

دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية
تاريخ الاستلام: 2018/10/19
تاريخ القبول: 2018/11/15

¹ محفوط رضا جلجل

جامعة ابن خلدون تيارت

mahfoudreda@yahoo.fr

الجزائر

الملخص:

تعتبر القيادة الإدارية أحد وظائف الإدارة إلى جانب التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة، ولكن عند دراسة موضوع القيادة نلاحظ أنها تتعلق بكل الوظائف التسيير فبدونها لا وجود لتخطيط ولا لتنظيم ولا يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية ولا يمكن أيضا القيام بمراقبة أداء المؤسسة وعليه تظهر أهمية القيادة الإدارية في تسيير المؤسسة خاصة في توجه الدراسات الحديثة في مجال التسيير إلى الاستثمار في العنصر البشري أي كيفية صناعة القائد الذي يستطيع تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

Résumé :

l'autorité administrative se considère comme l'une des fonctions administratives en plus à la planification, l'organisation, la prise de décisions et le contrôle, mais en étudiant l'autorité, on remarque qu'elle concerne toutes les fonctions de gestion, sans elle il n'y a ni planification ni organisation et on peut ni prendre des décisions stratégiques ni contrôler le travail des établissements. Enfin l'importance de l'autorité administrative apparait dans la gestion des établissements selon des études récentes dans le domaine de la gestion et l'investissement humanitaire. C'est -à-dire comment peut-on former l'administrateur qui peut réaliser les meilleurs résultats pour l'entreprise.

¹ محفوط رضا جلجل
جامعة ابن خلدون تيارت

مقدمة

تسعى كل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ، لذلك فهي تعتمد الدراسات والتجارب في ميدان تسيير الإدارة ولعل أهمها في وقتنا الحالي هو الاهتمام بالعنصر البشري ، أو ما يسمى بالاستثمار البشري.

وإن العنصر المهم في الموارد البشرية هو القائد الذي يعتبر المحرك الحقيقي لتسيير المؤسسة خاصة في المؤسسات الاقتصادية لكون القائد له القدرة على المبادرة والإبداع والإقناع عكس في المؤسسات ذات الطابع الإداري التي تكاد تنعدم فيها صفة القيادة، وهذا بسبب التنظيم الإداري.

إن دراسة القيادة له أهمية بمكان لأنه يتعلق بتسيير المؤسسات أي ما يطلق عليه القيادة الإدارية فهي تجمع بين القائد والإدارة في المؤسسة.

والإشكال المطروح هنا ما دور القيادة الإدارية لتسيير المؤسسة ؟

المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية.

قبل التطرق إلى تعريف القيادة الإدارية ، لابد من دراسة أصل أو أساس القيادة ، فالقائد الإداري يفترض توافر فيه صفات القائد والتي تطرقت إليها عدة نظريات والتي من خلالها يمكن تعريف القيادة الإدارية.

المطلب الأول : نظريات القيادة .

القائد هو الحلقة المهمة في القيادة الإدارية ، لذلك يجب التطرق إلى دراسات تتعلق بالقائد ولهذا الصدد ظهرت عدة نظريات تبحث عن أصل القيادة هل تولد مع الإنسان أم أنها مكتسبة .

الفرع الأول : النظريات التقليدية .

إن أول النظريات التي تطرقت إلى مفهوم القائد هي النظريات التقليدية ، باعتبارها ظاهرة إنسانية واجتماعية والتي كانت تنظر أن صفات القيادة تولد مع الإنسان أي أنها فطرية وغير مكتسبة ، ولقد تضمنت هذه النظريات نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات أو الصفات.

أولا:نظرية الرجل العظيم.

هذه النظرية تركز على اعتبار أن القائد هو ذلك الإنسان الذي يمتلك قدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية قوية تجعله رجل عظيم، فهنا القيادة تلد مع إنسان فهو لديه قدرات خارقة تجعله يحظى بولاء من عامة الناس والذين يضحون من أجله ومن أجل تحقيق أهدافه¹

لكن هذه النظرية انتقدت لكونها أهملت جانب مهم الذي يركز عليه القيادة، أي يمكن للشخص أن يكتسب صفات القائد.

ثانيا : نظرية السمات².

نظرية السمات أو الصفات هي مكمل للنظرية السابقة، ظهرت في الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين ، وحيث ترى أن القائد لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات حيث قاموا أصحاب بوضع مجموعة من الصفات والتي يمكن تصنيفها إلى خمس مجموعات .

-المجموعة الأولى تتعلق بصفات الجسدية والتمثلة في القوة الجسدية والطول³.

-أما المجموعة الثانية فتتمثل في الصفات الشخصية والتي تتجسد في الثقة بالنفس والحزم وحب الزعامة ، الذكاء ، التحدي ، قوة الذاكرة ، الجاذبية

-أما المجموعة الثالثة تتعلق بالقدرات الاجتماعية والمركز الاجتماعي مثل روح التعاون، قضاء حاجات الناس، محبة الناس له ، حسن التعامل، انتمائه إلى طبقة راقية.

-أما المجموعة الرابعة تتعلق بالأداء مثل تحمل المسؤولية ، المبادرة ، الحماس، تحقيق الأهداف الرؤية المستقبلية.

انتقدت هذه النظرية لكونها لم تضع معايير موحدة للصفات ،حيث لم يتفق حتى واضعو هذه النظرية على الصفات المشتركة التي يجب أن تتوفر في القائد ، وكذلك يمكن للشخص أن يكتسب صفات القيادة عن طريق تدريبه ولذلك ظهرت نظريات أخرى تفسر وتأصل معنى القيادة.

¹قاسم شاهين برسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة العراق، 2009، ص58-59

²محمد رفيق الطيب ،مدخل للتسيير ، الجزء الثاني ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، الجزائر ، 2012

³غول فرحات ،مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية ،الجزائر ، 2012.

الفرع الثاني : نظرية السلوك.

نظرية السلوك تركز على البحث عن سلوك وأفعال وأساليب القيادة بدلا من أن تفسر على أساس صفات القائد ،ومعنى ذلك أنه يمكن صناعة وتدريب القائد ، وفي هذا الصدد ظهرت عدة دراسات قامت بتحليل سلوك القائد .

أولا :دراسة ميشغان.

ترى هذه الدراسة أن السلوك القيادي يجب أن يهتم بكيفية إنجاز العمل مع الاهتمام بالعاملين، وتتسبب هذه النظرية مجموعة من الباحثين من جامعة ميشغان ، حيث قاموا بمقابلة عدد كبير من المدراء مع مرؤوسيه ليتوصلوا إلى وجود نوعين من سلوكيات القيادة ،وهما التركيز على العمل والتركيز على العاملين.

فبالنسبة للأسلوب الأول نجد أن المدراء يهتمون كثيرا بكيفية أداء العمل من قبل العاملين والتركيز على تقسيم العمل وتنظيمه من أجل أداء للعمل.

أما الأسلوب الثاني فيهتم بالعاملين والبحث عن رفاهيتهم ورضاهم وهذا من أجل أداء أفضل للعاملين.

ثانيا : دراسة أوهايو.

دراسة أوهايو تشبه كثيرا دراسة ميشغان ،حيث وجد الباحثون نمطين من السلوك ، الأول يسمى الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته أي يركز القائد على التنظيم وإنجاز العمل.

أما الثاني يقوم على أساس الاهتمام بالعاملين والشعور بهم أي على القائد أن يوطد علاقاته مع مرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا :نظرية الشبكة الإدارية.¹

إن هذه النظرية طورت النظريات السابقة ،فهي تقوم على أساسيين هما الأفراد والإنتاج ،فالقائد يجب أن على تحديد المهام والتخطيط والقيام بمراقبة أداء العمل مع تقييم النتائج ،وكذلك على القائد أن يهتم بالأفراد أي العمل على تطوير العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.

وقد خلصت أبحاث أصحاب هذه النظرية إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

¹ - قاسم شاهين برسم العمري، المرجع السابق ، ص 61-62

1-القائد هنا لا يهتم بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل هذا النموذج غياب القيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل مع هذا النمط.

2-القائد يركز على تلبية حاجيات المرؤوسين وإقامة علاقات إنسانية واجتماعية مع العمال دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

3-القائد يوازن بين اهتمامه بالمرؤوسين وتلبية حاجياتهم من جهة ومن جهة أخرى يهتم بالإنتاج والعمل ، فهنا القائد اعتيادي ولكنه ليس مبدع.

4-القائد هنا يكون مثاليا ،حيث يعطي اهتماما عاليا للأفراد والإنتاج على حد سواء ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق المؤسسة نجاحا وأداء عاليا للمؤسسة.

الفرع الثالث: النظريات الموقفية.

هذه النظرية تجمع بين ثلاث أبعاد وهي القائد ،المرؤوسين، طبيعة الموقف أو الطرف فكل هذه الأبعاد تقوم على التبادل الاجتماعي ، ولقد ظهرت عدة نظريات في هذا الشأن لذلك لا يمكننا التطرق إلى جميعها نذكر فقط بعضها .

أولا :نظرية هيرسي وبلانشار

تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوب بناءً على استعداد مرؤوسيه لأداء مهامهم ،فهنا نجد أربع أساليب يتحدد من خلالها الأسلوب القيادي .

الأسلوب الأول يتمثل في أسلوب الإقناع والذي يكون عند وجود مرؤوسين يتصفون بنقص مهاراتهم ولديهم في نفس الوقت الرغبة في العمل ويمكن الاطمئنان إليهم ، فهنا القائد يقوم بتفسير قراراته وتوضيحها.

أما الأسلوب الثاني فيتمثل بإصدار الأوامر ، فهنا يتصف المرؤوسون بعدم القدرة وعدم الرغبة في العمل وعدم الاطمئنان ، فهنا القائد يقوم بإعطاء تعليمات وتوجيه الأوامر .

الأسلوب الثالث يسمى المشاركة ، فهنا المرؤوسون لديهم القدرة على العمل وعدم الرغبة في العمل وعدم الاطمئنان ، هنا القائد يقوم بتقاسم ومشاركة المرؤوسين الأفكار .

أما الأسلوب الرابع هنا يتصف المرؤوسين بالقدرة والرغبة في العمل والاطمئنان ، فهنا القائد يقوم بتفويض بعض مهامه مع تحمل المسؤولية.

ثانيا : نظرية المسار أو الهدف.

حسب روبرت هاوس إن القائد الناجح هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين بغية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الشخصية للمرؤوسين.

وعليه يجب أن يكونوا القادة مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية وهي :

1-قيادة التوجيهية ،حيث يحتاج المرؤوسون إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولة أو ورقة عمل واضحة.¹

2قيادة مساندة : يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين .

3-قيادة متوجهة للإنجاز:توضع هنا أهدافا تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

4-قيادة تشاركية :تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الرابع: النظريات الحديثة.

أولا: النظرية التبادلية.

يرى جيمس هات وآخرون أن القيادة الإدارية التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد والتابعين له ،بالنسبة للقائد فيقوم بالتوجيهات والتخطيط والتنظيم وتقسيم العمل والمكافآت وتصميم الهيكل التنظيمي ، أما في مقابل ذلك يقوم المرؤوسين بتنفيذ القرارات وإنجاز الأعمال واحترام القائد.

ويرى جاكوس أن الجماعة تقدم للقائد مكانة ومركز وتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها ، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث

¹ - قاسم شاهين برسم العمري، ص63 وما يليها.

أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكلة لهم دون استخدام القوة أو الجبر ، لكونها تقوم على علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين وبدون هذه العلاقة لا تحقق القيادة .

وعليه فإن هذه النظرية تقوم على التبادل بين القائد مع مرؤوسيه بطريقة متكافئة ، فالقائد هو الذي يقوم بتحديد أهداف المؤسسة ويقوم بالتخطيط ويقسم الأعمال والمراكز على المرؤوسين عن طريق التنظيم وفق هيكل تنظيمي ويتخذ القرارات الإستراتيجية ويقوم بتحفيز المرؤوسين وتدريبهم وفي مقابل ذلك يقوم المرؤوسون بتنفيذ قرارات القائد والقيام بالأعمال الموكلة إليهم والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا : القيادة الكاريزمية .

ظهرت هذه النظرية سنة 1976 بفضل الباحثين هاوس وكونجر حيث تقوم هذه النظرية على أساس أحد صفات القائد وهي كاريزما والتي تجعل من القائد محل جاذبية وقبول تجاه مرؤوسيه.

ولكي يكون القائد يتمتع بالكاريزما يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي:

-تنفيذ أوامر القائد ، حيث تكون أوامره مطاعة بشكل مطلق.

-الثقة الكبيرة التي يحظى بها القائد من طرف المرؤوسين .

-قابلية المرؤوسين لقائدهم حتى ولو كان على خطأ.

-العمل على تحقيق الأهداف من طرف كل من القائد ومرؤوسيه.

إن صفة الكاريزما قد سلبية وقد تكون إيجابية ، فإذا تخدم المصالح الفردية دون مراعاة مصالح الجماعة تكون سلبية.

أما إذا كانت هذه الصفة تخدم مصالح القائد مع مرؤوسيه ، فنكون هنا أمام كاريزما إيجابية.

المطلب الثاني : تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي "مجموع النشاطات، من اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والتوجيهات الإدارية والقدرة التي يستطيع من خلالها أن يؤثر القائد الإداري على سلوك المستخدمين والعاملين في المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة"¹

وفي تعريف آخر للقيادة الإدارية "هي عملية التأثير على المرؤوسين، لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، إن طريقة هذا التأثير تختلف كثيراً من مسير لآخر تبعاً لفلسفته القيادية ولمدى رغبته في تفويض السلطة، فهناك من يركز على إعطاء تعليمات مفصلة، ومن ثم يتتبع تنفيذها عن كثب، وهناك من يكتفي بإعطاء توجيهات عامة تاركاً صياغة التفاصيل للمرؤوسين، وهناك من يفضل عدم التدخل إلا في حالات قليلة استثنائية.

وهناك من يعرفها "القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف مخططة .

وفي تعريف آخر أيضاً "القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف"

المبحث الثاني : أساليب ومهام القيادة الإدارية.

إن لكل قيادة إدارية أسلوب تتبعه و وظائف تقوم بها ولمعرفة أكثر لهذه الأساليب والوظائف، سيتم التطرق إليها من هذين المطلبين .

المطلب الأول : أساليب القيادة الإدارية.

توجد عدة أساليب للقيادة الإدارية، والتي تستند لكل منها على أسس ومبادئ ومن بين هذه الأساليب، الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب الحر أو المتساهل.

الفرع الأول: القيادة الأتوقراطية .

¹ -جان بولس وآخرون، محل الإدارة الإستراتيجية، بود دار نشر، لبنان، 2011

القيادة الأوتوقراطية، التي تعرف أيضا بالقيادة الاستبدادية، هي أسلوب في القيادة يتسم بسيطرة فرد على كل القرارات من دون أي مساهمة تذكر من جانب أعضاء المجموعة. وعادة ما يقوم القادة الأوتوقراطيون بخيارات على أساس أفكارهم وأحكامهم الخاصة ونادرا ما يقبلون النصيحة من مرؤوسيه .

أولا: القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

القائد يحتكر السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة مرؤوسيه، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويجبر مرؤوسيه على إطاعته باستخدام التهديد والعقاب.

وفي تعامله مع مرؤوسيه يبدو قليل الثقة فيهم ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية ، ولقد ثبت من نتائج دراسات "ليفين¹ وزملائه" أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه ، ولم يكن يراعي الجو النفسي المحيط به أي جو العمل وأنه غالباً ما يكون منعزلاً عن موظفيه في أكثر الأوقات ، حيث لم يكن يتصل بمجموعته إلا عندما كان يعرض نماذج العمل ، ولم يكن يبدي مشاعر طيبته نحوهم إلا نادراً ، فقد كان طيباً مع من يتفانى في العمل من أفراد مجموعته ، كما أن علاقات المودة مع مرؤوسيه كانت نادرة حيث أفراد مجموعته أنه لم يكن قريباً إلى سلوكهم.²

كذلك قام "وليم ريدن" بدراسة سلوك المدير الأوتوقراطي المستبد ، حيث توصل إلى أن المدير الأوتوقراطي المستبد يبدو انتقادي يهدد كثيرا لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا وأنه دائماً أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها ، وإذا ما خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته ولا يغفر للموظف المخطئ خطأه بسهولة أنه يضع العمل الحال والحصول على نتائج قبل أي اعتبار آخر ، وأنه يتخذ كل القرارات بمفرده وإن اتصالاته دائماً تكون إلى أسفل فقط أي اتصالات هابطة تسير في اتجاه واحد كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل ، ولذلك فإنه لا يحقق إشباعاً دائماً لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب عن التنظيم الذي يقوده.³

إن هذا الأسلوب يناسب المؤسسات الصغيرة والإدارات التي تعتمد على النظام المركزي

¹ - كيرت ليفين هو عالم ألماني انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية يعد مؤسس نظرية المجال المعرفي.

² - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009 ، ص 156.

³ - نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 157.

من سلبيات هذا الأسلوب أنه يقضي على الصف الثاني للقيادات ، ويقضي كذلك الابتكار والمبادرة من قبل المرؤوسين وأن هذا الأسلوب لم يعد مجدي لتسيير الإدارة الحديثة ودليل على ذلك أن الأسلوب القيادي الذي كان يتبعه الرؤساء الإداريون البارزون في الإدارة الأمريكية من أمثال فورد¹ والذي كان يتبع الأسلوب القيادي المتسلط والذي كان يتلاءم مع مستوى العاملين الذي كانوا يريدونهم آنذاك ، إلا أن هذا الأسلوب في اعتقادهم لم يعد يتناسب مع مستوى العاملين اليوم ، ولم يعد يؤدي نفس النتائج التي أداها في شركاتهم في الماضي وعندما تولى حفيد فورد زمام القيادة في شركة فورد للسيارات ، وجد أن الحاجة أصبحت ملحة لتغيير ما سماه التحكم والاستبداد وأحل محله الأسلوب القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والمشاركة ، فترتب على ذلك أن ارتفعت الروح المعنوية للعاملين وارتفع الإنتاج وبدأت الشركة تتقدم سريعاً .

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية الخيرة .

القائد الأوتوقراطي الخير ، يختلف عن القائد المتسلط ، فهو لا يستعمل لغة التهديد والعقاب مع مرؤوسيه بل يعمل على إيجاد مناخ العمل الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده ، وكما يقول "بروان" في شأن هذا النوع من القيادة والذي يعتبره من النوع الرفيق في تعامله مع مرؤوسيه ، يعرف برضائه حينما يقدم مرؤوسه بعملهم ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤذونه ، وذلك لأنه يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل .²

بالإضافة إلى ما سبق يتصف بالثقة في النفس وفي طريق أدائه للعمل ويرتكز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل .

وعليه فالقائد الأوتوقراطي الخير هو أقل تشدد من السابق ، حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب لتحقيق ضمان ولاء التابعين له (المرؤوسين) لتنفيذ القرارات .³

ثالثاً: القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

القائد يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية غير مجدية ، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه لدى بأنهم يشاركون دون أن يشركهم فعلاً ، ويعتمد في تكوين

¹ من موقع ويكيبيديا <https://ar.wikipedia.org/wiki> - هنري فورد هو اقتصادي أمريكي ومؤسس شركة فورد للصناعة السيارات ولد يوم 30 جويلية 1863 بميشيغان الأمريكية. مأخوذ

² - نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 169.

³ - معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008. ص 153

الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه على ما يسميه "ما يروهيس" بالمؤتمرات الإخبارية التي تدور حول تزويده لمرؤوسيه بما توصل إليه من حلول ،ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات ويكون اهتمامه في مثل هذه المؤتمرات منصبة على حصوله على طاعة وتأيد مرؤوسيه إلا أنه لا يشجعهم على المناقشة الهادفة ولا يتيح لهم لهم فرصة للمساهمة بأفكارهم التي تكون مفيدة له للإطلاع على أبولا يتيح لهم لهم فرصة للمساهمة بأفكارهم التي تكون مفيدة له للإطلاع على أبولا يتيح لهم لهم فرصة للمساهمة بأفكارهم التي تكون مفيدة له للإطلاع على أبعد المشكلة ، فالهدف النهائي لهذه المؤتمرات هو حصول القائد على موافقة مرؤوسيه على القرار الذي ينوي اتخاذه.¹

الفرع الثاني : الأسلوب الديمقراطي.

القيادة تكون مشتركة بين القائد والمرؤوسين في تسيير وظائف المؤسسة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات ويبقى للقائد التوجيه والرقابة.

إن هذا الأسلوب ناجح في الإدارات الحديثة ، لكونه ينبنى على الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

وإن الأسلوب الديمقراطي يعتمد على ثلاث أسس، العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة ، ولعل أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يعد أهم ما توصل إليه علماء الإدارة وهو الارتكاز على العنصر البشري.

يعرف "دافز" العلاقات الإنسانية هي " اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ".²

ولقد بدأ الاهتمام بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة بعد النتائج التي توصل إليها فريق من العلماء يرأسهم "التون" مايو من تجارب "هوثورن" في شركة الكهرباء الغربية بالولايات المتحدة فقد حاول الباحثون في هذه التجارب إيجاد العلاقة بين إنتاجية العمال وكثافة العمل بالإضافة إلى كذلك أن الروح المعنوية والانسجام بين العمال وشعورهم باهتمام المسؤولين بسبب إجراء التجارب عليهم كانت جميعا من أسباب ارتفاع الإنتاجية .وقد جاءت بعدها دراسة العلاقة بين الإنتاجية وعوامل أخرى.

وتقوم العلاقات الإنسانية على النقاط التالية :

¹ -نواف كنعان ، المرجع السابق ،ص 173.

² -فس المرجع ،ص 183

- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أدائه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن، والحقد والتحاسد .
- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسبب في العمل.
- إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

الفرع الثالث : الأسلوب المتساهل.

وتسمى أيضاً القيادة الحرة والتي تعني ترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويكون هو في حكم المستشار لهم ، ويفوض صلاحياته في اتخاذ القرار للمجموعة التي هي حرة في التصرف ¹.

القائد هنا يترك الحرية الكاملة لمرؤوسيه في تسيير المؤسسة منها اتخاذ القرارات والتنظيم ، ومنه فالقائد لا يقوم بالقيادة الإدارية.

هذا النوع من الأسلوب يناسب تعامل القائد مع أفراد ذوي خبرات ومستويات عالية .

لكن هذا الأسلوب وجه إليه عدة انتقادات لأنه يؤدي إلى تسبب الموظفين ووجود فوضى داخل المؤسسة لهذا يطلق هذا النوع بالإدارة الفوضوية.

المطلب الثاني : وظائف القيادة الإدارية.

إن كل مؤسسة سواء كانت إدارية أو اقتصادية ، يجب أن تعتمد على مجموعة من الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة .

الفرع الأول : التخطيط.

¹ - هاشم حمدي رضا ، إدارة التحول والقيادة الفعالة ، دار الراية ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2010، ص94

التخطيط وظيفة إدارية تسمح بتحديد الطريق الذي يجب أن تسلكه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

إن القادة هم الذين يقومون بعملية التخطيط عن طريق رسم الأهداف وتحديد الرؤية المستقبلية والقيام بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.¹

فبالنسبة لتحليل البيئة الداخلية ، هنا يقوم القادة بدراسة الإمكانيات المتاحة والمتوفرة للمؤسسة من الإمكانيات البشرية مثل وجود الكفاءات والمتخصصين وكذلك مدى توفر الموارد المالية والمادية بالإضافة إلى كيفية تسويق الإنتاج

أما لتحليل البيئة الخارجية فعلى القادة دراسة العوامل المحيطة بالمؤسسة منها العوامل السياسية مثل الاستقرار السياسي والعوامل الاجتماعية مثل دراسة الفئات العمرية التي يتكون منها المجتمع والمستوى المعيشي للفرد وكذلك العوامل الديموغرافية مثل الكثافة السكانية.

وعليه تظهر أهمية التخطيط التي يقوم بها القادة فكلما كان تخطيط ناجح أدى ذلك إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني : التنظيم.

إن مهمة التنظيم هي من اختصاص كذلك القادة ،حيث يعتبر أداة بواسطتها إنجاز العمل أو وسيلة لتنفيذ الأعمال ومن بين المهام التي يقوم بها القادة في إطار التنظيم والتي تتمثل فيما يلي:

-القيام بتوزيع وتخصيص الأعمال على المرؤوسين مع تقسيم النشاط إلى أقسام مثل قسم الموارد البشرية وقسم الإنتاج وقسم التسويق .²

-تقسيم الأدوار على العاملين ،حتى يعرف كل موظف ما هو المطلوب منه وهذا من أجل تفادي التداخل والازدواجية في العمل.

-توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين ،حيث يعرف كل موظف رئيسه بما يرسخ وحدة الأمر .

¹ غول فرحات ،المرجع السابق ،ص121

² محمد رفيق الطيب،المرجع السابق،ص101

-تسهيل عملية الاتصال بين الوحدات مما يؤدي إلى انجاز عمل متناغم ومنسجم ومتكامل .

-الاستفادة من التخصص ،حيث يراعي التنظيم توزيع الأعمال على مختلف العاملين حسب تخصصاتهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق استخدام أفضل للطاقات البشرية.

-وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة يوضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا إلى مستويات الدنيا.

الفرع الثالث: اتخاذ القرار.

إن كفاءة وقدرة القائد تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها وفي النتائج التي يتحصل عليها لذلك يجب على القائد مراعاة مراحل صياغة القرار والمتمثلة فيما يلي:

-تحديد المشكلة مع تشخيصها ، إن تحديد المشكل بشكل جيد يعتبر نصف الحل.

-وضع مجموع من البدائل والمتمثلة في الحلول والتي تكون مبنية على تنبؤات مع وضع النتائج.

-اختيار البديل المناسب أي اختيار الحل الأمثل وهذا بعد التقييم والموازنة بين البدائل المتاحة.

-تنفيذ القرار ومتابعته من طرف القائد.

الفرع الرابع : تدريب الموظفين.¹

أن العنصر البشري في المؤسسة يعتبر هو أهم عنصر ،لذلك يجب القادة القيام بتدريب الموظفين من أجل الحصول على نتائج وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن التدريب يعكس بالإيجاب على المؤسسة ومن بين أهدافه نذكر ما يلي :

-يساهم التدريب في تقليل الإشراف،حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء يمارس الرقابة الذاتية على نفسه.

-تأهيل العاملين لشغل مناصب عالية بدلا من اللجوء إلى التوظيف الخارجي .

-تمويل المؤسسات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتناسب مع متطلباتها.

¹ - جان بولس ،المرجع السابق ،ص152

-رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إلمامهم الجيد وزيادة قدرتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وعن أعمالهم.

-رفع الإنتاجية بعد تمتع الموظفين بقدرات ومهارات مع تحسين أدائهم.

خاتمة .

في الأخير نستنتج أن للقيادة دور مهم في تسيير المؤسسة ، فالقائد الناجح يجب أن يتمتع بمجموعة من الصفات والتي تتمثل في القدرة على الإقناع والثقة ، وإلى جانب هذه الصفات يجب أن يهتم بالمرؤوسين لأنهم يمثلون الحلقة الثانية في العنصر البشري ، لذلك يقوم القائد الناجح بتلبية الحاجيات الاجتماعية للمرؤوسين مع العمل على تحفيزهم وتدريبهم وهذا من أجل تقديم أفضل أداء ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه يجب على المؤسسات الاهتمام بالقيادة الإدارية لكونها أساس النجاح وتحقيق نتائج أفضل وعلى المؤسسات الإدارية تبنى النتائج التي توصلت إليها المؤسسات الاقتصادية بفضل استثمارها في العنصر البشري.

قائمة المراجع:

- 1-جان بولس وآخرون، مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية، بدون دار نشر، لبنان، 2011.
- 2-غول فرحات ، مدخل إلى التسيير ،دار الخلدونية، الجزائر .2012.
- 3-محمد رفيق الطيب ،مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثانية ،الجزائر،2012.
- 4-قاسم شاهين برسم العمري،أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية ،أطروحة دكتوراه،جامعة البصرة العراق،.2009
- 5- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009.

6- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ،دار الحامد ، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.