

دور القيادة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أ/ بوخلدة فريد، جامعة تيارت

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التركيز على معرفة دور القيادة التنظيمية مدى مساهمتها في تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية من أجل الوصول الى الاداء المتميز و إدارة الجودة لكي تكون قادرة على المنافسة و مواجهة التحديات و التغييرات التي يشهده عصر التغيير. مما لاشك فيه أن المؤسسات تشهد العديد من التحولات فيما يخص الهيئة الادارية العليا التي تشرف عليها و يتجسد ذلك من خلال تغير السياسات و الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف أنماط القيادة التنظيمية. نظرا لتعدد الرؤى و التوجهات و هذا ينعكس بدرجة أولى على طبيعة نشاطات و اتجاهات و قيم الموارد البشرية.

Abstract:

This study aims to focus on the knowledge of the role of organizational leadership over its contribution the development of capabilities and skills of human resources for access to the outstanding performance and quality management in order to be competitive and meet the challenges and changes that have witnessed an era of change. There is no doubt that the institutions experiencing many changes with respect to the Supreme Administrative Board, which oversees them and reflected through policies and strategies adopted by different organizational leadership styles change, given the multiplicity of visions and orientations, and this is reflected in the first degree on the nature of the activities and attitudes and values human resources

مقدمة: يشهد العالم اليوم تطورا غير مسبوق في جميع المجالات وعلى كل المستويات خاصة مع ظهور التكنولوجيا الجديدة والتطور الهائل في وسائل الاتصال الحديثة كالكمبيوتر، شبكة المعلومات الانترنت والهاتف النقال ، وتسعى المؤسسات الكبرى على اكتساب التكنولوجيا الحديثة، وتعمل دائما على تنميتها وتطويرها لتبقى الرائدة أمام هذا التنافس الكبير والتحديات الناتجة عن العولمة وتدفع رؤوس الأموال وإلغاء الحواجز الجمركية.

ضمن هذا السياق تعد القيادة من أهم العوامل الفعالة والحاسمة لنجاح المؤسسات والشركات التي تتفق أموالا كبيرة للبحث عن المواهب القيادية، وتدريب المديرين على اكتساب الميزة التنافسية، فالحاجة إلى القيادة تزداد كلما زادت درجات نمو المنظمة وتعقدت أمور التسيير، وكذا كلما إتسمت البيئة الخارجية بالتغيير المستمر.

ولقد استحوذت دراسات المنظمات والسلوك التنظيمي على اهتمام عدد كبير من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع، وعلم الإدارة ولعل الباحث في هذا الميدان يلاحظ تعدد النظريات والاتجاهات التي حاولت طرح تصورات نظرية وبلورة نماذج علمية يمكن من خلالها دراسات المنظمات، وبالتالي فهم أسس ومبادئ السلوك التنظيمي، ولقد شكل موضوع القيادة الإدارية محور بحوث عديدة وتناولات مختلفة. وعليه فإن نجاح المؤسسات اليوم أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة قياداتها على تنمية وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

إن جزءاً كبيراً من الضعف الذي تعاني منه الدول النامية ومن بينها الجزائر في المجالات الإدارية والاقتصادية يرجع أساساً إلى ضعف القيادة في المؤسسات وغياب الرؤى الإستراتيجية المستقبلية على الرغم من وجود عدد هائل من المديرين والمسؤولين إلا أن ما يلاحظ هو ندرة القادة، ومن ضمن الدوافع والأسباب التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع ما يلي:

1- المؤسسات اليوم تعيش أزمة تخلف في غياب النماذج القيادية القادرة على اتخاذ قرارات عقلانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

2- فقدان الاستشعار لمسؤولية القيادة والتنافس على المناصب وأصبحنا نسير بمقولة: "الرجل الغير مناسب في المكان المناسب".

3- أزمة ضعف أداء القائد وهي مشكلة غياب مراكز لتكوين القادة، يجعله غير قادر على التأثير في الآخرين وبالتالي عدم القدرة على منافسة الآخر.

1 - مفهوم القيادة التنظيمية: إن مفهوم القيادة يختلف من باحث لآخر، حيث ارتبط ببعض المفاهيم كالرئاسة، الإشراف التوجيه لهذا فإن تحديده ضرورة منهجية يفرضها البحث العلمي، وسنعمل على التطرق إلى التعريفات المختلفة للقيادة فيما يلي:

يعرف أحد الباحثين القيادة على أساس فكرة السلطة الرسمية، فيرى أنصاره أن السلطة الرئاسية هي التي تمكن الرئيس الإداري من توجيه الجهد الجماعي لأتباعه من أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها. فهذه السلطة هي أساس القيادة وهي أساس خضوع أعضاء المنظمة لإدارة وتوجيه القائد خشية المسؤولية والعقاب¹. يرى البعض الآخر أن القيادة هي: "الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه، ويجدون صالحهم جميعاً وهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة ومتعاونة"². إن هذا التعريف يركز على فكرة التأثير في الغير ودفعهم نحو تحقيق الهدف المشترك كما يركز على قوة الارتباط بين أعضاء المجموعة المتعاونة.

ويركز تعريف آخر على إشباع الحاجات: "القيادة هي الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها"³. وقد عرف "تانبينيم" وآخرين: "القيادة أنها التأثير المتداخل بين الأفراد، والممارسين في المواقف المختلفة، والمواجهة من خلال القيادة وذلك لتحقيق الأهداف المرادة"⁴. ولقد عرفها طارق محمد السويديان: "القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف"⁵. ويوضح هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية وهي: وجود هدف يحرك الناس إليه، وجود مجموعة من الأفراد، وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس. من خلال التعريفات التي سبقت يمكن القول أن هناك وجهات نظر مختلفة، فكل واحد ينظر إلى القيادة بطريقة الخاصة، وهذا نظراً لأن القيادة عملية صعبة ومعقدة وهذا نتيجة التداخل والتشابك بين مختلف العوامل المؤثرة فيها.

مما سبق يمكن القول أن القيادة هي عملية إثارة الأفراد باستخدام جميع الوسائل من توجيه، رقابة، تنسيق، عن طريق النفوذ والتأثير لتحريكهم في الاتجاه الصحيح للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2 - مفهوم تنمية الموارد البشرية: تنمية الموارد البشرية هي زيادة المعرفة و القدرات و المهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة⁶.

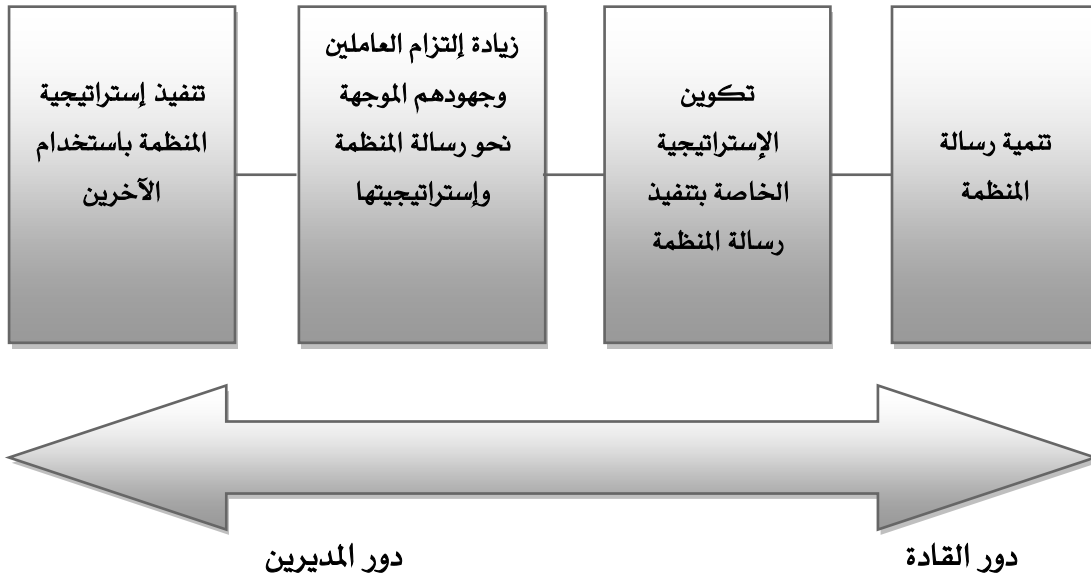
كما أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الامم المتحدة سنة 1990: أن التنمية البشرية تعني بتوسيع نطاق الاختيار أمام الافراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم و الرعاية الصحية و الدخل و العمالة⁷.
 أما الكاتبان دون و ستيفن **J.D.AUNN ELVISS STEPHENS** يعرفان تنمية الموارد البشرية انها تراكم رأسمال بشري و استثمار فعال للتنمية الاقتصادية، و من الناحية الاجتماعية و الثقافية تساعد الانسان على أن يقدم حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد⁸.

يمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية هي إستراتيجية و نشاط مستمر تتبناها القيادة العليا في المؤسسة لتنمية المهارات و تطوير القدرات و الكفاءات من خلال عملية التدريب. أيضا هي استثمار في الرأسمال البشري لزيادة الأداء و القدرة الانتاجية للحصول على الميزة التنافسية و مواجهة التحديات و الازمات الطارئة.

3- الفرق بين القادة و المديرين: يستخدم مصطلح القائد و المدير في عالم الإدارة بمعنى واحد، لكن في الأصل أن اللفظين يختلفان لذا لا بد من التمييز بينهما، " فالوظيفة الأساسية للمدير هي وضع الرؤية الإستراتيجية للقائد موضع التنفيذ بإستخدام الأدوات المساعدة على ذلك. فبينما تعمل الإدارة على التعامل مع الظروف المعقدة، فإن القيادة تتعامل مع التغيير، وبالتحديد فإن المديرين يضعون الخطط و يقيمون نتائجها، بينما يقوم القادة بتنمية الإتجاهات عن رؤيتهم الإستراتيجية للمستقبل، وعلى ذلك فإن القادة المؤثرين هم الذين يحصلون على إعتقاد تابعيهم بصحة رؤيتهم الإستراتيجية وأن يسيروا وفقا لها"⁹.

إن الشكل التالي يوضح الاختلاف بين الأدوار التي يقوم بها كل من القادة و المديرين:

الشكل رقم 01: التمييز بين الأدوار التي يلعبها المديرين و القادة¹⁰



من خلال هذا الشكل يتضح دور القادة وهو تنمية رسالة المنظمة، بينما المديرين يقومون بتنفيذ هذه الرسالة بواسطة الآخرين، أما الوظائف الموجودة لهذين الدورين مثل: تكوين الإستراتيجية وتحقيق الإلتزام بين العاملين، فقد يقوم بها كل من المديرين أو القادة، لكن التمييز بين تنمية الهدف والعمل على تجسيده يؤدي إلى صعوبة

التفريق بينهما. وهذا مرده إلى أن القادة يعملون على تنمية المؤسسة الإستراتيجية بوضع خطة تساعد على تحقيقها في الواقع، مع زيادة التزام العاملين ببذل جهود لتنفيذ كل من رسالة و إستراتيجية المنظمة، أما المديرون نجدهم يشرفون على تنفيذ الإستراتيجية بالاعتماد على الآخرين، و كثيرا ما يساعدون في تكوين الإستراتيجية. كذلك "فإن بعض المديرون يعتبرون قادة، أما البعض الآخر فلا، و بالمثل فإن بعض القادة يقومون بكثير من أدوار المديرون أما البعض الآخر فلا يفعل ذلك"¹¹. مثلا قد نجد المدير غير قادر على القيام بدوره القيادي وهذا ما يجعل تأثيره على العمال غير فعال بدرجة كافية.

"الواقع العملي يشير إلى فشل كثير من المديرين، والنزاعات بين المدير ومرؤوسيه، وعدم إذعان المرؤوسين لمديرهم وعدم إقتناعهم به، وعدم تنفيذ المرؤوسين لأوامر وتعليمات وتوجيهات المدير هي أمثلة على إمكانية وجود مديرين لا يتسموا بأي صفات أو سلوك قيادي"¹².

ويقدم الشكل التالي مقارنة بين مفهومي القيادة و الإدارة:

الشكل رقم 02 : يوضح الفرق بين القيادة و الإدارة¹³

القيادة	الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز على النفوذ و التأثير الإجتماعي و على قبول الأفراد لهذا النفوذ. - الجماعة هي مصدر السلطة. - السلطة غير رسمية. - وظيفة من وظائف المدير. - التفاعل بين الأفراد هم جوهر القيادة . 	<ul style="list-style-type: none"> - تركيز على السلطة الرسمية وعلى إذعان وامتثال الأفراد لهذه السلطة. - التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة. - السلطة رسمية و مقننة. - مفهوم أشمل من القيادة. - الوصف التنظيمي للعلاقات هي جوهر التصرفات الإدارية.

يوضح هذا الشكل أن القيادة تعتمد على التفاعل الموجود بين الجماعة التي تقوم بإعطاء سلطة غير رسمية للقائد المختار أما الإدارة فهي تعتمد في الأساس على علاقات تنظيمية مقننة التي تعطي سلطات رسمية لأحد الأفراد و على الآخرين تطبيق و تنفيذ الأوامر.

4 - مصادر القوة و النفوذ القيادي:

"تقوم عملية التأثير التي ترتكز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه وإستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون قيادته ناجحة و فعالة"¹⁴.

و يقدم كل من **فرينش و رافين French and Raven** أشهر تقسيم لمصادر النفوذ Power التي يتمتع بها القائد ، وهي كالتالي :

- أ) **قوة الحافز Reward Power**: وهي القوة التي تعتمد على نظام الحوافز، حيث يعد عاملاً أساسياً في تشجيع العاملين على الأداء أكثر، والعمل بصورة فعالة من أجل تحقيق الأهداف المحددة .
- ب) **قوة العقاب و القهر The power of punishment and oppression**: وهي الوسيلة التي يتبعها القائد باستخدام سلطة لدفع المرؤوسين إلى العمل بجدية وفعالية ، عن طريق التهديد وتسييل العقوبات.
- ج) **القوة الشرعية Legitimate Power** : "وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيد سلوكهم"¹⁵.
- د) **قوة الإعجاب Refermet Power**: وهي تكمن في جاذبية القائد، وإعجاب العاملين به من حيث قوة الشخصية، لغة الخطاب، والمهارات القيادية.
- هـ) **قوة الخبرة Expert Power**: تزداد درجة تأثير القائد على مرؤوسيه كلما كان على دراية و علم بكل العمليات و النشاطات في مجال عمله.

5 - أساليب تأثير القائد على الموارد البشرية:

- تعد عملية التأثير أحد الركائز الأساسية التي تمكنا من التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح، ويبرز هذا في النجاح من خلال كيفية تأثيره ونفوذه على سلوك مرؤوسيه، ولهذا يجب علينا أن نتعرف على : كيف يمكن للقائد أن يؤثر على المرؤوسين؟
- "يلاحظ أنه كلما استطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب، كلما استطاع أن يضيف إلي مهارته القيادية رصيذاً أكبر في التأثير على المرؤوسين"¹⁶. و من أهم هذه الأساليب التي يستخدمها القائد ما يلي:
- 1- استخدام المدعمات و العقاب:** ونعني بهذا أن القائد يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية، كإعطاء المكافآت وتشجيع العمال من جهة، وإنتهاج طريقة العقاب إذا حدثت أية مشكلات على مستوى التنظيم من جهة أخرى، وهذا ما يزيد في توسيع نفوذه وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين.
 - 2 - تحديد أهداف العمل:** يعمل القائد على تحديد أهداف العمل، التي تتصف بالموضوعية، والتحديد، وتكون قابلة للقياس، ويسعى إلى إقناعهم بها، وذلك من خلال تحقيق الربط بين هذه الأهداف، وبين تحقيق حاجات وطموحات وأهداف الجماعة.
 - 3 - جمع و تحليل و نشر المعلومات:** لكي يكون مستوى نفوذ القائد على قدر كبير من القوة، يجب عليه أن يقوم بجمع أكبر كم من المعلومات التي تخص جماعة العمل، ثم بعد ذلك يعمل على تحليلها و إختيار الأفضل منها والتي تساهم في عملية التأثير على مرؤوسيه، كما أن مصادر المعلومات تكون مختلفة في درجة الصدق والثبات، كما يستوجب عليه كذلك أن يوضح ويفتح قنوات إتصال بين مرؤوسيه وبين هذه المصادر أو أن يعزلهم ويمنعهم من الإتصال بشكل نهائي مع هذه المصادر.
 - 4 - تحديد أساليب العمل:** يقوم القائد على تدريب مرؤوسيه، وتحديد طرق تنفيذ الوظائف ووصف المهام وعملية التوجيه، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية التي تمكن وتشجع على العمل بطريقة أفضل، وتسهل عملية ملاحظة سلوك عامله.

5 - تهيئة ظروف العمل: إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم جماعات العمل، وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من آلات مكاتب وستائر وأماكن أكل ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق¹⁷.

6 - تقديم النصح و الخبرة و المشورة: تعترض المرؤوسين عدة مشكلات في ميدان العمل، وهذا ما يجعلهم يعتمدون على خبرة ومشورة غيرهم في هذا الاختصاص، وإن تقديم المسؤولين النصيحة و الحل في الوقت المناسب، يعطيه أكثر قوة و نفوذا و تأثيرا على مرؤوسيه من جهة، و تسود الثقة بينهما و الإحترام و قبول الخبرة و المشورة من جهة أخرى.

7- إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات: القائد الناجح هو الذي يقوم بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، مما يحقق رضا مرؤوسيه والعمل بحرية وجدية، وبالتالي جعلهم يتحملون المسؤولية في كل الأعمال.

8- تحميس ورفع دافعية المرؤوسين: يواجه القائد في ميدان العمل، عدة عقبات، مثل: إنخفاض مستوى الأداء عند المرؤوسين وقلة الحماس من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يجد الحل المناسب لذلك، حيث يعمل على مساعدة المرؤوسين على تحديد أهدافهم، ودراسة رغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم للعمل أكثر.

6 - أنماط القيادة التنظيمية و انعكاساتها على تنمية الموارد البشرية:

إن التعدد في الوسائل التأثير التي يعتمدها القائد في عملية توجيه المرؤوسين، يعكس وجود إختلافا في أساليب وأنماط القيادة الإدارية وقد حاولت العديد من الدراسات التي قام بها باحثون في مجال الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، البحث عن أفضل أسلوب ونمط قيادي، يمكن أن ينتهجه القائد لتحقيق الأهداف العامة بشكل فعال وإيجابي، ومن أهم هذه التصنيفات التي توصلت إليها هذه الدراسات:

أولا: "تصنيف القادة من حيث طريقة إختيارهم إلى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا، وآخرين يتم إختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم"¹⁸.

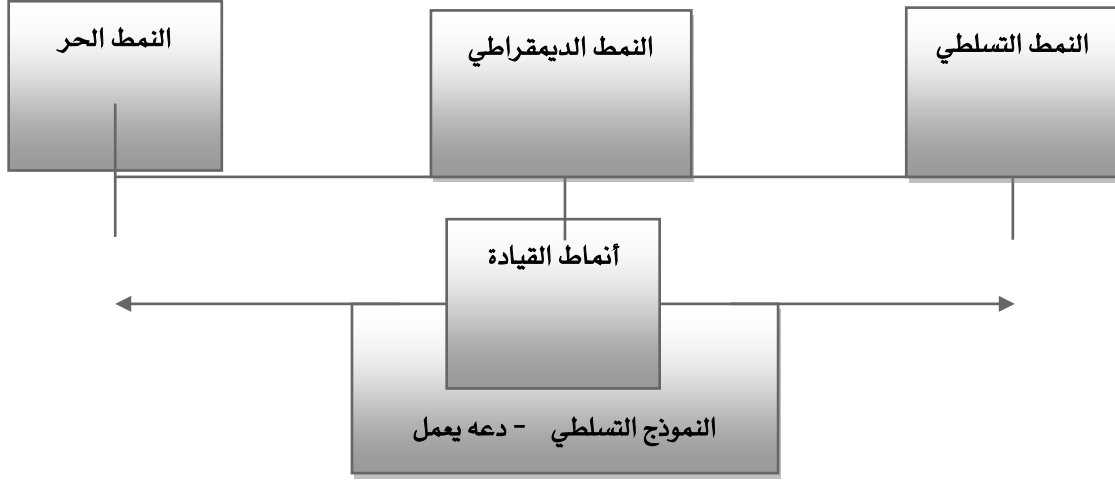
ثانيا: من حيث الإتجاهات والميولات الإجتماعية، يوجد قادة محافظين، وحساسين، وآخرين ذوي إتجاهات موضوعية.

ثالثا: تصنيفهم على أساس علاقاتهم مع مرؤوسيهم، فنجد قادة ذوي ميول تحكمية وتعسفية، وآخرين أكثر إنسانية وتفهم.

"في مفهوم الإدارة فنمط القيادة يعني ذلك السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف، خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة، والأهمية التي يعطيها للعمال وللعنصر البشري، فكل مسير لديه قيم وكفاءات خاصة، ويتصرف بطرق مختلفة تبعا للظروف والمهام والأفراد والأهداف، ومن الصعب أن نحدد أسلوب القيادة التي ينتهجه المسير"¹⁹.

ويمكن تحديد الأنماط القيادية وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم 05 : يوضح أنماط القيادة²⁰



وركز أيضا "رئيس ليكيرت R.likert" على وجود نمطين في القيادة هما:

- القيادة المهتمة بالموارد البشرية

- القيادة الموجهة للإنتاج

أ - نمط القيادة الموجه للموارد البشرية:

يعمل هذا النمط على إقامة علاقة جيدة مع العمال، كاحترامهم، والإستماع لهم، وحل مشاكلهم، وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وتوفير مناخ تسوده الثقة المتبادلة، الحوار ومناقشة أمور العمل، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة.

فالقادة الذين يهتمون بالعمال، يعملون دائماً على توجيههم وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم عن طريق التدريب المستمر، والمحافظة على عمل الجماعة داخل التنظيم، وتفويض السلطة لهم، لتحمل المسؤولية والإعتماد عليهم في حالة غيابهم عن المؤسسة، وتشجيعهم باستمرار بتقديم الحوافز، كالشكر، التقدير، المكافآت، الترقية، أي من الناحية المادية وكذلك المعنوية، وهنا يشعر المورد البشري بأهميته، وهذا ما يجعله يعمل بكفاءة عالية، وبالتالي سيساعد في رفع العملية الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المسطرة.

ب - نمط القيادة الموجه إلى الإنتاج:

يركز هذا النمط على الإهتمام بالإنتاج من حيث طرق وأساليب العمل التي تساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الربح، وذلك بإستخدام نظام الرقابة الشديدة، والصرامة في العمل، وهو قليلا ما يراعي الجوانب الإنسانية لمروؤوسيه، فهو بذلك ينظر إلى العامل كمجرد آلة تزيد في إنتاجية المؤسسة وتحقيق أعلى ربح ممكن لصاحب العمل، وهذا هو هدف النظام الرأسمالي، وخير مثال ما تؤكد عليه مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور F. Taylor التي جردت العامل من إنسانيته، وحرمته من الحرية والمبادرة.

و يرى بعض الباحثين أن لهذا النمط العديد من السلبيات وهي:

- ظهور الغيابات عن العمل بشكل كبير.

- إرتفاع معدل دوران العمل وهو ترك أو تغيير العمل.
- إرتفاع عدد شكاوي المرؤوسين في المؤسسة.
- ضعف الأداء في العمل نتيجة إنخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين.
- عدم رضا العمال عن الأعمال التي يقومون بها وهذا في غياب علاقات التعاون والإنسجام بينهم وبين القائد.

"و قد يبدو لك للوهلة أن بين الإهتمام بالإنتاج والإهتمام بالعاملين علاقة، بمعنى أن القادة الذين يحتلون مكانة عالية على أحد البعدين يختلفون بطريقة أو توماتيكية مكانة منخفضة على البعد الآخر، ولكن ذلك ليس هو الواقع، ذلك أن من الواضح أن هذين البعدين مستقلين، ويعني ذلك أن القادة قد يهتمون بالإنتاج والعاملين معا، وقد يكون إهتمام بأحد البعدين متوسط وبالآخر ضعيفا"²¹.

لكن السؤال الذي يطرح : "هل يتفوق أحد النماذج على النماذج الأخرى ؟ هذه قضية معقدة، ذلك أن سلوك كل من القادة الذين يهتمون بالإنتاج، أولئك الذين يهتمون بالعاملين يتضمن مزيجا من المزايا والعيوب، وأهم مزايا سلوك الذين يهتمون بالعاملين هي تحسين مناخ وأخلاقيات العمل بالجماعة، ذلك أن القادة الذين يتبعون بقوة هذا النمط القيادي يترددون في إصدار توجيهات دقيقة لمرؤوسيه، كما أنهم يبتعدون عن عرض النتائج السلبية لأداء مرؤوسيه، ولذلك الإنتاجية تنخفض في بعض الأحيان، أما مزايا السلوك القيادي الذي يهتم بالإنتاج إنجاز الأعمال فأهمها تحسين مستوى الإنتاج وتخفيض تكاليفه

في بعض الأحيان. وإذا زاد تركيز القادة على الإنتاج فقد يستخلص العاملون بسرعة أن لا أحد يهتم بهم، وقد يؤثر هذا بالسلب علي اتجاهاتهم المرتبطة بالعمل مثل الرضا الوظيفي، والإلتزام بأهداف المنظمة"²². ويمكننا القول أن هذه الأنماط قد يتفوق بعضها على البعض الآخر وهذا حسب الظروف، فالنمط الفعال هو الذي يهتم بالعمال والإنتاج في نفس الوقت، فالقادة الذين يجمعون بين هذين النمطين معا يحققون نتائج إيجابية أكثر من الذين يهتمون بأحدهما، وفي هذا الصدد يقول أحد كبار العسكريين الأمريكيين الفريق "وليام ج. باجنوس : "حتى تقود بنجاح فلا بد أن تظهر... خبرة بالعمل وإهتمام بالناس. ومن واقع خبرتي فإنه من الممكن تحسين قدراتك بالنسبة لهاتين الصفتين بإستمرار، وتعتبر تلك التنمية المرتبطة بالشخصية ولينة في بناء القدرات القيادية"²³.

فالدراسات المتعددة في هذا الموضوع لم تثبت أن هذا النمط أحسن من الآخر، لقد دلت دراسات أخرى على أن المشرفين الذين يوبخون و يهددون و يضعون طلبات كثيرة على العمل كانوا أقل المشرفين نجاحا"²⁴. ويقول أحد الباحثين من الخطأ أن نقرر بأن القائد الديمقراطي يحصل على نتائج أفضل من القائد التسلطي، بل يمكن القول أن القائد الديمقراطي يؤدي إلي تكامل أفضل لجماعة العمل و خاصة إلى أعلى تقدير للجماعة من طرف أعضائها"²⁵.

7- الدور الجديد للقيادة التنظيمية في تنمية الرأسمال البشري:

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وجديدة.

وفي إطار هذه المستجدات البيئية التي تشهدها المنظمات الحديثة ، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة ، أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور القادة والمديرون ، وهو التركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم في عصر المعرفة ، في هذا الصدد رفعت إحدى الشركات الأمريكية وهي²⁶ :

والتي حققت أرباحا كبيرة قدرت ب: 60 مليون دولار في سنة 2001 شعار يقول: **Chestnut** شركة القائد بعدة أدوار داخل المنظمة لزيادة فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف المطلوب وأهمها:

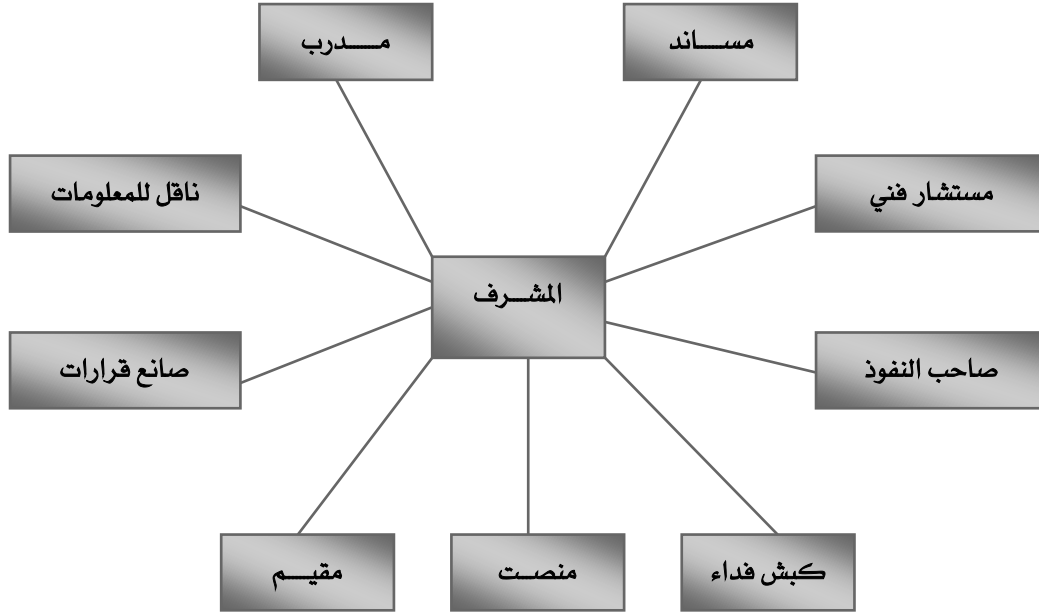
- **القائد كمساند** : "إن أهم أدوار المشرف أن يكون مؤيدا أو مساعدا لمؤوسيه، هذا يعني أن المرؤوسين يتوقعون من مشرفهم أن يقوم بأي نشاط ضروري لكي يساعدهم على القيام بمهامهم بشكل فعال، أو بسرعة، أو بسهولة²⁷ .

- **القائد كمستشار فني** : يتميز القائد بعدة خصائص كالمهارات الفنية، الخبرة والكفاءة، والإتقان الفني، وتعتمد الإدارة على القائد كمستشارا فنيا.

- **القائد كمصاحب نفوذ** : يمثل النفوذ عامل مهم للقادة الذين يسيطرون على العاملين بشكل سهل جدا ، وفي إحدى الدراسات أجريت مقارنة بين المشرفين الفعالين وغير الفاعلين، حيث توصلت إلى أن المشرفين الذين أعطوا قيمة عالية من طرف تابعيهم كانوا يقومون بثلاثة نشاطات وهي:

- 1 - يتدخلون لصالح مرؤوسيهم ويستخدمون تأثيرهم في المستويات العليا لتحسين الوحدة أو القسم.
 - 2 - ناجحين في استخدام تأثيرهم، أي أنهم كثيرا ما أوفوا بما وعدوا القيام به.
 - 3 - يستخدمون تأثيرهم أساسا لصالح مرؤوسيهم بدلا من مصلحتهم الخاصة.
- **القائد ككبش فداء**: إن القائد لا يستطيع دائما أن يدفع اللوم عن نفسه فيما يتعلق بالقرارات الغير صائبة أو السلوكات غير مرغوب فيها ، والعاملين لا يحبذون القائد الساخط دائما على سلوك المرؤوسين غير المقبول.
- **القائد كمنصت**: حيث أن القائد ينصت ويستمع إلى طلبات ورغبات المرؤوسين ومحاولة تلبيةها .
- **القائد كمقيم**: يعمل القائد على تقييم مستوى أداء العاملين وقد يكون بصورة إيجابية أو سلبية.
- **القائد كصانع قرار**: يقوم القائد بصنع القرار، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة، وقد ينفرد باتخاذ القرارات أو يشرك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- **القائد كناقل للمعلومات**: وهذا باعتبار أن القائد يلعب دورا هاما في عملية الاتصال في جميع المستويات.
- **القائد كمدرّب**: يعمل القائد على تدريب العمال الجدد على الوظائف والمسؤوليات التي يتولونها .
- إن الشكل التالي يوضح أهم الأدوار القيادية:

الشكل رقم 03 : يوضح الأدوار المختلفة للقادة²⁸



8 - صفات القائد الناجح:

تبلورت نظرة جديدة حول القيادة تلخص القيادة في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين. بغض النظر عن الموقف أو الطرف، فإذا أردنا إختيار شخص للقيادة فعلياً أن نبحث عن هذه الصفات، وإن أردنا تدريب شخص فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات²⁹. وهناك عدة دراسات حديثة تشير إلى اقتناع معظم المنظمات بهذا الأمر، وممارستهم لإختيار القادة وتدريبهم بناء على هذه الصفات.

ويخلص Meshane في الفصل الرابع عشر من كتابه: **Behavior Organizational** الصادر سنة 1998 هذه الصفات و الجدول التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 04 : يوضح صفات القائد الناجح³⁰

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف بإستعمال العلاقات الاجتماعية والإنسانية.
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.

المصادقية	الصدق والقدرة وتطابق القول مع الفعل، مما يولد الثقة لدى الأتباع (وأشارت عدة دراسات رئيسية إلى أن هذه أهم الصفات التي يبحث عنها الأتباع).
الثقة بالنفس	إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف، ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك.
الذكاء	قدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص الغير ظاهرة (وليس بالضرورة أن يصل القائد إلى درجة العبقرية ولكنه يجب أن يكون أعلى من المتوسط في ذكائه).
معرفة الموضوع	القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره، ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة وتبني أو رفض الاقتراحات المقدمة.
الرقابة الذاتية	القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله (تشير دراسة صدرت في مجلة على النفس التطبيقي عام 1991 إلى أن من يملك هذه الصفة لديه صفة أكبر من غيره للبروز كقائد، ولو بشكل غير رسمي).

9 - المداخل النظرية لدراسة القيادة التنظيمية:

" لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، من أهم ما تعنى به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها... ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا، نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد"³¹.

ومن أهم النظريات التي تناولت القيادة التنظيمية نجد:

أ - المدخل الفردي "Individual approach" نظرية السمات "Traits theory":

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن تتوافر فيها هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف"³².

وإذا كانت الدراسات التي قام بها أصحاب هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في بداية هذا القرن، فإنها أصبحت أكثر انتشارا بعد الحرب العالمية الثانية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. هذا بالإضافة "بأنه منذ الأبحاث من سنة 1950 لم تثبت النظر علميا نظرا لعجز الباحث في حصر هذه الصفات المميزة The right stuff للقائد، ولكن حديثا نظرا لأبحاث Kirk Patrick and Locke أتينا أنه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح"³³.

وتتلخص هذه الصفات في الآتي:

- وجود الدافع **Motive** : وهو الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات والطموح والطاقة والإقدام.
- الصدق والاستقامة: وتتمثل في الأمانة.
- الحافز إلى القيادة: الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف.
- الثقة بالنفس: الثقة في القدرة الشخصية على تحقيق الرغبات.
- القدرة العقلية: الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- المعرفة بإدارة الأعمال: الدراية بالتقنية الحديثة.
- الإبتكار والإبداع:
- المرونة: القدرة على التكيف مع احتياطات المرؤوسين والظروف المحيطة.

على الرغم من تعدد الدراسات التي تبحث عن مجموعة من السمات التي تميز القادة عن غيرهم، إلا أنها فشلت في إيجاد أسلوباً منسقاً للسمات التي تميز القادة الاعتماد عليه وتطبيقه عملياً. إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، والقدرات الجسمانية، الحماسة، العزم، الاستقامة، الطموح، العدل وغيرها... الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً³⁴.

كذلك لا يوجد هناك اتفاق بين أصحاب هذه النظرية حول مجموعة محددة من السمات، وتبدو أيضاً غير واقعية بحيث أن السمات القيادية التي وضعتها، لا يمكن تطبيقه ميدانياً، فلا يمكن من الناحية العلمية إيجاد الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل هذه السمات أو أغلبها بالأعداد المطلوبة هذا حتى في الدول المتطورة، كما أنها تجاهلت طبيعة المواقف للقيادة، أي أنها لم تولي أي اهتمام بتأثير العوامل الموقفية، حيث أن السمات التي يجب توفرها في القادة تعتمد أساساً على المنصب القيادي وطبيعة الموقف الذي يعمل فيه القائد.

ب - نظرية المسار والهدف -القادة مرشدون إلى تحقيق أهداف يثمنها العاملون:

Pathé Goal leyasu- Leaders as Guides To Value Goals

تعتبر نظرية مسار الهدف من النظريات الحديثة نسبياً وهي تبنى على نظرية التوقع في الدافعية، وقد قام بوضع أساسها كل من **مارتن إيفانيس** و **روبرت هوس**

(evames1970 ; house & Mitchell 1974). إن هذه النظرية قد سميت بهذا الاسم إسناداً للافتراض

المتعلق بأن القادة الذين يتمتعون بدرجة من الفعالية يستطيعون زيادة دافعية التابعين عن طريق:

- 1 - توضيح أهداف العمل ومفهومها للتابعين.
- 2 - ربط تحقيق الأهداف بمكافآت ذات مغزى.
- 3 - شرح كيف يمكن تحقيق كل من الأهداف والحصول على المكافآت المرغوبة.

إن الفكرة الأساسية التي تقوم على أساسها هذه النظرية هي أن القائد له القدرة على دفع المرؤوسين للعمل وذلك من خلال تحديد لهم الأهداف ووضع نظاماً للحوافز يمكن من الوصول وتحقيق تلك الأهداف، ومن هنا فإن أصحاب هذه النظرية يرون أن الدافعية ضرورية للأسلوب القيادي الفعال.

" و بهذا يصبح المرؤوس مقتنع بأن العمل بجد سوف يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف وأن هذا بدوره سوف يؤدي إلى مكافئته وتقديره، وبهذا يفترض house أن الرضا الوظيفي job satisfaction، الحماس motivation، والأداء performance سوف يحظوا بتحسين ملحوظ"³⁵.

والمجمل أن نظرية مسار الهدف في القيادة تبدو غير ثابتة وكاملة، حيث كان الهدف الرئيسي هو نظرية وفق شروط عامة، وهذا للحصول على علاقات متداخلة، وينبغي القول أنه لم يحدد سلوك القائد المتجه نحو الإنجاز في إطارها العام، في المقابل هناك عدة دراسات قامت لاختبار صحة هذه النظرية وكانت النتائج التي توصلت إليها تتماشى وتوقعات هذه النظرية التي أعطت رؤية جديدة للقيادة والعوامل المختلفة التي تحدد مدى فعالية القادة في الأدوار القيادية المنوطة بهم"³⁶.

ج - نظرية القيادة البديلة : Substitues for leadership

عندما لا تكون حاجة للقادة :_ When leader are superfluous

"يفترض Kerr and Jerminer أنه في بعض الحالات من وجود درجة كبيرة من المهارات المكتسبة عند المرؤوسين على التعامل مع هذه الظروف، هنا يصبح دور القائد في التوجيه والتأثير غير موجود أو يعتبر دور زائد يمكن الاستغناء عنه وتبديله بتلك العوامل"³⁷.

فالقيادة هنا تبدو غير موضوعية وهذا لوجود عدة عوامل تجعل من تأثير القائد على المجموعة مستحيل، وبهذا يحيد مفعول القيادة Neutraliz. فعلى سبيل المثال فإن تأثير القيادة قد ينخفض إذا كان ولاء المرؤوسين لهمنهم عالية، وكان حماسهم لإنجاز الأعمال قويا.

"ويوجد ثلاث حالات يكون فيها تأثير القادة على فعالية العمل محدود، وهناك عدد مختلف من العوامل يمكن أن يؤدي إلى مثل هذا التأثير، وبالتالي فإننا قد نتساءل: ما الظروف التي يكون تأثير القادة فيها محدودا ؟ والواقع أن إجابة هذا السؤال تتوزع على ثلاث مجموعات"³⁸ :

الأولى: صفات المرؤوسين من كفاءة وخبرة والتزام للعمل.

الثانية: صفات العمل مثل: الروتين أو الحماس العالي تؤدي إلى عدم الحاجة إلى قيادة وتوجيه"³⁹.

الثالثة: خصائص المنظمة مثل: الشعور بالارتباط القوي بين جماعات العمل، قد يجعل القيادة غير ضرورية. ويرى كل من **مندل وأريش** أننا نحمل أفكار رومانسية لموضوع القيادة، ونعطي لها أهمية كبيرة، ونعتبرها الأكثر تأثيرا على العاملين، حيث قاما بإعطاء مجموعة من طلبية الدراسات العليا، بعض الأرقام الحسابية كانت وهمية لإحدى الشركات معتمدة على أهم نقاط القوة لهذه الشركة، التي قدمت لأربع مجموعات من الطلاب، ويعتمد هذا النموذج على ربط نقاط القوة بأحد المجموعات وهي:

1. الإدارة العليا.
2. جودة العاملين.
3. اختلاف احتياجات المستهلك وطلباته.
4. القوانين الفيدرالية"⁴⁰.

وقد توصلنا إلى أن الطلبة الذين تحصلوا على النموذج الأول (الإدارة العليا)، أن القيادة هي التي أدت إلى تحقيق ربحية الشركة، وكانت أقل في نسبة الخطورة Risk إذا ما قورنوا بالطلبة الذين لم يحصلوا على هذا النموذج.

د - القيادة التحويلية Transformational Leadership :

"يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة، مقابلا للقيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة -كإدارة - وبين أعضائها، فالأعضاء أو العاملون يقدمون عملا وينجزون، والإدارة تقدم حوافز مثل التقدير، المكافآت، العلاوات، الترقية، ومن لا ينجزون يعاقبون. لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق أداء العمل، وليس لمجرد المكافأة أو العقاب بالنسبة لما يؤدي تقليديا من عمل، يأخذ القائد التحويلي بمبدأ الإدارة بالاستثناء، حيث لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء"⁴¹.

وتتضح خصائص كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 05: يوضح خصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية⁴²

خصائص القائد التحويلي	خصائص القائد التبادلي
- الجاذبية: يقدم رؤية مستقبلية، ويستحوذ على الاهتمام والاحترام، ويزرع الفخر في التابعين.	- يحدد أهدافا للمجموعة.
- التعاطف الفردي: يهتم بالتابعين، يعامل كل شخص بشكل منفرد وفقا لخصائصه، ويعلم ويدرب.	- يصمم هيكل وإجراءات العمل ويكلف بمهام.
- الإلهام: ينقل للآخرين توقعاته عن أداء عال، يستخدم الرموز والشعارات للتأكيد على بذل الجهد.	- يتفاوض في مبادلة جهود العاملين بالحوافز.
	- يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز.
	- يبحث عن الانحرافات عن المعايير ويتخذ إجراءات تصحيحية.

1 - خصائص القائد التحويلي:

يتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة، بعدة خصائص وهي:

أ- **تحديد الرؤية المستقبلية:** "فهو يوضح للأتباع الحلم، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود في أداء المهام المطلوبة منهم، والأهداف المشتركة بينهم، وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك، وقد تتشكل لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم"⁴³.

ب- **الاتصال الفعال:** "فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ووفقا لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية، وكذلك يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزا مثيرة، وتشبيهات مجازية، وتعبيرات أو مصطلحات جديدة، ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة "كوكا كولا" الأمريكية لموظفي شركته: نحن نقدم للناس من أنحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية"⁴⁴.

ج - القدرة والثقة بالنفس: "فعادة يساعد القائد الجذاب أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في تابعيه صورة مشرقة لإدراك الذات، وعندما ينجحون، يبدي تقديره ثم يعطيهم مهاماً أعلى صعوبة، وهكذا"⁴⁵.

د - تطبيق الرؤية: "فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عاجي ويحدثهم من فوق عن المستقبل والآمال والأحلام، بل هو يعيش بينهم ويعلق على حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها، والقائد الفعال صبور وذو تصميم وإدارة عالية في سيره وانطلاقته نحو رؤية جماعته، وبإصراره وثباته تتماسك الجماعة وتزداد ثقتهم بهذه الرؤية، وبإخلاص قائدهم وصدقهم ووضوح الفهم لديه"⁴⁶.

لقد أثبتت الدراسات الحديثة نجاح القيادة التحويلية بشكل واسع في عدة مجالات:

- الأتباع أكثر حماساً وإرادة.
- أكثر التزاماً بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة .
- يؤدون الأعمال بطريقة أفضل من غيرهم.
- يعملون كفريق واحد منسجماً ومتماسكاً يبذلون كل جهودهم وطاقتهم لأجل رؤية الجماعة.

رغم أن هذه النظرية تعد من أكثر النظريات قبولاً في الوقت الراهن إلا أن البحوث والدراسات لم تجزم أن القائد التحويلي هو من صنع النجاح، وفي بعض الحالات يقوم المحللون بتفسير النجاح أن سببه القادة التحويلية ولا ينسبون الفضل إليها.

"ولعل المنهجية الأكثر علمية هي أن تتم دراسة التجارب الناجحة وتقارن بالفاشلة ومن ثم دراسة مدى تطبيق القائد في الحالتين لهذه النظرية أو غيرها لنستطيع قياس مدى نجاحها"⁴⁷.

أن التعميم بان كل قائد تحويلي سينجح في كل الحالات، هذا يحتاج إلى إعادة النظر في هذا الأمر، فالقيادة التحويلية تكون أكثر فعالية عند:

- تأسيس المنظمات.
- فترات الانتقال والتغيير.
- المصائب والكوارث.

هـ - النظرية المفضلة في السلوك القيادي:

من أفضل النظريات في السلوك القيادي نظرية "Disc" وجاءت من عالمن في الإدارة والنفس وهي كالتالي:

الشكل رقم 06 : يوضح النظرية المفضلة في السلوك القيادي DISC⁴⁸

القائد	السلوك	الرمز	التحليل القيادي
المسيطر Dominant مؤثر على المدى القصير	سريع يهتم بالعمل	D	- يصدر أوامر بطريقة مباشرة. - يحب البروز. - يمثل على الناس.

- يهتم بالعمل أكثر من الناس. - ليس له مكتب. - سريع وكثير الإنتاج.			
- لا يحب الروتين - محبوب جداً. - ليس لديه مكتب - علاقته واسعة. - قدرته على تحريك الناس كبيرة. - يصدر أوامره بطريقة غير مباشرة.	I	سريع يهتم بالناس	المؤثر Influential مؤثر على المدى البعيد
- لا يحب التغيير الكبير، ولا يحب التطوير - يتعامل مع العمل ببطء - دقيق - علاقاته الإنسانية غير واسعة.	S	دقيق / حريص متدرج / حريص على الإنتاج	المستقل Steady
- شخصية مميزة ويرى المسألة بموضوعية - شغله دقيق. - علاقاته جيدة. - لا يميل إلى التغييرات ويحرص على التدرج الشديد.	C	دقيق / حريص متدرج / حريص على العلاقات	المحافظ Caution

خلاصة:

على ضوء ما سبق يمكننا القول أن في ظل القيادة الديمقراطية والتي تهتم بتنمية الموارد البشرية، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فإنها بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين. ان القيادة الرشيدة هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم ودواتهم؛ من حيث المشاركة في صنع القرار، والتطوير والتدريب المستمر.

ويحاول الكثير من الأفراد ربط النجاح والفضل بالقائد فقط بدلاً من النظر إلى مجموعة العوامل المحيطة به والتي تؤدي بمجموعها إلى النجاح أو الفشل. فإننا نعتبر القائد ناجحاً عندما تنجح المؤسسة التي يقودها حتى لو كان النجاح سببه ظروف خارجية أو خطوات اتخذها من سبقة، وكذلك الحال بالنسبة للومه على الفشل. ويفضل الكثير عن دور وجهد الموارد البشرية مع هذا القائد وخبراتهم و كفاءتهم في سبيل تحقيق النجاح والوصول للهدف.

يبرز دور القيادة أنها تنظم ووضع استراتيجية الموارد البشرية لتنصب في إطار خطط المؤسسة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها. كما يقوم القائد بشكل مستمر على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والجماعات، وإنه يبذل قصارى جهده لتقليل الصراعات و حل النزاعات موجداً بذلك مناخاً تنظيمياً أفضل للعمل. كما يعمل القائد أيضاً على استشراف المستقبل ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلات متوقعة قد تواجهها المؤسسة.

الهوامش:

- 1 - إبراهيم عبد العزيز شيحاً: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية السنة ص 197.
- 2 - إرداوي تيد: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة 1965، ص 16.
- 3 - صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة 1969، ص 318.
- 4 - د. أحمد عرفة، وسمية شلبي: فاعلية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، ص 254.
- 5 - طارق محمد السويدان: صناعة القائد، مجموعة الإبداع الكويت، الطبعة الثانية، سنة 2003، ص 40.
- 6 - بن الزاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية. ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. 2005. ورقة، الجزائر.
- 7 - لعل بوكميش: ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع في العالم العربي و النامي. ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. 2005 ورقة، الجزائر.
- 8 - بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، ص 276.
- 9 - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريف ومراجعة: د. رفاعي محمد رفاعي و د. إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 570.
- 10 - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون مرجع سبق ذكره، ص 570.
- 11 - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 571.
- 12 - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2002، ص 308.
- 13 - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ص 309.
- 14 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 196.
- 15 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 197.
- 16 - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 310.
- 17 - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 311.
- 18 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 198.
- 19 - أ.عبد الفتاح بوخمخم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 126.
- 20 - نفس المرجع، ص 126.
- 21 - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 581.
- 22 - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 581.
- 23 - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 582.
- 24 - حسين رشدي التاودي ومصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1974، ص 133.

Alain Touraine: Sociologie de l'action ; édition du seuil, Paris, 1967 P 275 -25

- 26 - عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية الإدارية. 2003 ص 25.
- 27 - جيري ل جراي: الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة المكتبة العربية السورية، دمشق، 1984 ص 380.
- 28 - جيري ل جراي: مرجع سبق ذكره، ص 380 .
- 29 - طارق محمد السويدان: مرجع سبق ذكره، ص 129.
- 30 - طارق محمد السويدان: مرجع سبق ذكره، ص 130.
- 31 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 202 .
- 32 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 203.
- 33 - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 337 - 338.
- 34 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 204.
- 35 - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 354.
- 36 - بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرار في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2007. ص 108 .
- 37 - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 360 .
- 38 - جيرالد جيرينبرغ وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 613 - 614 .
- 39 - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 360 .
- 40 - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 361 .
- 41 - أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب القاهرة 2002 ص 240 .
- 42 - أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 241 .
- 43 - طارق محمد السويدان: مرجع سبق ذكره، ص 108 .
- 44 - أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 243 .
- 45 - أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 244 .
- 46 - طارق محمد السويدان: مرجع سبق ذكره، ص 109 .
- 47 - طارق محمد السويدان: مرجع سبق ذكره، ص 111 .
- 48 - طارق محمد السويدان: مرجع سبق ذكره، ص 121 .