

- الإجابة عن السؤال الأول كما هو معروف تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ، المطلوب :

- عبر في مقال عن دور القيادة الناجحة في تحسين أداء المنظمات ، مبرزا أركانها ومصادرها ؟ (06 نقاط)

حقيقة تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات ، وبما أن القيادة تقوم أساسا على التفاعل بين القادة والمرؤوسين ، فإنه يتطلب معرفة الأساليب والأنماط القيادية المتوقعة توافرها ، لإحداث التغيير والتطوير في كل مجريات النشاط الإداري ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة قادرة وواعية بمهامها ، وعليه تعد القيادة روح العملية الإدارية وجوهرها ، فالقيادة الناجحة تساهم في تحقيق الإدارة الناجحة والعكس صحيح ، ومن هنا تظهر أهمية القيادة في العملية الإدارية كأحد الوظائف الهامة لتحقيق التفاعل وديناميكية العملية الإدارية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة .

وطبعا تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري ، والذي أصبح محور الإهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها ، ونظرا لأن سلوك الأفراد يصعب التحكم فيه والسيطرة عليه ، بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه ، وحتى تتمكن المنظمات من الإستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها ، ومن ثم ضمان ديمومتها وإستمراريتها ، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة ، قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ودفعهم لأداء جيد للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية . فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات الإيجابية المؤيدة للتفاني في العمل وحسن الأداء ، لأن الجانب السلوكي في علاقة القائد بمرؤوسيه هو جوهر عمل القيادة ، وذلك لما للقائد من تأثير كبير على سلوك الأفراد .

وينبغي أن تكون للقيادة الإدارية أركان ترتكز عليها ومصادر تستلهم منها مقدرتها على توجيه وتسيير الآخرين :

أ- أما أركانها : فهي تقوم على ثلاثة أركان أساسية ، وهي :

* الرؤية والتصور : ينبغي للقائد الإداري أن تكون لديه رؤية وتصور واضح لما سيعمل ، فبقدر وضوح الرؤية ، بقدر ما يكون القائد في حالة إدراك جيدة تدفعه لرسم الخطط ووضع الأهداف .

* الأتباع المخلصون : لكل قائد أتباعه المخلصون الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معا لتحقيق الأهداف المشتركة .

* القدرة على الإقناع : يعتبر عنصر الإقناع أساس القيادة الناجحة وسمتها الرئيسية ، فكلما كان القائد متمكنا من إقناع تابعيه بعمل ما ، كلما كان قادرا على ربح معنويات تابعيه ودفعهم لأداء أعمالهم بجدية .

ب- وأما مصادرها : فتتمثل في :

* السلطة : والتي تعني الحق في إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، والحق المقصود به هنا هو الجانب القانوني أو الشرعي الذي يخول القادة حق التصرف وقيادة التابعين .

* القوة : تعرف القوة بأنها إرادة التأثير في الآخرين وتغيير إتجاهاتهم حسب ما يقتضيه الحال ، وهي تعني أيضا تمكين القادة من جعل المرؤوسين مناصعين لأوامرهم ، وعادة ما يكون للقوة مصادر منها : السلطة الرسمية والنفوذ ، قوة المال ، قوة الإعلام ، قوة الضبط والتنظيم كإستخدام القوة العسكرية والأمنية وما شابه .

* القدرة : وتتضح في شخصية القائد وميزاته الخاصة ، وهي عبارة عن إستعداد نفسي وعقلي يبديه القائد لبذل الجهد لفعل شيء ما ، أو هي قوة داخلية تدفع هذا القائد للعمل من أجل تحقيق المراد ، ومظاهر القدرة يمكن أن تتجلى في التالي : القدرة على التأثير ، الإستجابة ، مقاومة الضغوط والمؤثرات التي يمكن أن تتجر عن البيئة الداخلية أو الخارجية .

- الإجابة عن السؤال الثاني : تؤكد أحد نظريات القيادة أن طبيعة العمل والموقع القيادي يؤثران على أسلوب القائد الإداري في تسييره للمؤسسة ، المطلوب : - ما هي هذه النظرية ؟ - إشرح رأيها للقيادة الإدارية ؟ (07 نقاط)

- طبعاً إن صياغة الفقرة السابقة تؤكد على "النظرية الموقفية" والتي تعتبر من أحدث النظريات الإدارية ، التي كان لها أثر كبير على الفكر الإداري والتنظيمي ، حيث بنت تحليلها للتنظيم على فكرة التباين الناتج عن إختلاف الظروف والمواقف في الوسط التنظيمي ، إذ أنه لكل ظرف وموقف متطلبات ومستلزمات خاصة به ، فحسب أصحاب هذه النظرية أنه من المستوجب أن تتناسب خصائص التنظيم مع كل الظروف حتى يتخذ إزاءها الموقف المناسب ليحقق التنظيم أهدافه ، فالمواقف المستجدة لها أهمية كبيرة في تحديد فعالية الإدارة وكفاءة المدير ، ومن أبرز من عبر على هذه النظرية نجد مثلاً "فيدلر" الذي بنا فكرته على إفتراض مؤداه أن فعالية التنظيم تتفاوت حسب توافق شخصية القائد مع خصائص الموقف والظرف وطبيعة العمل التي يكون فيها ، وقد ركز "فيدلر" على تباين ثلاث رئيسية في القيادة وهي :

* قوة ومركز القائد وسلطته على مرؤوسيه ومدى قبولهم وإنصياعهم له .

* هيكله العمل ووضوح المهام والإمكانات المتوفرة في المنظمة والتي تعبر عن طبيعة العمل .

* البيئة المحيطة وتفاعل عناصرها ومكوناتها بأنشطة المنظمة .

- الإجابة عن السؤال الثالث : كما هو معروف هناك علاقة وطيدة بين القيادة والإتصال التنظيمي ، المطلوب : (07 نقاط)

- أبرز أهمية الإتصال التنظيمي على الحياة الإدارية ؟

يعتبر التواصل مهمة أساسية للعاملين في مجال العمل الإداري والتنظيمي ، والإتصال عملية ضرورية وهامة لكل عمليات التوافق والفهم التي تحصل بين العاملين ، بهدف الوصول إلى الأهداف المخطط لها ، فالإتصال التنظيمي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها وانتشارها ، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية :

- من حيث القيادة وإتخاذ القرار : يعتبر الإتصال وسيلة فعالة لممارسة القيادة الإدارية لمهامها بالمنظمة

ومن خلال إتصالاته يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على إختيار أفضل البدائل التي تمكن القادة المسيرين من إتخاذ القرارات الصائبة .

- من حيث التوجيه والتنسيق والرقابة : فبعد تحديد إستراتيجيات وأهداف المنظمة ، يتم تحديد المهام والأنشطة

وتبليغ ذلك للعاملين ليقوموا بأداء ما هو منوط بهم ، كما يتم تنسيق الجهود والعمل على تكاتف الأفراد فيما بينهم ، ومراقبة فعاليتهم وأنشطتهم وتقييمها ، وهذا كله يتوقف على وجود قنوات إتصال جيدة وفعالة في المنظمة .

- من حيث تفاعل الأفراد : يساعد الإتصال في أن تمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم وتوصيل أصواتهم

إلى صاحب القرار في المنظمة وإبداء رأيهم في أي موقف أو قضية أو مشكلة تواجههم .

- من حيث القضاء على الإشاعة : يؤدي الإتصال الجيد إلى التقليل من ظهور وانتشار الإشاعات ، إذ أنه

يسمح بالتواصل بين القيادة الإدارية والعمال ، ومن ثم يكون سبيلاً للتأكد من صدق أو كذب أي معلومة تتسرب في

وسط التنظيم .

- من حيث تنمية المهارات : يوفر الإتصال في المنظمة فرصة للعاملين فيها ، لإبراز مواهبهم وأفكارهم وإقتراحاتهم وإبداعاتهم وتنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها ، ومن ثم في تطوير منظمتهم والرفي بها .

- من حيث تعزيز الولاء للمنظمة : تعكس الإتصالات الداخلية في المنظمة في معظم الحالات ثقافة وإيديولوجية المنظمة ، كما يلعب دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي ، مما يساهم في إرتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها .

- الإجابة عن السؤال الأول : ظهرت أحد النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة التخلف في العالم الثالث وهي نظرية التبعية ، المطلوب : أ- ما هي منطلقات هذه النظرية ورؤيتها لأسباب التخلف في البلدان النامية ؟ (10 نقاط)

ب- وما هي إنتقاداتها التي وجهتها لنظرية التحديث ؟

جاءت نظرية التبعية كرد فعل على نظرية التحديث وعلى المعالجات الناقصة والمغرضة التي صاغتها ، ولذا برزت نظرية التبعية في تركيزها على تحليل للمشكلات التي أفرزها النظام الرأسمالي ، ولقد تبلور مفهوم التبعية منذ أواسط الستينات من القرن الفارط على يد بعض مفكري أمريكا اللاتينية ، ثم ما لبثت أن أنتشرت أفكار هذه النظرية وتطورت على يد مفكرين آخرين في بلدان العالم الثالث الأخرى ، وأصبح لها تأثيرا كبيرا على دراسات التنمية والتخلف في البلدان النامية ، وتتطلب هذه النظرية من فكرة أن فشل بلدان العالم الثالث في تحقيق مستويات ملائمة ومتواصلة من التنمية ، يرجع إلى تبعية هذه البلدان للدول الرأسمالية المتقدمة ولإنتشار الدولي لنمط الإنتاج الرأسمالي ، في هذا الإطار قدمت مدرسة التبعية عدة إنتقادات لمفاهيم وأطروحات الفكر البرجوازي ولنظرية التحديث بالذات ، فمن ضمن هذه المفاهيم الخاطئة :

- الإعتقاد أن التخلف وضع طبيعي لأي بلد في فترة زمنية معينة .

- وأن هذا التخلف عبارة عن حالة ذاتية تكمن في الشعوب المتخلفة .

- وأن مبادئ الإقتصاد الكلاسيكي والنيوكلاسيكي الذي ساد أوروبا يمكن تطبيقه على العالم الثالث .

هذه الرؤى الثلاث تتخطى في الحقيقة الواقع الحقيقي للمجتمعات النامية التي تختلف تاريخيا وإجتماعيا عن المجتمعات الصناعية المتقدمة ، حيث أكد نظرية التبعية على أن النسق الرأسمالي أسهم في إحداث التنمية المشوهة في البلدان النامية ، وأن ظاهرة التخلف تمثل بحق نتاج العلاقات الإقتصادية التاريخية الإستغلالية وهيمنة الدول الصناعية المتقدمة على البلدان النامية .

- الإجابة عن السؤال الثاني : تميز النموذج التنموي الألماني بخصائص جعلته نموذجا يحتذى به في العالم ، المطلوب :

- أكتب مقالا تبرز فيه المنطلقات والخصائص التي جعلته نموذجا تنمويا ناجحا ؟ (10 نقاط)

بعد هزيمة ألمانيا في الحرب العالمية الثانية آلت هذه الأخيرة على نفسها أن تعتمد على قدراتها وقدرات الشعب الألماني الذاتية ، فقامت ثلة من أبنائها للقيام بإعادة ألمانيا إلى سالف عهدها ، وكان من أبرز هؤلاء المستشار "كونراد أديناور" والذي دخل التاريخ من بابه الواسع بصفته "أبو المعجزة الإقتصادية الألمانية" ، إضافة إلى وزيره في الإقتصاد وهو "لودفيغ إيرهارد" بمهمة النهوض بألمانيا أحسن النهوض ، ولقد أستلهم "أديناور" أفكاره من "ولتر يوكين" ، وهو رجل إقتصاد درس بجامعة "فرايبورغ" Freiburg" ، حيث كان من أبرز النشاطاء بهذه الجامعة التي عرفت بأنها كانت تعارض سياسات "هتلر" ، وكان "يوكين" قد طور جملة من المعارف والنظريات الإقتصادية ، من أبرز طروحاته هي فكرته عن سوق الإقتصاد الإجتماعي ، حيث وضع "أديناور" من خلالها جملة من المبادئ والسياسات لتخليص ألمانيا من براثن الهزيمة وإعادتها لسابق قوتها ، من بين هذه المبادئ والسياسات ، نجد ما يلي :

أ- إعتقاد إقتصاد السوق الإجتماعي : يقوم هذا المفهوم على الدمج بين نظامين ، فهو لا يتبنى الشكل الرأسمالي المطلق ولا الإشتراكية الثورية ، فهو إقتصاد يجمع بين القبول بالملكية الخاصة لوسائل الإنتاج والشركات الخاصة ، لكن مع ضوابط حكومية تساعد على تحقيق منافسة عادلة وتقليل نسب التضخم وخفض معدلات البطالة من جهة ، ومن جهة أخرى فهو يعارض الإقتصاد

الذي تهيمن عليه الحكومة بشكل كلي ويرفض سيطرة الحكومة على وسائل الإنتاج ، فهو نظام إقتصادي يحافظ على بعض عناصر السوق الحرة ويعمل في نفس الوقت من أجل إقتصاد أكثر مركزية ، وتتدخل الدولة كخيار ثالث بشكل مرن وبحسب ما يتطلبه الأمر ، وخاصة فيما يتعلق بالمنظومة الإجتماعية ومراقبة ذوي الدخل الضعيف ، وقامت هذه السياسة على :

* المشاركة في صياغة القرارات الإقتصادية من أجل المصلحة العامة ، وذلك ضمن تطبيق مبدأ الرعاية الإجتماعية وتحقيق أكبر عدالة بين الناس .

* مشاركة التنظيمات الإجتماعية السياسية والإقتصادية في تسيير المنظومة الإقتصادية من خلال حق التفاوض المفتوح بين أرباب العمل والنقابات ، مما كان له الأثر الإيجابي في تراجع نسبة الإضرابات في ألمانيا .

* التنسيق وخلق المنافسة الإيجابية والقضاء على كل أشكال الإحتكار .

* تفعيل دور الفرد في المجتمع ، وجعله يتحمل مسؤولياته تجاه نفسه وتجاه الآخرين .

ب- الثورة الصناعية : ولقد قامت ألمانيا بإعادة إحياء الصناعة الألمانية بشكل سريع إثر إنتهاء الحرب ، وقد شملت عدّة مجالات من بينها صناعة السيارات والقاطرات والسفن والصناعات الكيماوية والميكانيكية والإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات ، كما اشتهرت ألمانيا بصناعة الحديد والصلب والفحم والأسمنت ، وبصناعة الأدوية والأجهزة الطبية وغيرها .

ج- سياسة التعليم والتكوين : من العوامل الأساسية لنجاح الإقتصاد الألماني أيضا هو إعتماها على نظام في التعليم المهني والتأهيل الفني لخلق أيد عاملة مزودة بالمعرفة النظرية والخبرة العملية ، من خلال الإعداد والتكوين الجيد والمستمر للكفاءات المتخصصة ، وتضع كل باحث عن العمل في البرنامج الملائم الذي يقوده للحصول على عمل ، وسر نجاح النظام التعليمي الألماني يتمثل في :

- * دمج الجوانب النظرية بالتطبيقية لتكون طرق التعليم وأساليب التكوين غير منفصلة عن المؤسسات الإقتصادية والمصانع .
- * ضمان أن يكون الطالب المكون ملما بإختصاصه من جميع الجوانب .
- * ضمان حصول سوق العمل على الكفاءات المتخصصة لتوفير الأيدي العاملة المهرة للماكينة الإقتصادية الجبارة .