

(تأثير النمط القيادي على تنمية الموارد البشرية
في المؤسسة الجزائرية)

أ/بونخلة فريد، جامعة تيارت

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على معرفة مدى تأثير النمط القيادي على تنمية قدرات و مهارات المورد البشري من أجل زيادة الفعالية و الأداء. تعتبر القيادة إحدى وسائل التوجيه وكذلك التدريب، فهي أصبحت ضرورية في كل المنظمات وفي كل المجالات الإدارية: كالتنظيم، الرقابة، التخطيط، التحفيز، والقيادة هي عملية تعلم وإعداد ويتم ذلك من خلال الممارسة، فالقادة لا يولدون قادة ولكن يتم تكوينهم وتدريبهم لتولي المناصب العليا فيما بعد. النمط القيادي له تأثيرا كبيرا على الموارد البشرية و نمو و استقرار المؤسسة سواء كان أوتوقراطي أو ديمقراطي أو تسيبي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، تنمية الموارد البشرية

Abstract:

The aim of this study is to focus on the extent to which the leadership model influences the development of human resource capabilities and skills in order to increase efficiency and performance. Leadership is a means of guidance and training. It is necessary in all organizations and in all administrative areas. Organizing, supervising, planning, motivating, and leadership is a process of learning and preparation. This is done through practice. Leaders are not born leaders but are trained and trained to take top positions in distance. The leadership style has a great impact on the human resources and the growth and stability of the institution, whether autocratic, democratic or laissez-faire.

Keywords: Leadership, Development of human resources.

مقدمة:

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، لقد شكل موضوع القيادة محور بحوث عديدة وتناولات مختلفة، حيث ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية أربعة اتجاهات مهمة في دراسات هذا الموضوع هي:

1- التناول السلوكي (دراسة جامعة أوهايو).

2- التناول القائم على أساس الفاعلية (دراسة جامعة متشيجان)

3- التناول القائم على أساس الدافعية (نظرية المسار والهدف ونظرية التوقع).

4- التناول الموقف (النظرية الموقفية لفدلر ونظرية فروم).

وإذا كانت هذه النظريات السابقة حول ظاهرة القيادة التنظيمية مثل: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، تركز أساسا حول الخصائص والمميزات الفردية للقائد، فإن الاتجاه الجديد يركز الاهتمام بالفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف التنظيمي الذي يكون فيه .

وإذا كانت القيادة التنظيمية قد حظيت باهتمام كبير من طرف العلماء والمفكرين في المجتمعات المتقدمة، فإن الدراسات في هذا

المجال تبقى قليلة وغير كافية في البلدان النامية. إن الجزائر منذ الاستقلال وانطلاقها في التنمية الصناعية، وبالرغم من أنها عملت على الاهتمام بالهياكل الإدارية والبشرية وهذا من خلال المخطط الرباعي 1974-1977 بتطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ثم بعد ذلك القانون العام للعمال الجزائريين، ومع ذلك فإن التغيرات الاقتصادية الجديدة ظهرت من خلالها عدة مشاكل في التسيير الإداري خاصة مع إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، الخصوصية، وبرزت عدة اضطرابات كان معظمها ضد المشرفين والقادة وهذا ما أدى بنا إلى الاستفسار عن هذه الظاهرة ومحاولة الكشف عن هذه النقائص والسعي من أجل توفير حلول لها.

وفي السنوات الأخيرة عرفت المؤسسة الجزائرية على مستوى التنظيم الصناعي عدة تغيرات في جميع المستويات، نتجت عنها عدة مشكلات من بينها: الاتصال السيئ والفشل في تحقيق الأهداف العامة، إفلاس الكثير من الشركات، الصراعات الموجودة داخل المؤسسات... الخ. هذا ما يستوجب وجود قيادة تنظيمية فعالة قادرة على التكيف مع الأوضاع والظروف السائدة ومواجهة هذه المشكلات والتحديات الحاصلة سواء داخليا أو خارجيا، وبالتالي اتخاذ قرارات رشيدة قادرة على تحقيق الأهداف العامة.

مما سبق ذكره يمكننا أن نطرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير النمط القيادي على تنمية الرأسمال البشري في المؤسسة الجزائرية ؟

1- مفهوم القيادة:

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 صالحيهم جميعا وهم يرتبطون معا 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 "تannenbaum" 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.

يوضح هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية وهي: وجود هدف يحرك الناس إليه، وجود مجموعة من الأفراد، وجود قائد يجعل ذلك في قالب عملية تؤثر في الناس.

من خلال التعريفات التي سبقت يمكن القول أن هناك وجهات نظر مختلفة، فكل واحد ينظر إلى القيادة بطريقته الخاصة، وهذا نظرا 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

الأفراد و ذلك 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 البشري 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.

الدراسات السابقة حول النمط القيادي:3-

تجارب الأجواء الاجتماعية و أنماط القيادة والإشراف:- أ

قاما "ليبيت وهوايت" "Lippit & White" بعدة تجارب أطلق عليها تجارب الأجواء الاجتماعية " تحت إشراف "كورت ليفين" في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد تم تكوين أندية خاصة بالأطفال ذوي العشر سنوات، وقد تم تطبيق ثلاثة أنماط من القيادة على مراحل متباعدة:

1-القيادة الديمقراطية.

2-القيادة الاوتوقراطية أو الاستبدادية.

3-القيادة التسيبية أو الفوضوية.

تم تقسيم الأطفال إلى مجموعتين فوضعت الأولى تحت قيادة ديكتاتورية، والثانية تحت قيادة ديمقراطية.

وقد طلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف على النحو الآتي:

1-أن يقوم برسم ووضع سياسات العمل.

2-إعطاء خطوات وأساليب العمل للأطفال دون استشارتهم.

3-عدم إعلام الأطفال بالخطوات التالية في العمل.

4-توزيع المهام والمسؤوليات يتم دون إخطار الأطفال.

5-لا يقوم بتكوين علاقة انسانية (صداقة).

أما قائد المجموعة الثانية فقد طلب منه أن يقوم بالعمل الآتي:

1- الجماعة هي التي تقرر سياسة العمل.

2- طريقة العمل تناقش بين القائد وأعضاء المجموعة.

3- يقوم القائد باقتراح طريقتين أو ثلاث من الناحية الفنية ويترك مجال الاختيار للمجموعة أن تختار الأنسب.

4- مهمة توزيع المهام والمسؤوليات تقوم بها الجماعة.

5- أعضاء الجماعة لهم حرية الإختيار للزملاء الذي يرغبون العمل معهم.

6- يقيم قائد المجموعة علاقة إنسانية مع الأطفال.

7- يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال مع إعطاء الأسباب.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يفضل الأطفال إختيار القائد الديمقراطي على القائد الديكتاتوري.

2- أغلب أعضاء المجموعة الأولى بها حاولوا السيطرة على بقية زملائهم، أما معظم أعضاء المجموعة الثانية اتصفوا بالتعاون والتعايش وقبول الآخر.

- 3- أفراد المجموعة الأولى حاولوا الحصول على معاملة خاصة من قبل القائد أما أعضاء المجموعة الثانية لم يفعلوا ذلك.
- 4- الاقتراحات البناء كانت قليلة في المجموعة الأولى عنها في المجموعة الثانية.
- 5- معظم أعضاء المجموعة الأولى قاموا بتقديم انتقادات كثيرة لزملائهم هذا ما قل في المجموعة الثانية.
- 6- أغلب أعضاء المجموعة الثانية يناقشون رأي قائدهم، أما في المجموعة الأولى فالأغلبية كانوا يقبلون برأيه دون مناقشة.
- 7- أظهر أغلب أعضاء المجموعة الثانية قبولاً لأراء زملائهم، بينما لم يبدي أغلب الأعضاء المجموعة الأولى ذلك.
- من نتائج هذه الدراسة يمكن القول أن النمط القيادي الديمقراطي ينتج عنه علاقات أكثر تماسكا وانسجاما بين أعضاء المجموعة، وتكون فيها مناقشة الأفكار وتقبل الآراء، عكس الأسلوب الأوتوقراطي الذي يخلق جماعات غير متعاونة، وغير متناسقة. لقد ركزت هذه الدراسة على أهمية نمط القيادة ودوره في العملية التنظيمية وتأثيره على الأفراد من حيث الرضا الوظيفي والروح المعنوية للإنتاج، ولقد توصلت إلى نتائج مهمة نهت إلى بعض الجوانب التي بدورها مهدت الطريق إلى البحث وإقامة دراسات لاحقة تهتم بالقيادة والإشراف.
- فيما يخص دراسة الأجواء الاجتماعية التي قام بها " لبيت وهوايت " lippit & White ركزت على الاهتمام بدراسة مختلف نماذج القيادة حيث أوضحت أن اختيار الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي، وأن الجماعة في ظل هذه الأجواء تتسم بالتعاون والمناقشات الايجابية ورغم الانتقادات الموجهة إليها، فهي
- بينت أن استخدام الأساليب المتعددة في القيادة تؤدي إلى نتائج مختلفة سواء من حيث مستوى الإنتاج والروح المعنوية للمرؤوسين.
- ب- أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية⁹:
- قام سعيد لوصيف وهو أستاذ بمعهد علم النفس وعلوم التربية بجامعة الجزائر بدراسة حول " أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية"، وقد ركز على أهمية دراسة المنظمات والسلوك التنظيمي الذي نال اهتمام العديد من الباحثين سواء في علم النفس أو علم الاجتماع، ولقد لاحظ الباحث وجود عدة نظريات ومدارس تناولت هذا الموضوع، فبعد الحرب العالمية الثانية تجلت أربعة اتجاهات مهمة اهتمت بدراسة موضوع " القيادة التنظيمية " وهي كالتالي:
- أ-التناول السلوكي (دراسة جامعة أوهايو) .
- ب-التناول القائم على أساس الفاعلية (دراسة جامعة متشيجان) .
- ج-التناول القائم على أساس الدافعية (نظرية المسار والهدف ونظرية التوقع).
- د-التناول الموقف (النظرية الموقفية لفيدلر ونظرية فروم).
- يركز الاتجاه الحديث في دراسة " القيادة التنظيمية " على الاهتمام بالتفاعل الذي يتم بين القائد والموقف التنظيمي الذي يكون فيه، وخاصة الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل، وإذا كان كاتز و كان " katz & kahn " يريان أن مصطلح القيادة يستعمل في العلوم الاجتماعية حسب ثلاث معاني:
- القيادة من حيث هي خاصية منصب معين.
- القيادة من حيث هي سمة أو طابع شخصي.
- القيادة هي خاصية سلوكية.
- إن هذا البحث يؤكد في استعماله لهذا المفهوم على التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في إطار اجتماعي – ثقافي معين على مستوى المؤسسات الصناعية بالجزائر.
- حدد الباحث هدف الدراسة أنه يتخذ من النظرية الموقفية لفيدلر إطارا نظريا وهذا بهدف فحص مشكلة التغير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية، ومحاولة فهم ما إذا كان التغير التنظيمي يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية أو أن تغير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغير التنظيمي
- (الهيكل) على مستوى المؤسسة كلها، أو بمعنى آخر محاولة الإجابة عن هذا السؤال:
- هل تعد القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أو متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغير التنظيمي ؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية قام الباحث بطرح سؤالين هما:

أ - من بين هذين النمطين القيادين: نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ونمط الاهتمام بإنجاز العمل بالنمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية التي هي ميدان البحث ؟

ب - من بين هذين الموقفين: موقف علاقات القائد بالأتباع ، موقف وضعية سلطة القائد، ماهو الموقف الأكثر ارتباطاً بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أ - أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي:

إن الهدف من معالجة هذه النقطة هو معرفة الاختلافات التي يمكن أن تظهر في نمطي القيادة بين قادة المستويات الإشرافية المدروسة وسييسهم هذا التحليل في فهم ودراسة

علاقة هذين النمطين لمتغيرات الموقف القيادي، وتفاعلهما ودرجة تكيفهما مع متطلبات التغير التنظيمي الذي تشهده عينة من المؤسسات الجزائرية.

لقد أظهر اختبار(ت) بين متوسطات نتائج مقياس نمط القيادة لقادة المستويات الإشرافية الأربعة (رؤساء الفرق- المراقبون- رؤساء الورشات- رؤساء المصالح) أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي ومتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثاني من جهة، وبين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثالث من جهة أخرى، بمعنى أن قادة هذه المستويات يتسمون بنمط قيادي متشابه وهو كذلك النمط الذي يركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بإنجاز العمل. ويمكن إرجاع هذا إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية التي يتميز بها المجتمع الجزائري عموماً. والتي تميل عادة إلى تجميع الروابط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية و لو على حساب العقلانية والفاعلية وحتى القانون.

ما هي علاقة هذه النتائج بنمط ملكية ووسائل الإنتاج (النظام الاشتراكي) وكيف لا يهتم المشرف بالعملية الإنتاجية ولكن يهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر وهذا للحفاظ على علاقات طيبة في محيطه الاجتماعي أما الإنتاج فلا أحد يحاسبه عليه.

ب - متغيراً وضعية السلطة وعلاقات القائد بالأتباع وإرتباطهما بنمط القيادة:

من خلال تطبيق " إستبانة وضعية السلطة " من قبل الباحث إتضح أن قادة المستويات الإشرافية الأربعة يتصفون بوضعية سلطة ضعيفة، ولقد أكدت المتوسطات الحسابية أن قيمة "ف" = 2,12 غير دالة إحصائياً هذا ما يبين عدم وجود تباين بين وضعية سلطة قادة المستويات الإشرافية الأربعة والتي تتميز بوصفها ضعيفة.

ولقد أوضحت هذه الدراسة أن هناك علاقات جيدة تربط قادة هذه المستويات بأتباعهم ، ولقد أثبت معامل بيرسون أن الارتباط الموجود بين نمط القيادة ووضعية

السلطة كان منخفضاً وغير دال إحصائياً، وهذا ما يبين عدم وجود علاقة بين هذين المتغيرين. أما فيما يخص الارتباطات بين نمط القيادة ومتغير علاقات القائد بالنسبة للمستويات الإشرافية الأربعة، فجاءت كلها ارتباطات موجبة وذات دلالة إحصائية ، مما يعني وجود علاقة بين هذه المتغيرين، كما بينت هذه الدراسة أن قادة مختلف المستويات الإشرافية لا يتعاملون مع المواقف التنظيمية كما هو مفترض في التصور النظري الذي يطرح " فيدلر "، حيث لاحظ الباحث أن نمط القيادة الذي يميز قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى غير مناسب بالنظر إلى الموقفين التنظيميين اللذين يحددان هذا النمط (علاقة بإتباع جيد ووضعية السلطة ضعيفة)، من هذا المنطلق يكون من الجدير بهؤلاء القادة أن يكونوا مهتمين بإنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بالعمال (العلاقات الإنسانية)، حيث تجمعهم علاقات جيدة مع أتباعهم، وهذا ما يتيح لهم استثمار هذه العلاقة استثماراً إيجابياً في توجيه الأتباع نحو إنجاز العمل أسرع ونوعية أفضل. كما تسمح لهم هذه العلاقة من أن يستمدوا سلطتهم منها، وأن يستعملوها بصورة إيجابية في ضبط شؤون العمل.

ج- القيادة والتغير التنظيمي:

إن التسيير الفعال داخل المؤسسات هو من أهم الأدوار المسؤولين في الوقت الراهن وهذا في ظل التغير السريع والمستمر الذي

يشهده العالم اليوم، فالمؤسسة يجب عليها أن تتكيف مع هذه الديناميكية وهذا لضمان استمرارية وجودها على أنها نسق متميز، وإن استقرار أي مؤسسة لابد من توفر عنصرين هامين:

-أولاً: التميز بالديناميكية والمرونة والتفتح على المحيط بكل ما يتصف به من الناحية الاجتماعية الثقافية السياسية.

-ثانياً: عملية ترشيد النشاط الاقتصادي وتثقيف السلوك التنظيمي وذلك بإدخال تسيير فعال للعوامل الموقفية الطارئة التي يمكن أن يفرضها المحيط.

د- القيادة والسلطة التنظيمية:

إن عملية مراجعة التشريع التنظيمي للمؤسسات وبخاصة (ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات) يبين التخوف الضمني للمشروع من السلطة التنظيمية، فتوزيع السلطة لم يكن على أساس الاعتقاد بأنها وسيلة تساعد المشرفين والمسيرين على العمل مع بعضهم البعض وفق علاقات تتميز بالتنظيم والديناميكية لتحقيق أهداف التنظيم، إن توزيع السلطة اتخذ كبعد إيديولوجي وطبعة سياسية، بحيث أعتبر المشروع الهياكل التنظيمية للمؤسسات بأنها قوى متصارعة تتطلب حصر جزء كبير من هذه السلطة في هيكل تنظيمي واحد (الوصاية).

لقد أصبح من الضرورة الآن الانتقال من السلطة الكلاسيكية (الخنوع) إلى "سلطة التفاوض" التي تبنى على المعارف، ولكن عملية اكتسابها لا تتم على أساس الوضعية الهيكلية في سلم التنظيم، بل على أساس الكفاءات. وهذا الطرح يتطلب ضرورة تجاوز مفهوم "تفويض السلطة" إلى مفهوم "الاعتراف بسلطة الغير".

وتعد دراسة "أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية" من أهم الدراسات السابقة التي تناولناها، بما أنها تتعلق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل هذه التحولات والتغيرات الجارية، من خلال النتائج التي توصلت إليها واختبار الفرضيات التي اهتمت بأنماط القيادة ومستويات الإشراف ووضعية السلطة وعلاقة القائد بالأتباع، وارتباطهم بأسلوب القيادة أو القيادة والتغير التنظيمي والسلطة التنظيمية. فإن هذه الدراسة قد أعطت تحليلاً لبعض المشاكل التي تواجه المؤسسة الجزائرية.

4- النمط القيادي وتنمية الرأس مال البشري:

يلعب النمط القيادي السائد أو المطبق في المؤسسة دوراً كبيراً في تنمية قدرات وكفاءات المورد البشري

يتمثل فيWalt Mart إلى أن السر في نجاح شركة Sam walton في هذا الصدد أشار أحد الباحثين

في كتابهما البحث Peter&Watreman علاقاتها الإيجابية مع عمالها، كما أوضح كل من الباحثين

نوعاً من المراكز الاجتماعية وليس فقط مكان (M3)عن التميز أن: "قد أصبحت شركات مثل:

مكان للعمل، نحن لدينا أندية للعاملين أماكن لممارسة الرياضة، رحلات، ودر للعبادة، وخاصة بعد أن فقدت المدارس وأماكن

العبادة جاذبيتها كمراكز اجتماعية للأسر، فقد ملأت بعض الشركات هذا الفراغ الاجتماعي.¹⁰

كما نجد أن القائد الناجح هو من لا يحتكر السلطة ويشارك الموارد البشرية تبادل المعلومات واتخاذ القرارات. فالفائدة المفوض

يقلل من اعتماد الأفراد عليه، ويقلل اللجوء إليه في كل صغيرة وكبيرة ويعطي الصلاحيات اللازمة لإدارة العمل، ويشجع المبادرات

الفردية في تحمل المسؤولية ويتيح للعاملين فرصة القيام بدور قيادي وفرصاً للتألف الاجتماعي¹¹

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

- الأتباع أكثر حماساً وإرادة.
- أكثر التزاماً بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة¹².
- 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 وتقرن بالفاشلة ومن ثم دراسة مدى تطبيق القائد في الحالتين

لهذه النظرية أو غيرها لنستطيع قياس مدى نجاحها¹³.

أن التعميم بأن 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 والكوارث¹⁴.

خلاصة:

انطلقت هذه الدراسة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية في ظل هذه التغيرات والتحوليات التي يشهدها العالم، وكانت تهدف إلى إعطاء صورة واضحة عن الواقع الحقيقي، لاقتراح بدائل جديدة يمكنها أن تساهم في حل بعض تلك المشكلات، وخاصة أن القيادة تعتبر وصفة في نجاح أو فشل المنظمات.

ضمن هذا السياق، فإن هذه الدراسة عملت على الوقوف على عدة جوانب لها علاقة بالقيادة: مثل الخلفية الاجتماعية والثقافية للقادة، وكذلك العلاقة بين القادة والمرؤوسين. ولقد كشفت هذه الدراسة أن النمط الأفضل هو النمط القيادي الموقفي وهذا ما أشارت إليه النظرية الموقفية حسب فيدلر.

أخيرا يمكننا القول أنه من خلال القيام بعملية تحليل وتقييم الدراسات السابقة التي تناولناها قد سمح لنا بكشف عدة جوانب ذات أهمية بالغة فيما يتعلق بالقيادة كخصائص القيادة، أدوار القائد، الأسس التي يتم بها عملية اختيار القادة والتي تهدف إلى الكشف عن مدى تأثير النمط القيادي على تنمية الموارد البشرية في التنظيم الصناعي وهذا انطلاقا من الواقع الحقيقي إلى التركيز على عملية اتخاذ القرارات من حيث طبيعتها، أساليبها مراحلها، أنواعها هل هي تتخذ عن طريق المشاركة أم بطريقة فردية من قبل القادة؟ ومن حيث النمط القيادي المتبع في المؤسسة، وشبكة الاتصال الموجودة: الطرق والوسائل المستخدمة، الاتصال الصاعد، النازل، الأفقي بالإضافة إلى تفويض السلطة للمرؤوسين ومدى تأثيرها على عقلنة القرارات المتخذة. كل هذه الأمور تساهم في تنمية الرأسمال البشري الذي يمثل اليوم مصدر للثروة لأنه هو من يصنع الإبداع والابتكار وله القدرة على الدخول في التنافسية مع المؤسسات للوصول إلى التميز وإدارة الجودة.

الهوامش:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية 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 شلي: 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 والكفاءات 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 وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. 2005 ورقة، الجزائر.
- 8- بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة

- اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر. ص 276.
- 9- سعيد لوصيف: مجلة العلوم الاجتماعية المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، جامعة الكويت 1995 ص 81.
- 10- أشوك شاندا و شلبا كوبرا : إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة : عبد الحكم احمد الخزامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة . الطبعة الاولى 2002 ص 11.
- 11 – طارق محمد السويدان : صناعة النجاح ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان ، الطبعة السادسة ، 2004. ص 148 – 149
- 12- طارق السويدان: نفس المرجع ص 111.
- 13- طارق السويدان: نفس المرجع ص 111.
- 14- طارق السويدان: نفس المرجع ص 111.