تحقيق ميزة تنافسية بنسبة قدرت ب 100% حيث تفسر هذا بأنه كلما قامت المؤسسة ببرامج من أجل تقييم الأداء و المهارات كلما ساعدها ذلك على تحقيق ميزة تنافسية و ذلك من خلال تعزيز الفهم الواضح للأهداف و التوجيهات المؤسسية كما تسهم في تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء الفردي و الجماعي و تعزيز الثقة بين الإدارة و الموظفين هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 32% و 40% كذلك معيار الخبرة و التوظيف يساعد في جذب و إختبار أفضل الكفاءات و المواهب في السوق، مما يؤدي إلى كفاءة العمل و إبتكار المنتجات و تحقيق النجاح على المدى الطويل هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 28%.

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من إحتمال.

- جدول رقم (22): مراعاة المؤسسة رضا العملاء عند تسويق منتجاتها

النسبة	التكرار	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الاحتمالات
			81.25%	13	نعم
52.63%	10	تأخذ بعين الإعتبار رغبات العملاء عند تصميم المنتج	18.75%	3	لا
			100%	16	المجموع
47.36%	9	تعمل على تقديم الخدمات للزبائن في أقصر وقت ممكن			
100%	19	المجموع			

أكد أغلبية العينة على أن المؤسسة تأخذ رضا العملاء عند تسويق منتجاتها و هذا بنسبة 81.25% حيث نفي البعض الآخر ذلك بنسبة 18.75% .

و نفسر هذا بأنه عند أخذ رأي العملاء و زيادة فرص نجاح المنتج، هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 52.63%

كذلك عند تقديم الخدمات للعملاء في أقصر وقت ممكن يعزز رضا العملاء و يسهم في بناء علاقات تجارية قوية كذلك يشعر الزبائن بالرضا و يزيد من ولائهم للشركة هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 47.36%

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال.

- جدول رقم (23): إتخاذ المؤسسة للإجراءات اللازمة عن كل تغيير يطرأ على

إحتياجات زبائنها

النسبة	التكرار	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الاحتمالات
			87.5%	14	نعم
60%	12	تطلع دائما على التغيرات التي تحدث في السوق	12.5%	2	لا
			100%	16	المجموع
40%	8	المؤسسة لها القدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل			
100%	20	المجموع			

أكد أغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تتخذ الإجراءات اللازمة عند كل تغيير يطرأ على إحتياجات زبائنها و هذا بنسبة 87.5% حيث نفى البعض الآخر ذلك بنسبة 12.5%. و نفسر ذلك أنه عندما تطلع على التغيرات التي تحدث في السوق يمكن للمؤسسة الإستفادة منها في تحسين منتجاتها و خدماتها بما يتناسب مع الطلب الجديد في السوق هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 60%، كما أن التكيف مع متغيرات بيئة العمل، تسهم في تحقيق الإنتاجية و الكفاءة و تعزيز الإبتكار و الإبداع و بناء علاقات مهنية قوية هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 40%.

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من إحتمال

- جدول رقم (24): توفير المؤسسة منتجات متميزة و أقل تكلفة على المنتجات

التي تقدمها المؤسسات المنافسة

النسبة	التكرار	الإحتمال
%93.75	15	نعم
%6.25	1	لا
%100	16	المجموع

أكد أغلبية أفراد العينة على أن المؤسسة توفر منتجات متميزة و أقل تكلفة عن المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة و هذا بنسبة %93.75، كما نفى البعض الاخر بنسبة %6.25.

و نفسر هذا بأن ذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية مثل زيادة حصة السوق و تعزيز النمو الإقتصادي كما يجذب العملاء و يساعد في بناء سمعة إيجابية للعلامة التجارية مما يؤدي إلى زيادات الإيرادات و الربحية و هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة %93.75.

- جدول رقم (25): المهارات و المؤهلات التي تتوفر في القائد الإداري و القدرة

على التكيف مع المواقف

النسبة	التكرار	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الاحتمالات
			100%	16	نعم
			0	0	لا
68.42%	13	تمتلك السرعة في إنجاز المهام	100%	16	المجموع
31.57%	6	يعمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تعيق العملية التنظيمية			
100%	19	المجموع			

صرح كل أفراد العينة على أن القائد تتوفر فيه المهارات و المؤهلات بنسبة بلغت 100% و نفسر ذلك بأنه عندما تمتلك المؤسسة السرعة في إنجاز المهام فإنها تسهم في تحقيق الأهداف بشكل أسرع، مما يتيح المزيد من الوقت للتركيز على المهام الأخرى و تزيد من فرص النجاح و التطور في مختلف المجالات، هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 68.42%

كما أن إيجاد الحلول للمشاكل التي تعيق العملية التنظيمية يساهم في تحديد المشكلة و تطوير خطة عمل واضحة لحلها و تقييم النتائج بانتظام لضمان إستمرارية الحلول المتبناة، هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 31.57%

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال

- جدول رقم (26): سعي القائد الإداري إلى توفير بيئة مناسبة للإبداع و الابتكار

النسبة	التكرار	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الاحتمالات
			93.75%	15	نعم
		يعمل على توفير روح المخاطرة و التحدي لدى العاملين	6.25%	1	لا
26.08%	6		100%	16	المجموع
30.43%	7	يعمل على توفير بيئة ملائمة			
43.47%	10	يعمل على تكوين فرق عمل مبدعة			
100%	19	المجموع			

أكد أغلب أفراد العينة أن القائد يسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة للإبداع و الابتكار بنسبة 93.75%، و نفس ذلك بأن تنمية روح المخاطرة لدى العمال تعمل على بناء الثقة بالنفس لدى العمال و زيادة إستعدادهم لتحمل المسؤولية، كما تعزز المخاطرة و النمو الشخصي و المهني لدى العمال بنسبة 26.08%، كما أن توفير بيئة عمل مناسبة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و جودة العمل كما تعزز التفاعل و التعاون بين العمال بنسبة 30.43% ثم إن تكوين فرق عمل مبدعة تساهم في توليد أفكار جديدة و حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها الشركة مما تعزز التطور و النمو و هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 43.47%

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال

جدول رقم (27): تبني القائد الإداري طرق حديثة للتطور و تحسين الجودة و

الخدمات

النسبة	التكرار	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الاحتمالات
			94.11%	16	نعم
			11.11%	2	لا
50%	9	تحسين الخدمات من أجل المنافسة في السوق	100%	18	المجموع
50%	9	تصميم المنتج بما يتناسب مع طلبات العملاء			
100%	18	المجموع			

أكد أغلب أفراد العينة على أن القائد الإداري يتبنى طرق حديثة و المنافسة في السوق و ذلك بنسبة 94.11%، ونفسر ذلك بأن تحسين الخدمات يعزز تنافسية الشركة في السوق و زيادة رضا العملاء و وفائهم، كما يؤدي أيضا إلى زيادة الربحية و الإستدامة على المدى الطويل هذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة 50%.

كما أن تصميم المنتج بما يناسب طلبات العملاء يعتبر عملية تفاعلية بين الشركة و المجتمع حيث يتمثل دور الشركة في فهم الديناميكيات الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية للمجتمع و العملاء، حيث أكد أفراد العينة ذلك بنسبة 50%

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من احتمال

- جدول رقم (28): الإجراءات المتخذة من أجل تعزيز التعاون بين العمال و

تقليل التنافس بينهم داخل التنظيم

النسبة	التكرار	الإحتمال
%29.62	8	تنمية برامج لتطوير المهارات المهنية بين العمال
%70.37	19	إنشاء بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة و الخبرات بين العمال
%100	27	المجموع

أكد أغلب أفراد العينة على أن تعزيز التعامل بين العمال يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية و إيجابية، كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الفردي و الجماعي كما يمكن أمن يقلل من التوترات و يعزز روح الفريق و الشعور بالإنتماء.

كما أكد أغلب أفراد العينة على أن تنمية برامج لتطوير المهارات بين العمال، يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية و مشجعة إضافة إلى زيادة الثقة بين العمال و التركيز على العمل الجماعي بدلاً من التركيز على النجاح الفردي حيث يلفت نسبة ذلك %70.37 كما أن تقليل التنافس السلبي بين العمال يعزز على التعاون و الإبتكار ويشجع على مشاركة الأفكار دون خوف.

ملاحظة: أجاب أفراد العينة على أكثر من إحتمال

## - خلاصة الفصل :

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأهم في كل بحث و قد قمت به وفقا للإجراءات المنهجية المعتمدة و المعمول بها، و بعد القيام بالدراسة الإستطلاعية تأتي الدراسة الميدانية و التي تتمثل في النزول إلى الميدان و جمع البيانات من المبحوثين، و بعد ذلك قمنا بعملية التفريغ في الجداول و تحليل هذه البيانات و في الأخير توصلنا إلى عدة نتائج تجيب على الأمثلة التي طرحناها في إشكالية الدراسة.

### ➤ النتائج العامة للدراسة:

بعد قيام الباحث بالزيارات الميدانية و تفريغ و تحليل و ثم تفسير البيانات كمرحلة أخيرة من مراحل البحث العلمي و إستعراض من النتائج الهامة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الموضوع الذي يتمثل عنوانه في : دور القيادة الإدارية في تطوير القدرات التسييرية و التنافسية بالمؤسسة الجزائرية و تكملة لما سبق توصلنا إلى النتائج التالية :

✓ الكفاءة عنصر حاسم في نجاح القائد الإداري لأنها تساهم بشكل كبير و مباشر في قدرته على تحقيق الأهداف و تحفيز الفريق و الحفاظ على فعالية العمليات التنظيمية

✓ القائد الذي يتمتع بصفات إدارية فهو يساهم حتما في تحقيق النجاح و إستدامة الأداء الفعال و للمنظمة، كما تساهم الصفات الإدارية في القدرة على التخطيط الإستراتيجي و إتخاذ القرارات الفعالة إضافة إلى التواصل الجيد مع الفريق

✓ إن نمط القيادة الأكثر إعتمادا داخل المؤسسة هو النمط التشاركي و الذي يشير إلى أسلوب يعتمد على المشاركة الفعالة للأفراد في عملية صنع القرار و التخطيط و التنفيذ

✓ ثم إن وجود قيادة إدارية رشيدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك راجع إلى أن الرقابة و التخطيط و التنظيم كلها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

✓ منح العمال عملية إتخاذ القرار تجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم إضافة إلى التسيير الأمثل للعملية التنظيمية

- ✓ إضافة إلى أن القدرة على تحمل المسؤولية تسمح للقائد بإتخاذ القرارات الصعبة  
مما يؤدي إلى بناء ثقة الفريق في قدراته
- ✓ المهارات القيادية تساعد في إتخاذ قرارات صائبة و مدروسة مما يؤدي إلى نتائج أفضل
- ✓ علاوة على ذلك كلما قمنا بمكافأة العامل الذي يعمل بإتقان كلما زاد تحفيزه على العمل أكثر و تقديم أفضل ما لديه
- ✓ إن القائد عندما يمنح الثقة في العمال يجعله يشعر بأنه لديه قيمة في المؤسسة
- ✓ كذلك كلما قام القائد بشكر العمال و تقديرهم كلما زاد من إنتاجية الفريق، إضافة إلى خلق بيئة عمل مريحة و مشجعة
- ✓ كلما جعل القائد العمال يتخذون القرارات بمفردهم كلما زاد من تحسين الرضا الوظيفي و الاستقرار في العمل
- ✓ إن القائد الذي يلتزم بالصرامة في تطبيق القواعد و القوانين يساهم في بناء بيئة مؤسسية مستقرة و منظمة
- ✓ كلما شجعت المؤسسة على الاتصال الفعال داخل التنظيم كلما زاد من كفاءة العمل، كما أن الإعتماد على التنظيم الغير رسمي يعمل على تسهيل التواصل بين أفراد المؤسسة
- ✓ الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعمل على بناء الهوية التنظيمية و التفاعل الإيجابي إضافة إلى تعزيز روح الإبتكار و التفكير الإبداعي داخل التنظيم

- ✓ العدالة التنظيمية داخل التنظيم يعمل على تعزيز الشعور بالعدالة و المساواة في الوظيفة و المكافآت كما أن العمل الجماعي يؤدي إلى بناء علاقات متينة داخل الفريق، إضافة إلى تعزيز الثقة بين العمال
- ✓ وضع إستراتيجيات واضحة للتعامل مع المشكلات يساعد على تحديد الخطوات المناسبة للتصدي معها بشكل فعال
- ✓ كلما قامت المؤسسة بتوظيف موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة كلما حققت ميزة تنافسية، كما أنه كلما قامت المؤسسة ببرامج من أجل تقييم الأداء أخذت المؤسسة رغبات العملاء فذلك يؤدي إلى بناء علاقات أكثر تفاعلا و ثقة مع العملاء
- ✓ أيضا كلما تأخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة عند كل تغيير و تطلع على التغيرات التي تحدث في السوق فذلك يمكن المؤسسة من تحسين منتجاتها و خدماتها في السوق
- ✓ كلما توفر المؤسسة منتجات متميزة و أقل تكلفة عن المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة فذلك يساعدها في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية مثل زيادة الحصة في السوق و تعزيز النمو الإقتصادي
- ✓ المهارات و المؤهلات التي تتوفر القائد الإداري تساعده في القدرة على تحليل المعلومات و إتخاذ قرارات سريعة و القدرة على وضع خطط استراتيجية
- ✓ عندما تمتلك المؤسسة السرعة في إنجاز المهام فإنها تسهم في تحقيق الأهداف بشكل أسرع مما يتيح المزيد من الوقت و التركيز على الأهداف الاخرى و تزيد من فرص النجاح و التطور

- ✓ القائد الذي يسعى إلى توفير بيئة مناسبة للإبتكار و الإبداع فهي تساعد على تعزيز العمل الجماعي و توفير مساحة للتفكير الحر و تشجع على وجهات نظر مختلفة
- ✓ ثم إن فرق عمل مبدعة تساهم في توليد أفكار جديدة و الحلول المبتكرة للتحديات التي تواجهها الشركة
- ✓ القائد الذي يتبين طرق حديثة للتطوير و تحسين الجودة و الخدمات كما أن تحسين الخدمات يعزز تنافسية الشركة في السوق و زيادة رضا العملاء و وفائهم كما يؤدي أيضا الربحية و الإستدامة على المدى الطويل
- ✓ كما أن تصميم المنتج بما يتناسب طلبات العملاء يعتبر عملية تفاعلية بين الشركة و المجتمع
- ✓ كما أن إنشاء بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة و الخيرات فهي تساهم في بناء علاقات ثقة بين الموظفين و الإدارة لتسهيل تدفق المعرفة

خاتمة

- خاتمة:

يعد "دور القيادة الإدارية مهما في تطوير القدرات التسييرية والتنافسية في المؤسسات الجزائرية"، تتضمن مهام القيادة الإدارية القيام بتحليل شامل للبيئة لداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها بناء على التحليل .

يقوم القادة الإداريون بوضع رؤية واضحة و استراتيجيات مدروسة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية .

علاوة على ذلك تعمل القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية و القيم الأساسية للمؤسسة، مما يعزز الانتماء والتفاني لدى الموظفين و يعزز الأداء الجماعي كما تسهم القيادة الإدارية في تحفيز و تنمية الموارد البشرية من خلال التوجيه وتوفير عمل تشجع على الإبداع و الابتكار .

كما أنى تسيير المؤسسة يمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها جميع العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف، فعندما يتم تنظيم و إدارة الموارد و العمليات بشكل فعال يتحقق التنظيم السليم و البيئة التنافسية و تمثل أهميته في تحقيق الأهداف المرجوة و الرؤية إضافة إلى تحسين الكفاءة .

كما أن التسيير الجيد للمؤسسة يساهم في بناء ميزة تنافسية قوية سواء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة أو من خلال تحسين عمليات الإنتاج و التسويق، فعندما تتمتع المؤسسة بقدرة قوية على التنافس تكون قادرة على جذب عملاء جدد والحفاظ على عملائها الحاليين كما تتمكن من زيادة الإيرادات و الأرباح بالإضافة إلى تحقيق النمو

المستدام بالإضافة إلى بالتنافسية تحفز المؤسسة على الابتكار والتطوير المستمر مما يساعدها على التأقلم مع التغيرات في السوق .

تجتمع أهمية التسيير والتنافس بالمؤسسة في بناء أساس قوي للنجاح و الاستمرارية في بيئة الأعمال المتنافسة ،فالتسيير الفعال يضمن استخدام الموارد و القدرات بكفاءة و فعالية ،بينما يعزز التنافس الحاد الحاجة إلى التحسين المسامر والابتكار ، وهذا التوازن بين التسيير والتنافس يسهم في بناء مؤسسة قادرة على التكيف مع التحديات والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة و بالتالي تحقيق النجاح المستدام .

كذلك في عالم الأعمال المتنافي اليوم يعد التسيير والتنافس أمرين أساسيين لنجاح المؤسسة كما يسهم التسيير كذلك في تنظيم العمليات و إدارة الموارد بكفاءة ،بينما يدفع التنافس المستمر المؤسسة إلى تحسين أدائها و ابتكار منتجات وخدمات جديدة و من خلال هذا التوازن الديناميكي في التسيير و التنافس ،نستطيع المؤسسة أن تتبنى أساسا قويا يمكنها من التكيف مع التغيرات و التحديات في السوق و بالتالي تحقيق النجاح والاستمرارية في الأعمال .

وأخيرا يمكن سر نجاح المؤسسة في توازنها الدائم بين التسيير الفعال والتنافس المستمر ،فبتوجيه صحيح و إدارة متقنة ،يمكن للمؤسسة تحقيق التفوق في التفوق في بيئة الأعمال المتنافسة ،و مع الاستمرار في التطوير والابتكار تبقى المؤسسة على الطريق الصحيح نحو النجاح المستدام في عالم يتسم بالتحديات والفرص المتحددة .

# قائمة المصادر و المراجع

- قائمة المصادر والمراجع :

- أولا :الكتب :

1. بروهشام ،القيادة الفعالة و دورها في إدارة الموارد البشرية ،كلية الاقتصادية و التجارية ،جامعة المسيلة ،جوان ،2019 .
2. بوشعور راضية و بلمقدم مصطفى: ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، أفريل، 2006.
3. بوشعور راضية و بلمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، نفس المرجع،
4. رفيقة حروش، مطبوعة دروس لمقياس تسيير المؤسسة، شعبة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2014، 2015.
5. عبد الله بن عبد الغني الطجم ،التطوير التنظيمي ( المفاهيم ،النماذج ،الاستراتيجيات ( ،دار حافظ للنشر و التوزيع ، جدة ،السعودية ، ط 05 ،2009
6. عمر محمد درة ، مدخل إلى الإدارة ،ماجستير إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،حلب ،2009 .
7. عيشاوي وهيبية، عيشاوي هجيرة، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، دار التل للطباعة، البلدية، الجزائر، العدد الأول، مارس 2015، الموافق ل جمادى ل 1436هـ،
8. مجاهدي الطاهر ،محاضرات في القيادة ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة .

9. محمد سرحان علي المحمودي :مناهج البحث العلمي ،ط 03 ، 2019 ،دار الكتب للنشر و التوزيع ،2015، صنعاء ،اليمن .
10. محمد عمر الزعبي و محمده تركي البطانية ،القيادة الإدارية ،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،2014، ط 01 .

- ثانيا: المذكرات الجامعية :

1. براهيم زهرة و عبان عائشة، واقع الذكاء الاقتصادي و دوره في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة جازي، وكالة أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار.
2. بن سعد وسيلة و بن يعيد محمد، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس،.
3. بولطيور عماد، أثر القيادة الإدارية على العاملين ، تخصص الموارد البشرية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة جيجل ،2015 .
4. حافظ عبد الكريم غزالي ،أثر القيادة التحويلية على فعالية ،عملية إتخاذ القرار ، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن .

5. ظافر مريم و بمجيرك أحلام ،القيادة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي ،  
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع ،قسم علم الاجتماع ،كلية  
الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد الصديق بن يحيى ،جيجل .
6. فارق جيلالي، بشير لمياء، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر و  
التجارية، جامعة دراية، أدرار ، 2021.
7. مولود طيب ،محاضرات في التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية ،قسم العلوم  
الاجتماعية ،كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية ،موجهة لطلبة السنة ثانية  
ماستير علم الاجتماع العمل و التنظيم ،جامعة بلحاج بوشعيب ،عين تيموشنت .
8. نوي عمار ،دور القيادة في إدارة العمل التطوعي ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،  
تخصص تنمية موارد بشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ،قسنطينة  
، 2009 .

- **ثالثا : المجالات :**

1. سالم اليأس، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة  
الجزائر ، العدد15، 2016
2. صديقي خوخة و أحمد دلاسي ،الثقافة التسييرية للمؤسسة في المجتمع التقليدي  
،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة عمار ثليجي ،الأغواط  
،الجزائر ، 2020/06/15 .

- رابعا : المواقع الإلكترونية :

<https://www.academia.edu/29276412>

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف  
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية  
قسم: علم اجتماع



إستمارة حول :

## دور القيادة الإدارية في تطوير القدرات التسييرية و التنافسية بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بوكالة موبيليس الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،تخصص عمل و تنظيم

تحت إشراف الدكتور(ة) :

شرفة إلياس

من إعداد الطالبتين

-سلمي زهية

-عمي خولة

### ملاحظة هامة :

إن استخدام هذه المعلومات الواردة في الإستمارة ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط ،و عليه أؤكد لكم

الحفاظ على سرية هذه المعلومات

فالرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية و ذلك من خلال

وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

## شكرا على حسن تعاونكم

السنة الجامعية : 2023 – 2024

➤ المحور الأول : خاص بالبيانات الأولية :

- السن : { 20 - 30 } -1  
 { 31 - 40 }  
 { 41 - 50 }  
 { من 50 فما فوق }

أنثى  ذكر 2- الجنس :

متزوج  أعزب 3- الحالة العائلية :

أرمل  مطلق

4- سنة التوظيف في المؤسسة :

5- نوع الشهادة :

6- المستوى التعليمي :

- متوسط  ابتدائي  
 جامعي  ثانوي

## المحور الثاني : استراتيجية المؤسسة في القيادة الإدارية :

8. ما معيار تعيين القائد الإداري في المؤسسة؟

- على أساس الكفاءة
- على أساس الخبرة و الأقدمية
- على أساس الشهادة و المؤهلات العلمية
- على أساس التكوين

9. ما هي المزايا التي أهلك لتصبح قائدا إداريا ؟

- صفات إدارية
- صفات تقنية
- صفات إنسانية

• أخرى نذكر : .....

10. ما نمط القيادة الذي تعتمده داخل المؤسسة ؟

- التشاركية
- التفويضية

11. هل يساهم وجود قيادة إدارية رشيدة وواعية في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

- نعم  لا

- كيف ذلك : .....

12. ما هي الطريقة المتبعة في ممارستك لعملية القيادة ؟

- استعمال السلطة
- التفويضي
- المشاركة في اتخاذ القرار
- ترك المجال للعمال في العمل بحرية

13. ما هي المهارات التي أهلك لتصبح قائدا إداريا ؟

- مهارة تنظيمية
- التواصل الفعال

• القدرة على تحمل المسؤولية

• القدرة على الإقناع

14. هل المهارات و القدرات التي يتمتع بها القائد الإداري تساهم في التسيير الأفضل

للمؤسسة ؟

لا

نعم

15. أنت كقائد إداري هل :

• تستعمل سلطتك لإنجاز العمل

• تراعي الظروف النفسية و الصحية للعامل

• تكافئ العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان

➤ المحور الثالث: الطابع التسييري للمؤسسة الجزائرية:

16. هل يعمل الرئيس على اشتراك العمال في تسيير العملية التنظيمية؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل :

- يقوم بتفويض السلطة
- يسمح باتخاذ القرارات
- يأخذ رأيهم في إدارة الأعمال

17. هل يسمح القائد للعمال بالمشاركة في التغيير التنظيمي :

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل :

- قبول أفكار جديدة
- يمنح الثقة في العمال

18. ما هي أنواع التحفيز التي يقدمها القائد للعمال؟

- شكر و تقدير
- ترقية
- علاوة مالية
- أخرى نذكر

19. هل يستشير القائد العمال في بعض القضايا الخاصة بالعمل؟

نعم  لا

• في حالة الإجابة ب لا هل :

- يتخذ القرارات بمفرده
- لا يقبل أية أفكار حول العمل
- لا يثق في العمال

20. هل القائد الإداري له القدرة على التخطيط و التنسيق و الرقابة :

نعم  لا

• في حالة الإجابة بنعم هل :

- يعتمد التسلسل الهرمي في السلطة
- يركز على إنجاز المهام و يلتزم بالمسؤوليات
- يلتزم بالصرامة في تطبيق القواعد و القوانين

21. هل تعمل المؤسسة على تشجيع الاتصال الفعال داخل التنظيم :

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل :
- الاعتماد على التنظيم الغير رسمي
- التشجيع على العلاقات الغير رسمية داخل التنظيم

22. هل تعمل المؤسسة على تعزيز الثقافة التنظيمية و التفاعل بين الموظفين ؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل :

- التشجيع على العمل الجماعي
- إتباع العدالة التنظيمية داخل المؤسسة

23. كيف يتعامل القائد مع القرارات الصعبة و التحديات ؟

- تعزيز التواصل و الشفافية بين أفراد المؤسسة لفهم التحديات معا؟
- وضع استراتيجيات واضحة للتعامل معها بشكل فعال ؟

**المحور الرابع : الطابع التنافسي للمؤسسة الجزائرية :**

24. هل تقوم المؤسسة بتوظيف موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة من أجل تحقيق ميزة؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل :

- تعدد معيار الخبرة التوظيف
- تقوم بدورات تكوينية للعمال
- تقوم ببرامج من أجل تقييم الأداء و المهارات

25. هل تراعي المؤسسة رضا العملاء عند تسويق منتجاتها؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل :

- تأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء عند تصميم المنتج
- تعمل على تقديم الخدمات للزبائن في أقصر وقت ممكن

26. هل تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة عند كل تغيير يطرأ على احتياجات زبائننا :

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل :

- تطلع دائماً على التغييرات التي تحدث في السوق
- المؤسسة لها القدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل

27. هل توفر المؤسسة منتجات متميزة وأقل تكلفة عن المنتجات التي تقدمها المؤسسات

المنافسة؟

نعم  لا

28. هل القائد الإداري تتوفر فيه المهارات و المؤهلات و القدرة على التكيف مع المواقف؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل :

• تمتلك السرعة في إنجاز المهام

• يعمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تعيق العملية التنظيمية

29. هل يسعى القائد الإداري إلى توفير بيئة مناسبة للإبداع و الابتكار ؟

 لا نعم

• في حالة الإجابة بنعم هل:

• يعمل على تنمية روح المخاطرة و التحدي لدى العاملين

• يعمل على توفير بيئة ملائمة للعمل

• يعمل على تكوين فرق عمل مبدعة

30. هل القائد الإداري يتبنى طرق حديثة للتطوير و تحسين الجودة و الخدمات ؟

 لا نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم هل :

• يحسن الخدمات من أجل المنافسة في السوق

• تصميم المنتج بما يتناسب مع طلبات العملاء

31. ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتعزيز التعاون بين العمال و تقليل التنافس

السلبى بين العمال داخل التنظيم ؟

• تنمية برامج لتطوير المهارات المهنية بين العمال

• إنشاء بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة و الخبرات بين العمال

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد

Université Chadli Bendjedid - El Tarf

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Faculté des sciences sociales et humaines

قسم علم الاجتماع

Département de Sociologie



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الطيار رقم: 06/2/2024

المرجع رقم:

السيد / مدير المؤسسة

الموضوع: طلب إذن بدخول المؤسسة لانتاج بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية  
أسماءهم:

فيلمي رنصية و يحيى حولة

بدخول مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء  
بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع



لسان علم الاجتماع L.M.D

تحت عنوان: البعثة الإدارية و دورها في تطوير القطاع الهيري و التنافسية بالمدينة الجزائرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة: وكالة هو بيليس

و ذلك لفترة من 02 أفريل إلى 02 ماي على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة  
أي تابعات مالية

و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا مذا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

Selub

HA

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة



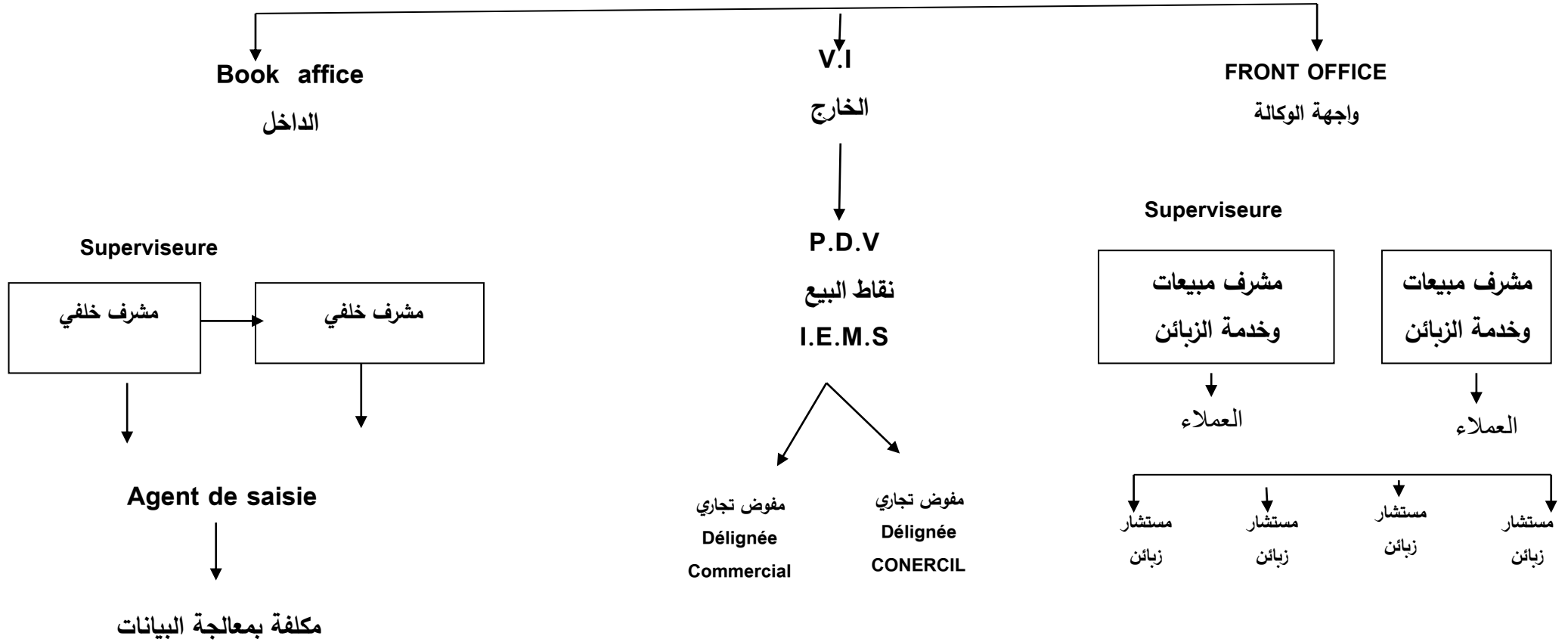
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
ناتبة رئيس قسم علم الاجتماع  
مكلفة بالتدريس والتفاهة  
الاستاذة: غيا فاطمة

Fayçal ABDENNOUR  
Directeur Régional Annaba

08 FEV. 2024



# مديرة الوكالة



الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس