

الأنماط القيادية ودورها في تطوير المنظمات-دراسة حالة بلدية عين الفتاح بولاية تلمسان-

عيسي نبوية

المركز الجامعي بمغنية، معهد العلوم الاقتصادية.

Nab_aici@yahoo.fr

أوبختي نصيرة

المركز الجامعي بمغنية، معهد العلوم الاقتصادية

nassiraoubekhti@yahoo.fr

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور الأنماط القيادية في تطوير المنظمات، و لكي تستطيع المنظمات النجاح و تحقيق التطور لا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم التزام قوي في البحث عن أساليب و إستراتيجيات جديدة و متطورة في التعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة، و لهم القدرة على التأثير في العاملين و حشد طاقاتهم و تنمية القدرات الإبداعية لديهم و توفير المناخ التنظيمي المناسب لذلك. حيث اخترنا بلدية عين فتاح. لتبيان دور الأنماط القيادية في تطوير البلدية و استخدمنا استبيان تم توزيعه على الموظفين الإداريين، أكدت نتائج الدراسة أنه لا يوجد نموذج قيادي فعال و إنما الأسلوب الأمثل يظهر في الأوقات المناسبة والظروف المتغيرة للعمل ، فيحقق إنتاجية معقولة ويشجع العمل الجماعي على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ، و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات و التفسيرات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإدارة، التطوير، الأنماط القيادية، بلدية عين فتاح بتلمسان.

Abstract:

This study aims to show the role of leadership styles in developing organizations, and for organizations to succeed and achieve development, they must be led by people who have a strong commitment to researching new and developed methods and strategies in dealing with complex environmental changes, and who have the ability to influence In workers, mobilizing their energies, developing their creative abilities, and providing the appropriate organizational climate for that. We chose Ain Fattah municipality. To demonstrate the role of leadership styles in the development of the municipality and we used a questionnaire distributed to administrative employees, the results of the study confirmed that there is no effective leadership model and Sleep The optimal method appears at the appropriate times and changing circumstances to work, reasonable and productive Vshakq encourage collective action at various levels in the administrative organization, and the study presented a series of recommendations and explanations relevant.

Key words: leadership, management, development, leadership styles, Ain Fattah municipality, Tlemcen.

I المقدمة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين و الباحثين في مختلف المجالات، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، وغدت الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة، نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات.

وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدراتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المؤسسة، تعتبر القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية تكاملية نحو تحقيق أهداف محددة. ولا غنى عنها في المجتمعات أو المنظمات أو المؤسسات بشتى أنواعها. وتتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات فكلما كانت القيادة ذات فاعلية آنت ثمارها وأكلها.

القيادة الإدارية كذلك متغير أساسي في دفع المؤسسات إلى الأمام، وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع، وإذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة المدربة الواعية والناجحة غاب الأداء الجيد وتدهور الإنتاج، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، فالعبرة ليست بموارد الدولة وكثرتها، وإنما هي بحسن الإدارة فكم من الدول لا تملك موارد ولكنها بفضل إدارتها الناجحة صنعت كل شيء، وأصبحت في عداد الأمم الراقية.

ومن منطلق الحرص على إبراز الدور المهم الذي يقوم به القائد الإداري في مجال الإدارة يجب أن تكون القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء فهي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد و مخطط و ذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. إذ لابد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها وتولي التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع، فالقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد .

فالظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة و تحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة، أصبحت إدارة وتخطيط الموارد البشرية وما تقوم به من برامج، خاصة برنامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد ضرورة كحل محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل.

-إشكالية الدراسة:

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المنظمات، والمتمثلة في القيادة الإدارية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير، بما في ذلك الإدارة، ونظرا للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة، حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تطوير النظام الإداري أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية، ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية: "كيف يمكن للأنماط القيادية المختلفة أن تساهم في تطوير المؤسسة؟" وللإجابة عن هذه الإشكالية نقترح الفرضيات التالية:

*الفرضية الرئيسية الأولى: يعتبر تطوير المنظمة هدفا استراتيجي تسعى إليه المنظمة من خلال تفعيل واختيار الأنماط الإدارية الجيدة.

*الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الأنماط القيادية الإدارية بشكل كبير في أداء المنظمة .

-الدراسات السابقة:

■ 1/دراسة سالم الرشيدى، 2004 : عنوان الدراسة " أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى جدوى وفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك معرفة مدى قبول واقتناع الوزارات السعودية بتطبيق هذا المفهوم الحديث. و كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، وقد كان النمط القيادي المشارك هو الأقوى علاقة مقارنة بباقي الأنماط القيادية، في حين كان النمط التسلسلي أقلها علاقة، وكشفت النتائج عن وجود توجه جيد للقيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارات المشمولة بالدراسة .وتبين كذلك وجود علاقة بين اتجاهات القيادات العليا في الوزارات السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي للمتغيرات الديمغرافية للدراسة.

■ 2/ دراسة شعلال ياسمينه 2008: بعنوان: " القدرات الإدارية للإطار الجزائري دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز"، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس ، جامعة وهران، كانت إشكاليته: هل إطارتنا لهمهده القدرات التسييرية أو القيادية التي نجني من خلالها مناخ عمل حسن و تأدية حسنة و مردود إيجابي؟، و توصلت الدراسة إلى أن نسبة الجانب القيادي لدى الإطارات النسوية هو ضعيف و لها نقص في التكوين في هذا الجانب الذي يليق بتحقيق المهارات و الكفاءات الجيدة ، إن مستوى الجانب القيادي للإطارات ضعيف و لايسجل حتى المتوسط، فيبقى لإطارتنا المزيد من أن يبلغوا الهدف و عليهم تنمية هذا الجانب الذي سيعطيهم نفسا جديدا من أجل تحقيق مهارات اكبر و القيام بحمل عاتق المسؤولية على ما يرام.

■ 3/دراسة الشريف طلال، 2004: بعنوان " أنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء

الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة. وقام الباحث بتصميم استبانته بلغ عدد عينتها 342 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة و أن النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل، كما تبين أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائيا وموجبه بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطية.

- **4/دراسة أثير حسوني ، 2010: بعنوان " ممارسات القيادة و دورها في تعزيز التميز المؤسسي" ، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية" ،** هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين القيادة و التميز التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية بغداد و تمثلت العينة بالسادة المديرين العامين و معاوني المدير و توصلت الدراسة إلى توافر ممارسات القيادة لدى أعضاء عينة البحث و لكن بمستوى متوسط و قد كانت الممارسة الأكثر توافرا هي تطوير رأس المال البشري و كذا وجود علاقة بين ممارسات القيادة و أبعاد التميز التنظيمي و قد كانت العلاقة الأقوى مع مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية و أيضا وجود تأثير الممارسات القيادية في أبعاد التميز التنظيمي و قد كان التأثير الأقوى على بعد تميز الإستراتيجية.
- **5/دراسة ، 2003 Shine & Zhou : بعنوان " تأثير سلوكيات القيادة على إبداع العاملين" ،**هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير سلوكيات القيادة على إبداع العاملين، والتعرف على ما إذا كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة وإبداع العاملين، حيث تمثل المتغير المستقل بسلوكيات القيادة والمتغير التابع بإبداع العاملين .تكون مجتمع الدراسة من (293) من العاملين ومشرفيهم بأقسام البحث والتطوير في 76 شركة صناعية في كوريا الجنوبية، واستخدم الباحث استبانته صممت خصيصا لهذا الغرض من أجل جمع البيانات، خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها :وجود علاقة قوية بين نمط القيادة وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن القيم الخاصة بالعاملين تلعب دورا وسيطا بين القيادة والإبداع.
- **6/دراسة Jack, 2007: بعنوان " النمط القيادي الذي يسير الشركات الصناعية في أمريكا" ،**جاءت هذه الدراسة للتعرف على النمط القيادي السائد في الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين النمط القيادي المتبع وبين مجموعة من النتائج التنظيمية التي تمثلت في :الرضا عن القائد، والرغبة لدى المرؤوسين في بذل مجهود إضافي، و إدراك المرؤوسين لفعالية القائد، حيث إن الأنماط القيادية هي المتغير المستقل أما المتغير التابع فتمثل في: الرضا عن القائد، والرغبة لدى المرؤوسين في بذل مجهود إضافي، و إدراك المرؤوسين لفاعلية القائد .تشكلت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات الصناعية التي تعمل في مجال الملبوسات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها :إن النمط القيادي

السائد هو النمط التحويلي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة التحويلية وبين متغيرات النتائج التنظيمية التي حددتها الدراسة، حيث أتت هذه العلاقة أقوى من العلاقة بين القيادة التبادلية وبين النتائج التنظيمية.

▪ **10/دراسة ardichvili &Kuchinke، 2004:** دراسة بعنوان " ال أنماط القيادية السائدة والقيم الثقافية لدى المدراء والمرؤوسين " دراسة مقارنة لأربعة دول من دول الاتحاد السوفيتي السابق وألمانيا وأمريكا و هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة الاجتماعية على الأنماط القيادية وتبين من خلال الدراسة النتائج التالية أن نمط القيادة الحرة والقيادة باستثناء تأتي في المقدمة في دول الاتحاد السوفيتي السابق قبل أمريكا وألمانيا. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل الثقافية وتوعية المدراء بثقافات الدول المختلفة.

II- الإطار النظري حول القيادة و دورها في تطوير المؤسسة:

1- تعريف القيادة : لتعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب منا تعريف القيادة بشكل عام وكذا تعريف

الإدارة، ولأنه من الواجب قبل دراسة أي ظاهرة من الظواهر لا بد من الوقوف على مفهومها ومدلولاتها وعناصرها، ومصطلح القيادة من المفاهيم الذي تناوله العديد من المفكرين والإداريين بالتعريفات المختلفة والمتباينة.

لغة : وحسب " لسان العرب " لابن منظور القيادة من قاد، يقود، يقود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.¹

اصطلاحاً : يشير مفهوم القيادة إلى قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني ، وذلك لاعتراض الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحها، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.²

2- تعريف الإدارة : أصل كلمة إدارة هو أصل لاتيني **Administration**، تعني خدمة الآخرين، هذا مدلول الكلمة بمعناها اللفظي، أما مفهوم الإدارة العام فيقصد بها ذلك النشاط المنسق نحو توفير التعاون المثمر و التنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة³

3- تعريف القيادة الإدارية: يتضح معنى القيادة الإدارية و ينجلي من خلال التعريفات التالية:

يعرفها " نورتهاوز " **Northouse** على أنها " عملية توجيهية و تأثيرية على النشاطات و المهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل.⁴

عرفها "باس" **Bass** العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو المرغوب.

و عرفها " ليكرت " **Likert** بأنها المحافظة علي روح المسؤولية بين الأفراد الجماعة و قيادتها لتحديد أهدافها المقترحة.⁵

عرفها "أوردواي" بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

وعرفها كل من "فقير" و "برثيوث" بأنها فن التنبؤ بين الأفراد و الجماعات و شد همهم لبلوغ غايات منشودة. وعرفت كذلك بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة و توزيع المسؤوليات حسب كفاءات و الاستعدادات و الإمكانيات المادية المتاحة. كما عرفت بأنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاقاتهم و احترامهم وولاءهم و شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته⁶.

و يتضح معنى القيادة الإدارية و ينجلي أكثر من خلال التعريفات المختلفة التالية :

فالقيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد و تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و رغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري، وذلك لما يتمتع به من خصائص و مميزات و قدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة. وعليه فالقيادة الإدارية هي الجمع بين الغاية و الوسيلة، لان غايتها القيام بالمهام و الوظائف الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة، ووسيلتها التأثير و استمالة المرؤوسين و استعمال الخطة الرسمية إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

5- دور الأنماط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية:

تعتبر الأنماط القيادة و أكثر من أي وقت مضى المفتاح الذي نتطلع من خلاله المؤسسة لمواجهة أعباء و تحديات بيئة الأعمال بغية الوصول للتميز و التفوق التنافسي، و من هذا المنطلق أصبحت الميزة التنافسية الهاجس الرئيسي للقادة المدركين لخطورة المنافسة، لذلك يرى مفكرو الإدارة الإستراتيجية أنه لا بد من البحث عن مواطن القوة المستترة في العقل الإستراتيجي و الإقدام على خيارات إستراتيجية تحقق الميزة التنافسية و تحافظ على الحصة السوقية للمؤسسة حاضرا و مستقبلا.

كما يرى Hitt أنه على الأنماط القيادية للمؤسسة أن تعلم كيفية التأثير في السلوك البشري في محيط ملئ بعدم التأكد و ذلك على اعتبار أن رأس المال البشري هو من أهم مصادر الميزة التنافسية.

كما يرى أن قرارات الأنماط القيادية تعد مصدر للميزة التنافسية خاصة إذا تجسدت هذه القرارات في ممارسات ذات قدرة لا يمكن للمنافسين مجاراتها و تقليدها، كما لا يمكن أن نلمس تأثير الأنماط القيادية على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال دور القيادة في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

- دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد الكلفة المنخفضة: تعتبر التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات بغية تعزيزي موقعها التنافسي، و تتجلى مساهمة القيادة في تحقيق هذا البعد من خلال التزام المؤسسة برؤية واضحة تجسد هذا المبدأ، كما يجب خفض معظم عناصر الكلفة داخل المؤسسة و المتمثلة في رأس المال العمل ، الموارد ، الشغل ، الطاقة و العمليات الأخرى ، مقارنة بالمنافسين و ذلك على اعتبار التكلفة

المنخفضة تعتبر آلية تنافسية قوية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ضبط مستمر للتكاليف، و حتى تكون المؤسسة رائدة في خفض التكلفة، فلا بد لها أن تتوافر على قيادة قادرة على تهيئة مستلزمات خفض مجمل التكاليف من خلال استثمار الموارد المتاحة⁷.

- دور الأنماط القيادية في تحقيق بعد الجودة: يعتبر التنافس بالجودة من أبرز أشكال المنافسة التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق و هذا ما يعلل اهتمام المؤسسات بالجودة ، و في هذا الصدد يرى Evans أن القيادة هي التي تحدد رؤية واضحة للجودة ، كما يرى أنها من يمتلك مفتاح التحسين المستمر الذي يعتبر مصدر الجودة.

كما يرى البعض أن الجودة تعتبر بمثابة إحدى الأساليب التنافسية التي يسعى القائد المعاصر تحقيقها و تستخدمها المؤسسات لجذب المستهلكين و تحقيق التميز و الزيادة في السوق.

- دور الأنماط القيادية في تحقيق المرونة: تحتل المرونة أهمية بالغة في علاقتها بالقيادة، و يمكن أن نلمس هذا الدور من خلال قدرة القائد على توفير الطرق و الآليات التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع ظروف التغيير، فالأوضاع التي تعيشها المؤسسة تتطلب عقلا مرنا و موهبة عميقة و توافر موارد جيدة ، تسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على التكيف و الابتكار في تطوير الإستراتيجيات التي توفر المرونة المطلوبة، لذلك يمكن القول بأن القائد الجيد هو القائد الموقفي الذي يؤمن بأن القيادة الحديثة هي قيادة موقفة، فالمرونة تقتضي عدم الإيمان بالثبات و هذا ما يتطلب من القائد تغيير مساراته باستمرار حسب متطلبات المواقف التي تواجهه، لذلك يمكن القول بأن تحقيق المؤسسة لميزة المرونة تتطلب من القيادة القدرة على السرعة في الاستجابة لتغيرات المحيط و السعي للتكيف معها و القدرة على مواجهة التحديات⁸.

- دور الأنماط القيادية في تحقيق بعد الوقت: يعتبر حسن إدارة الوقت من المعايير المهمة للحكم على تطور المؤسسات ، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات القائدة تعمل على تطوير نظام JIT الإنتاج في الوقت المحدد، و ذلك على اعتبار أن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق، كلما كانت قادرة على تخفيض أوقات التهيئة و إيصال المنتج في الأوقات المحددة.

لذلك تعتمد جميع المؤسسات الراغبة في ظل المنافسة على جعل جداول إنتاجها ضمن مستوى محدد كما تعمل على توفير أوقات انتظار أقصر، و حتى تتمكن المؤسسة من المنافسة في هذا المجال، لا بد أن تتوافر على قيادة مستثمرة للوقت، و قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة في الوقت المناسب، و أيضا القدرة على اختيار الأساليب القيادية المواتية لظروف الموقف و الأخذ بعين الاعتبار بعد الوقت في الحسابان مع مراعتها للتطورات العلمية و الثقافية.

من هذا المنطلق يجب على القيادة أن تعمل على استثمار الوقت بصورة سليمة باعتبارها الأداة المسؤولة عن زيادة مستوى التطور و النجاح ، بما يكفل لها السرعة في طرق التسليم و التهيئة في الأوقات المحدد لها⁹.

كما أن أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم فإذا ما استطاع القادة توضيح وجهة نظره الشخصية و إشراك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من الهدف الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً و مفهوماً لدى الجميع. و يعتبر التفكير الاستراتيجي احد مصادر الميزة التنافسية لذلك تسعى المؤسسات إلى تعلم كيفية التفكير الاستراتيجي الذي يعمل على التوفيق بين كل من :

➤ **العملاء:** حيث أن العملاء هم الدين يحكموا على مدى النجاح و تمييز المؤسسة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج و الخدمة المقدمة لهم تلك القيمة التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم و بالتالي كسب تفضيلاتهم فلا بد أن يتم التركيز على العملاء.

➤ **المنافسين** المحافظة على التميز عنهم بشكل دائم بتنوع خطوط الإنتاج المتميز عنهم.

➤ **المؤسسة** بالتركيز على نقاط القوة فيها لتعزيزها و نقاط الضعف لجعلها مصادر قوة، و ذلك بالتأثير الإيجابي لإيجاد التنافس المفيد بين العناصر البشرية في المؤسسة.

و يتمثل مفتاح النجاح الإستراتيجي بصفة أساسية في بناء علاقات متميزة مع العملاء ، الموردين بحيث يصعب على المنافسين تقليدها، و هنا تأتي الإستراتيجية التي تبحث و تسعى من خلالها إدارة المؤسسة للتكيف مع القيود و الفرص التي تواجهها المؤسسة في بيئتها إستراتيجية ذات الفعالية في تحقيق الأهداف و هذا يكون على المدى الطويل، ذات كفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد و مع خاصية الديناميكية التي تميز بيئة المؤسسة تحول دون ذلك ، فحالة عدم التأكد في مجال الأعمال يعني أن النجاح غير مضمون على المدى الطويل ، مما يفرض عليها التأقلم مع مختلف المستجدات ، بجعل إستراتيجيتها تتماشى وفقها، حيث تجعلها ديناميكية أيضاً و ذلك من خلال تحقيق التوافق بين المتغيرات البيئية الخارجية، من فرص و تهديدات و المتغيرات الداخلية من نقاط قوة و ضعف و هذا التوافق لا يمكن أن يحدث إلا إذا تم استيعاب و فهم المتغيرات الخارجية من قبل طاقم المؤسسة الداخلي و المقصود هنا أصحاب المعارف و المهارات، لأنهم القادرين ليس فقط على الاستيعاب بل على اكتشاف فرص تتضمنها التهديدات في حد ذاتها و ذلك من خلال استخدام هذه التهديدات كأداة ضغط للتجديد و الابتكار و تشكيل المستقبل فكراً و ممارسة. و في هذا الإطار فإن المعرفة تولد القوة الدافعة التي تعتبر المحدد الأساسي لمجال منتجات و أسواق المستقبل، ففي غيابها تغيب الرؤية الواضحة فهي تحدد المجال الإستراتيجي من خلال المنتجات المقدمة ، احتياجات السوق التكنولوجية القدرة الإنتاجية.

III- الدراسة الميدانية: دراسة حالة بلدية عين الفتح بولاية تلمسان:

1- الطريقة و الأدوات:

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع دراستنا في عمال بلدية عين فتح و البالغ عددهم 195 عامل، و تألفت عينة الدراسة من 100 عامل ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية و استغرقت عملية إجراء الدراسة الميدانية حوالي ثلاثة أشهر ونصف إبتداء من 22 مارس إلى غاية 18 ماي 2019، بدءا من الزيارات الاستطلاعية وإعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة البحث و كان عدد الاستبيانات المسترجعة 95 استمارة و بعد فحص الاستبيانات المسترجعة تبين بأن بعضا منها غير صالح للتحليل ،مما أدى إلى استبعاد 10 استمارة و المتبقي 85 و هذا ما يمثل 85 % من عدد الاستبيانات الموزعة و التي سيتم إخضاعها للدراسة.

ثانيا: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: وهو الأنماط القيادية بكل أنواعها.
2. المتغير التابع: و هو تطوير المؤسسة و تشمل الأبعاد التالية (الإبداع و الجودة الشاملة و الميزة التنافسية و اتخاذ القرار)
3. المتغير المتعلق بالخصائص الديمغرافية و تشمل الخصائص التالية (الجنس، السن و التحصيل العلمي و الخبرة)

ثالثا: طرق جمع البيانات

الإستبانة: هي التقنية الأساسية في بحثنا باعتباره نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، فبواسطته نتوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و من أجل ذلك قمنا بتوزيع الإستبانة لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من ثم تفرغها و تحليلها بهدف الوصول إلى دلالات إحصائية ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

بناء الاستبيان:

صمم الاستبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة و احتوى على أسئلة واضحة و سهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق الإجابات المغلقة و هذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، و احتوى الاستبيان على ما يلي:
مقدمة الدراسة: تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات و الأبحاث ضرورية في الاستبيان و كانت مقدمتنا عبارة عن رسالة موجهة لعمال البلدية من أجل تقييم ما هو واقع في البلدية فعلا.

ثانيا: محتوى الدراسة:

تم تقسيم الاستبيان إلى:

*الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية

*الجزء الثاني يتناول الأنماط القيادية و دورها في تطوير المنظمة.

2- النتائج و المناقشة:

-نتائج الدراسة:

-عرض وتحليل نتائج الجزء الأول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

يبين الجدول عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، السن، الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة.

1.توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس:

الجدول 01: خصائص عينة الدراسة وفقا لمعيار الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	54	64
	أنثى	31	36
المجموع		85	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 64 % من أفراد العينة ذكور و الباقي إناث بنسبة 36% ، مما يفسر أن منح فرص التشغيل النسبة للذكور أكبر من فرص تشغيل الإناث إذ نرى إن لهم دور أكبر في العدد مقارنة بالإناث.

2.توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر:

الجدول 02: خصائص عينة الدراسة وفقا لمعيار العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
العمر	20سنة إلى 35 سنة	35	41
	40سنة إلى 50سنة	40	47
	50 سنة فأكثر	10	12
المجموع		85	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

كما يتبين أيضا أن نسبة كبيرة من العينة تتوزع أعمارهم من 40 سنة إلى 50 سنة أي بنسبة 47% ، و بنسبة 41 % فئة من 30 سنة إلى 40 سنة، و بنسبة 12% فئة من 50 سنة فأكثر، و هذا ما يفسر أن أبواب التوظيف مفتوحة سنويا أمام الأفراد لاعتلاء المناصب الإدارية في البلدية لذا نجد نسبة من أفراد العينة يتربعون في الفئة الأولى و الثانية أما الموظفين ذوي الخبرة فيتربعون في الفئة الثالثة.

3. توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الدرجة العلمية:

الجدول 1 : خصائص عينة الدراسة وفقا لمعيار الدرجة العلمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الدرجة العلمية	متوسط	10	12
	ثانوي	13	15
	جامعي	62	73
المجموع		85	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

كما يتضح لنا من الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث مستواهم جامعي و ذلك بنسبة 73 % ، ثم تأتي نسبة 15% من أفراد العينة المبحوثة مستواهم ثانوي، و نسبة 12% من الأفراد مستواهم متوسط ،هذا ما يعني بالبلدية لديها مؤهلات علمية جيدة.

4. توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الخبرة:

الجدول 04: خصائص عينة الدراسة وفقا لمعيار الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	6
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	40	47
	أكثر من 15 سنوات	40	47

المجموع	85	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة أو الخدمة في البلدية فبلغت أكبر نسبة ما تعادل 47% أكثر من 15 سنة و 47% من 5 إلى 10 سنوات، و 6% بالنسبة ل 5 سنوات ،مما يوضح أن أكبر فئة عمرية تتركز في الفئة الأولى و الثانية و هم الأفراد الأقل خبرة.

عرض و تحليل نتائج الجزء الثاني:

المحور الأول: الأنماط القيادية

السؤال 01: هل شخصية رئيس البلدية تؤثر على احترامك للسلم الإداري؟

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون أن شخصية رئيس البلدية تؤثر على احترام السلم الإداري و هذا بنسبة % 52 أي ما يعادل 44 شخص.

السؤال 02: هل قوة الشخصية التي يتمتع بها رئيس البلدية تؤثر على انضباطك داخلها؟

يتضح أن أغلبية المستجوبين والذين يقدرون ب 50 شخص أي ما يعادل 59 % فكانت إجابتهم ب"نعم" يرون أن الشخصية تؤثر و تساهم في انضباط العمال.

السؤال 03: هل يفسح رئيس البلدية المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل و طرح الأفكار الجديدة؟

إن أغلبية المستجوبين من الموظفين والمقدر عددهم ب 55 شخص أي ما يعادل 65% فكانت إجابتهم ب"لا" أي أن رئيس البلدية لا يفسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل.

السؤال 04: هل رئيس البلدية يوفر لك و لزملائك فرص التدريب والتكوين يجعلك تحترم السلم الإداري وتتفانى في

عملك؟

نجد أن حوالي 71% من عينة الدراسة ترى أن رئيس البلدية يوفر للموظفين فرص التدريب و التكوين و هي نسبة جد مهمة في اعتقادنا ، باعتبار أن الموظفين الذين يمتلكون الكفاءة من أهم العوامل المؤثرة على تطوير البلدية ، حيث أنها المسؤولة عن جودة القرار وتطبيقه، أن إدارة الإدارة تدرك أهمية التكوين كقوة تنافسية لها و تضع ميزانية حتى تتيح للعمال فرصة التكوين و التطوير بحيث يؤثر على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة في حين ترى بعض أفراد العينة و المقدر عددهم 20 شخص أن رئيس البلدية أحيانا يوفر فرص التكوين.

السؤال 05: هل القيادة التي تشجع على الابتكار في البلدية تكون حافزا لانضباطك؟

نلاحظ أن 80 شخص من أفراد العينة المبحوثة أجابوا ب"نعم"، أي أن إدارة البلدية تشجع مشاركة الموظفين على الابتكار هذا دليل على أن البلدية تحرص على استخدام الأساليب لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند الموظفين. وبالتالي تحفز العامل على الانضباط.

السؤال 06: هل يفوض رئيس البلدية سلطة اتخاذ القرار و يهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل؟
تبين لنا أن 85 شخص من المستجوبين يتفقون على أن رئيس البلدية يفوض سلطة اتخاذ القرار و يهتم بنتائج الأعمال أكثر بتفاصيل العمل . و هذا ما يشير إلى العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطرفين، الشيء الذي يعزز الثقة بين الرئيس و الموظف و يساعد على القضاء على الخلافات و العمل بروح الفريق.

السؤال 07: هل يعمل رئيس البلدية على تشجيع و مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة؟

يلاحظ أن نسبة 94% من أفراد العينة أجابوا على أن رئيس البلدية يشجع و يشارك العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية و يعمل على حلها بصورة عاجلة و هذا يبين أن رئيس البلدية يضع العمال موضع الاهتمام، و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن إدارة البلدية حريصة على تدعيم رضا العمال مما تنشأ علاقة إنسانية متميزة بينها و بين موظفيها و بالتالي نلاحظ بأنها تسعى لتقديم كافة الخدمات للحصول على أفضل النتائج.

السؤال 08: هل يتيح رئيس البلدية أكبر قدر من الحرية للموظفين للممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل؟

نلاحظ أن 65% من أفراد العينة أجابوا بأن الموظفين يتمتعون بالحرية والاستقلالية اللازمة لإنجاز أعمالهم، باعتبار الحرية والاستقلالية الضمانة الرئيسية لأداء العامل لمهامه وكذلك للتخلص من قبضة الثقافة البيروقراطية وبالتالي ستكون مساهماته المنطلقة من حريته في الإبداع والتفكير عاملا فاعلا في خلق حالة من التطور المنشود، فيما رأت 24% من أفراد العينة أنه لا توجد حرية يتمتع بها العمال.

السؤال 09: كيف هي علاقتكم مع رئيس البلدية؟

قد تؤكد لنا نتائج هذا السؤال، أن إدارة البلدية تربط علاقات جيدة مع عملائها، ليس فقط لإرضائهم وإنما لكسب ثقتهم والاحتفاظ بهم و ذلك بنسبة 94% من آراء المستجوبين. و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن إدارة البلدية تسعى لتحقيق الأمان الوظيفي عبر إجراءات تتخذها بيئة العمل نفسها تجعل الموظف يقدم إخلاصه وولائه للبلدية الذي يعمل بها، وغير راغب في ترك عمله.

السؤال 10: هل يسهل رئيس البلدية سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة؟

نلاحظ أن 43 شخص من المستجوبين أي ما يعادل 51% أجابوا بأن رئيس البلدية يسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات، و هذا دليل على أن مكتب التوجيه والإرشاد يبذلون الجهود في سبيل خدمة المجتمع وسط أجواء من التفاهم والانسجام والرغبة الصادقة في الخدمة وتوفير أجواء ملائمة، فيما أجابت 22 شخص من أفراد العينة بأن إدارة البلدية تقوم أحيانا بتسهيل سبل الاتصال.

السؤال 11: هل يركز رئيس البلدية على اللوم و العتاب و تصيد الأخطاء ، فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم و حاجاتهم الشخصية؟

تبين لنا بأن 71% من أفراد العينة أي ما يعادل 60 شخص اتفقوا على أن رئيس البلدية لا يركز على اللوم و العتاب و تصيد الأخطاء فهو يهتم فقط بما يجب تأديته من طرف العاملين، في حين 25 من أفراد العينة ترى أن رئيس البلدية يركز على اللوم و العتاب و هذا ما ينسجم مع النمط الأوتوقراطي.

السؤال 12: هل يبدو رئيس البلدية صارما في التعامل مع الموظفين؟

تبين لنا أن نسبة 88 % من أفراد العينة يتفقون على أن رئيس البلدية لا يكون صارما في حين أجابت البقية بعكس ذلك.

السؤال 13: ما هي مقترحاتك بما يتعلق المهارات الفعالة و التي يجب أن يستخدمها رئيس البلدية في قيادته لفريق العمل داخل البلدية ليؤثر على أعضاء الفريق؟

تبين لنا أن 41% من المستجوبين ، أكدوا بأن من أهم المهارات المستعملة من طرف إدارة البلدية للمحافظة على العمال، فيما أجابت 12% من أفراد العينة أن إجادة التعامل مع فريق العمل يؤثر على أعضاء الفريق، باعتبار أن توفير مناخ ملائم للعمال يمكن من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و استغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية مما يؤدي إلى تحسين الأداء و أداء البلدية.

المحور الثاني: المتغيرات الخاصة بتطوير المؤسسة.

السؤال 1: هل ترون بان رئيس البلدية ملزم بالاهتمام بكل أشكال التحفيز الخاصة بالمرؤوسين لإنجاح العملية الإدارية؟

نلاحظ أن ما يقارب 47% من أفراد العينة يتفقون على أن إدارة البلدية تمنح محفزات مادية و معنوية للعمال ، كما تساوت نسبة الدين أجابوا ب"أحيانا" و المقدر عددهم ب 40 شخص أي ما يعادل 47 % ، و هذا دليل على أن إدارة البلدية تعي جيدا بأن المورد البشري يعتبر الورقة الرابحة في البلدية و عنصر التمييز فيها لذلك تقوم بتحفيظهم للرفع من أدائهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي.

السؤال 02: هل تعمل الإدارة على نشر ثقافة الانضباط في جميع الأقسام والمستويات الإدارية؟

نجد أن حوالي 59 % أي ما يعادل 50 شخص من أفراد العينة يتفقون على أن إدارة البلدية تنشر ثقافة الانضباط في جميع الأقسام تناقش و هذا ما يدل على بتطوير العمل، باعتبارهم العنصر الأهم و المبدع في عملية التطوير، في حين يرو البقية أي 35 شخص من أفراد العينة المبحوثة أن الإدارة لا تعمل على نشر ثقافة الانضباط.

السؤال 03: هل ينظر رئيس البلدية إلى أن فريق العمل بأنه يتمتع بالكفاءة المطلوبة لإنجاز الأعمال؟

يتضح لنا أن أغلبية المستجوبين من أفراد العينة و المقدر عددهم ب 60 شخص أي ما يعادل 71% كانت إجاباتهم ب"نعم"، أي أن رئيس البلدية ينظر لفريق العمل بأنه يتمتع بالكفاءة ، حيث أن رئيس البلدية يعي جيدا أن القدرات الذهنية التي يتمتع بها الموظفين هي التي تصنع النجاح المستمر للبلدية و توجهها نحو الأداء الراقي.

السؤال 04: كيف تشجع إدارة البلدية الحوار المباشر مع الموظفين بغية إنضاج الأفكار الإبداعية، هل:

نلاحظ أن 41 % من أفراد العينة يرون أن لتشجيع الحوار المباشر بين العمالة بغية إنضاج الأفكار الإبداعية عليها أن تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية و ذلك من خلال الحوار و تبادل الأفكار ، حيث أن إدارة البلدية تعي بأن العلاقات الإنسانية تلعب دور فعال في المحافظة على الروح المعنوية من خلال إشعار العمال بأن جهودهم موضع تقدير وان يشعروا بأهمية دورهم في عمل البلدية، كما ترى نسبة 35 % من أفراد العينة على البلدية أن توجه إستراتيجياتها نحو الحوار المستمر بين العمال ، باعتبار الحوار و تبادل و تنفيذ الأفكار المفيدة و بمصادقية يشجع الإبداع و يرفع مستويات الأداء.

السؤال 05: حسب رأيكم ما هي أهم الأساليب المستعملة للمحافظة على العمال؟

تبين لنا أن 47% من المستجوبين ، أكدوا بأن من أهم الأساليب المستعملة من طرف إدارة البلدية للمحافظة على العمال هي أن تراعي رغبة العامل و قدرته عند توزيع المهام و الأعمال، فيما أجابت 41% من أفراد العينة أن تأمين البيئة و دعم العامل ذوي القدرات الإبداعية هي من أهم الأساليب للمحافظة على العمال، باعتبار أن توفير مناخ ملائم للعمال في الكلية يمكن من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و استغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية مما يؤدي إلى تحسين الأداء و أداء البلدية.

السؤال 06: هل تقوم إدارة البلدية بتجهيز البلدية بالأجهزة الحديثة و المتطورة؟

نلاحظ أن نسبة 88 % من أفراد العينة يتفقون على أن إدارة البلدية تقوم بالتجهيز بالأجهزة الحديثة و المتطورة حيث يعتبر هدف إستراتيجي ألا و هو تطوير البيئة الجامعية المادية وتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع و ذلك للنهوض بمستوى البلدية مما ينعكس على تحقيق الجودة .

السؤال 07: هل تعمل إدارة البلدية بحل شكاوى طلبتها بصورة عاجلة؟

يلاحظ أن نسبة 94% من أفراد العينة أجابوا على أن إدارة البلدية تعمل على حل شكاوي موظفيها بصورة عاجلة و هذا يبين أن إدارة البلدية تضع عمالها موضع الاهتمام حيث تتناول شكاويهم ، و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن إدارة البلدية حريصة على تدعيم رضا العمال مما تنشأ علاقة إنسانية متميزة بينها و بين موظفيها و بالتالي نلاحظ بأنها تسعى لتقديم كافة الخدمات للحصول على أفضل النتائج.

السؤال 08: هل تتبنى إدارة البلدية مبدأ الجدارة في ترقية العمال للمناصب القيادية؟

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة و المقدر عددهم ب 80 شخص أي ما يعادل 94% أجابوا بأن إدارة البلدية تتبنى مبدأ الجدارة في ترقية العمال للمناصب القيادية، وهذا دليل على أن إدارة البلدية تعتبر مبدأ الجدارة والكفاءة عاملاً حاسماً في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ فالعمال في المراكز القيادية مسؤولين بحكم مناصبهم الوظيفية عن التخطيط والتنظيم وتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم، وهم أداة ومحور التطوير الإداري، ومن هذا المنطلق يصبح ترفيتهم على أساس الجدارة والكفاءة عاملاً حاسماً ومطلباً ضرورياً.

السؤال 09: ما هو مستوى الإبداع و الابتكار لدى العمال في البلدية، هل من خلال:

تبين لنا أن 45 شخص من أفراد العينة المبحوثة رأوا أن الحرص على مواكبة كل جديد في العمل يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإبداع و بالتالي يمكن البلدية من مواكبة كل ما يدور حولها، فيما رأى 30 شخص من أفراد العينة بأن اعتماد المرونة في إنجاز الأعمال يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإبداع.

السؤال 10: هل تبدل إدارة البلدية قصارى جهدها من أجل المحافظة على العمال ذوي الخبرة والاختصاص؟

نلاحظ أن مجموع العينة المدروسة والمقدر عددهم 85 شخص أي ما يعادل 100% أجمعوا على أن إدارة البلدية تبدل قصارى جهدها من أجل المحافظة على العمال ذوي الخبرة والاختصاص ، خاصة وأن الخبرة والاختصاص يعتبران من الأمور الضرورية لكل الأطراف.

السؤال 11: هل تحت إدارة البلدية على العمل والبحث عن كل ما هو جديد؟

تبين لنا أن 85 شخص من المستجوبين يتفقون على أن إدارة البلدية تحت على العمل والبحث عن كل ما هو جديد، و من ثم التوصل إلى ابتكار الأساليب الجديدة في التفكير وفي العمل وفي حل المشكلات و بالتالي المساهمة في تطوير الأداء في البلدية.

السؤال 12: هل إدارة البلدية تستخدم طرق لإثارة القدرات الإبداعية وتوليد أكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات؟

نلاحظ أن 45 من أفراد العينة المبحوثة كانت إجابتها "نعم" حول استخدام إدارة البلدية طرق لإثارة القدرات الإبداعية و توليد أكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات، و هذا دليل على أن البلدية تحرص على استخدام الأساليب لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العمال، فيما ترى نسبة 47% من أفراد العينة بأن البلدية لا تستخدم هذه الطرق.

السؤال 13: كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

نلاحظ أن أغلبية المستجوبين بنسبة 52 % أي ما يعادل 44 من أفراد العينة يتفقون على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و 11 من أفراد العينة يؤكد رئيس البلدية القرارات بناء على التوجه الاستراتيجي و التغيير .

-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توصلنا إلى أن إدارة البلدية تحاول تطوير مهاراتهم وخبراتهم من خلال مشاركتهم ببرامج تدريبية وتطويرية ومما يدعم ذلك توافر تقنية المعلومات، كذلك اتضح لنا أن البلدية تقوم بوضع خطة سنوية للعمل على تحديثه وتطويره بهدف مواكبة أحدث التطورات، كما تراعي إدارة البلدية تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين ذات العلاقة بالعمل مع تقديم التسهيلات اللازمة الفنية والإدارية بهدف دعم المستفيدين وتحسين جودة الخدمة ، كما تبين لنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية أن إدارة البلدية تسعى إلى كسب رضا الزبائن المتمثل في المجتمع من خلال توفير احتياجاتهم و تطلعاتهم. كما توصلنا إلى أن البلدية تسعى إلى تنشيط عمالها من خلال الاهتمام بأراء وأفكار المتميزين والمبدعين، إذ تعمل على استثمار طاقاتهم الفكرية ، فضلا عن الاهتمام بمقترحاتهم لمعالجة المشكلات الخاصة

الفرضية الرئيسية الثانية

لقد اتضح أن القيادة الفعالة أصبحت عنصرا أساسيا في نجاح المنظمات المعاصرة اليوم، ولا بد لأي منظمة أن تمتلك هذا المورد الثمين الذي يمثل الخبرات والمهارات والمعرفة ، إن الخدمة التي تقدمها المنظمات لا بد أن تنسجم بالجودة بهدف رفع مستوى تلك الخدمات و من خلال هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها حاولنا معرفة نوع الأنماط القيادية الممارسة في الجماعات المحلية وأخذ بلدية عين فتاح كنموذج مصغر عن الجماعات المحلية ،حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات مع مسؤولي البلدية وكذا موظفيها وتوصلنا إلى أن خصوصية البلدية في الجزائر بمنظور التسيير تكمن في قيادة واحدة يمارسها رئيس البلدية لكن اتخاذ القرار يحدث بصفة جماعية كما أن الدور القيادي للمسؤول الأول في المنظمة يتضمن توجيه وتنسيق جهود الأفراد التابعين له بدءا باختبارهم وترقيتهم وتدريبهم وتحضيرهم و مراقبة أدائهم و أحيانا الاستغناء عن خدماتهم ، و في هذا السياق فإن الاعتماد على الأنماط القيادية الأخرى الإدارية تمثل دورا محوريا من ادوار أي منظمة حكومية أو أهلية ، صناعية أم تجارية أم خدمية.

IV-الخاتمة:

في ظل التحديات المتزايدة ، يواجه القادة الإداريين بمختلف مناصبهم صعوبات جمة كظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة و التغيير السريع و تعقد المنظمات وزيادة حجمها. كما أنه من متطلبات الديمقراطية في أي بلد ما هو اعتماد نظام اللامركزية الإقليمية التي تجسدها ما يسمى بالجماعات المحلية و من خلالها يتم إعطاء سكان

الوحدات المحلية الحق في مباشرة شؤونهم مرافقتهم بأنفسهم عن طريق مجالس منتخبة منهم. وفي هذه المجالس المنتخبة تدرس أهم القضايا التي تعين الساكنة المحلية، مما ينبثق عنها قرارات جماعية تجسدها آلية التداول التي يرجع فيها القرار الأخير للأغلبية.

ومن هنا يبرز مفهوم القيادة الإدارية و حسن استخدام النمط القيادي المناسب إحدى الأساليب العملية في تسيير الشؤون المحلية و تحقيق التطور لأن نجاح تطور و نجاح المؤسسة لا يتطلب مبالغ مالية ضخمة فقط لتحقيق أهدافها وإنما تطلب إلى جانب ذلك قيادة كفؤة وفعالة.

لكن ثمة تساؤلات و استفسارات تطفوا على السطح عندما يتم تسليط الضوء على العملية القيادية وصناعة القرار في هيئة قاعدية إقليمية للدولة و هي البلدية، حيث تشكل مجالاً رسمياً مقدماً ب يشارك فيه المواطن في صنع القرار الخاص بتسيير قضاياها المحلية من خلال مجلس منتخب يصدر مداولات هي بحكم القرارات الجماعية. و في المقابل هناك قائد واحد لهذه المنظمة نسميه رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يناط به تفعيل مهاراته القيادية في تسيير مصالح البلدية من جهة و التأثير على مداولات المجلس المنتخب من جهة أخرى.

اختيار النمط القيادي الملائم أصبح يشكل عقبة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة لذلك أصبحت القيادة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم قدراتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف المؤسسات وغاياتها فأي مؤسسة مهما كان حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه تسعى لتحقيق أهدافها لضمان استمراريتها داخل المجتمع، لذلك تعمل على توفير قيادة سليمة يتم من خلالها تقديم توجيهات و إعطاء تعليمات للمورد البشري العامل داخل التنظيم باعتباره الركيزة الأساسية لسير المهام.

أما بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوعنا: " الأنماط القيادية ودورها في تطوير المؤسسة" وذلك من خلال تعمقنا في دراستنا هذه، حيث خلصنا إلى أن تطوير المؤسسة يعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسة من خلال تفعيل و اختيار الأنماط الإدارية الجيدة.

لأن الأنماط القيادية الجيدة تساهم بشكل رئيسي في جودة القرارات وفعالية العمل الإداري للمنظمة وبالتالي تطوير وتحقيق النجاح للمنظمة ، لأن أتباع النمط الجيد و الفعال القادر على اتخاذ القرار في الوقت و المكان المناسب و الذي من خلاله يتم تحسين الإنتاجية، وتحسن الأداء للمنظمة و تعزيز مستويات الإبداع المختلفة وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

النتائج النظرية:

فبعد دراستنا لموضوع " الأنماط القيادية الإدارية و دورها في تطوير المؤسسة"، تبين لنا مدى أهمية القيادة بمختلف أنماطها بالنسبة للمؤسسات على اختلاف نشاطاتها والقطاعات التي تنتمي إليها ، تبين أن للأنماط القيادية دور كبير في الإدارة، حيث تتبع أهمية القيادة بكونها تعتمد على المورد البشري والذي يحتل درجة عالية من الأهمية

بين عوامل الإنتاج المختلفة، فالقائد الفعال و حسن إتباع الأنماط القيادية المناسبة و في الوقت المناسب يلعب دورا هاما في نجاح القيادة وفي نجاح المؤسسة أو فشلها. بحيث أنها أصبحت خيارا استراتيجيا وضرورة حتمية لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المنشودة.

النتائج التطبيقية:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن:

توافر أبعاد الأنماط القيادية الجيدة غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المؤسسة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف البلدية كما إن توافر أبعاد الأنماط القيادية غالباً ما يسهم في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف البلدية وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل البلدية تعمل كوحدة واحدة، وتحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في البلدية. أكدت نتائج الدراسة أنه لا يوجد نموذج قيادي فعال وإنما الأسلوب الأمثل يظهر في الأوقات المناسبة والظروف المتغيرة للعمل، فيحقق إنتاجية معقولة ويشجع العمل الجماعي على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. كما توصلنا إلى أن معظم السمات والمهارات القيادية بدرجة مرتفعة في الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة. السمات الشخصية والسلوكية مثل: المبادرة، الإبداع، الاتصال، ومهارات بناء العلاقات الإنسانية. من خلال نتائج الدراسة الميدانية، نستنتج مجموعة من التوصيات والاقتراحات والتي هي كما يلي:

الاقتراحات والتوصيات:

- إعطاء الحرية الكاملة للقيادات المحلية في المساهمة والدعم من خلال رفع الوصاية على الإدارة المحلية من الجانب الاقتصادي، فعلى الرغم من الاستقلالية التي تتمتع بها القيادات المنتخبة في الجزائر، إلا أننا نصادف العديد من صور التبعية المطلقة للحكومة، الشيء الذي يقيد اختيارات القادة المنتخبين ويقلص من صلاحياتهم داخل الإقليم والبلديات، و هذا يؤدي حتما إلى تقليص دور الجماعات المحلية والقيادة المنتخبة في دفع عجلة التنمية و التطور داخل المؤسسة.
- تطوير وتدعيم التخطيط المحلي ورفع كفاءة الإدارة المحلية عن طريق توظيف الإطار الجامعي والتكوين والمتابعة، مع تثمين الموارد البشرية للجماعات المحلية والتي تعاني من فقر في الكوادر المتخصصة واعتماد سياسة التكوين المستمرة للقيادة المنتخبة من أجل تحسين الأداء وتقديم خدمات أحسن.

- الاعتماد على كفاءة القائد العلمية لأن فاعلية القيادة في المجالس البلدية ، ترتبط ارتباطا وثيقا بها،من خلال التأثير على الموارد البشرية العاملة في البلدية خاصة تلك تنشط في المستويات الوظيفية العليا و المتوسطة.
- إجراء مقاييس اختبارات الشخصية للعاملين في المؤسسة والوقوف على الأنماط الشخصية لهؤلاء العاملين وتأهيلهم للمهارات القيادية المناسبة التي تتناسب مع شخصيتهم و مستواهم.
- الاعتماد على الأنماط القيادية التي تعتمد على الرؤية المستقبلية و القدرة على قراءة الأحداث و المستجدات بما يكفل الاستمرار و النمو للمؤسسة الإدارية لأن نجاحها و تطورها لا يكون بمعزل عن الاهتمام بقيادة إدارية فعالة أو في وجود قيادة غير قادرة على تحقيق طموحاتها.

الهوامش و المراجع المعتمدة:

- ¹ ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، لبنان، ط2000، 1م، المجلد 12، ص315.
- ² محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة" ، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2003م، ص181.
- ³ عبد العزيز صالح بن حبتور، "أصول مبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة"، عمان، الأردن، دط، 2000 م، ص 32 و 33 .
- ⁴ حسن ابراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 2005 م، ص416 .
- ⁵ طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424هـ/2004 م، ص43.
- ⁶ درويش شهيناز، " أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية"، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص 31-32.
- ⁷ -مصطفى أحمد السيد، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل في الصناعة المصرفية"، مجلة أفق الاقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 28، العدد974، 2004، ص152.
- ⁸ -عمر وصفي عقيلي، " مغل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 102.
- ⁹ -الصرن رعد حسن، " فن و علم إدارة الوقت"، دار وائل للنشر و التوزيع، 2001، ص 71.