

## محتويات العدد السادس

أنظمة أسعار الصرف وعلاقتها بالتعميم	د. عبد الرحمان علي الجيلاني	5
عصرنة نظم الميزانية في الجزائر: الدعامة الأساسية لإصلاح الإدارة العمومية وترشيد الإنفاق العام	د. ثابتي الحبيب	17
مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقائهم وتعيينهم	د. سعد حسن الغديوي	23
L'impact de la décision de financement et de la politique de dividendes sur Création de la Valeur Actionnariale et Partenariale.	Dr. STIRIBA Latifa & Pr. ANGADE KHADIJA	45
Le rôle de la culture d'entreprise dans la résolution de la crise : Cas de l'Algérie	Pr. Saïd Boumendjel	69
Importance et contribution de la formation pédagogique dans la qualité de l'enseignement supérieur	Dr Yakoubi khelifa & Refafa Abdelaziz	96

مجلة التنظيم و العمل عبارة عن نشرة دورية يصدرها مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات بجامعة معسكر (الجزائر)، تهتم بالأبحاث المتعلقة بالتحليل التنظيمي، إدارة و تنمية الموارد البشرية و سوسيولوجيا و اقتصاد العمل و المنظمات، و هي تطمح إلى توفير فضاء للنشر و المناقشة و التبادل للباحثين الشباب، و عليه ندعو الأساتذة الباحثين المهتمين بهذه المواضيع و الراغبين في نشر أعمالهم العلمية إلى الاتصال بنا على العنوان الإلكتروني:

[revue.orgetrav@yahoo.fr](mailto:revue.orgetrav@yahoo.fr)

أو من خلال الموقع:

<http://revue-organisation-travail.yolasite.com>

أو رقم الفاكس: +21345707168

الهاتف: (+213)662956404

العنوان البريدي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- القطب الجامعي سيدي سعيد معسكر - الجزائر

## مجلة التنظيم و العمل

إصدار

مخبر تحليل و استشراف  
وتطوير الوظائف و الكفاءات  
جامعة معسكر

مدير النشر

د. ثابتي الحبيب

رئيس اللجنة العلمية للتقييم  
أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

رئيس التحرير

أ.د. بن عبو الجيلالي

مساعد رئيس التحرير

د. حسيني إسحاق

أعضاء اللجنة العلمية للتقييم  
أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

أ.د. بن عبو الجيلالي

أ.د. صوار يوسف

أ.د. شليل عبد اللطيف

د. تشيكوفوزي

د. ستيريا لطيفة

د. مولود غزير

د. حسيني إسحاق

د. قوراري عيسى

د. دياب زقاي

د. بلحاج فراحي

د. ثابتي الحبيب



## الإفتتاحية

الحمد لله حق حمده و الصلاة و السلام على خير خلقه محمد و على آله و صحبه، و بعد:  
تعود مجلة التنظيم و العمل من جديد بعد غياب قصير اقتضته ضرورات مراجعة المسيرة و  
تصويب المسار... تعود المجلة في حلتها الجديدة بحيث تصدر ابتداء من هذا العدد على  
دعامة ورقية بالإضافة إلى نسختها الالكترونية.

تعود المجلة من جديد و كلها عزم و إرادة على مواصلة الطريق رغم الصعوبات و العوائق  
التي تعترضها، في سبيل تحقيق الغاية التي حددتها لنفسها منذ صدور عددها الأول، فاتحة  
ذراعيها لكل الباحثين الشباب الراغبين في نشر إنتاجهم العلمي، و كلها أمل في  
المساهمة بجد في خدمة قضية البحث العلمي و التنمية المعرفية في الجزائر و في البلاد  
العربية.

و ننتهز هذه الفرصة لنؤكد لكل الإخوة الباحثين الذين ألحوا علينا كثيرا في  
مراسلاتهم بتسريع إصدار هذا العدد، و نحن نتفهم جيدا حرصهم و إصرارهم، نؤكد لهم  
أننا نبذل قصارى جهدنا لتقديم خدماتنا في المستوى المأمول و في المواقيت المحددة، و لكن  
ظروف و إمكانيات العمل تحول أحيانا دون الوصول إلى الأداء المرغوب، حيث أن مهام  
التقييم و الترتيب و إعداد المادة للنشر تتطلب وقتا و جهدا، و عليه نطمئن الأساتذة  
الأفاضل الذين قبلت مقالاتهم أنها ستنشر في الأعداد القادمة إن شاء الله... و نحن  
حريصون بعون الله تعالى على أن تصدر المجلة كل ثلاثة أشهر كي تستجيب لرغبة  
الإخوة القراء و الكتاب الذين نأمل منهم أن يبقوا دوما أوفياء لمجلتهم.

و الله سبحانه نسال أن يعيننا على حسن أداء هذه الرسالة و أن يوفقنا للقيام بهذه  
المسؤولية على أكمل وجه.

مدير النشر

الدكتور الحبيب ثابتي



## أنظمة أسعار الصرف وعلاقتها بالتعويم

الأستاذ : د. عبد الرحمان علي الجيلاني

جامعة مصطفى اسطبولي معسكر

### ملخص

إن أهمية المنهج النقدي لتحليل و تفسير تغيرات معدلات الصرف في الفترة الراهنة إضافة عما تشغله قضية معدل الصرف من أهمية سواء لدى السياسة أو المستثمرين أو المؤسسات المالية و النقدية الدولية . و تعود هذه الأهمية إلى أن معدل الصرف ليس مجرد سعر أو نسبة تحدد بمنهج معين بل يلعب معدل الصرف دورا هاما في التأثير على مستوى النشاط الاقتصادي من جوانب عديدة أهمها : الاستثمار , الإنتاج , الاستيراد وتدفقات رؤوس الأموال ... الخ .

### تمهيد:

إن تأسيس النظام المصرفي العالمي حيث بدأت العلاقات الاقتصادية في التشابك، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات التبادل التجاري، وتعدد العملات المتداولة أصبحت اقتصاديات العالم مرتبطة بعضها البعض بطريقة تجعل من السياسات النقدية التي يتم تطبيقها في دول معينة تؤثر على الإنجاز الاقتصادي للدول الأخرى، في الوقت الذي يعاني فيه النمو الاقتصادي من المعوقات والمشاكل التي دائما ما تحول دون مواصلة نموه، ومن أبرز المشكلات التي تواجه النمو الاقتصادي هي تزايد ارتفاع التضخم وارتفاع أسعار الفائدة اللذان ينعكس أثرهما بشكل مباشر على سعر صرف العملة المحلية مقابل العملات الأخرى وذلك لأن التضخم يسهم دائما في انخفاض القوة الشرائية للعملة وبالتالي يؤدي إلى زيادة الأموال المطلوبة لتمويل المشروعات وغيرها، وبما أن النقود تستخدم في المعاملات الاقتصادية سواد على الصعيد الداخلي أو الخارجي.

يكتسب المنهج النقدي لمعدل الصرف أهمية كبيرة في ظل توجه دول عديدة في الفترة الراهنة نحو أعمال قوى السوق و تحرير التجارة الخارجية و سوق الصرف الأجنبي. و يركز المنهج النقدي لمعدل الصرف على تحليل و دراسة العلاقة بين الطلب على النقود و العرض منها و تأثير هذه العلاقة على تدفقات السلع و الخدمات و رؤوس الأموال من و إلى الخارج و من ثم على معدل الصرف . ولا شك أن دراسة دور السياسة النقدية في التأثير على معدل الصرف يتطلب دراسة و تحليل المنهج النقدي كمدخل ملائم لتحديد هذا المعدل . لا يذكر المنهج النقدي لمعدل الصرف إلا أن الدور الأكبر و الأهم في تحديد معدل الصرف يناط بالمتغيرات النقدية غير أن المتغيرات الحقيقية تمارس تأثيرها على معدل الصرف من خلال القنوات النقدية . والجدير بالذكر أن المنهج النقدي لتحديد معدل الصرف لا يركز على اتجاه أو آلية واحدة لتحديد معدل الصرف بل تتباين اتجاهات المفكرين الاقتصاديين المؤسسين و المحدثين في المنهج النقدي سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية. يعتبر معدل الصرف احد أهم أدوات السياسة الاقتصادية ليس فقط في ضوء ما يمارسه من تأثير على القطاع الخارجي بل على القطاع الداخلي أيضا و ذلك في ظل التأثير المتبادل بين الأسواق المكونة للاقتصاد القومي (سوق السلع و الخدمات - سوق النقود - سوق عناصر الإنتاج ) و التأثير المتبادل بين القطاعين الداخلي و الخارجي .

**أسباب تحويل العملة:**

في البداية وقبل أن نتحدث عن سعر الصرف والمفاهيم المتعلقة به سوف نوضح أولاً الأسباب الدافعة إلى تحويل العملة بعملة أخرى، باعتبار أن عملة الدولة المحلية للدولة لا يتم اعتمادها بالضرورة كأساس في التعاملات المالية والتجارية بين الدول، وهو ما أبرز الحاجة إلى إنشاء سوق الصرف الأجنبي حيث تباع وتشترى العملات الأجنبية لهذه الأسباب: المعاملات التجارية، الاستثمارات الأجنبية، دفع الفوائد على الأرباح، المساعدات الأجنبية، دفع الديون.

**سعر الصرف:**

يقصد بسعر الصرف هو عملية تحويل عدد وحدات من عملة معينة بعدد وحدات من عملة أخرى، أي ما يوازي قيمة أو ثمن عملة معينة مقومة في شكل وحدات من عملة أخرى، وتتطلب عملية تحويل العملات لبعضها معرفة الوسائل والأساليب وكذا مختلف القوى التي تؤثر في تحديد نسب مبادلة عملات الدول المختلفة، وبالتالي معرفة معدل أو سعر العملة الوطنية بما تساويه أو تعادله من وحدات العملة الأجنبية.

**أنواع سعر الصرف:****سعر الصرف الاسمي :**

هو مقياس لقيمة عملة دولة ما، والتي يمكن مبادلتها بقيمة عملة دولة أخرى، ويتم تحديد سعر الصرف الاسمي لعملة ما تبعاً للطلب والعرض عليها في سوق الصرف في لحظة زمنية معينة، ولهذا يمكن لسعر الصرف أن يتغير تبعاً لتغير الطلب والعرض. وينقسم سعر الصرف الاسمي إلى سعر صرف رسمي وهو المعمول به في التعاملات الجارية الرسمية، وسعر صرف موازي وهو السعر المعمول به في الأسواق الموازية.

كما أن سعر الصرف الاسمي يتغير يومياً إما إيجاباً أو سلباً بالنسبة لقوة العملة مقابل العملات الأخرى في سوق الصرف، ويستجيب هذا السعر لمجموعة من المحددات كتغير الأسعار المحلية والدولية وتطور أسعار الفائدة بالإضافة إلى العوامل النفسية للمتعاملين، كما تتحدد اتجاهات تقلبات هذا السعر الاسمي من خلال مؤشر سعر الصرف الذي يعكس متوسط التقلبات في قيم العملات الأخرى بالنسبة لعملة معينة وذلك مع إعطاء كل عملة من العملات وزناً مرجحاً بالتوازي مع دور الدولة في العلاقات النقدية والتجارية الدولية.

**سعر الصرف الحقيقي :**

هو عدد الوحدات من السلع الأجنبية اللازمة لشراء وحدة واحدة من السلع المحلية، فمثلاً ارتفاع معدل الصادرات بالتزامن مع ارتفاع تكاليف إنتاج المواد المصدرة بنفس المعدل لا يدفع إلى زيادة الصادرات لأن هذا الارتفاع في العوائد لم يؤدي إلى تغيير في أرباح المصدرين. ومع تطورات وتغيرات كلا من معدلات الفائدة ومستويات الأسعار في جميع الدول بالإضافة إلى سلوكيات المتعاملين في سوق الصرف الناتجة عن العوامل النفسية فإن سعر الصرف الاسمي لا يعبر عن سعر الصرف الحقيقي، وذلك لأن سعر الصرف الحقيقي يجمع تقلبات سعر الصرف الاسمي ومعدلات التضخم، كما أن السعر الحقيقي للصرف يعبر عن مستوى القدرة التنافسية لأسعار سلع الدولة.

حيث أنه في حالة اتجاه مؤشر سعر الصرف الحقيقي نحو الارتفاع فإن ذلك يدل على ضعف القدرة التنافسية للسلع المصدرة من حيث الأسعار، وعلى العكس في حالة انخفاض المؤشر فإن ذلك يعتبر عاملاً إيجابياً يؤدي إلى ارتفاع القدرة التنافسية وبالتالي تشجيع الصادرات، لذلك فإن حركة المؤشر الحقيقي للصرف ذات أهمية كبيرة بالنسبة لميزان المدفوعات بالإضافة إلى تطور ونمو الأسواق السلعية والنقدية والمالية.

**أسعار الصرف المتقاطعة :**

هي الأسعار التي تتم في الأسواق النقدية (الفوركس) من خلال تبادل العملات الأجنبية لبعضها وقد تطورت مختلف التعاملات النقدية خلال الثلاث عقود الأخيرة وذلك نتيجة المخاطر والخسائر المترتبة عن التعويم والتقلبات الكبيرة في أسعار صرف العملات وقد اتخذت هذه التعاملات صيغا أهمها صيغة التحويل الآني وصيغة التحويل الآجل فشكلت فيما بعد أسواقا أطلق عليها الأسواق الآنية والأسواق الآجلة والمستقبلية.

كما أن التعاملات والتحويلات ترتبط بسعرين، سعر للبيع وسعر للشراء لكل عملة مع ما يقابلها من عملات أخرى وترتبط أسعار صرف العملات مع بعضها وفق مفهوم المثلث التوازني لشراء وبيع عملة مقابل أخرى والتي تنتهي بعائد للعملة الأصلية من أجل تحقيق أعلى الأرباح ووجود هذا المثلث غالبا ما يجعل بعض أسعار العملات تحقق فوائض مقابل الأخرى.

**كيفية تحديد سعر الصرف:**

في الحقيقة إن سعر الصرف يتحدد طبقا للعوامل المتعلقة بسعر الصرف الأجنبي والطلب عليه نتيجة استيراد وتصدير السلع، وانتقال رؤوس الأموال، وتدخل البنوك والسلطات النقدية لشراء أو بيع العملات الأجنبية بهدف تحقيق موازنة أسعار الصرف أو غير ذلك من الأهداف وكذلك المضاربون.

**تحديد سعر صرف العملة في ظل نظام الذهب:**

حتى عام 1931 كانت هناك علاقة ثابتة بين الذهب وكل عملة وطنية حيث كان سعر صرف العملة محكوم بأوزان معينة من الذهب، ومن خلال هذه المقارنة كانت تسهل مقارنة قيم العملات المختلفة، وذلك على أساس مقارنة عدد أوزان الذهب التي تحتويها أية عملة بعدد أوزان الذهب التي تحتويها أية عملة أخرى.

**تحديد سعر صرف العملة بتفاعل قوى العرض****والطلب:**

بعد عام 1931، خرجت الدول على نظام الذهب، وأوقفت بذلك قابلية صرف العملة الورقية بالعملات الذهبية أو السبائك الذهبية، ومن هنا فإن سعر صرف أية عملة وطنية أصبح يتحدد بطريقة أخرى، ولما كان السعر بوجه عام يتحدد طبقا لقوى العرض والطلب في الأسواق، فإن زيادة عرض العملة الوطنية تعكس ارتفاع الطلب على العملة الأجنبية والعكس.

**أثر فائض أو عجز ميزان المدفوعات على تحديد****سعر الصرف:**

إن ميزان مدفوعات الدولة هو الذي نستطيع من خلاله تحديد العوامل المؤثرة في عرض العملة الوطنية والطلب عليها، حيث إن الإيرادات في ميزان المدفوعات تمثل طلبا على العملة الوطنية أي عرض للعملات الأجنبية، فالصادرات مثلا تؤدي إلى زيادة الطلب على العملة الوطنية، أما جانب المدفوعات فيمثل عرض للعملة الوطنية أي طلبا للعملات الأجنبية. ومن هنا فإن أي فائض في ميزان المدفوعات للدولة والناتج عن زيادة قيمة الصادرات على قيمة الواردات يؤدي إلى زيادة طلب العملة الوطنية على المعروض منها في سوق الصرف الأجنبي، مما يؤدي بدوره إلى ارتفاع سعر صرف العملة الوطنية، كما أن أي عجز في ميزان المدفوعات للدولة ناتج عن زيادة قيمة الواردات على قيمة الصادرات، فإن ذلك يشير إلى زيادة عرض العملة الوطنية على الطلب عليها، ليؤدي في النهاية إلى انخفاض سعر صرف العملة الوطنية.

**سعر الصرف و التضخم:**

تستند هذه العلاقة على نظرية تعادل القدرة الشرائية التي صاغها في البداية ريكاردو ثم قام بتطويرها غوستان كاسل، وتركز على مبدأ بسيط مفاده أن قيمة العملة تتحدد على

على الشراء، مما يؤدي إلى زيادة واردات هذه الدولة وبطبيعة الحال زيادة صادرات العالم الخارجي لها. وزيادة صادرات دولة للعالم الخارجي تؤدي إلى زيادة الطلب على عملتها، وذلك على عكس الدولة التي استقبلت هذه الصادرات فيزيد الطلب على عملة الأولى في مقابل الأخيرة، ويزيد عرض عملة الأخيرة في مقابل الأولى، وبالتالي تنخفض قيمة عملة الدولة المستوردة، مقابل الدولة المصدرة.

### ارتفاع مستويات الأسعار:

إن ارتفاع مستويات الأسعار في دولة ما بالمقارنة لبقية الدول يسيء من الوضع التنافسي لهذه الدولة ويجعل الواردات في وضع أفضل وبالتالي تشتري الدولة من العالم الخارجي أكثر مما تبيع له مما ينتج عنه زيادة واردات هذه الدولة في مواجهة صادراتها، ويؤدي ذلك إلى انخفاض قيمة العملة المحلية في مواجهة عملة الدولة المصدرة، والعكس صحيح. ويفسر ذلك ما حدث عام 1978 حيث انخفضت معدلات التضخم في ألمانيا عنها في الولايات المتحدة مما أدى إلى زيادة مبيعات ألمانيا للولايات المتحدة، وانخفاض مشتريات ألمانيا من الولايات المتحدة، وبالتالي ارتفعت قيمة المارك مقابل الدولار.

### التغير في سعر الفائدة:

بفرض ثبات باقي العوامل المؤثرة على سعر العملة على حالها فإن اختلاف سعر الفائدة ما بين دولتين قد يفسر انتقال حركات رؤوس الأموال من الدولة التي تمنح أسعار فائدة منخفضة إلى الدولة التي تمنح أسعار فائدة أعلى، وبالتالي زيادة الطلب على عملة الدولة ذات سعر الفائدة المرتفع في مواجهة عملة الدولة ذات سعر الفائدة المنخفض، مما يؤدي إلى ارتفاع سعر الأولى عن الثانية، ويفسر ذلك ارتفاع قيمة الدولار عام 1982، بعد انخفاض له دام سنتان، بعد أن قامت المؤسسات النقدية الأمريكية برفع قيمة الفائدة على الدولار.

أساس قدرتها الشرائية، ومن ثم فإن سعر الصرف التوازني يجب أن يعبر عن تساوي القدرة الشرائية الحقيقية للعمليتين المعنيتين، فالدولة التي تتميز بمعدل تضخم مرتفع تجد صعوبات كبيرة في تصدير منتجاتها وهو ما يؤثر على الميزان التجاري.

وقد أثبت هذا النموذج قدرة كبيرة على التنبؤ بأسعار الصرف على المدى الطويل، إلا أنه يؤخذ عليه الفرضيات الغير واقعية التي بنيت عليها هذه العلاقة كتوفر منافسة حرة وكاملة في الاقتصاد وعدم وجود تكاليف التنقل والرسوم الجمركية.

### العوامل التي تؤثر على زيادة وانخفاض الطلب

#### والعرض على العملات وسعر صرفها:

إن العوامل التي تؤثر في أسعار الصرف ناتجة عن اختلاف الظروف الاقتصادية والسياسات النقدية والمالية لمختلف الدول، وفي كل بلد يتأثر التطور النسبي بين القطاعات وأوضاع الموازين الداخلية والخارجية مباشرة بمستوى النمو الاقتصادي وتطورات الأسعار الداخلية، وبحسب حجم ونوع هذا التأثير تتخذ الإجراءات والتدابير المناسبة ضمن السياسة النقدية والمالية التي تهدف إلى تصحيح الأوضاع ومسايرة التطورات الدولية، كذلك فإن التفاوت في السياسات والتطور بين الدول ينعكس بصورة مباشرة على اتجاهات معدلات صرف العملات ويحدث هذا الأمر يوميا في أسواق الصرف بالنسبة للعملات الخاضعة للتعويم الحر والتعويم المدار أما بالنسبة للنظم التي تتسم بثبات الصرف فيحدث هذا في الأمد الطويل.

#### التغير في الدخل الحقيقي:

تعتبر التغيرات في الدخل الحقيقي للدولة من العوامل الهامة التي تؤثر على سعر الصرف لعملتها وذلك لأن زيادة الدخل الحقيقي للدولة ما، تؤدي إلى زيادة إمكانية الدولة



ومجموعة من البلدان النامية التي تربط سعر صرف عملتها بالدولار الأمريكي أو الجنيه الإسترليني أو الفرنك السويسري أو بسلة من العملات.

وقد تطورت سياسة التعويم لتصبح من أهم الأدوات التي تستخدمها السلطات النقدية لتحقيق أهدافها الاقتصادية، وتتمارس هذه السياسة بإجراءات تدخليه أهمها:

\* التأثير في السوق النقدية، من خلال التأثير في حركتي العرض والطلب، وذلك عن طريق بيع العملة المحلية أو شرائها.

\* التأثير في سعر الفائدة برفع سعر الخصم أو خفضه.

\* التأثير في حجم التجارة الخارجية عن طريق التحديد الكمي للواردات أو تشجيع الصادرات.

#### أسباب التعويم:

كشفت التطورات السياسية والاقتصادية في بداية الستينات أن نظام النقد الدولي القائم على مبادئ مؤتمر بريتون وودز باعتماد نظام أسعار الصرف الثابتة المرتكز على الدولار الأمريكي القابل للتحويل إلى ذهب بسعر ثابت، قد أصبح غير قادر على ضبط التقلبات المستمرة والعنيفة في أسعار صرف العملات للدول الأعضاء وذلك لأسباب أهمها:

\* اختلاف معدلات النمو الاقتصادي بين الدول الصناعية الرئيسية، إذ برزت أوروبا الغربية واليابان قوى اقتصادية كبرى أخذت تنافس الولايات المتحدة الأمريكية.

\* اختلاف معدلات التضخم فيما بين الدول الصناعية، وأثر ذلك في أسعار الفائدة، ثم في تقلبات أسعار صرف العملات.

\* تزايد العجز في ميزان المدفوعات الأمريكي نتيجة زيادة الإنفاق الأمريكي سواء للاستثمار الخارجي أم لتمويل نفقات حرب فيتنام \*تزايد التنافس وتناقض المصالح فيما بين الدول الصناعية المتقدمة.

إن توقعات المتعاملين تعكسها الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على السوق النقدي، وأهم هذه الأحداث التي قد تؤثر على سلوك المتعاملين، القرارات السياسية ووضع ميزان المدفوعات والموازنة العامة للدولة، وإحصاءات النقد وحالة سوق العملة وبيانات الإنتاج، والاضطرابات والقلاقل والثورات والإرهاب والكوارث الطبيعية.

#### أنظمة تعويم أسعار الصرف:

##### التعويم (flotation):

التعويم هو ترك سعر صرف عملة ما، أي معادلتها مع عملات أخرى، يتحدد وفقاً لقوى العرض والطلب في السوق النقدية، وتختلف سياسات الحكومات حيال تعويم عملاتها تبعاً لمستوى تحرر اقتصادها الوطني، وكفاية أدائه، ومرونة جهازها الإنتاجي.

##### أشكال التعويم:

##### التعويم الحر:

ويعني ترك سعر صرف العملة يتغير ويتحدد بحرية مع الزمن بحسب قوى السوق، ويقتصر تدخل السلطات النقدية على التأثير في سرعة تغير سعر الصرف، وليس الحد من ذلك التغير، ويُنَبَّع هذا الشكل من تعويم العملات في بعض البلدان الرأسمالية الصناعية المتقدمة مثل الدولار الأمريكي والجنيه الإسترليني والفرنك السويسري.

##### التعويم المدار:

ويعني ترك سعر الصرف يتحدد وفقاً للعرض والطلب مع لجوء المصرف المركزي إلى التدخل كلما دعت الحاجة إلى تعديل هذا السعر مقابل بقية العملات، وذلك استجابة لمجموعة من المؤشرات مثل مقدار الفجوة بين العرض والطلب في سوق الصرف، ومستويات أسعار الصرف الفورية والآجلة، والتطورات في أسواق سعر الصرف الموازية ويُنَبَّع هذا الشكل من التعويم في بعض البلدان الرأسمالية

ويتباطأ النمو وترتفع درجة البطالة. و في حالة تعويم عملة ما باتجاه انخفاض سعر صرفها - أي انخفاض سعر تعادلها مع العملات الأخرى - تحدث الآثار المعاكسة. إلا أن هذه الآثار الاقتصادية لتعويم العملات لا تنطبق تماماً ولا تصح في حالة البلدان النامية وذلك لعدة أسباب أهمها أن الطلب العالمي على صادرات البلدان النامية في معظمه عالمي المرونة، والجهاز الإنتاجي لديها ضعيف نسبياً وغير قادر على تلبية الطلب الخارجي، إن وجد، وهي تنفذ معظم تجارتها الخارجية بعملة أهم شركائها التجاريين، وليس بعملتها الوطنية، وتقيّد على حركة العملة المحلية كثيراً.

لهذه الآثار المهمة للتعويم ازدادت أهمية استخدامه من قبل السلطات النقدية لتحقيق أهدافها الاقتصادية وهذا ما يفسّر التقلبات اليومية المستمرة لأسعار صرف العملات فيما بينها، ومن ثم يفسّر الفوضى النقدية التي يعيشها العالم اليوم.

### نظام تعويم أسعار الصرف:

لم تكن أسعار الصرف المرنة وليدة فترة السبعينات وإنما تعتبر أسعار الصرف المرنة إجراء استخدم أساساً في الفترات التي تميزت بعدم الاستقرار كالحروب والأزمات، هذا ويمكن الإشارة إلى أن دول أمريكا اللاتينية التي كانت تابعة للسيطرة الاستعمارية الإسبانية والبرتغالية كانت تعتمد في تعاملاتها على أساس أسعار الصرف المرنة خلال القرن التاسع عشر كذلك فإنه بالنسبة للدول التي كانت تتبع قاعدة المعدنين الذهب والفضة وإلى جانبها دول تتبع قاعدة الذهب فإنه تميزت التبادلات بينها بعدم ثبات معدل الصرف نتيجة القيمة الغير مستقرة بين المعدنين.

لقد لجأت بعض الدول إلى تعويم عملاتها في فترات ما بعد الحرب العالمية الأولى منها ألمانيا أثناء أزمة الكساد الكبير 1933، وفي السبعينات من القرن العشرين ومع فشل محاولات كل من بريطانيا وفرنسا في المحافظة على استقرار قيمة عملتهما نتيجة تزامن هذه المحاولات مع عجز ميزان

\*التناقض الذي يجسده نظام بريتون وودز يكمن في حاجة الاقتصاد العالمي إلى السيولة الدولية التي يوفرها تدفق الدولارات الأمريكية للخارج من جزاء عجز الميزان التجاري، وترافق هذه الحاجة مع تزايد عدم الثقة بالعملة الأمريكية وبقدرة على تمويل نمو الاقتصاد العالمي.

\*اتساع نطاق حركات رؤوس الأموال الساخنة المشتغلة بالمضاربة، ولاسيما سوق الدولارات الأوربية الذي مؤل حركات المضاربة الشديدة التي تعرض لها الجنيه الإسترليني والفرنك الفرنسي والمارك الألماني والديرة الإيطالية في نهاية الستينات.

وكانت الولايات المتحدة الأمريكية أبرز من استخدم سياسة التعويم على الصعيد العالمي للحفاظ على موقعه التنافسية وخدمة أغراضه السياسية والاقتصادية.

### الآثار الاقتصادية للتعويم:

يؤدي التعويم عملياً إلى إحدى حالتين:

رفع قيمة النقد المحلي أو خفضه، وكلتا الحالتين تؤثران في الأسعار وفي التجارة الخارجية وفي النمو الاقتصادي عامةً، وتختلف هذه الآثار بحسب طبيعة البلد الذي عوّم عملته، إذ تختلف هذه الآثار في البلدان الصناعية المتقدمة عنها في البلدان النامية. مثال: إذا أدى تعويم عملة ما إلى ارتفاع سعر صرفها مقابل بقية العملات، أي إلى ارتفاع سعر معادلتها مع العملات الأجنبية؛ فإن ذلك يؤثر سلباً في حركة الصادرات، لأن أسعار السلع المحلية تصبح مرتفعة للمستوردين الأجانب فينخفض الطلب عليها (وفقاً لدرجة مرونة الطلب)، ويؤدي ذلك إلى زيادة الواردات لأن أسعار السلع الأجنبية تصبح أرخص للمستوردين المحليين، مما يسهم في عجز الميزان التجاري، ويمكن أن تشجع رؤوس الأموال المحلية للاتجاه نحو الاستثمار الخارجي لأنه أصبح في الإمكان مبادلة وحدة العملة المحلية بوحدة أكثر من العملة الأجنبية، وبذلك يتأثر ميزان مدفوعات الدولة تأثراً سلبياً، وتتأثر الصناعة المحلية بتعرضها لمنافسة الواردات،

الصندوق وفقا لقواعد محددة فتغير سعر التعادل بواسطة ما تمثله من وزن ذهب أو من وحدات العملة الارتكازية يؤدي إلى تغيير سعر الصرف أما تغيير سعر التعادل بواسطة تخفيض سعر الصرف أو العكس فهذا ما كان صندوق النقد الدولي يهدف إلى تنظيمه.

### مزايا وعيوب نظم الصرف:

#### المزايا:

من أهم مزايا نظم الصرف الثابتة سواء النظم التي تتمثل في ارتباط العملة بمعدن أو التي ترتبط بعملة قابلة للتحويل أو بسلة من العملات ما يلي:

1. أن التقلبات البسيطة تساعد في نمو حجم التجارة الدولية
2. تساعد الدول على تنظيم والتحكم في السياسات الداخلية
3. أداء هذا الأسلوب من الصرف يتوقف على درجة الثقة الممنوحة لهذه العملة.

#### العيوب:

1. أن السياسة النقدية للدولة تتميز بجزئية ضعيفة
2. يقوم هذا النظام استنادا على حجم وكمية الاحتياطات (عملات - ذهب)
3. آلية تعديل ميزان المدفوعات في إطار نظام الصرف الثابت تعتمد على السياسات الانكماشية والتضخمية والتي تؤدي في الغالب إلى نتائج غير مرغوبة.

### مزايا وعيوب الصرف المرن:

#### المزايا:

1. السياسات النقدية والضريبية تكون مرنة
2. البنوك المركزية ليست بحاجة للاحتفاظ بالاحتياطات لمواجهة تقلبات سعر الصرف

#### العيوب:

المدفوعات الأمريكي خاصة بعد حرب فيتنام وفقدان الثقة في الدولار وبداية الأزمة البترولية 1973، أدت هذه العوامل إلى اضطرابات في سوق الصرف الأجنبي وتوسع تقلبات أسعار العملات حيث أصبح من الصعب التحكم فيها عن طريق تدخل السلطات النقدية فلجأت أغلب الدول إلى تعويم عملاتها وبذلك شهد نظام استقرار أسعار الصرف تحولا جذريا إثر تحلي البنوك المركزية على مساندة أسعار تعادل عملاتها الوطنية وتركت أسعار عملاتها تتحدد بحرية وفقا لقوى العرض والطلب في السوق.

التعويم النقي : يعتبر التعويم نقيا إذا لم يتدخل البنك المركزي مطلقا في أسواق الصرف لتدعيم سعر صرف العملة الوطنية عند مستوى معين.

التعويم غير النقي : عندما يتدخل البنك المركزي لمنع التقلبات في سعر الصرف عند حدود معينة

التعويم المستقل : يكون التعويم مستقلا عندما لا يرتبط سعر صرف عملة في ارتفاعه أو انخفاضه بأسعار صرف عملة أو عملات أخرى.

التعويم المشترك : يكون هذا التعويم إذا ما حدث ارتباط بحيث ترتفع أسعار صرف مجموعة من العملات معا أو تنخفض معا كالتنظيم النقدي الأوروبي.

### نظام استقرار أسعار الصرف:

يتلخص هذا النظام في جعل أسعار الصرف مستقرة عند أسعار تعادل العملات مع إمكانية تعديلها إذا ما استدعت الضرورة ذلك، خاصة في حالة اختلال ميزان المدفوعات ويعتمد نظام الصرف المستقر على مدى محافظة الدول على التطبيق الفعلي لسعر التعادل الذي حددته لعملاتها وقد أتاح صندوق النقد الدولي تحرك سعر الصرف عن سعر التعادل بنسبة 1%.

توضيح : لا يعني نظام استقرار أسعار الصرف جمود هذه الأسعار وعدم قابليتها للتغيير فقد أتاح صندوق النقد الدولي مبدأ تغيير سعر التعادل لعملات الدول الأعضاء في

التخفيض على الواردات وبالتالي التأثير على تكاليف الإنتاج ويتجه سلوك الوحدات الاقتصادية التي تستند في قراراتها على وضعيات سعر الصرف إلى التعجيل برفع أسعار منتجاتها في السوق المحلية ولكن بأقل حدة من حركة أسعار الصرف إضافة إلى سياسة التخفيض يوجد أيضا التدخل المباشر والغير مباشر سواء عن طريق شراء أو بيع العملة أو عن طريق تغيير معدل الفائدة كذلك اللجوء إلى الرقابة على الصرف أو نظام الحصص التي تعتبر من السياسات الفعالة في إحداث آثار مباشرة على الصرف وبالتالي تحقيق السياسة المستهدفة.

### الآثار السلبية لعدم تعويم العملة:

1. ظهور نشاط غير قانوني أي ما يسمى بالسوق الموازية لبيع و شراء العملات الأجنبية.
2. عدم مقدرة البنك المركزي من السيطرة الكاملة لكمية العملات الأجنبية و المحلية المتداولة داخل البلد و هذا يعني أن هناك جزء من هذه الكمية خارج الدورة الاقتصادية الرسمية.
3. قد يتسبب نقص السيولة المتداولة من تلك العملات التي خارج الدورة الاقتصادية الرسمية إلى الاحتكار و هذا يعني إضعاف قيمة العملة المحلية مقابل ارتفاع قيمة العملات الأجنبية و الذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع معدل التضخم غير معلن رسميا كما أن نقص السيولة قد يؤدي إلى إصدارات جديدة من العملة المحلية و هذا بدوره قد يعزز معدل التضخم.
4. تحدد أسعار السلع و الخدمات على أساس سعر شراء العملات الأجنبية بالسوق الموازية و ليس بالسعر المحدد من قبل البنك المركزي للعملات الأجنبية.

1. تقلبات أسعار الصرف الكبيرة تؤثر سلبا على التجارة الدولية.
2. الصرف المرن يمكن أن يفرض آثار تضخمية تؤدي إلى عرقلة السياسات النقدية لكل دولة.
3. التقلبات في المدى القصير ترتبط بحركات رؤوس الأموال وتكون كبيرة جدا.
4. عدم استقرار قيمة احتياطات الصرف وما يترتب عنها من خسائر بالنسبة للمديونية الخارجية والتي من شأنها أن تعيق عملية التنمية.

### سياسة تخفيض قيمة العملة:

يعتبر تخفيض قيمة العملة إجراء تلجأ إليه السلطات النقدية في الدولة لتحقيق أهداف السياسة الاقتصادية وذلك بتقليص ما تمثله العملة الوطنية من عدد الوحدات النقدية للعملة الأجنبية أي رفع سعر الصرف الأجنبي ويفرق بين مفهوم تخفيض قيمة العملة، وهو تصرف إداري يتم بقرار تتخذه السلطات النقدية بناء على سياسة مقصودة من أجل تحقيق أهداف معينة، أما انخفاض قيمة العملة فهي حالة تلقائية تحدث نتيجة ظروف اقتصادية معينة كارتفاع أسعار السلع أو نتيجة زيادة عرض العملة في سوق الصرف الأجنبي، ويتعلق التخفيض بالمعاملات في سوق الصرف الأجنبي فقط في حين يمتد الانخفاض إلى السوقين سوق الصرف والسوق الداخلي للسلع والخدمات.

وتكمن فكرة تخفيض الدولة لسعر صرف عملتها في علاج العجز في ميزان المدفوعات كما يهدف التخفيض إلى زيادة دخول بعض الفئات المنتجة عن طريق تسهيل تصريف منتجاتهم في الأسواق الأجنبية أو حماية بعض الصناعات المحلية، ويتوقف نجاح سياسة التخفيض على بعض الشروط أهمها:

حالة المرونة السعرية للطلب الذي له تأثير مباشر على معدل النشاط الاقتصادي إذ يؤدي إلى زيادة الدخل في حين يؤثر سلبا على حجم المديونية الخارجية ويؤثر

النقيض عن ذلك يكون الحال في ظل نظام تقويم معدلات الصرف فإذا كان لا يوجد الالتزام بتدخل السلطات النقدية فليس من المتوقع أن تنتج آثار تحد من تحرك المتغيرات النقدية و من ثم فالالاتجاه نحو سياسة نقدية مقيدة سوف يكون أكثر قوة فعليا في ظل تقويم معدلات الصرف و يفسر ذلك بان الضغوط التصاعدية على العملة المحلية تنخفض من طلب الأجانب على السلع المحلية و هو ما سيؤدي بدوره إلى تعزيز اثر التقييد الأولى للسياسة النقدية . و عندما تتماثل مجموعة من الدول من حيث انخفاض قدرة صانعي السياسة على التحكم في المصرف النقدي الملائم فسوف تضطر هذه الدول إلى محاولة تنسيق سياساتها النقدية , و يعزى ذلك إلى انخفاض قدرة البنك المركزي في كل دولة على انتهاج سياسة نقدية مستقلة و عن طريق التنسيق بين مجموعة من الدول في مجال سياساتها النقدية تتعاضد إمكانية التحكم في المتغيرات النقدية و اتجاهات الاقتصاد المحلي و هو ما يضمن ثبات نسبة معدلات الصرف بين هذه الدول و يفسر ذلك بأنه في حالة ارتفاع درجة الإحلال بين مجموعة من العملات المتنافسة يمكن النظر إلى هذه العملات ككل لعملة واحدة يمكن التحكم في نموها من خلال تنسيق السياسة النقدية لهذه الدول إقليميا و عالميا (2)

1. " Resenberg.M.(1996)

currency fore casting... ;op.cit.p179

2. " Spinelli.F.(1983) currency

substitution... ;op.cit.p782

5. الفارق بين سعر بيع العملات الأجنبية بالسوق الموازية و سعر بيع العملات الأجنبية المحددة من قبل البنك المركزي نسبيا كبير و غالبا ما يتحمل هذا الفارق المستهلك {الحلقة الأضعف} و تعود فائدة هذه العملية في صالح المستوردين و التجار و المضاربين.

6. القيمة التي يخسرها المستهلك كفارق السعر كان يمكن لها أن تعود بالفائدة على المستهلك عن طريق المزيد من الاستهلاك و إلى الدولة عن طريق الادخار الذي يمكن أن يوجه إلى الاستثمار و ذلك من أجل تنشيط الاقتصاد الوطني {مزيدا من الأموال السائلة بالدورة الاقتصادية الرسمية}.

### الخاتمة

إن احد الأسباب الرئيسية التي تعوق العودة إلى نظام معدل الصرف الثابت هو عدم تمكن صانعي السياسة المحليين من إتباع سياسة نقدية مستقلة طالما كانوا ملتزمين هم أنفسهم بالتدخل لتحقيق استقرار إلى تخفيض النمو النقدي المحلي فسوف يؤدي ذلك إلى خلق ضغوط تصاعدية على العملة المحلية ( ارتفاع سعرها ) آنذاك تكون السلطات النقدية مضطرة إلى زيادة السيولة المحلية في السوق لمنع سعر العملة المحلية من الارتفاع و يختلف الإجراء الأخير بإلغاء تأثير التقييد الأول السابق إجرأه بواسطة السلطات النقدية (1).

و بالتالي فلا يمكن للسلطات النقدية المحلية صياغة و تطبيق سياسة مستقلة للتأثير على المتغيرات النقدية المحلية و النمو الاقتصادي في ظل نظام معدلات الصرف الثابتة , على

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. بسام الحجار , نظام النقد العالمي و أسعار الصرف , دار المنهل البناني الطبعة الأولى , بيروت 2009
2. سحنون محمد , الاقتصاد النقدي و المصرفي , دار بهاء الدين للنشر و التوزيع , حي النخيل فيلا 55-عين الباي قسنطينة 2003
3. مدحت صالح , النقود الدولية و عمليات الصرف الاجنبي , دار غريب للطباعة و النشر , القاهرة 1997

And no doubt that the study of the role of monetary policy to influence the exchange rate requires study and analysis of the monetary approach suitable as input to determine this average.

It does not mention the monetary approach to the exchange rate, but that Alldoralokpr and most important in determining the exchange rate entrusted monetary variables is that the real variables exert their influence on the exchange rate through monetary channels.

It is worth mentioning that the monetary approach to determine the exchange rate is not based on the direction of one or mechanism to determine the exchange rate, but trends vary founding and economic thinkers in the modern monetary approach, whether in theory or applied. The exchange rate is one of the most important economic policy tools not only practiced in the light of the impact on the external sector, but also on the domestic

4. نشأت الوكيل , التوازن النقدي و معدل الصرف , دراسة تحليلية مقارنة لسوق النقود و سعر الصرف , شركة فاس للطباعة , الطبعة الأولى , القاهرة 2006

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- <http://www.startimes.com/f.aspx?+=32152865>
- 2-[http://www.arab-ency.com/index.php?module=pne ncylopedia&func=display\\_term&id=159986&m=1](http://www.arab-ency.com/index.php?module=pne ncylopedia&func=display_term&id=159986&m=1)

### **The relation between exchange rates and flotation systems**

Prof:Dr.ABDULRAHMAN ALI  
ABDULRAHMAN ALGALANI

UNIVERSITY:MOSTAPHA  
STANBULIE MASCARA

The monetary approach to the exchange rate is of great importance in many countries went under in the current period about the work of market forces and liberalization of foreign trade and exchange market Foreign.

And cash-based approach to the exchange rate on the analysis and study of the relationship between the demand for money and display them and the relationship Total the flows of goods, services and capital to and from abroad and from then on the exchange rate.

sector and in light of the mutual influence between the constituent markets (market goods and services-market money-market factors of production) and the mutual influence between internal and external sectors.

The importance of the monetary approach to the analysis and interpretation of changes in the exchange rates in the current period as well occupied by the question of what exchange rate the importance of the policy or

whether it leads investors or international financial institutions and cash.

And return these important that the exchange rate is not just price or ratio identifies a particular approach, but the exchange rate plays an important role in influencing the level of economic activity in many respects the most important: the investment. Production. Importing and capital flows ... etc.





## عصرنة نظم الميزانية في الجزائر

## الدعامة الأساسية لإصلاح الإدارة العمومية وترشيد الإنفاق العام

د. ثابتي الحبيب

## ملخص

يشكل البحث عن سبل تطوير الأداء الحكومي و محاربة الفساد الاداري و المالي أحد أهم التحديات التي تواجهها الدول النامية و الدول في طور التحول، فقد نجم عن تطور دور الدولة و تنامي أهمية القطاع الخاص، بروز مطالب و انشغالات اجتماعية و اقتصادية تستدعي اتخاذ تدابير و توفير إمكانيات تحقق حدا أدنى . على أقل تقدير . من الرعاية العمومية لمختلف الفئات الاجتماعية لاسيما المحرومة منها.

غير أن تفشي مظاهر و سلوكيات سلبية كثيرة في علاقة الإدارة العمومية بالمواطنين و في أساليب و أنماط التسيير العمومي يحول دون الاستجابة الفعلية لهذه المطالب و يؤدي من ثم إلى تفاقم حالة التزيف المالي (بفعل التبيذير و سوء تسيير المال العام) و تردي الوضعية الاجتماعية و الاقتصادية لشريحة واسعة من أفراد المجتمع.

و مبادرة "مشروع عصرنة نظم الميزانية" التي اقترحتها وزارة المالية في الجزائر بهدف تجديد مناهج الميزانية و ترشيد الانفاق العمومي تندرج في هذا السياق العام، و عليه تقترح هذه الورقة طرح عدد من التساؤلات المتعلقة بماهية هذا المشروع و مبرراته، مدى إمكانية مساهمته في تحقيق الأهداف المنشودة، على ضوء التجارب التي جرى تطبيقها في عدد من الدول الغربية المتطورة، و أخيرا الشروط الواجب توفيرها لنجاح هذه المبادرة.

**الكلمات الأساسية:** الميزانية العمومية . الانفاق العام . الترشيح المالي . الاصلاح الاداري . عصرنة نظم الميزانية.

## تمهيد

يتفق معظم المحللين الاقتصاديين و السياسيين على أن المشكلة الأساسية التي تواجهها الدول و المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن هي مشكلة فعالية و أداء قبل أن تكون مشكلة ندرة موارد و إمكانيات، و أن البحث عن

أنجع الأساليب لتحقيق الأهداف التنموية و توفير الخدمات العمومية بأقل كلفة ممكنة ينبغي أن يشكل أحد أولويات الحكومات على اختلاف توجهاتها السياسية أو الايديولوجية.

و قد عرف مطلع الثمانينات عناية خاصة بتسيير الندرة النسبية للموارد أو ما اصطلح عليه "بتسيير المحدودية" (Gagné A., 1984, P. 3) الذي يبحث عن سبل تحقيق أكبر مردود ممكن بأقل موارد ممكنة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بقضايا الأداء و الفعالية و الكفاية في تنفيذ البرامج العمومية.

و حظي التسيير المالي بقسط أوفر من العناية و الاهتمام نظرا للمكانة التي يحتلها ضمن مجالات التسيير في الادارات و المؤسسات العمومية، الأمر الذي أدى إلى ابتكار تقنيات و مناهج جديدة لترشيح الميزانية و التحكم في التكاليف، تحولت بموجبها الميزانية العمومية من مجرد وثيقة تقدر مجموع الايرادات و النفقات و ترخص بها (القانون 90-21 م 3) إلى أداة فعالة و أساسية للتسيير العمومي.

و الجزائر، على غرار الدول التي تواجه تحديات اقتصادية و اجتماعية حادة نتيجة النمو الديمغرافي المتزايد و تنامي الحاجات العمومية من جهة، و اشتداد الضغوطات و التقلبات المالية نظرا لاعتماد الاقتصاد الوطني على الربيع النفطي من جهة ثانية، مضطرة إلى عصرنة نظامها المالي و ترشيح أساليب الانفاق العمومي.

بيد أن عقبات كثيرة تحول دون تحقيق هذه الغاية مما يستدعي التفكير مليا في سبل تجاوز العقبات التي تعيق تحقيق إصلاحات فعالة في القطاع العمومي، إضافة إلى ضرورة البحث عن جدوى طرح مشروع عصرنة نظم الميزانية في ظل غياب الشروط الأساسية لضمان نقلة نوعية و هادفة للإدارات و المؤسسات العمومية.

لمعالجة هذه الاشكالية تقترح هذه الورقة تناول المحاور الثلاثة التالية:

و يعرف الترشيح المالي بكونه: "بحث منهجي يطبق على النشاط العمومي مستخدما كل التقنيات المتاحة الخاصة بالتحليل والحساب والتقدير والتنظيم والتسيير، بهدف التحسين الفعال لسياسة معينة" (M.E.F, 1973).

و تتمحور حركة الترشيح إمكانيات كثيرة في مجال تحسين نظم اتخاذ القرارات و فعالية التسيير، إذ تركز أساسا على عمليات التخطيط و البرمجة الدقيقة للوظائف و المهام و تحديد الأهداف بطرق عقلانية، ثم رقابة التنفيذ بغرض تقييم النتائج و تصحيح الأخطاء.

إن الأساس الذي تنطلق منه حركة ترشيح الميزانية هو تحسين القرارات المالية بغية رفع فعالية التسيير العمومي، و يستدعي ذلك إعادة النظر في طبيعة الميزانية و كفاءات إعدادها، بحيث يدرج الترتيب الوظيفي لبنود الميزانية، و الميزانية الوظيفية تتطلب بدورها إجراء تحليل نظمي للمؤسسة يسمح بالتوصل إلى تحليل تكاليف النظم الفرعية و وظائفها المختلفة.

و تمكن منهجية التحليل النظمي من تحديد الأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها، و تحليل هذه الأهداف لتحديد ما يلزم من إمكانيات و وسائل، و عليه فإن التحليل النظمي يرتبط ارتباطا وثيقا باعتماد الترتيب الوظيفي لبنود الميزانية إما بإلغاء النمط الإداري للميزانية (ميزانية الوسائل) أو بإضافة الأول إليها بحيث يصبح الترتيب مزدوجا، و تتم عملية التحول بطريقة تدريجية.

و الغرض من الترتيب الوظيفي للنقطة هو تقييم تكاليف مختلف الوظائف، أو بعبارة أدق هو إدخال أساليب الحساب الاقتصادي في تسيير المرافق العمومية، فمثل هذا الترتيب يمكننا من حساب كلفة كل نشاط عمومي (خدمة - برنامج أو وظيفة)، و تقييم آثاره الاجتماعية وفق منطق العلاقة كلفة / مزايا.

## 2- دوافع وأهداف الترشيح المالي

دواعي إصلاح التسيير المالي و ترشيح الميزانية العمومية كثيرة و مختلفة، و مع ذلك يمكننا تصنيفها ضمن محورين أساسيين: أولهما يتعلق بالميزانية نفسها، و يتلخص في ندرة الموارد أمام تزايد الاحتياجات، الأمر الذي يضع المؤسسات الحكومية أمام تحديات كبيرة تتمثل في ضرورة الاعتناء

- مبادئ و أهداف الترشيح المالي؛
- تجارب تجديد مناهج الميزانية؛
- مبررات و أهداف عصرة نظم الميزانية في الجزائر.

## أولا: مبادئ وأهداف الترشيح المالي

تتمت الميزانيات العمومية، في الجزائر، بالوسائل و الاجراءات على حساب الأهداف و الإنجازات، و تراعي مبدأ الشرعية على حساب الفعالية؛ مما يجعل مهمة المسير العمومي عبارة عن تنفيذ للتعليمات الادارية و استهلاك لأكثر نسبة من الاعتمادات المالية في حدود القواعد القانونية و التنظيمية دون أدنى مراعاة للأبعاد الاقتصادية.

غير أن متطلبات التسيير الحديث و المقتضيات الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة، التي أشرنا إلى بعضها آنفا، تستدعي تجاوز التصور التقليدي للميزانية العمومية و التحول بها من مجرد ميزانية وسائل إلى أداة فعالة لتسيير المرافق العمومية و إدارة البرامج العامة، و ذلك عن طريق اعتماد تقنيات حديثة للتسيير المالي تستهدف ترشيح الميزانية و التحكم في التكاليف العامة.

## 1 - مفهوم الترشيح المالي

محاولات عديدة و جريئة أجريت في الكثير من الدول . لاسيما الدول الغربية . منذ مطلع الستينات من القرن الماضي، بهدف تجاوز المفهوم التقليدي للميزانية و تحويلها إلى أداة تسيير اعتمادا على معطيات و مناهج الادارة الحديثة.

على ضوء هذه التجارب يمكننا القول أن الترشيح المالي يمثل مسلكية خاصة و منهجا عقلانيا لتسيير الموارد المالية، مسلكية تأخذ بعين الاعتبار الواقع الاقتصادي و المالي للدولة و الحاجات العامة الواجب تلبيتها... فالترشيح المالي إذن هو منهج يستهدف استغلال الامكانيات المتاحة و توظيفها بطريقة علمية و عقلانية بغية الوصول إلى أعلى نجاعة ممكنة، أي تحقيق أكبر مردود ممكن بأقل كلفة ممكنة.

و بذلك تتحول الميزانية إلى خطة عمل و أداة تسيير و رقابة و وسيلة ناجعة للمتابعة المستمرة للبرامج و المهام و الإنجازات، و من ثم مقارنة النتائج الفعلية بالتوقعات الأولية.

أدى تطور "بحوث العمليات" في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية إلى إثراء أساليب الإدارة الحديثة، وسمح للقطاع العام باقتباس تقنيات التسيير من القطاع الخاص، الأمر الذي مكن للإدارة الأمريكية من قطع أشواط معتبرة في مجال التقييم الدقيق لتكاليف تنفيذ الأنشطة العمومية و تطويرها ضمن أطر علمية خاصة بحساب الوسائل و التكاليف المرتبطة بتنفيذ المشاريع و البرامج العامة.

و قد تجسدت هذه المحاولات في عدة مناهج تعتبر بمثابة حجر الأساس لمختلف تجارب الترشيد المالي و تجديد مناهج الميزانية عبر العالم؛ فقد كان لهذه الحركة أثرا بالغاً على دول غربية أخرى سارعت بدورها إلى انتهاز أساليب جديدة في مجال إعداد و تنفيذ الميزانية.

## 1. نظام التخطيط، البرمجة و الموازنة PPBS

بمبادرة من وزير الدفاع الأمريكي ماك نماره عام 1962 ثم بأمر من الرئيس جونسون سنة 1965 تم تعميم نظام التخطيط، البرمجة و الموازنة على كافة الإدارات الأمريكية، و قد كان الدافع الأساسي لتبني هذا النظام هو التركيز على عناصر المنفعة الجماعية و المرودية بغرض التوصل إلى اقتصاد الوسائل و الاستخدام الحدي للموارد.

و يتضمن نظام التخطيط، البرمجة و الموازنة ثلاث مراحل أساسية و متكاملة:

- مرحلة التخطيط و تتمثل في تحديد أهداف المنظمة على المدى البعيد؛
- مرحلة البرمجة و تتمثل في تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف على المدى المتوسط؛
- مرحلة الموازنة و هي تحديد الشطر السنوي لمختلف البرامج بغية إدراجها ضمن الميزانية و منحها بالتالي قوة التنفيذ.

## 2. الإدارة بالأهداف MBO

مع وصول الرئيس الأمريكي نيكسون إلى الحكم تم التخلي عن نظام PPBS و استبداله بنظام الإدارة بالأهداف، و إن كان هذا الأخير قد اقتبس عددا كبيرا من مبادئ النظام الأول أهمها حدية الوسائل المخصصة لكل هدف، تحليل

بالفعالية و الأداء، أما المحور الثاني فيتعلق بالقطاع العمومي في مواجهة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية، و هي تغيرات تحتم على المرفق العام تجديد مناهجه لمواكبة ظاهرة التغيير.

و تواجه الميزانية العمومية ضغوطات كثيرة أهمها: محدودية الموارد بالنظر إلى حجم الأعباء، التزايد المستمر للاحتياجات العمومية و أخيرا عدم ملائمة الاجراءات:

### (أ) محدودية الموارد

تواجه الميزانية العمومية اختلالات مالية حادة، لاسيما خلال الأزمات الاقتصادية و المالية، ينجر عنها انخفاضاً لحجم المداخيل، مما يستدعي اتخاذ تدابير صارمة تتمثل في الحد من النفقات أو تحديد أولويات الانفاق العام؛ و هي تدابير من شأنها أن تنعكس سلباً على الاستقرار السياسي أو الظروف الاجتماعية.

### (ب) تضاعف النفقات

التزايد المستمر للحاجات العامة نتيجة لما أسلفنا من عوامل ديمغرافية و اجتماعية و اقتصادية يؤدي بالضرورة إلى تزايد الانفاق العام لتلبية أكبر قدر ممكن من الاحتياجات.

### (ت) عدم ملائمة الاجراءات

إن طبيعة الميزانية العمومية، باعتبارها ميزانية وسائل، بالإضافة إلى هيمنة مبدأ الشرعية، يكرسان نمطا تسييرياً يتناقى مع مقتضيات الإدارة الحديثة القائمة على منطق الأداء و الفعالية؛ بحيث يكبل المسير العمومي بقيود إجرائية كثيرة و يخضع لجهات رقابية متعددة، مما يحول دون التحكم الفعال في تسيير المال العام و لا يحقق في نهاية المطاف الغاية الأساسية المتمثلة في الحفاظ على المال العام.

إن تقنيات الميزانية و نظام المحاسبة العمومية المعتمدة حالياً لا تستجيب لمتطلبات الإدارة الحديثة، الأمر الذي يستدعي وضع إجراءات أكثر عقلانية تتماشى مع منطق التسيير الحديث و تأخذ في الحسبان دراسة و تحليل التكاليف و النتائج أي استعمالات الوسائل و إنجازاتها.

## ثانياً: تجارب تجديد مناهج الميزانية

- المهام المنوطة بكل وظيفة؛
- الأهداف و هي التعبير الكمي للمهام؛
- الوسائل المتاحة؛
- مؤشرات أو مقاييس الفعالية.

و تتضمن حركة ترشيد خيارات الميزانية نفس المراحل التي سبق ذكرها في نظام التخطيط، البرمجة و الموازنة، مما دفع بالبعض إلى اعتبار RCB بمثابة الصيغة الفرنسية لنظام PPBS، و لعل الفارق الأساسي بينهما هو تعميق عمليات الحساب و التحليل و منهجية القرارات بالنسبة للنظام الفرنسي.

### 5. ميزانية البرامج Budget Programmes

أثمرت التجارب المختلفة التي سبقت الإشارة إلى بعضها عن بروز مدلول ميزانية البرامج كتطبيق لمناهج الميزانية الجديدة، و هي معتمدة حاليا في الكثير من الدول و المنظمات الدولية و الجهوية.

و تعرف ميزانية البرامج بأنها الشطر السنوي لبرنامج متعدد السنوات و المعتمد في إطار المخطط الوطني أو مخطط خاص، و تجمع كل الوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج خلال السنة المعنية لتسجل في ميزانية البرامج؛ و البرنامج هو عبارة عن مجموعة من المشروعات و الأنشطة و الفعاليات، التي تشكل الجهود المشتركة المتتالية، للوصول إلى الناتج النهائي الذي يهدف إليه البرنامج (فهومي محمود شكري، 1981).

و أهم ما يميز هذه الأخيرة عن الميزانيات التقليدية (ميزانية الوسائل و الميزانية الوظيفية) هو تركيزها على الأهداف المسطرة لتجيب عن أسباب إجراء الأنشطة (أي العلاقة بين الأهداف و الأنشطة) مع التأكيد على التكاليف و المزايا المرتبطة بالأهداف.

### ثالثا: مبررات و أهداف عصرنة نظم الميزانية في الجزائر

تماشيا مع مقتضيات الإصلاح السياسي الذي اعتمدهت الجزائر منذ العام 1989 و الانفتاح الاقتصادي الذي شرعت فيه منذ مطلع التسعينات، بادرت الحكومات

الخيارات، الحساب الاقتصادي الجزئي، المحاسبة التحليلية، و غيرها...

و يركز نظام الادارة بالأهداف على أعمال الأستاذ دروكر و على السياسات الادارية المعتمدة في شركة جنرال موتورز، و قد تم تعميمه عام 1973 على مختلف الوزارات الفيدرالية.

و يتمثل هذا النظام في تحديد الأهداف على المستوى القاعدي (كل منظمة أو جهاز إداري) ثم تجمع كل الأهداف على المستوى المركزي، و تتولى الهيئة المركزية تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

### 3. الميزانية ذات القاعدة صفر BBZ

أول من اعتمد منهج الميزانية ذات القاعدة صفر في القطاع العمومي هو الرئيس كارتر حينما كان حاكما لولاية جورجيا عام 1973، و في 1976. بعد توليه رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية. عمم هذه المنهجية على الادارات الفيدرالية.

و يتمثل هذا النظام في المراجعة الجذرية لكل بنود الميزانية على أساس القاعدة صفر و تقييم كل نشاط أو برنامج لفترة زمنية محددة، و عليه فإن هذا النظام يختلف تماما عن الطريقة الفرنسية "الاعتمادات المصوت عليها" Services votés التي تعتبر حقا مكتسبا غير قابل للنقاش أو المراجعة، و بذلك فإن منح الاعتمادات يخضع لضوابط فعالية و كفاية البرامج.

### 4. ترشيد خيارات الميزانية RCB

أخذ قرار الشروع في ترشيد خيارات الميزانية في فرنسا بتاريخ 4 جانفي 1868 بغرض توطين منهج متكامل و متناسق لتحضير و تنفيذ و مراقبة القرارات المالية، و تتمثل عملية ترشيد خيارات الميزانية في الاستعمال المنهجي لتقنيات التحليل، الحساب، التقدير و التنظيم بغية التجسيد الوفي و الفعال للسياسة المتبعة.

و تتطلب منهجية ترشيد خيارات الميزانية اعتبار النشاط الاداري بمثابة مجموعة من الوظائف الانتاجية التي يمكن مضاعفة انتاجيتها عن طريق الاستعمال الأمثل للوسائل، مما يستدعي تحديد العناصر التالية:

- تركيز نظام المحاسبة العمومية على مبدأ الشرعية أي مطابقة القرارات و الاجراءات للمنظومة التشريعية و التنظيمية على حساب الملائمة و فعالية القرارات المالية؛
- تعدد المراكز الرقابية مما يستغرق وقتا طويلا لتنفيذ العملية المالية؛
- وجود ترسانة كبيرة من النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالتسيير المالي و المحاسبي مما يؤدي إلى استنفاد جهود المسيرين في السعي وراء المطابقة.

## 2. أهداف إصلاح نظام الميزانية العمومية

- أهداف كثيرة و طموحة يصبو مشروع عصرنة نظم الميزانية إلى تحقيقها، نذكر أهمها فيما يلي:
- اعتماد منهجية تركز التسيير الاقتصادي للمال العام و تتماشى مع مقتضيات اقتصاد السوق و تمكن الدولة من إنجاز أدوارها و وظائفها بفعالية أكبر؛
- اعتماد نظام معلومات واضحة و موجهة نحو النتائج، من شأنها أن تساهم في ترشيد التسيير المالي و تضمن تحكما أكبر في النفقات العامة؛
- دعم قدرات التقدير و التحليل لدى الاطارات المالية بما يضمن فعالية أكبر للقرارات المالية؛
- ضمان قدر أكبر من الشفافية في تسيير المال العام؛
- تحميل المسير العمومي المسؤولية عن نتائج القرارات المالية؛
- تحسين أساليب و أنماط إعداد الميزانية و صياغة الوثائق بشكل شفاف و واضح.
- هذه الأهداف المعلنة من شأنها أن تحقق جملة من الغايات المتمثلة في إصلاح المرافق و الادارات العمومية، و تحد من مظاهر الفساد الاداري و المالي المتفشى بشكل سافر في القطاع العام، و هي بالإضافة إلى ذلك تندرج في إطار مشروع تحديد مناهج الادارة العامة.
- إن نجاح مشروع عصرنة نظم الميزانية في الجزائر يشكل دعامة أساسية لتطوير أداء الأنشطة و البرامج العمومية و من ثم سوف يساهم في إصلاح الادارات العمومية و ترشيد الانفاق العام.

الجزائرية المتتالية خلال العقدين الماضيين بعدد من الاصلاحات التي شملت مختلف القطاعات الحيوية في البلاد، و في هذا السياق طرحت وزارة المالية، في منتصف العشرية الماضية، مشروعاً طموحاً يهدف إلى التكفل بالمنظومة المالية و المحاسبية العمومية بغية عصرتها و القضاء على ما يشوبها من نقائص و مساوئ، و قد كان من المفترض أن يشرع في مباشرة العمل بالنظام الجديد خلال سنة 2012 غير أن عوائق كثيرة ما زالت تحول دون التجسيد الفعلي لمشروع عصرنة نظم الميزانية.

## 1. دواعي إصلاح المنظومة المالية و المحاسبية العمومية

- يشوب نظام الميزانية العمومية في الجزائر، الذي تعود جذوره التشريعية إلى القانون رقم 84-17 الصادر في 07 جويلية 1984، عدد من النقائص نوجز أهمها فيما يلي:
- غياب إطار تخطيط ميزانوي متعدد السنوات، الأمر الذي خلق فجوات سحيقة أحيانا بين الميزانيات و المخططات الوطنية؛
- تسيير النفقات العمومية على أساس الوسائل لا النتائج المستهدفة، و قد سبقت الإشارة إلى هذه المشكلة في الفقرات السابقة؛
- تركيز الرقابة المسبقة على عناصر الشرعية و المطابقة مع إغفال تام لعناصر الفعالية و الأداء، بالإضافة إلى محدودية الرقابة البعدية؛
- غياب أو محدودية الاستقلالية المالية لمختلف المؤسسات العمومية و المجموعات الاقليمية بسبب عدم كفاية مواردها الخاصة و اعتمادها شبه الكلي أحيانا على إعانات الدولة؛
- غياب الشفافية و غموض الوثائق الميزانوية؛
- نظام معلومات ميزانوي غير فعال.
- يضاف إلى ما سبق ذكره عدد من المساوئ التي تكتنف نظام المحاسبة العمومية الذي كرسه القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990، نورد أهمها فيما يلي:
- تعميم نظام محاسبي موحد على كافة المرافق و الهيئات العمومية دون مراعاة لخصوصياتها أو طبيعة نشاطاتها؛

## خاتمة

يضاف إلى ذلك وجوب إدراج هذا المشروع ضمن حركية شاملة تولى الإصلاح الإداري مكان الصدارة و الأولوية، بغية تكريس مبادئ المناجمت العمومي في القطاع العام، و هو ما يشكل ركيزة أساسية لإصلاح المرافق و المؤسسات العمومية و عامل أساسي في مسار القضاء على المظاهر السلبية المتفشية حاليا في الإدارة العامة.

## المراجع

- فهمي محمود شكري (1981)، موازنة الظل . إعداد موازنة البرامج في ظل موازنة البنود (دراسة تطبيقية) . المنظمة العربية للعلوم الادارية، رقم 247، عمان . الأردن.

- M. Paul (1981), Les finances de l'Etat: budget et comptabilité, éd. Economica.
- L. Leretaille (1972), Les choix budgétaires, éd. PUF.
- M.E.F – Ministère de l'économie et des finances –(1973), Présentation de la RCB, France.

هذه الأهداف الطموحة تعترضها جملة من العقبات التي قد تعيق التطبيق الفعال لمشروع عصرنة نظم الميزانية، لاسيما و أن رواسب و مخلفات نظام الاقتصاد الموجه لا تزال قائمة و فاعلة في القطاع العام.

و لعل أهم عائق يتوجب التصدي له بشكل أولي هو النقض الفطيع للإطارات المتخصصة في هذا الشأن علما أن المدارس العليا المتخصصة في المالية العامة لا تتعدى مدرسة واحدة في كامل التراب الوطني (المعهد الوطني للمالية)، و إن كانت مدارس أخرى تساهم في التكوين المتخصص بشكل جزئي كالمدرسة الوطنية للإدارة، غير أن مساهمتها في سد هذا النقض تبقى جد محدودة.

- A. Gagné (1984), Le management des affaires publiques (Ouvrage collectif), éd. Gaetan Morin.
- A. Dersin (1990), Une nouvelle expérience Belge de mise en œuvre d'un budget programme, Revue internationale des sciences administratives, Vol. 56 – N° 3.

## مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقائه وتعيينه

د. سعد حسن الغديوي

أستاذ مساعد إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والتجارة ترهونة ، جامعة الزيتونة.

مراقب مراقبة الخدمات المالية بني وليد ، ليبيا.

m\_algdiwi@hotmail.com

### Abstract;

### الملخص :

This paper aims to discuss one of the most important concepts in management, in general, and human resources management, in particular, through the study of the subject, entitled, "Specifications of the smart leader and manager, and founded, their selection and appointment". The researcher tries to determine the role of training and proper selection of leaders and managers in all organizations in general, and in the support and development and raise the level of performance for leaders and managers and employees alike.

And shown here is an important question says  
: But ... can we learn these habits and leadership skills ?

And as an answer to this question, can be said that they are basically in the habit behavior, can be learned exercise and training , as well as the habits and leadership skills, can be acquired with training , and this is what the researcher will tries to explain it in this paper, and through the next.

Key words; Administrative leadership, leader and manager, the foundations and criteria of the selecting leaders, features and specifications and skills of leaders.

يرتكز بنجاح المنظمات باختلاف أنواعها واختصاصاتها ، على مدى كفاءة وفاعلية وذكاء قياداتها العليا بشكل خاص ، والموارد البشرية العاملة بها بشكل عام ، ويعتمد أيضاً على جودة ودقة وسلامة اختيارهم ، والذي يجب أن يكون قائماً على جملة من المعايير والمواصفات التي يتطلب توافرها في من يتم اختياره لهذه الوظيفة أو ذلك المنصب ، وتكون هي الأساس في اختيار وتعيين الأفضل والأنسب من بين المتقدمين ، والتي تساعد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له . ومن خلال هذا التقدم يمكن طرح الإشكالية التالية : ما هي المواصفات والمهارات والأسس والمعايير التي يجب توافرها في قادة ومدراء المنظمات مستقبلاً ؟

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية ، القائد والمدير ، أسس ومعايير اختيار القادة ، خصائص ومواصفات ومهارات القادة .

- ما هي المواصفات والمهارات والأسس والمعايير التي يجب توافرها في قادة ومدراء المنظمات مستقبلاً ؟

#### 4/1- منهجية الدراسة :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي، واستخدام الدراسة الوصفية في كتابة هذه الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع الأجنبية والعربية وأخذ منها ما يخدم مصالح هذه الدراسة.

ويظهر هنا تساؤلاً مهماً يقول : ولكن...هل يمكن

تعلم هذه العادات والمهارات القيادية ؟

وكإجابة على هذا التساؤل يمكن القول أن الأساس في العادة أنها سلوك يمكن تعلمه بالتمرين والتدريب كذلك العادات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتدريب ، وهذا ما سوف يحاول الباحث توضيحه في هذه الورقة ، وذلك من خلال التالي :

**ولتوضيح ما سبق، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي :**

- مفهوم القيادة الإدارية .
- أهمية اختيار القيادات الإدارية .
- أسس ومعايير اختيار القيادات الإدارية .
- خصائص القادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي .
- الخلاصة والمقترحات ( الخاتمة ) .

**مقدمة :**

تمثل هذه الورقة في دراسة موضوع مهم بعنوان " مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقائهم وتعيينهم "، ويهدف الباحث من هذا العمل إلى محاولة تحديد دور التدريب والاختيار السليم للقادة والمديرين في كافة المنظمات بشكل عام ، وفي دعم وتطوير ورفع مستوى الأداء بالنسبة للقادة والمديرين والعاملين على حدٍ سواء ، ومدى التأثير الذي يُحدثه على أداء الأعمال بالمنظمة ككل ، وإلى تحديد

#### 1- الإطار المنهجي للدراسة :

##### 1/1- أهداف الدراسة :

من أهداف الدراسة :

- محاولة الوصول إلى مفهوم محدد للقيادة الإدارية .
- توضيح دور وأهمية اختيار القيادات الإدارية .
- توضيح بعض الأسس والمعايير المستخدمة في اختيار القيادات الإدارية .
- محاولة الوصول إلى تحديد مواصفات وخصائص القادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي .
- محاولة الوصول إلى بعض المقترحات التي يمكن أن تساعد في اختيار قيادات إدارية فاعلة .

##### 2/1- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتعرض إلى موضوع غاية في الأهمية، وهو بعنوان "مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقائهم وتعيينهم"، والذي لا غنى لأي منظمة كانت عنها، إذ أن القيادة الفاعلة والذكية، والقائد الاستراتيجي الفعّال ، هي أحد أهم أركان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، فقد أصبحت الكفاءة القيادية موازية ، أو ربما تفوق الحاجة إلى التكنولوجيات المتقدمة ، ومن هنا تم التركيز على تحديد معايير اختيار القادة وتفصيلها ، والتي تعتبر الأساس في نجاح العملية الإدارية برمتها .

##### 3/1- إشكالية الدراسة :

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية دور القائد والمدير الذكي في دعم وتحسين مستوى الأداء بالمنظمات، باختلاف أنواعها وتخصصاتها، وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية :



مدى الاختلاف بينه وبين الوسائل التقليدية التي تركز على انتقاء وتدريب العاملين في المستويات التنفيذية والدنيا فقط، وذلك من خلال التعرض لخطوات ومعايير وأسس الاختيار ، وتوضيح أهمية وأهداف الاختيار التكنولوجية والمتقدمة ، والمهارات الواجب توافرها في القائمين بهذه العملية ، والتي من شأنها أن تدعم وتعمل على تحسين وتطوير مستوى الأداء للقادة والمدبرين ، والذي ينعكس بدوره على أداء العاملين بشكل خاص ، وعلى مستوى الأداء بالمنظمة بشكل عام.

وتأسيساً على ما سبق ، يمكن القول بأن أغلب المنظمات ترغب في الحصول على قيادات إدارية فاعلة من شأنها أن تسهم في دفعها إلى الأمام وإلى التقدم والرقى ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توفر أسس ومعايير موضوعية لاختيار هذه القيادات .

وتواجه المنظمات على اختلاف أهدافها وأحجامها تغييرات مستمرة في الأوضاع والظروف والبيئة التي تعمل في إطارها، ووجودها ضمن نسق التغيير لا بد من أن يحدث تغييرات أو تعديلات على أهدافها أو سياساتها أو هيكلها أو تصرفاتها لتساير ما هو عليه من تغيير مستمر. كما تُعد فرصة تغيير القيادة عملية تؤدي إلى تغيير القيم السائدة، وفرض قيم جديدة ورؤية بديلة تطرحها القيادة الجديدة وتدعمها بنفوذها وتأثيرها لتفعيل التجارب مع التغييرات التي تستهدفها عملية التغيير.

ويتوقف تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة إلى حد كبير على نوعية رؤسائها، فهم يشكلون حلقة محورية في نجاح منظماتهم؛ ولذلك فإن اختيار هؤلاء القادة يُعد من بين أكثر النشاطات أهمية في القسم أو الإدارة أو المنظمة ككل. وفي هذا السياق يمكن القول أن تحديث وتطوير إدارة المنظمة يتطلب اختيار القيادات الإدارية العليا التي تحقق مستوى أفضل من الكفاءة والفاعلية، فعملية اختيار

مثل هذه القيادات في مواقع المسؤولية يُعد قراراً استراتيجياً، فوجود القيادات الواعية ذات الكفاءة والمؤهلات العلمية العالية في رئاسة المنظمة يكفل إرساء الثقافة السليمة، ليس فقط بين القيادات العليا، بل بين جميع العاملين في المنظمة، وتحقيق الفهم المتبادل بينهم وحشد جهودهم وتوفير المناخ السليم للعمل الجماعي الذي يُحقق الأهداف المشتركة.

وقد تعددت الدراسات والنظريات فيما يتعلق بالخصائص والسمات والمهارات والجدارات الواجب توافرها في القيادات الإدارية. ففي دراسة ( Abraham, & Asher, 2006 )، حددت عديد من المهارات الواجب توافرها في فريق الإدارة العليا والمتمثلة في (الإقناع ، والقدرة الإدارية ، والطلاقة في الحديث ، والمعرفة لتوجهات ومهام المجموعة ، والدبلوماسية والكياسة ، والمهارات الاجتماعية ، والإبداع ، ومهارات الفهم ، والدكاء)، وأن من تتوافر لديه المهارات الإدارية من أعضاء فريق الإدارة العليا يؤثر بقوة في مستوى الأداء.

ودراسة ( Carmen, Ales, Luz, & Salustiano, 2006 )، والتي تعمل على تحليل ما إذا كانت للرؤية الاستراتيجية لفريق الإدارة العليا تأثيراً مباشراً على قدرة المنظمات على الابتكار والأداء. وإلى إلقاء الضوء على الخصائص الجوهرية لفريق الإدارة العليا، وفريق العمل المقترح، وتأثير ذلك على الابتكار، إضافة إلى تحليل التأثير المشترك للرؤية، والخصائص المقترحة لفريق الإدارة العليا على الابتكار والأداء. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن حجم المنظمة والرؤية الاستراتيجية لفريق الإدارة العليا له تأثير مباشر على مستوى الابتكار والأداء بالمنظمة، وأن الاستقلال والإدارة الذاتية والاتصالات غير الرسمية لها تأثير على مستوى الابتكار والأداء بالمنظمة أيضاً.

وفي دراسة ( Irene, Nancy, & Arasheed, 2008 ) والتي تدرس الخصائص الديموغرافية

واستراتيجية الأعمال لفريق الإدارة العليا، فقد وجدت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الخصائص الديموغرافية لأعضاء فريق الإدارة العليا وأداء المنظمات، وعلاقة ارتباط قوية بين الرؤية الاستراتيجية لأعضاء فريق الإدارة العليا وأداء المنظمات.

وتأسيساً على ما سبق ، وعلى أهمية النجاح في تدريب واختيار القيادات الإدارية الفاعلة ، وضرورة التعويل عليها لضمان نجاح المنظمات واستمرارها ، فإن هذا يتطلب وضع أسس ومعايير محددة يتم على أساسها التدريب والاختيار السليم لقادة المنظمات والمؤسسات، على حدٍ سواء ، والتي من شأنها أن تعمل على تحسين وتطوير مستوى الأداء للقادة والمدربين، ومن هنا يتضح مدى الدور الذي تلعبه القيادة في هذا المجال.

#### أولاً : مفهوم القيادة الإدارية :

القيادة كما يقول (مصطفى، 2007) هي "مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر. إنها مزيج متناغم من المهارات السلوكية مثل الذكاء، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المرونة، المبادرة، الاتزان الانفعالي، الاستقلالية، الثقة بالنفس، الحزم، الحسم ، السلوك السياسي، والتفاوض" (مصطفى، 2007).

والقيادة مهارة يمكن تطويرها بالممارسة والخبرة. ويصف "شكسبير" من يتصدون للقيادة إلى أنهم (مصطفى، 2007) :

- من يولدون ليكونوا قادة.
- من يبحثون عن القيادة.
- من تدفعهم الظروف للقيادة.

والقيادة من وجهة نظر (أدير، 2008) هي " فن التأثير على مجموعة من الناس بغرض إتباع خطوات معينة، أو هي أسلوب من أساليب إدارتهم والتحكم في زمام

أمرهم وتوجيههم والاستفادة القصوى من إمكاناتهم وقدراتهم الكامنة. هذا، ويكمن الجزء الجوهرى في القيادة في القدرة على إدارة الموارد البشرية " (أدير، 2008).

كما يمكن النظر إلى القيادة على أنها هي " العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة " (زايد، 2003).

كما تعرفها (خطاب، 2009) " القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة " (خطاب، 2009).

ومن ناحية أخرى يمكن تحديد مفهوم القيادة الإدارية كما عرفها (كنعان) بأنها تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (كنعان، 1994).

وتتضمن القيادة الإدارية علاقة اتصال بين طرفين يحاول أحدهما التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، وبهذا المعنى فإن للقيادة قدرة تأثيرية في التابعين، حيث يقوم القائد بالتأثير في التابعين له من خلال الاتصال بهم وإمدادهم بالمعلومات والحقائق والأفكار المتعلقة بسير العمل في المنشأة (درويش، 2009).

من خلال ما سبق يتوصل الباحث إلى وضع تعريفه الخاص للقيادة ، والذي تم استنتاجه من المفاهيم السابقة للقيادة الإدارية ، ومن خبرته المتواضعة في هذا المجال؛ فهو يرى بأن القيادة هي: " القدرة على التأثير في الآخرين والتواصل معهم ، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية " .

#### ثانياً : أهمية اختيار القيادات الإدارية :

يقصد بعملية الاختيار في ضوء نظريات القيادة بأنها انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر

فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك طبقاً للمعايير التي تطبقها المنظمة. وتستهدف عملية الاختيار تعظيم احتمالات اختيار المتقدمين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات المنظمة، ممثلة في المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة (Crainer, 1996).

وتنطوي فلسفة الاختيار على انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تم استقطابها من مصادر متعددة بغية تعيينها وتسكينها بالوظائف الشاغرة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. كما تستهدف عملية الاختيار إحداث نوع من المواءمة بين الوظائف وشاغليها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته وخبراته وقدراته (عبد الوهاب، 2008).

ومن ناحية أخرى فإن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، لما يحققه الاختيار السليم لأعضاء الإدارة من فوائد همة من خلال التجانس داخل التنظيم، والعلاقات الإنسانية المتسمة بالتعاون والانسجام والقدرة على تنفيذ المهام والأعمال بكل كفاءة وفاعلية وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويُنظر إلى الاختيار أيضاً على أنه العملية التي تقوم بها الإدارة من خلال تقسيم المرشحين للعمل إلى فئتين، إحداهما تضم أولئك الذين يُقبل انتقاؤهم وتعيينهم، والأخرى تضم المرفوضين منهم (الفضيل، 2000).

وينبع دور الاختيار الفعال، من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عملية الاختيار من ناحية والفوائد والمزايا التي تعود على المنظمة وعلى العاملين نتيجة الاختيار الفعال من ناحية أخرى، ويمكن تحديد أهداف عملية الاختيار السليم فيما يلي:

أ- تكوين وهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة.

ب- تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.

ج- وضع أسس عادلة للأجور والحوافز والترقية.

د- خفض تكلفة العمالة بسبب قلة أخطاء الاختيار.

هـ- خفض معدلات الغياب وساعات العمل المفقودة.

و- خفض معدلات حوادث وإصابات العمل.

ز- خفض تكلفة وجهود التدريب.

ح- خفض معدلات ترك العمل وتكلفة تعيين آخرين.

كما يتضح دور الاختيار أيضاً من أن أي خطأ فيه سوف يستمر ويتضخم، فالشخص غير المناسب إذا تم اختياره سوف يستمر غير مناسب لعمله مهما تنوعت أساليب تدريبه وثقافته، وبالتالي ففي كل مرة تتم تربيته سيظل الخطأ موجوداً، مع تضخم أثره بازدياد أهمية المناصب التي تتولى تربيته إليها.

من خلال ما سبق يتضح أن عملية الاختيار تنطوي على سلسلة من الخطوات المحددة والمستخدمة في إنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة القيادية، وأنه يعتمد في تحديده على المواءمة بين ما يحمله الفرد من مؤهلات وما تتطلبه الوظيفة من شروط، ومن ذلك نستنتج أن الاختيار يستمد الكثير من مقوماته من طبيعة متطلبات المنصب القيادي، والمؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة. وتأكيداً لهذه المواصفات في مفهوم الاختيار يشير (قدوري)، إلى أن اختيار مرشح معين، يستند إلى المنهج العلمي أسلوبياً، وأنه سيكون الأفضل من بين المرشحين الآخرين أو أنه على أقل اعتبار سيمثل ملاءمة للمنصب القيادي مع ما يتوافر من مؤهلات وقدرات بما يكفل الاضطلاع بمسؤوليات الوظائف التي يشغلها (قدوري، 2003).

"واختيار القيادات" نظام فرعي من نظام اختيار الموارد البشرية، يقوم على التنبؤ بالكفاية الإدارية للأشخاص المحتمل نجاحهم في عمليات الإدارة وإسناد الوظائف القيادية

الشاغرة إليهم من خلال وسائل مختلفة للتعرف على الصفات والقدرات والمهارات الإدارية والقيادية للأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف .

وقد وجد أن الباحثون والكتاب في حقل الإدارة تناولوا مفاهيم متعددة لاختيار القيادات الإدارية، حيث عبر عنها كلاً من (Keer & Jackofsky, 1989) بأنها "طريقة للاختيار من الخيارات المتاحة من الأفراد المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة داخل الوحدة التنظيمية بالشكل الذي يتناسب وظروف ومتطلبات الوظيفة.

كذلك عرفها (Werther & Davis, 1981) بأنها "سلسلة من الخطوات المحددة المستخدمة لتقرير أي من المرشحين للوظيفة يجب اختياره، أي أنها العملية التي تبدأ بالترشيح للوظيفة الشاغرة وتنتهي بقرار الاختيار للمرشح لها".

ومن هنا يمكن القول بأن أن اختيار القيادات الإدارية العليا هي تلك العملية الفنية التي تُكوّن مجموعة من الخطوات العلمية المدروسة المصممة للحصول على الفرد الأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظيفة، بما يحقق الأهداف المرجوة، خدمة للمجتمع حاضراً ومستقبلاً.

وإنه من خلال مفهوم وأهمية الاختيار، يمكن التوصل إلى تحديد خصائصه المميزة على النحو التالي (الحوارني، 1988) :

- 1- يُعبّر اختيار القيادات الإدارية عن أهم القرارات خطورة وحساسية، في حاضر المنظمات ومستقبلها.
- 2- على الرغم من خضوع عملية الاختيار في طبيعة خصائصها إلى تأثيرات الجهة المسؤولة عن قرار الاختيار، إلا أنه في نفس الوقت تستمد الكثير من خصائصها من طبيعة متطلبات المنصب القيادي ومؤهلات وقدرات المرشح.

3- يتسع مضمون الاختيار ليشمل عموماً الوظائف بمختلف مستوياتها التنظيمية، إذ أن خصوصية الخطوات والإجراءات التي تقع بين نقطة البداية (الترشيح) والنهاية (قرار الاختيار)، تعكس إلى حد كبير طبيعة الوظيفة ومستواها التنظيمي.

4- يُعبّر الاختيار عن خيار أفضل من بين بدائل متاحة وهو بذلك يفترض إسناده إلى مجموعة أساليب وإجراءات عمل، تشكل مجملها آليات للاختيار تعزز الموضوعية والدقة في اختيار البديل الأحسن.

وبناءً على ما سبق يضع الباحث تعريفه الخاص لاختيار القيادات الإدارية؛ حيث يرى بأنه: "عملية انتقاء أفضل العناصر البشرية من بين المرشحين للوظيفة، من خلال سلسلة من الخطوات العلمية المحددة والمستخدمة في عملية انتقاء أكثر الأفراد ملاءمة للوظيفة".

ثالثاً : أسس ومعايير اختيار القيادات الإدارية :

إن عملية وضع أسس ومعايير ومؤشرات لاختيار القادة ، تواجه معضلتها الأولى في تقرير مفهوم المعايير الذي يتضمن قياساً موضوعياً لخصائص سلوكية وسمات شخصية ويكفل تمييز الانطباع الذاتي، ومؤشرات تكوين القناعة وفقاً لمعطيائها. كما أن الارتقاء بالمنظمة يقترن بحسن اختيار قياداتها العليا، وتأسيساً على ما تقدم، فإن عملية وضع المعايير عندما ترتبط بالسلوك فإنها تتطلب المداخلة المستمرة تحت ضغط المستجدات والتطورات والاحتياجات، حتى ولو أُعدت بمنهجية علمية استمدت مؤشراتنا من النظريات التنظيمية والمعاصرة .

وتقوم مهمة اختيار القيادات الإدارية العليا، على ما تعرضه الإصدارات المتخصصة ، وما تتناوله نظريات القيادة والمداخل النظرية التي تناولت مفهوم القائد. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأمر يزداد تعقيداً عندما يقترن الاختيار بتوصيف مستواه، ككونه هيكلياً أو تنظيمياً أو فنياً، وخاصة

إذا لم تُمارس المنظمات جهودات لإعداد وتنمية القيادات، وتتخذ من ذلك سبباً لامتلاك خياراتها المناسبة .

كما أن هذا العنصر يُعد من أهم العناصر المكونة لعملية الاختيار، حيث أن تحديد معايير للاختيار والمفاضلة من أكبر المشاكل الأساسية التي تواجه المسؤولين عن الاختيار، كذلك تحديد الأهمية النسبية للعناصر المكونة لتلك المعايير، إذ لا يكفي تحديد تلك المعايير المتخذة أساساً للاختيار دون تحديد للأهمية النسبية لكل عنصر أو مؤشر من مؤشراتهما .

وقد اختلفت نظريات ومداخل القيادة الإدارية ، وأراء الباحثين في هذا المجال ، من حيث تحديدهم لمفهوم ومصطلح " معايير " الاختيار ، حيث أطلق عليها بعض الكُتّاب مصطلح المتطلبات ، وأطلق عليها البعض الآخر مصطلح السمات ، والصفات ، وآخرين أطلقوا عليها تسمية المهارات ، بينما أطلق عليها باحثين آخريين مفهوم الكفاءات ، والجدارات ، والأسس ،... وغيرها من المفاهيم والتسميات ، إلا أن المعنى والمقصود واحد ، وهي المعايير ، بمعنى أنه لا فرق بين كلاً منها من حيث استخدامها ، إذ لا يوجد فرق إلا في التسمية فقط ، على الرغم من أن كل واحدة من هذه التسميات التي تم ذكرها قد تم وضع تعريف لها من قبل الباحثين المستخدمين لها . إلا أنه ومن خلال مقارنة هذه المفاهيم مع بعضها البعض ، اتضح عدم وجود اختلاف جوهري بينها ، وأنها تصب في نفس الاتجاه وتؤدي إلى نفس المعنى ، لذا فقد قام الباحث باستخدام هذه المصطلحات ونقلها كما وجدها في مصادرها الرئيسية ، وقام باستخدامها جميعاً للتعبير عن مصطلح " معايير " .

كما أن كل تعريف من تعريفات معايير الاختيار التي سيتم ذكرها يرتبط بإحدى النظريات والمداخل العلمية في الإدارة والقيادة الإدارية ، وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض هذه التعريفات فيما يلي :

فوفقاً لما نادى به هذه النظريات من حيث توفر عدد من المسميات، كالمطلبات والسمات، والمهارات ،... إلخ في من سيشغل وظيفة قيادية معينة، يمكن تقسيم هذه التعريفات لمعايير الاختيار وفقاً لهذه المسميات كما يلي:

أسس ومعايير الاختيار وفقاً للسمات والصفات القيادية:

حيث يذكر (السفلان، 1988) أن المعايير هي "الصفات والقدرات والمهارات الإدارية والقيادية المطلوبة في رجل الإدارة القيادي"، والتي تتمثل في (السفلان، 1988):

- 1- القدرة الإدارية والمهارة الفنية .
  - 2- الإحاطة التامة والفهم الدقيق لمبادئ الإدارة وأصولها ومشاكلها، من خلال التعليم والدراسة والتأهيل الأكاديمي المنظم .
  - 3- القدرة على استخدام تلك المبادئ والمفاهيم الإدارية الأساسية في مواقف الإدارة الواقعية وذلك من خلال المران العملي والتدريب المنظم .
- وبذلك تحقق الإدارة - كمهنة - اختيار الأشخاص ذوي التأهيل العلمي والتدريب العملي الذي يؤهلهم لأداء الوظيفة القيادية بكفاية وتميز .

وحدد (عبد الوهاب، 2003) مجموعة من الصفات الواجب توافرها والتي تعتبر معايير مناسبة وضرورية يتم على أساسها اختيار القادة من ذوي التأثير في سلوك الآخرين وهي تتمثل فيما يلي (عبد الوهاب، 2003) :

- 1- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .
- 2- القدرة على إدراك وفهم احتياجات ومتطلبات التابعين .

- 3- العمل على إشباع رغبات وحاجات التابعين .
- 4- الذكاء والنضج الاجتماعي .
- 5- القدرة على التحليل والدراسة والاستنتاج .

ويشير كنعان إلى معايير الاختيار من خلال المدخل الفردي - نظرية السمات - حيث يشير إلى أن هذا المدخل هو من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، مؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين ، وأن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل المواقف (كنعان، 1994).

كما أن أفكار هذه النظرية - نظرية السمات - تركزت حول المعايير الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصاً ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم... وأن "الرجل العظيم" يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لقبولها... ويُرجع - بعض الكُتَّاب - السبب في تركيز أنصار هذه النظرية اهتمامهم على المعايير الشخصية التي تصنع "الرجل العظيم" إلى تأثرهم بالاعتقاد الذي كان سائداً لدى الأقدمين والذي يقوم على أساس - أسطورة القائد البطل (Heroic - Leader - myth)، والذي يربط النجاح في القيادة بوجود قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد، وأن القائد يمتاز عن الأفراد العاديين ببعض الخصائص التي تعتبر خارقة للطبيعة البشرية مثل : القدرة على قراءة أفكار الغير، وعلى استقراء المستقبل. فالقائد في إطار هذا الاعتقاد كان شخصاً لديه قدرات أسطورية خارقة تفوق ما يتصف به الشخص العادي .

وترى كلية أشريديج للإدارة (Ashridge Management College, 1988) من خلال البحث الذي أجرته على إحدى المنظمات، والتي تركز على الصفات الشخصية وكان عنوان البحث "الإدارة والمستقبل"

(Management for the Future)، حيث وضعت هذه المنظمة قائمة بالصفات المطلوبة للقيادة واعتبرتها كمعايير للاختيار وهي :

- 1- الاستقلالية .
- 2- تقبل التغيير .
- 3- الحزم .
- 4- التمتع بالاحترام .
- 5- أن يكون قادراً على إثارة دافعية العاملين .
- 6- أن يكون له أسلوبه الخاص في القيادة .
- 7- الولاء .
- 8- أن يكون له ذوقه الخاص .

وفي دراسة أخرى لـ (Sadler, 1993) قامت شركة فرنسية بتحديد صفات الأشخاص الذين يصلحون للقيادة. "بأنهم أشخاص مبدعون، قادرون على التكيف، لديهم طموح لأنفسهم، يتمتعون بالشجاعة والحزم، ذوو عقول متفتحة، يفكرون بشكل عالمي".

حيث تتفق هذه الدراسة مع ما جاء به المدخل المعرفي للقيادة الذي ، والذي يقوم على تحليل عدد من صفات القادة العالميين، والذي يميز بين ثلاثة أنواع مستويات من القادة وهم : القائد العادي ، والقائد المُبدع ، والقائد المُلهِم .

أما أدير فيقول بأن معايير اختيار القيادات العليا تظهر من خلال القيام بعملية التقييم لقدرة شخص ماء على القيادة، وذلك بالنظر إليه من منطلق مجموعة من المفاهيم المتقاربة ، والتي ترتبط بالمدخل التكاملي ومدخل النظام، ومدخل اتخاذ القرارات، وهذه المفاهيم هي (أدير، 2008)

1- القيادة والعمل الجماعي : يشتملان على الصفات الشخصية، مثل قوة الشخصية، والحماس وروح المبادرة.

- 2- القدرة على اتخاذ القرار : بمعنى امتلاك مهارات التفكير في الأشكال التطبيقية لحل المشكلة وعملية اتخاذ القرار والتفكير الإبداعي أو القدرة على الابتكار.
- 3- مهارات التواصل : (مثل القدرة على التحدث والاستماع والكتابة والقراءة والقدرة على عقد اجتماعات)، بمعنى القدرة على التواصل في المؤسسات.
- 4- إدارة الذات : أي القدرة على إدارة شئون الذات وتنظيم أحوالها ومهارات إدارة الوقت ومهارات التعلم.

ويُلخّص (زايد، 2003) أهم هذه السمات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات. وذلك من خلال ما يعرضه جدول (1)، وبرغم الاتفاق النسبي حول تلك المتغيرات فإن قدرتها على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدوداً نسبياً نظراً لارتباط نمط القيادة بظروف مواقف متعددة، ومن هذا المنطلق فإن مقولة أن "القائد يولد ولا يُصنع" لا يمكن قبولها على علتها، فمن الطبيعي أن هناك مجموعة من الظروف المحيطة التي تساعد على تشكيل قدرات ومواهب القائد(زايد، 2003).

جدول (1) سمات القائد الناجح

المهارات	الخصائص المادية	السمات
● المهارات الفكرية.	● النشاط البدني.	● التكيف مع الموقف
● القدرة على الإبداع.	● المظهر.	● التفاعل مع الأحداث الاجتماعية.
● الدبلوماسية والتكتيك.	● الطول.	● الطموح والرغبة في الإنجاز.
● اللباقة في التحدث.	● الوزن.	● الحزم.
● الذكاء.		● التعاون مع الغير.
● الإمام بالعمل.		● القدرة على اتخاذ القرار.
● التدريب والنظام.		● الاستقلالية.
● القدرة على الإقناع.		● الرغبة في السيطرة والقيادة.
● الذكاء الاجتماعي.		● الإصرار.
		● الثقة بالنفس.
		● تحمل الضغوط.
		● الرغبة في تحمل المسؤولية.

المصدر : عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز، القاهرة، 2003، ص 27.

الآخرين، لأن المنظمات لديها مورد حقيقي واحد وهو البشر.

### 3- المهارات المعرفية :

وتعكس هذه المهارات القدرة علي :

1/3- رؤية المنظمة ككل متكامل.

2/3- فهم ميكانيكية العلاقة بين أرجاء المنظمة.

3/3- معرفة كيفية تشخيص وتحديد الأنواع المختلفة

من المشكلات التي تواجه المنظمة. أما تنمية هذه

المهارة فإنها تحتاج إلى:

1/3/3- تحديد للأهمية النسبية، الذي يقتضي إعادة

ترتيب الأهداف والمعايير المتعارضة.

2/3/3- تحديد الاحتمالات النسبية للأحداث.

### 4- مهارات الاتصال :

وتعكس مهارات الاتصال قدرة المدير على

إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والشعور

والاتجاهات.

كما يتفق (Abraham, & Asher, 2006)

مع وجهة نظر (القاضي، 2006) في أن معايير الاختيار

تعني أو تركز علي تحديد ما يمتلكه القائد أو المدير من

مهارات متمثلة في عدد من المهارات الإدارية يجب توافرها

في الشخص والتي يتم على أساسها اختياره لمنصب القائد

أو المدير، وهذا أيضاً ما جاء في نظرية السمات أو

الصفات ، والتي تحددت هنا بتسعة مهارات متمثلة في

الآتي :

1- الإقناع.

2- القدرة الإدارية.

3- الطلاقة في الحديث.

4- المعرفة لتوجهات ومهام المجموعة.

5- الدبلوماسية والكياسة.

6- المهارات الاجتماعية.

7- الإبداع.

كما أن هناك من يرى بأن توفر سمات معينة قد تكون جسدية ذهنية أو نفسية أو الاثنين معاً في القائد هي أمر ضروري، بحيث يمكن اعتبارها معايير يمكن أن يتم على أساسها الاختيار وهي (السيد، 2008) :

• النضج الاجتماعي.

• سعة الأفق.

• ذاتية الدوافع.

• الاهتمام بالإنجاز.

• العلاقات الإنسانية.

### أسس ومعايير الاختيار وفقاً للمهارات القيادية :

حيث يذكر (القاضي، 2006) مجموعة من المهارات

الإدارية التي يحتاج إليها أي شخص يتم اختياره كقائد أو

مدير ويمكن اعتمادها كمعايير لاختيار الشخص الأكثر

ملاءمة للمنصب أو الوظيفة، وهي عبارة عن مجموعة من

المهارات، والتي تتحدد أهميتها النسبية طبقاً للمستوى

التنظيمي للمدير أو القائد وللمستويات الملقاة على عاتقه،

ودوره في المنظمة، حيث يشير لفظ "المهارة" إلى القدرة

التي يمكن تنميتها والمرتبطة والمؤثرة على الأداء وهذه القدرة

ليست بالضرورة مسألة وراثية، وقد أكد المدخل

الكلاسيكي أن معظم المراجع الإدارية في الفترة من

الخمسينيات إلى الآن ذكرت أن المهارات الإدارية تتمثل

فيما يلي (القاضي، 2006) :

### 1- المهارات الفنية :

وتعني القدرة على تطبيق طرق وإجراءات

وفنون محددة في مجال تخصص معين، وهي تؤكد

على مهارة استخدام الأشياء المادية أو الطبيعية.

### 2- مهارة العلاقات الإنسانية :

وهي التي تركز على القدرة على القيادة،

والتحفيز، وإدارة الصراعات، والعمل مع



- 2/2 تطور الممارسات غير الرسمية للطلبة كماً ونوعاً.
- 3/2 استقرار الحياة الجامعية وسيادة المظاهر الإيجابية.
- 4/2 انسجام الطلبة مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- 5/2 استجابة الطلبة لتوجهات الكلية وضوابطها وتعليماتها.
- 3- المعايير الإدارية :
- 1/3 انخفاض معدل دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس وعموم العاملين.
- 2/3 تطور الدورات التطويرية وزيادة نسبة المشاركة.
- 3/3 انخفاض عدد مشكلات العمل معبراً عنها بمعلم الرضا عن العمل وتعزيز الولاء التنظيمي .
- 4/3 كفاية الموارد المالية.
- 5/3 انخفاض معدل المخالفات الإدارية والانضباطية معبراً عنها بعدد العقوبات.
- 6/3 إدخال أنظمة الاتصالات الحديثة في ممارسة الأعمال الإدارية.
- 7/3 سرعة تنفيذ الممارسات الإدارية.
- 8/3 النزاهة في ممارسة الأعمال الإدارية وشفافيتها.
- 9/3 وضوح نظام المساءلة وعدالته.
- 10/3 فاعلية نظام الحوافز وعدالته.
- 4- معايير أخرى :
- 1/4 تطور عدد الاستشارات المقدمة إلى حقل العمل ممثلة في العقود.
- 2/4 تطور تطبيقات البحوث والدراسات لدى الجهات المستفيدة.
- أسس ومعايير الاختيار وفقاً للشروط والمتطلبات القيادية :

8- مهارات الفهم.

9- الذكاء.

ومن ناحية أخرى نجد (محبوب، 2003) قد نظر إلى هذه المعايير من وجهة نظر متخصصة، فقد ركز على تحديد مجموعة من المعايير التي يمكن الاستناد عليها في اختيار القيادات الإدارية الأكاديمية وذلك من خلال دراسته لعدد من الجامعات بالجمهورية العراقية، حيث رصد مجموعة من معايير اختيار القيادات الإدارية العليا يمكن التدريب عليها واستخدامها في اختيار القيادات بالجامعة أو المؤسسة التعليمية وهذه المعايير هي (محبوب، 2003)

#### 1- المعايير الأكاديمية :

- 1/1 إدخال مناهج جديدة ومواكبة التطورات العلمية.
- 2/1 تنمية البحث والنشر العلمي ممثلة في عدد البحوث الرصينة.
- 3/1 استحداث تخصصات جديدة متطورة.
- 4/1 تطور حركة التريقات العلمية وخاصة في اتجاه مرتبة الأستاذية.
- 5/1 تطور التحصيل الدراسي للطلبة معبراً عنه بعدد المتفوقين.
- 6/1 تطور عدد المؤتمرات العلمية والندوات والحلقات الدراسية.
- 7/1 تطور عدد مشاركات أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية الإقليمية والدولية.
- 8/1 التطور في أعداد واختصاصات كلية الدراسات العليا.
- 9/1 التطور في الجوائز العلمية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس.

#### 2- المعايير التربوية :

- 1/2 انخفاض معدل المشكلات السلوكية للطلبة.

- 4- المتابعة الانتقائية.
- 5- التدريب والتدريب بالممارسة.
- 1/5- يمكن تجربة القائد المرقب بتعيينه قائداً مؤقتاً.
- 2/5- من خلال عضوية فرق العمل.
- 3/ 5- من خلال تكليف القائد المرقب وحده بمهمة بعد أخرى.
- 6- تنظيم ورش عمل القيادات المرقبة.
- 7- التجهيز لتعيين القائد البديل .
- 8- مساندة القائد البديل.

وإضافة إلى ما سبق يضيف (السلمي، 1979) أن هناك مجموعة من المعايير أو الشروط التي يجب توافرها في الشخص القيادي والتي يتم على أساسها اختياره للمنصب أو الوظيفة القيادية من عدمه، وهي متمثلة فيما يلي(السلمي، 1979) :

- أ- الدرجة العلمية.
  - ب- الخبرة العلمية.
  - ج- المواصفات الشخصية.
- أسس ومعايير الاختيار وفقاً للجودة الشاملة :

حيث يقول (فرحات، 2003) أنها المعايير التي يتم على أساسها الاختيار والتي تركز أساساً على **معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM)** وذلك يتوقف على مدى قدرة القائد في تطبيق الأربعة عشرة نقطة التي تُعتبر قاعدة الانطلاق للقائد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي كان قد قدمها خبير الجودة ديمنج Deming ، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي(فرحات، 2003) :

- محاولة إيجاد الاستقرار ، والفرص .
- الاستمرار في التطوير.
- تبني فلسفة جديدة في التعامل والقيادة .

حيث تُعرف معايير الاختيار على أنها المتطلبات الواجب توافرها في من يتم اختياره وانتقاؤه لتولي منصب أو وظيفة قيادية، وتكون تلك المعايير علمية موضوعية إذا كانت متناسبة مع متطلبات الوظيفة، ومعايير شخصية غير علمية إذا كانت غير متناسبة مع تلك المتطلبات .

ومن وجهة نظر (Research Associate of Sydney, 2008) فإن معايير الاختيار هي مجموعة الضوابط والمواصفات، والتخصصات، والاتجاهات، والمهارات، التي يجب أن يمتلكها المتقدمين لشغل المنصب وذلك بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة .

أما من وجهة نظر(عفيفي، 2005) فيعرف معايير الاختيار بأنها المتطلبات والتجهيزات الواجب توافرها كمقياس وتقييم للقائد البديل، والتي ترتبط **بسبعة** مؤشرات تتمثل في(عفيفي، 2005) :

- 1- التحضير القانوني والإجرائي.
- 2- التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للمنظمة.
- 3- التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للقائد البديل.
- 4- التأكد من إتمام الإعداد والتدريب.
- 5- طرح الاسم كمرشح على السلطة المختصة.
- 6- التبرير الموضوعي للترشيح.
- 7- إمكانية التعيين في وظيفة نائب كبدائية.

ويرى الباحث أن أهمية دور القيادات الحالية هنا يكمن في تكوين القائد البديل ، حيث أن تجهيز الصف الثاني لتولي المسؤولية- حين يحين الوقت- أمر هام للغاية لضمان استقرار واستمرار، ونمو المنظمة ، ويمكن حصر أدوار القيادات الإدارية العليا لاختيار قادة المستقبل فيما يلي :

- 1- نشر ثقافة الإحلال والتجديد.
- 2- إعداد وإعلان سياسة الإحلال والتجديد.
- 3- الإعداد التدريبي الرسمي.

الإنتاج وإدارة العمليات فحسب، وإنما ينبغي أن تكون شاملة لجميع مفردات العمل وفي جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، لا بما المنظمات والمؤسسات التعليمية، وعموماً فإن الجودة الشاملة لا يمكن أن تعمل دون تهيئة بيئة عمل تنظيمية تُصيغها وتُخطط لها الإدارة العليا على أساس أنها المسئول الأول عن إدارة الجودة. وقد قدم خبير الجودة ديمنج Deming أربعة عشرة نقطة رئيسية لإدارة الجودة الشاملة - والتي تمت الإشارة إلى أهمها - وقد أكد أن مبتدأها هو القيادات الإستراتيجية، حيث أن القرار الاستراتيجي باختيار الجودة هو بالأساس خيار تقرره الإدارة العليا نفسها، وإدارة الجودة الشاملة تعبر عن أسلوب القيادة التي تنشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في العمليات والأساليب والأدوات، فضلاً عن إعداد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة بشكل مستمر ودائم (الخوتاني، 2000).

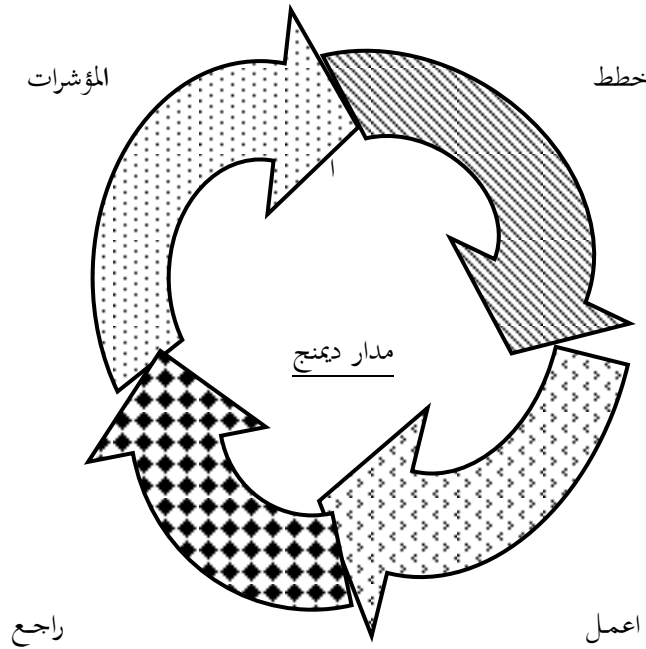
ويضيف (هلال، 1997) هنا أن إدارة الجودة الشاملة تتيح فرصة لجميع الأقسام والإدارات والموارد البشرية - باختلاف مصادرها وأساليب اختيارها - بخصوص المشاركة الفاعلة في التخطيط السليم والمتابعة الذاتية للأمور المختلفة (هلال، 1997).

- التلخص من المعوقات الإدارية، والعوائق التي بين الإدارات.
- تنشيط برامج التعليم والتنمية الذاتية.
- تقييم القيادة بأهداف طويلة الأجل.
- العمل كفريق.

وعليه فإن ذلك يتطلب ضرورة تفعيل وتطوير عملية اختيار القيادات الإدارية العليا، باعتبارها ركيزة أساسية في نجاح المنظمات على كافة الصُّعد، فضلاً عن تحديد مصادر هذه القيادات وأساليب وطرق وإجراءات اختيارها. وعلى هذا الأساس نجد هذه المنظمات نفسها مضطرة لاستخدام أفضل وأحدث أساليب ومصادر هذه القيادات، والتي يأتي على رأسها استخدام مفهوم "إدارة الجودة الشاملة للعمل القيادي"، حيث أن جودة القرار تعكس لنا جودة التفكير، ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي أن يقود المدير منظمته في معتزك المنافسة التي سادت البيئات المختلفة وفقاً لمفهوم الإدارة من أجل الجودة، وهذا يعني أن التوافق بين نمط التفكير الإستراتيجي والموقف الذي يتصدى له متخذ القرار يؤول إلى تطوير خيارات حقيقية تحدد البداية الصحيحة والمنتهى المنشود للمنظمة (يونس، 2005).

كما تُعد الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مفهوماً ومعياراً في إعداد واختيار القيادات الاستراتيجية من ضروريات العصر، وهذه الحاجة لم تكن مقصورة بمجالات

## الشكل (1) مدار ديمينج في إدارة الجودة الشاملة



المصدر : فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة، دمشق 2003، ص 337.

## أسس ومعايير الاختيار في ظل العولمة :

## الرؤية الاستراتيجية :

الرؤية هي مجموعة التصورات والتوجهات والطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل ، أما الاستراتيجية ، فهي منهجية أو أسلوب العمل أو الخطة الشاملة لتخطيط الأهداف ، فإذا اجتمع اللفظان فسوف يخرج عنهما مفهوماً أعم وأشمل وهو- الرؤية الاستراتيجية - والمتمثل في مدى سعة الأفق، والنظرة المستقبلية للقائد، والقدرات والمهارات القيادية المتوفرة لديه ليكون قائداً ناجحاً، وعليه يجب على كافة القادة والمديرين ، وخاصة في المستويات العليا أن تكون لديهم رؤية استراتيجية واضحة يسيرون عليها ، لكي يكونون قادرين على تسيير منظماتهم بكفاءة

وفاعلية ؛ وعلى هذا تقوم العديد من المنظمات بالحصول على قادة يتمتعون بهذه الخاصية من خلال تنظيم برامج لتنمية قياداتها ، وتدريبهم على القيادة لكي يتمكنون من القيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية. ففي المملكة المتحدة نُشرت النتائج التي تم التوصل إليها في مشروع بحثي أجراه المجلس القومي للتعليم في الإدارة والقيادة، (National Council for Education in Management and Leadership, 2001) تحت عنوان "تنمية القيادة : أفضل مرشد عملي للمؤسسات "Leadership development: Best practice guide for organizations" وقد درس الباحثون أفضل

والتدريبية والخبرات والمهارات والخصائص والصفات الشخصية. بمعنى وجود عملية تقييم واضحة ومشاركة (سادلر، 2008). كما يتميز القادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي بعدة خصائص تميزهم عن غيرهم من القادة والمدبرين وتجعلهم أقدر على القيادة وأكثر فاعلية وهذه الخصائص هي:

رابعاً : خصائص القادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي (الدوري، 2004) :

- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
  - القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.
  - الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
  - المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
  - المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
  - المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الإستراتيجية.
  - المهارة في تحديد الموارد والإمكانات اللازمة وترشيد استخدامها.
  - القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
  - القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
  - القدرة والرغبة في مواكبة عملة الفكر الإداري.
- كما تضيف دراسات أخرى نموذجاً آخر اعتبرته معياراً مهماً لاختيار القادة ، وهو من الأدوات المعروفة في هذا النوع وهو "استبيان سلوك القائد" The Leader Behavior Questionnaire ، وقد وُضع هذا الاستبيان في جامعة كولومبيا، ويشتمل هذا الاستبيان على

الممارسات العملية لتنمية القيادة في عدد من الشركات الناجحة التي لها ركيزة قوية في المملكة المتحدة. وقد وجدوا أنه على الرغم من عدم وجود استراتيجية واحدة يمكن أن تضمن ممارسة جيدة، فإن هناك تسعة مبادئ مميزة للممارسة الجيدة. وقد قسموا هذه المبادئ إلى ثلاث مجموعات تحت ثلاثة عناوين رئيسية كالتالي (سادلر، 2008):

#### 1- الضرورات الاستراتيجية :

- لكي تكون تنمية الإدارة عملية ناجحة وفعالة، يجب أن تكون الإدارة العليا في المؤسسة هي المحرك الأساسي لها، وأن يتوافر لها الدعم التخصصي اللازم.
- يجب أن تكون هذه العملية مصممة بحيث تدعم الشركة وتدفعها إلى الأمام.
- يجب إعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم القيادة والتفكير فيما تعنيه كلمة قيادة بالتحديد (هل هي قيادة البطل أم القيادة الجماعية للفريق، ومراعاة الاختلافات الثقافية والأساليب المختلفة في التنمية).

#### 2- الخبرات الاستراتيجية :

- وجود إطار عمل واضح لتطوير العمل.
- مقادير متغيرة من التنمية الرسمية وغير الرسمية.
- على المؤسسة أن تُعد من سيتولون مناصب القيادة فيها أو تعيينهم من الخارج.
- أهمية وضع أطر عملية لتقييم الكفاءات وإدارة الأداء.
- استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين ومنح المكافآت.

#### 3- التقييم :

وهو إجراء منظم للمقارنة بين المرشحين، إذ يهدف إلى الكشف عن القدرات التعليمية

والموضوعية) سوف يؤدي بالضرورة إلى ابتعاد الأشخاص الكفؤين للوظائف القيادية وبالتالي شغلها من قبل أشخاص آخرين ليسوا أهلاً، وغير مناسبين لها.

كما يمكن القول أيضاً أنه من المشاكل التي تواجه عملية اختيار القادة هي سيطرة القائمين على عملية الاختيار. أي أن هؤلاء الأشخاص مهما يكونوا موضوعيين، فإن التحيز والمجاملة والعلاقات الاجتماعية بشكل عام تلعب دوراً مهماً في هذه المسألة، فقد تتم عملية الاختيار وفق معايير ليست ذات صلة بالمتطلبات الأساسية للمنصب أو الوظيفة، لذلك فإن اختيار القادة والمسؤولين ينبغي أن يخضع لمعايير موضوعية وقواعد علمية، حيث يجب على كافة المؤسسات باختلاف أنواعها - إنتاجية، خدمية، أكاديمية- أن تعالج مشاكلها المختلفة بأسلوب علمي يعتمد على الدراسة والتحليل والاستقراء ويلتزم بأدوات القياس الموضوعي.

**وفي الختام** يمكن القول بأنه يبدو من الواضح أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعي منظمات الأعمال إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيات الحديثة فقط بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد. وبمعنى آخر فإن الموارد البشرية سوف تصبح المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال لتحقيق التقدم المنشود في المستقبل لا سيما القياديين منها.

وبهذا يمكن للباحث أن يصل في نهاية هذه الورقة إلى وضع مجموعة من الأسس أو المعايير التي يمكن التدريب عليها واستخدامها في اختيار القيادات الإدارية العليا، واعتمادها كأسس ومعايير لذلك، وهي تتمثل في:

1- الكفاءة والخبرة الفنية.

خمس فقرة مقسمة إلى عشرة مقاييس، تقيس الأبعاد التالية في القيادة (سادلر، 2008):

- 1- التركيز.
- 2- جدارته بالثقة.
- 3- مهارة الاتصال.
- 4- احترام الآخرين.
- 5- قبول المخاطرة.
- 6- السعي نحو تحقيق الأرباح.
- 7- الاستخدام الإيجابي للسلطة.
- 8- التوجه بعيد المدى.
- 9- القيادة المؤسساتية.
- 10- القيادة الثقافية.

**خامساً: الخلاصة والمقترحات (الخاتمة):**

وأخيراً يمكن تلخيص ما سبق، في أن مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، من أهم ما تُعنى به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها؛ فقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين:

**إحدهما:** معايير شخصية؛ تدور حول السمات الشخصية للقائد.

**وثانيهما:** معايير موضوعية؛ مرتبطة بالمركز القيادي، وعلاقة القائد بالمرؤوسين.

ومن خلال ما سبق يظهر جلياً مدى فاعلية مبدأ الجدارة، والذي يمثل أحد الأساليب المهمة في عملية اختيار القيادات الإدارية العليا، حيث أنه يقوم على أساس اقتزان القدرات والمهارات الإدارية - التي سبقت الإشارة إليها - بتوافر المؤهلات العلمية والتخصص العلمي والخبرة والمعرفة العلمية والإدارية. إذ أن غياب هذين المعيارين (العلمية،

- 8- عايدة سيد خطاب، (2009) الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة، القاهرة، ص 333-349.
- 9- على محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب، وآخرون، (2003) إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، ص 233-234.
- 10- على محمد عبد الوهاب، وآخرون، (2003) مبادئ الإدارة العلمية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 23-85.
- 11- على محمد عبد الوهاب، وعادل رمضان الزيايدي، وآخرون، (2008) إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 186-189.
- 12- فؤاد القاضي، (2006) السلوك التنظيمي والإدارة، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ص 208-212.
- 13- فيليب سادلر، (2008) القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 15-34.
- 14- محمد درويش، وآخرون، (2009) مبادئ الإدارة العلمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 229.
- 15- محمد عبد الغني حسن هلال، (1997) مهارات التفكير الأبتكار، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ص 12-35.
- 16- محمود السيد، (2008) السلوك التنظيمي، ماس للطباعة، القاهرة، ص 166.
- 17- نواف كنعان، (1994) القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، القاهرة، ص 98-310.
- ب . الدوريات والأبحاث :

- 1- سعيد عبد الله الخوتاني، (2000) أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مجلة التدريب والتقنية، العدد 23، ص 56-58.
- 2- صديق محمد عفيفي، (2005) " دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل "، بحث مقدم إلى ملتقى استراتيجيات وسياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 19 - 22 يونيو، ص 1-13.
- 3- علي السلمي، (1970) اختيار للمدنيين، للمنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 79.
- 4- علي مشهور السفلان، (1988) "نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، الاقتصاد والإدارة، ص 188-189.
- 5- فائق مشعل قدوري، (2003) "اختيار القيادة الأكاديمية في التجربة العراقية" (رؤية إستراتيجية)، بحث مقدم إلى الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العراقية، المنظمة

- 2-المهارات والكفاءة الإدارية .
- 3-مهارات القيادة .
- 4-الدرجة والخبرة العلمية .
- 5-القدرة على الإبداع والابتكار .
- 6-الإلمام بالعمل.
- 7-المهارات الاجتماعية والقدرة على التواصل مع الغير .
- 8-الذكاء والفتنة .
- 9-الثقة في النفس.
- 10- الرؤية الاستراتيجية والمستقبلية.
- 11- الولاء.
- 12- الرغبة في العمل.
- 13- القدرة على العمل الجماعي ومشاركة الآخرين.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

#### أ. الكتب :

- 1- أحمد سيد مصطفى، (2007)، المدير الذكي - كيف يكون الذكاء في القيادة، دن، القاهرة، ص 15.
- 2- بسمان فيصل محجوب، (2003) "الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 15-21.
- 3- جون أدير، (2008)، الأساسيات السبعة لإعداد القادة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة، ص 20.
- 4- خالد الدوري، (2004)، الإدارة الإستراتيجية، الأعلام للنشر، دمشق، ص 4-13.
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2004) السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 22-67.
- 6- طارق شريف يونس، (2005)، الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 56-190.
- 7- عادل محمد زايد، (2003) الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 13-40.

- team characteristics on innovation; The Spanish case, European Journal of Innovation Management, Emerald Group, Publishing Limited, Vol. 9 No. 2, pp. 179-201.
- 4- Crainer, S. (1996) (ed) Leaders on Leadership, Institute of Management Foundation, Corby: pp 20- 70.
- 5- Irene Goll, Nancy Johnson ,and Abdul A. Rasheed: (2008) Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry, The role of managerial discretion, Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, USA, Vol. 46 No. 2, pp. 201 - 222.
- 6- Keer, J.L. & Jackofsky. Ellen F: (1989) "Aligning Manager with Strategies: Management Development Versus Selection" strategic Management Journal Vol. 10., P. 157.
- 7- National Council for Education in Management and Leadership: (2001) Leadership Development: Best Practice for Organizations, National Council for Education in Managemnt and Leadership, London.
- 8- Research Associate-Financial Modeling: (2008) " Key Selection Criteria Academic Staff", Faculty of Business, University of Technology Sydney, UTS: Human Resources.
- 9- Sadler P. (1993) Managing Talent, FT/Pitman, London.
- 10- Werther, W.B. Jr, & Davis Keith,: (1981) "Personnal Management and Human Resources" Mcgraw -Hill Book Co; New York, p. 150.
- العربية للتنمية الإدارية، حلب، سوريا، 11- 13 مارس ، ص 5-9.
- 6- فاروق فرحات، (2003) " أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المدعومة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة "، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 13- 16 أكتوبر.
- 7- محمد صالح الخوراني، (1988) "الموارد البشرية : مصادرها، أساليب اختيارها وتوفير الضمانات لها"، من الموارد البشرية في المصارف العربية تخطيطها، تدريبها وتقييم أدائها، اتحاد المصارف العربية، الأردن، ص 10-35.
- ج . رسائل الماجستير والدكتوراه :
- 1- أبو بكر عمر الفضيل، (2000) "معايير اختيار المديرين وأثرها على فاعلية المنظمات"، دراسة ميدانية للمصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس ، ص 15-22.
- 2- أشرف السيد غريب، (2001) "تطبيق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة في اختيار العالمية في صناعة الضيافة، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة ،كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان، ص 45-76.
- 3- فائق مشعل قدوري، (1996) "إعداد إستراتيجية شمولية لتطوير القيادات الإدارية في قطر العراق"، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد العراق، ص 27-66.
- ثانياً : المراجع الأجنبية :
- 1- Abraham Carmeli ,and Asher Tishler: (2006) The relative importance of the top management team's managerial skills, International Journal of Manpower, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27 No. 1, pp. 9-36.
- 2- Ashridge Management College (1988) Management for Future, Ashridge Management College, Berkhamsted,
- 3- Camelo-Ordaz Carmen, Fernández-Alles Mari'a de la Luz and Martí'nez-Fierro Salustiano: (2006) Influence of top management team vision and work



صدر حديثاً عن مؤسسة كنوز الحكمة

كتاب

## قاموس الموارد البشرية

وفقاً للسياقين الفرنسي و الجزائري

*Dictionnaire des Ressources Humaines*

*Conforme aux Contextes Français et Algérien*

تأليف

جان ماري بيريتي - الحبيب ثابتي - الجيلالي بن عبو

**Jean-Marie PERETTI - Habib TABETI - Djilali BENABOU**

يحدد هذا القاموس و يعرف المصطلحات الحديثة و المفاهيم الجديدة، و يستعرض المصطلحات الأكثر استعمالاً في حقل الموارد البشرية، لاسيما في مجالات القانون الاجتماعي، سياسة التشغيل، المؤسسات و الهيئات، و منظمات العمل ضمن السياقين الفرنسي و الجزائري، بالإضافة إلى بعض المصطلحات الأجنبية (الانجليزية، الكيبكية، الإيطالية و الإسبانية) التي قد تكون معرفتها ذات فائدة. يتوجه هذا القاموس إلى المسيرين و مهنيي وظيفة الموارد البشرية و الإطارات العملية، و كذلك إلى الطلبة المتخصصين في تسيير الموارد البشرية خاصة و إدارة الأعمال عموماً، إلى ممثلي المستخدمين و إلى كل الأجراء.

يقع الكتاب في 356 صفحة مقاس 23 X 17 / الطبعة الأولى 2015