

دور القيادة في تسيير الموارد البشرية وتنميتها

سعاد مقدم

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع

جامعة باجي مختار - عنابة

ملخص

أصبح البحث السوسبولوجي في مجالات تسيير الموارد البشرية يركز على التعرف على حقيقة الآليات التي تحدد سلوك ومواقف الأفراد العاملين، وهنا تظهر القيادة التي تلعب دورا محوريا في تنظيم علاقات الأفراد داخل المؤسسة. وعليه سنتناول في هذا المقال بعض الأساليب التي تمكن القيادة من التأثير في مواردها البشرية والحصول على تعاونها من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لها، وذلك بتنظيمها، وإشراكها في عملية اتخاذ القرار وتنمية شبكة اتصال تتدفق في مختلف مستويات التنظيم، وتحفيزها ودفعها للعمل باتجاه الأهداف المرجوة.

الكلمات الفاتحة: قيادة، تسيير الموارد البشرية، تنظيم، اتخاذ القرارات، اتصال، تحفيز.

Le rôle de leadership dans la gestion et le développement des ressources humaines**Résumé**

Dans les domaines de la gestion des ressources humaines, la recherche sociologique met l'accent sur l'identification des mécanismes qui déterminent le comportement et les attitudes du personnel travailleur. C'est à ce niveau que se manifeste le leadership qui joue un rôle primordial dans l'organisation des relations entre individus au sein de l'entreprise. A cet effet, nous allons exposer quelques méthodes permettant au leadership d'avoir une influence sur les ressources humaines et d'obtenir leur coopération aux fins de fournir les efforts nécessaires afin d'accomplir les tâches qui lui sont confiées à travers l'organisation et l'implication dans le processus de prise de décision, le développement du réseau de communication aux différents niveaux de l'organisation, dans la motivation qui permet d'atteindre les objectifs attendus.

Mots clés : leadership, gestion des ressources humaines, organisation, prise de décision, communication, motivation.

Role of Leadership in Human Resources Management and Development**Abstract**

Sociological research in the field of human resources management focuses on identifying mechanisms that determine worker's behaviour. Leadership can be noticed only on this level, as it plays a major role in organising relationships between individuals in a given society. We attempt in this article to expose some methods that could allow a better leadership impact on human resources and a perfect cooperation in order to accomplish tasks, to organize and bring workers into decision making process and to set a communication network on different levels in addition to motivating workers in order to achieve the set goals

Keywords: leadership, human resources management, decision-making, organization, communication, motivation.

مقدمة:

ومن أجل الوصول إلى ذلك يجدر بنا أولاً تحديد مفهوم القيادة ومفهوم تسيير وتنمية الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم القيادة:

إن مفهوم القيادة يختلف بين كثير من العلماء، كل منهم ينظر إليه من نظرة تختلف عن الآخر، وذلك من حيث الموضوع الذي يعالجه، وقد اخترنا الدور الذي يقوم به القائد للتأثير على موارده البشرية قصد توجيههم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

فقد قدم عبد الحليم محمد السيد وآخرون تعريف القيادة في ضوء قيامها بوظيفة التنظيم .

فهم يرون أن القيادة " مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد والأتباع والمهمة والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط بهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف الممنوعة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية ، كما تتمثل في مزيد من الإنتاجية وقدراً مرتفعاً من الرضا وبتماسك الجماعة"⁽¹⁾.

تضمن هذا التعريف المكونات الرئيسية لعملية القيادة قائد وأتباع ومهام وموقف، وفقاً للتفاعل بين هذه المكونات من أجل تحقيق أهداف التنظيم من تماسك الجماعة ورضاهم عن العمل.

وفي ضوء قيامها بوظيفة إشراك الجماعة في عملية اتخاذ القرار فقد عرفها أحمد زكي بدوي " هي التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن لها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ... أو هي توافق مع الأتباع ومع الموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه، ويقوم هذا التوافق إلى حد كبير على الروح الجماعية للقيادة أي مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار مما يحول دون انفراد القائد بالتحكم في الجماعة " ⁽²⁾.

إن من أهم تطلعات الدول في وقتنا الحاضر هي بروز قادة يتميزون بالإسهام الفعال في تحريك مجتمعاتنا نحو التقدم والنجاح وتحمل المسؤولية، والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية، ومن هذه الرؤية تعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة بما يقوم به القائد من دور فعال في تسيير وتنمية الموارد البشرية من خلال التأثير في مروضيه وتوجيه نشاطاتهم من أجل تحقيق التنمية الإدارية.

وتبرز أهمية القيادة من خلال الدور الذي يقوم به القائد من تنمية لموارده البشرية من خلال الاستخدام الأمثل لها لتحقيق التوازن بين حاجات الأفراد والجماعات وأهداف المؤسسة. ونلاحظ أن هناك علاقة مباشرة بين القيادة من ناحية وبين تسيير وتنمية الموارد البشرية من ناحية أخرى، الشيء الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والأداء والإبداع والالتزام لدى الأفراد والجماعات على مستوى المؤسسة، من خلال الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفاعلين الاجتماعيين. ومن هنا كان علينا صياغة تصور يتضمن إبراز بعض الأساليب الحديثة في التسيير التي يمكن من خلالها أن تكون المؤسسة الاقتصادية أكثر فعالية ونجاح في مواجهة التحديات والرهانات المختلفة التي تتطلبها المؤسسة الحديثة.

كل هذا دفع بنا إلى محاولة توضيح الصلة بين دور القيادة في تسيير وتنمية الموارد البشرية مسلطين الضوء على بعض الجوانب ذات الاهتمام بالجانب الاجتماعي للمؤسسة من تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتنمية الاتصال التنظيمي ومشاركة المروضين في تحقيق أهداف المؤسسة.

يتضح لنا من خلال ما سبق أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين من خلال الدور الاجتماعي الذي يقوم به أثناء تفاعله مع موارده البشرية بتنميتهم وحسن إدارتهم وتوجيه سلوكهم الاجتماعي وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة .

ثانياً: مفهوم تسيير وتنمية الموارد البشرية:

تتموقع وظيفة تسيير الموارد البشرية ضمن التصور الاستراتيجي لتسيير المؤسسة، والتي تعنى بتنمية مواردها البشرية من خلال حسن استغلال كفاءاتها لغرض الوصول إلى النجاعة.

والمقصود بالموارد البشرية هي "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها"⁽⁵⁾.

فهذا المفهوم يؤكد أن فاعلية المؤسسة إنما هي مسؤولية جميع الموارد البشرية من قادة و مرؤوسين التي تعمل في المؤسسة وبالتالي بقاء المؤسسة واستمرارها يعتمدان بشكل أساسي على كافة مواردها البشرية، والتي تمثل العنصر الأساسي و الأهم على جميع الموارد الأخرى سواء المادية منها و المالية.

أما تسيير الموارد البشرية فهي "وظيفة استراتيجية تعتبر مساهمة حاسمة للإدارة خاصة عندما تسعى إلى تبوء موقع استراتيجي للتغيير والتكيف الإداري"⁽⁶⁾.

لقد أصبح من الضروري أن تقوم المؤسسة بالاهتمام بالأفراد العاملين وظروفهم التنظيمية وكل ما يرتبط بوجودهم في المؤسسة واتخاذ سياسات خاصة في تسييرهم وتطويرهم وفقاً للأهداف والخطط الإستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل تحقيق التكيف الوظيفي.

كما أن وظيفة تسيير الموارد البشرية تعنى بـ "توجيه وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة، وفي نفس

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة تشمل على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه مع مرؤوسيه، ويتم الوصول إليه من خلال عملية التوجيه والتأثير في الجماعة كأفراد وذلك يتطلب منه صياغة وإصدار القرارات السليمة، والتي تعتبر من أهم وظائف القائد لمواجهة موقف معين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي نفس السياق دائماً يعرف البعض القيادة في ضوء عملية الاتصال فعرفها Jean Louis Bergeron بأنها "تأثير رئيس السلم الهرمي على سلوك المستخدمين من خلال مجموعة المهام والنشاطات خاصة الاتصالات بين الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم وأهداف الجماعة إرادياً وبكل فعالية"⁽³⁾.

يتضح من هذا التعريف أنه لا بد على القيادة لتحقيق فعاليتها أن تكون ملزمة بكل أبعاد المهام المنوطة بها، وتعتبر تنمية الاتصالات بين جماعات العمل واحدة من هذه المهام والتي يتم من خلالها عملية التأثير والتأثر بين القائد ومرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء.

بالإضافة إلى وظيفة أخرى للقيادة هي " القدرة على حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس شخصاً ما التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتماشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية "⁽⁴⁾.

ومن هنا نجد أنه يجب أن تتوفر في القائد القدرة والمهارة على تحفيز التابعين له، من أجل كسب تعاونهم وإنجاز ما يجب أدائه، كذلك ميلهم واستجابتهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد من أهداف وذلك بإدراكهم بأن ما يحققونه هو في نفس الوقت إشباع لرغباتهم وطموحاتهم .

تسيير الموارد البشرية وتنميتها وزيادة فعاليتها داخل المؤسسة .

ثالثاً: نظريات القيادة:

نظراً لأهمية دور القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة وما تتصف به من قدرة يتمتع بها القائد للتأثير على سلوك مرؤوسيه، فلا بد لنا من التعرف على طبيعة هذه القدرة وطبيعة مصدرها وتحليل ظاهرة القيادة وذلك من خلال استعراض أهم الدراسات ونظريات القيادة.

حيث عرفت القيادة تغييراً من النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الخصائص والمميزات الفردية للقائد واتجهت الدراسات الحديثة إلى التركيز على التفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف الذي يكون فيه. إن هذا التوجه يفرض علينا عرض لمحة تاريخية عن ظروف ظهور الدراسات السوسولوجية حول القيادة التي أثارت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين. وإذا حاولنا استعراض بعض الدراسات النظرية فإنه تواجهنا في البداية:

1- نظرية الرجل العظيم :

التي تقوم على أساس "أن القيادة ذات طبيعة موروثية، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيهـم " (9).

فهذه النظرية ركزت في تفسيرها للقيادة على استعدادات بيولوجية مزودا بها بالطبيعة، وتلك الاستعدادات هي التي تؤهلهم لاحتلال المراكز العليا والمتقدمة، وتجعل الآخرين ينقادون إليهم ويقرون بقدراتهم الهائلة وغير العادية أحياناً.

إن ظهور نظرية الرجل العظيم الملهم أو الكاريزما مهدت إلى ظهور نظرية جديدة أكثر واقعية فيما يخص القيادة أطلق عليه نظرية السمات.

الوقت تضمن إدارة المستخدمين، العلاقات الاجتماعية، والاتصال الداخلي للمؤسسة، وتطوير الحاجات للأفراد " (7).

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية وظيفية إستراتيجية توفر الطاقات اللازمة التي تحتاجها الإدارة مع توفر جملة من الضمانات قائمة على العلاقات الاجتماعية والإنسانية لتحقيق ما تصبو إليه من الوصول إلى النجاعة .

أما فيما يخص تنمية الموارد البشرية "فيقصد بها زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة" (8).

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تحسين أداء القوى العاملة في المؤسسة في جميع مجالات العمل، وعلى جميع المستويات من أجل تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة لرفع كفاءتها وفعاليتها التنظيمية وذلك لغرض تحقيق أهداف معينة .

إن تسيير الموارد البشرية هو ذلك الجزء من الإدارة والمتعلق بالعنصر البشري والذي يهتم بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة من خلال النشاطات التي تبدل لتحقيق الفعالية التنظيمية، ويلعب القائد الدور الرئيسي في عملية تسيير وتنمية الموارد البشرية فهو القادر على كشف إمكانيات الأفراد العاملين وجعلهم على درجة من الكفاءة والفعالية والرضا بتوفير بعض الأساليب والتي حصرناها إجرائياً في حسن تنظيم العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية الاتصالات والتحفيز، وتشكل هذه المتغيرات بالإضافة إلى غيرها من المتغيرات الأخرى الإطار العام لحسن

2- نظرية السمات:

إن نظرية السمات هي محاولة لتحديد مجموعة الخصائص أو السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون ناجحاً، ومن بين هذه السمات نجد الجسمية والفكرية والشخصية للقائد. "تفترض هذه النظرية وجود ارتباط بين القيادة الفعالة من ناحية وبين خصائص وسمات شخصية القائد من ناحية أخرى و أنه بالإمكان دراسة كل منها " (10).

والملاحظ في هذه النظرية أن القائد بهذه الصفات يتفوق بدرجة عالية على مرؤوسيه. ورغم تعدد الدراسات لتحديد الصفات أو السمات التي يجب توفرها في القائد، فإن العديد من الباحثين لم يتوصلوا إلى نتائج واحدة أو متقاربة، وهذا يتوقف على طبيعة القائد نفسه، إضافة إلى هذا فإنه لا يمكن تعميم تلك الصفات.

3- النظرية السلوكية:

تمخضت نتائج دراسات نظرية السمات حول ظاهرة القيادة إلى ظهور اتجاه جديد أطلق عليه النظريات السلوكية، إذ نجد الاهتمام منصبا حول دراسات سلوك القائد للتمييز بين القائد الفعال من غير الفعال، ولقد ركزت النظريات التي تناولت هذا الموضوع على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية.

ونظرا للكلم الهائل من الدراسات والنظريات في مسألة القيادة، وما يدور حولها، نجد جامعات أولت الموضوع أهمية ومنها دراسات جامعة متشجن "Michigan" وجامعة أوهايو "Ohio".

3-1 دراسات جامعة متشجن وجامعة أوهايو:

لقد أجرت جامعة متشجن دراسات حول أنماط القيادة في التنظيمات الرسمية، وكان الهدف منها هو محاولة التعرف على نمط سلوك القائد والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية

المرتفعة ومقارنته بنمط سلوك القائد والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية والإشراف الذي يهتم بالعاملين. ولقد سمي بنمط القيادة المهتم بالعاملين وهذا النمط القيادي يهتم بمشاعر العاملين وراحتهم ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير للإشراف والقيادة.

-بينما تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سمي بنمط القيادة المهتم بالإنتاج، وهذا النمط القيادي وجد أنه يهتم بالعمل والإنتاج والإجراءات وطرق الأداء، ولا يترك المشرفون فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل (11).

وما يمكن استنتاجه هو أن نمط القيادة الذي توصلت إليه دراسات متشجن يتحدد بدرجة الإنتاجية ورضا المرؤوسين.

في الوقت الذي كانت فيه دراسات جامعة متشجن جارية كان هناك فريق من الباحثين في جامعة أوهايو يحاول دراسة مكونات ووظائف القائد وأبعاد السلوك الذي يعبر عنها بنمط قيادته، ولقد وضعوا بعدين للقيادة: بعدا خاصا بتنظيم العمل ويتعلق بتنظيم وتوجيه ومتابعة أداء المرؤوسين للعمل، وبعدا يتعلق بالجوانب الإنسانية لمعاملة القائد لمرؤوسيه.

- ففي البعد الأول بعد البناء: يجمع السلوكات التي من خلالها يبين القائد أنه قادر على الاهتمام باحتياجات التنظيم، إذ يخطط وينظم وينسق ويراقب العمل.

- أما البعد الثاني بعد الاعتبار : فيجمع السلوكات التي من خلالها يبين القائد أنه قادر على الاهتمام بأعضاء

الجماعة من حسن الإصغاء والتشجيع والاتصال ويساعد على حل المشكلات" (12).

فمن خلال هذين البعدين يمكن ملاحظة أن القائد الفعال هو ذلك الذي يتصف بالقدرة على الاهتمام باحتياجات التنظيم دون إهمال احتياجات المرؤوسين وهو ما كان يركز عليه الباحثون حتى يتعرفوا ويقفوا على أهم البعدين في العملية القيادية، ومن ثمة الوصول إلى النمط القيادي الناجح في التسيير والفهم للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

3-2- نظرية الشبكة الإدارية :

أشرف على هذه الدراسات بلاك وموتون Black et Monton في 1969 والملاحظ في هذه الدراسات أنها اهتمت بشكل أوضح بالمنهج التسييري، حيث وضعاً أسلوبين لسلوك القائد من خلالهما انطلقت الدراسات للتأكد منهما، وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج.

وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين تظهر عليهما أساليب القيادة المختلفة، ولقد حددا خمسة أنماط للقيادة موزعة حسب أهمية الوظيفة من جهة ومن جهة أخرى المشاكل الإنسانية، وبذلك نجد هذه الأنماط الخمسة بالشكل الآتي:

1- القيادة الضعيفة: القائد هنا لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه عضواً في المؤسسة.

2- القيادة المتسلطة: يركز هذا النمط على الإنتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتغاضى عن إشباع حاجات الأفراد، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية.

3- القيادة الإنسانية: يؤدي هذا النمط من القيادة إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

4- القيادة المعتدلة: القائد هنا يوازي بين اهتمامه بالإنتاج والأفراد بحيث يؤدي إلى الإنتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة، ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة.

5- القيادة الجماعية: يركز القائد في هذا النمط على روح الجماعة في العمل، ويحاول الحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة (13).

من خلال الأنماط المقدمة من قبل بلاك وموتون نجد أن اهتمامهم منصب حول النمط الأخير، ذلك بتركيز اهتمامهما بالبعدين الخاص بالتنظيم والخاص بالمشاكل الإنسانية، وهما يشجعان القادة على استعمال القيادة الجماعية القائمة على روح الفريق وفي نظرهما إن هذا النمط يمثل مرجعاً بالنسبة لكل قائد.

إن وجود ثغرات في الدراسات السابقة شجعت باحثين إلى بناء نماذج نظرية حديثة، تميزت بأنها تقرض أن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص أو أسلوب القائد في تحديد فعالية القيادة، ومنها نجد النظريات الموقفية.

4- النظريات الموقفية للقيادة:

لم يرفض الباحثون والدارسون نظريات السمات أو النظريات السلوكية، وإنما أيقنوا أن فعالية القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة.

فالنظريات الموقفية من النظريات التي ركزت على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتغييرها. فالسمات والخصائص القيادية المعتمدة في تكوين الشخصية الذاتية، إنما هي سمات وخصائص

ويرى فيدلر أن الموقف المثالي لسلوك القائد يتحقق عندما تكون العلاقة بين القائد والأتباع جيدة وهيكل المهمة عالية، ووضعية سلطة القائد قوية، وعلى هذا الأساس فإن سلوك القائد يختلف من موقف لآخر حسب اختلاف درجة الأبعاد الثلاثة المذكورة سابقاً.

من خلال ما جاء به فيدلر يمكن القول إن عمله كان خطوة إيجابية حيث اهتم بمتغيرات الموقف وأيضاً إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين سمات القائد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة . ولقد أثبتت الدراسات فيما بعد أن نظرية فيدلر لا يمكن الثقة بها، لما تقدمه من تنبؤات لكن هذا لا يمنع أنها كانت خطوة إيجابية نحو الاهتمام بمتغيرات الموقف، وقدمت تأثير عوامل الموقف على سمات القيادة.

4-2- نظرية المسار والهدف :

قدم روبرت هاوس في 1971 نظرية موقفية سميت نظرية المسار والهدف، أكد فيها أن الوظيفة الرئيسية للقائد تكمن في صياغة وتوضيح أهداف مهمة المرؤوسين وتحديد مسارات تحقيقها- وهذا ما أدى به لتسميتها نظرية المسار والهدف-. كما بين مدى تأثير سلوك القائد على دوافع وتوجهات الأفراد والذي ينعكس بدوره على مستوى تحقيق درجة الرضا، وأشار إلى أن سلوك القائد يعتمد على عاملين من عوامل الموقف هما صفات المرؤوسين وبنية العمل (16).

ولقد استخدم هاوس في تفسيره أثر السلوك القيادي على دافعية المرؤوسين (4) أربعة أساليب قيادية:

1- القيادة الموجهة: يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم، إذا القائد هنا هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعله

نسبية تختلف باختلاف المواقف والظروف المحيطة ولا توجد هناك سمات عامة أو خصائص مشتركة يجب توافرها في الشخص حتى يصير قائداً، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد، ومن أبرز هذه النظريات:

4-1- نظرية الموقف:

تعتبر محاولة فيدلر Fiedler في 1967 لبناء نظرية القيادة أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفرض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد. وبالتالي فإن عنصر النظرية يعتمدان على نمط القيادة وعلى الموقف القيادي.

فبالنسبة للنمط القيادي استخدم فيدلر نمطين قياديين هما:

- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل.
- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية (14).

أما الموقف القيادي والذي تؤثر فيه بصفة إيجابية أو سلبية ثلاثة أبعاد أساسية فهي:

1- العلاقات بين القائد والأتباع: وتعني درجة ارتباط الأتباع بقائدهم وثقتهم فيه وولائهم له، ويعتبر فيدلر العلاقات بين القائد والأتباع أهم متغير في تحديد تأثير القائد في جماعته وأداء أعضائه.

2- وضعية سلطة القائد: ويعني بها درجة القوة المتضمنة في مركز القيادة، أي قوة التواب والعقاب، كما أن وضعية السلطة تعني جميع السلطات الرسمية التي يتمتع بها القائد وقدرته على التأثير بواسطتها في أتباعه.

3- هيكل المهمة: ويعني بها وضوح المهمة التي كلفت بها الجماعة تحت إشراف القائد ووضع الخطوات الضرورية لإنجاز المهمة (15).

عن تفاعلها أربعة أبعاد للسلوك يعتمد كل بعد منها على عاملين موقفيين هما النضوج الوظيفي والنفسي⁽¹⁸⁾.

انطلاقاً من هذين البعدين المهمة والعلاقات يمكن التمييز بين (4) أربعة مستويات لنضج التابعين، ولكل مستوى هناك نمط من القيادة المكيف مع الموقف:

1- النمط الموجه: يخص هذا النمط إعطاء تعليمات محددة للمرؤوسين وتهيئتهم ليكونوا مستعدين لتنفيذ المهام ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين تنقصهم الكفاءة لكن يطمحون للارتقاء.

2- النمط الممرن: القائد يواصل توجيه ومراقبة تنفيذ المهام لكنه يدفع مرؤوسيه لفهم القرارات، فهو يشرح لهم ويشجعهم ويشركهم فيما يخص اتخاذ القرارات. هذا النمط يتطلب نوعاً من الكفاءة في المرؤوسين، ويواجه مشكلتين إما فقدان الثقة في المرؤوسين وإما تحفيزهم غير كاف.

3- النمط المساند: هذا النمط أقل توجيهاً لكن أكثر تشجيعاً، فالقائد لا يعطي تعليمات محددة للتابعين لإتمام مهامهم لكن يتركهم يصلون بأنفسهم للقرار الصائب، هذا النمط يستلزم في المرؤوسين الكفاءة، لكن ينقصهم الضمان لأنهم أقل تحفيزاً، لذلك من المجازفة تركهم يتخذون مسؤولية اتخاذ القرار.

4- النمط المفوض: يخص الثقة في حل المشكلات وأخذ القرار من قبل المرؤوسين، وفي هذا النمط المرؤوسون أكفاء في مهامهم ومحفزون⁽¹⁹⁾.

إن اختيار نمط القيادة لا يكون نهائياً لكن يمكن تكيفه حسب موقف التابعين، والآن تغير ذلك حسب المهمة والأهداف التي نريد تحقيقها.

إذا نجد أن هذه النظرية حاولت إثبات تأثير عوامل الموقف على العلاقة بين نمط القيادة من ناحية وفعالية

عن طريق التوجيهات التي يصدرها حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد خاصة في المهام الغامضة.

2- القيادة الداعمة: يتميز القائد بأنه يعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين ولحاجاتهم. وإن هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي على رضا التابعين، الذين يعملون تحت ضغوط، وينفذون مهاماً لا تؤدي إلى الرضا والراحة النفسية.

3- قيادة المشاركة: يستشير القائد هنا الخاضعين، ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يصنع قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة وبالتالي إلى الإنجاز الفعال.

4- القيادة المهمة بالتحصيل: يؤكد القائد في هذا النوع من القيادة على الإنجاز المميز، وفي نفس الوقت يضع ثقته في التابعين وما عليهم إلا أن يرتفعوا إلى مستوى هذه الثقة ويكافحوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها⁽¹⁷⁾.

من خلال كل ما سبق نجد أن هاوس في نظريته المسار والهدف يرى أن القائد الواحد يمكنه أن يمارس أكثر من نمط قيادي حسب طبيعة الموقف الذي يوجد فيه، وأن نمط القيادة يحقق الرضا للتابعين ويكون حافزاً لهم ويشبع حاجاتهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف إذا كان قائماً على الأنماط القيادية الأربع السالفة الذكر.

4-3- نظرية دورة الحياة للقيادة:

لقد طور هارساي وبلانشارد Hersey et Blanchard في سنة 1977 نظرية أطلق عليها اسم دورة حياة القيادة. أوضح فيها أن السلوك القيادي يشمل سلوك المهمة وسلوك العلاقات وينتج

والإشراف على سير العمل بالإمكانيات التي ترفع من مهاراتهم، ومعارفهم بفضل تخطيط وتوجيه مساهمهم المهني.

وهكذا يتضح لنا أن القيادة الفعالة هي التي توجه الفرد العامل إلى الأداء السليم، وتتجه به إلى تحقيق مطالب العمل وغاياته الشخصية.

فالقيادة بالإضافة إلى أنها تستمد قوتها من شخصية القائد بصفاته وإمكانياته، وقدراته على التنظيم، فإنها تستمد قوتها ومكانتها كذلك من تماسك أعضاء الجماعة الاجتماعية، والتفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه في ظل ظروف محددة، وهو ما ينمي روح التعاون بين مجموع العاملين ويخلق لحمة الفريق الذي يعمل على تحقيق أهداف التنظيم.

وفي ضوء هذه الرؤية تمثل القيادة حلقة مهمة في خطة تسيير الموارد البشرية، وبذلك أصبحت القيادة واحدة من أهم المهارات التي يجب توافرها في القائد (المدير العصري) لمواجهة التحديات التي تنتظره في المستقبل⁽²⁰⁾.

وعليه، فإن نجاح أي مؤسسة إنما يتوقف على كفاءة قادتها في إدارة وتسيير مواردهم البشرية باستخدام بعض الأساليب التي تمكنها من التأثير فيهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم.

كما سبق وأن تحدثنا أن للقيادة دورا كبيرا في التأثير على الجماعة التي يقودها، ويعتبر التأثير والتوجيه والإقناع أحد المحاور الأساسية في التعرف على هذه الظاهرة، والتي من خلالها نتعرف على القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحا من خلال ما يستخدمه من تأثير على أتباعه ومروؤسيه بالشكل الإيجابي، لذلك وجب التعرف على الدور الذي يلعبه القائد في تنمية موارده البشرية قصد توجيههم من

القيادة من ناحية أخرى، وبهذا فإن مقارنة هاراسي وبلانشار هي انتقال من مفهوم ستاتيكي لمصطلح أنماط القيادة إلى مفهوم مكيف وديناميكي والمهم معرفة تكييفه حسب الموقف والشخص في التسيير.

من خلال عرض أهم الدراسات والنظريات التي تناولت موضوع القيادة، نجد أن كل دراسة عالجت الموضوع من زاوية ضيقة، غير أننا نجد أن القيادة هي موقف وسلوك وسمات، كون هذه العناصر متشابكة، لا يمكن فصلها عن بعضها، وعليه يمكننا الوصول إلى بعض التوجهات المحددة منها أن القيادة وظيفة تسييرية يقوم بها القائد داخل جماعته، فهو يعمل على توجيه الجماعة وتحقيق تماسك أعضائه، وتحدد هذه الأعمال والأنشطة في إطار الوظائف والأشخاص القائمين بها، طبقا لما يقوم به كل منهم من مهام تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال الدراسات والنظريات سواء أكانت الكلاسيكية أو الحديثة أيقن الباحثون أن تبوء موقع قيادي محكوم بالظروف والمواقف وسمات ومهارات القائد في التأثير على موارده البشرية.

وفي هذا الإطار نجد أن القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير على مروؤسيه بشكل يزيد من إنتاجهم ويرفع من روحهم المعنوية، وهذا يتضمن الإلمام بالدراسات والنظريات المتعلقة بالقيادة بما فيها القيادة بالمشاركة (المشاركة في اتخاذ القرارات) ونظريات التحفيز والاتصال، وهنا لا يكفي لمعرفة هذه النظريات فحسب، وإنما بمحاولة تطبيقها.

رابعاً: دور القيادة في تسيير وتنمية الموارد البشرية:

تلعب القيادة دورا محوريا في تنظيم علاقات الأفراد داخل المؤسسة من خلال توزيع مهامهم

أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتي نوجزها فيما يأتي:

1- دور القيادة في تنظيم العاملين:

من المعلوم أن من متطلبات المهارة القيادية هي قدرة القائد على التنظيم، لذلك يقع على عاتقه عبء القيام بتنظيم مؤسسته سواء من الناحية الهيكلية أو البشرية، بطرق علمية تكفل إنجاز المهام بشكل أفضل، ويجب أن تكون الحلول التي يرسمها القائد لإحداث التطور والتغيير نابعة من داخل التنظيم، حتى تكون واقعية ومعبرة عن احتياجاتهم وملائمة مع بيئة العمل، ومن ثم تحقيق أهداف التنظيم، كل ذلك يتوقف على مدى قدرة القائد على التوفيق بين متطلبات وأهداف التنظيم من جهة، وحاجات ورغبات العاملين من جهة أخرى .

فالهدف الحقيقي من وراء قيام القائد بوظيفة التنظيم يتمثل في محاولة خلق تنظيم ديناميكي قادر على تحريك مختلف العناصر المختلفة بالشكل الذي يحقق الأنشطة والأعمال المخططة لها بمعدلات الإنجاز المطلوبة في الوقت المناسب⁽²¹⁾. وذلك بفضل حسن اختيار أنجع الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر ممكن من الكفاءة وذلك بتبسيط الإجراءات، والتنسيق بين مختلف الوحدات، والمصالح والتخفيف من حدة المركزية، ومقاومة مظاهر الجمود في التنظيم وكسب ود موظفيه وإثارة حماسهم لمشاركته في حل المشاكل التي تعرض له...⁽²²⁾. كما يرتبط هذا بخبرة القائد في مجال عمله التي تجعل تعليماته وتوجيهاته منطقية، وموضع احترام من مرؤوسيه.

ويصل القائد إلى هدفه هذا عندما يعمل على تحقيق ما يأتي:

1- أن تكون علاقة القائد بمرؤوسيه قائمة على الدعم و المساندة في تحمل المسؤولية، وتنمية هذا الشعور لديهم على أساس الثقة المتبادلة .

2- التوفيق والتوازن بين مصالح الأفراد و مصالح التنظيم الذي يعملون به، على أن لا تكون مصلحة أحدهما على حساب الآخر .

3- إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية، وتحقيق المساواة في المعاملة وتجنب التحيز لأي منهم حتى لا تفسد العلاقات بينهم.

4- حث المرؤوسين وتشجيعهم على تنفيذ ما هو مطلوب منهم باستخدام الأسلوب الديمقراطي بجعل المرؤوسين يؤدون العمل عن رضا و طوعية ودون رقابة .

5- توثيق علاقات الصداقة، وإزالة أسباب الاحتكاك والخلاف بين المرؤوسين على مستوى المنظمة ككل.

6- شرح أهداف ومضمون الأوامر الصادرة عن الرؤساء والأسباب التي حملتهم على اتخاذها.

7- تفهم القائد أو الرئيس لمشاعر مرؤوسيه، ومعاملة لهم على أسس إنسانية.

8- توفير ظروف عمل مناسبة للمرؤوسين ومعالجة المشكلات والصعوبات التي تعترضها داخل العمل وخارجه⁽²³⁾ .

ومن هنا يظهر دور القائد في تنظيم شؤون أفراد مؤسسته، وخلق أعضاء فاعلين من خلال قدرته على تحديد الأدوار والتخطيط لعلاقات العمل وتنظيمها حتى تتحدد المسؤوليات دون تضارب وتحقيق التنسيق بين المصالح المختلفة والانسجام والتعاون بين أفراد التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة.

هذا لا يعني أن عملية تنظيم العاملين ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد على كافة العمليات الأخرى بالمؤسسة،

2- إن مشاركتهم أيضا تجعلهم يتقبلون القرار برضا ويعملون على مساندته وتأييده وفهم تنفيذه بدقة وحماس.

3- إن مشاركتهم في صنع القرار يتطلب وجود اتصالات فعالة وفي الاتجاهات جميعها ومع جميع القيادات في المستويات كلها (24).

ومن هنا نرى مدى جدوى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبصفة خاصة التي تخصهم والتي تؤثر في عملهم .

فإذا كان القادة المسيرون هم الذين يتخذون القرارات في المرحلة النهائية فإن تلك القرارات ما هي إلا نتيجة حتمية لجهود عدد من المختصين والمؤوسين في أثناء مراحل عملية صنع القرار .

لذلك يرى الكثير من الباحثين في مجال التسيير بأهمية المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات من قبل المؤوسين حيث يؤدي توسيع نطاق المشاركة إلى إثراء القرارات بفضل ما تفضيه هذه العملية من معلومات وخبرات متنوعة تصب كلها في إطار الدفع بالمؤسسة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر تحمسا ورغبة نحو ما يتخذ طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر بالمشاركة الجماعية وهو ما يكسبه خبرات إضافية تزيد من كفاءته ونضجه (25).

إن مشاركة المؤوسين في صنع القرار يدعم فعاليته، فخبرة العاملين لا شك تسهم في زيادة كفاءة القرار المتخذ وهذا لا يمنع أن يتوفر في المؤوسين مستوى معين من الكفاءة والاستعدادات للاختيار بين البدائل تمكنهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار . وبالمقابل فإن العديد من الدراسات دلت على أنه "إذا لم تتوفر الخبرة والمهارة الكافية لدى المؤوسين

حيث أصبحت من الأمور التي تثار حولها اختلافات كبيرة. إن نجاح أي قائد في إدارة المؤسسة ومواردها البشرية وتحقيق أهدافها، يتوقف على عملية المشاركة في اتخاذ القرار. إذ أن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال تحسين نوعية القرار فضلا على أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره وهم بذلك يقبلون على تنفيذه عن رغبة واقتناع وهذا ما سنوضحه في العنصر الآتي.

2- دور القيادة في المشاركة في اتخاذ القرار :

من المهم أن يكون القائد ملما إلماما جيدا بجميع جوانب العمل كي يتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة بما يتناسب وطبيعة العمل المراد تنفيذه، إذ يشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنع القرارات. إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل من تحديد المشكلة ووضع الحلول والحلول البديلة، ثم اختيار أفضل الحلول من البدائل المقترحة لتنتهي باتخاذ القرار المناسب. وهنا يأتي دور القائد الإداري في عملية اتخاذ القرار المناسب من بين البدائل المتاحة والتي يفترض فيه أنه يحقق مطالب التنظيم والفاعلين الاجتماعيين، لذلك فلكي تحقق هذه العملية فعاليتها لابد من مشاركة العاملين فيها ومدى التزامهم بتنفيذها أيضا ومهما يكن من أمر فإن مشاركة التابعين في عملية صنع القرار وتبادل الآراء معهم يعود على المؤسسة وعلى القيادة فيها بالفوائد الآتية :

1- إشراك المؤوسين والتابعين في عملية صنع القرار يشعرهم بأهميتهم كأعضاء في التنظيم، ويخلق فيهم الولاء والانتماء للجماعة التي يعملون معها.

أن نجاح أي قائد في إدارة المؤسسة وموارده البشرية، وتحقيق أهدافه يتوقف على عملية المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا يعني أن عملية المشاركة لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، ولكنها تعتمد على كافة العمليات الأخرى بالمؤسسة.

إذ تعطي الاتصالات الفعالة فرصة للمؤوسين للمشاركة واتخاذ القرارات أو على الأقل مناقشة مزاياها وعيوبها كما تنفع القادة بالآراء والمقترحات التي ينقلها العاملون، وعليه يلعب الاتصال دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار، إذ عن طريق الاتصال، يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختبار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد وهذا ما سنوضحه في العنصر الموالي .

3- دور القيادة في تنمية الاتصال التنظيمي :

إن نجاح القادة في قيادة المؤسسة تتلازم مع قدرة القائد على إدارة الاتصالات الفعالة، حيث يعد الاتصال مرتكزا أساسيا في استمرار سيرورة المؤسسة.

إذ تمثل المهارة في الاتصالات إحدى الصفات الأساسية التي يتحلى بها القائد الإداري، الذي يجب عليه أن يجعل من الاتصالات أداة فعالة لمباشرة مهامه القيادية الأخرى. ويتجسد ذلك في جمع المعلومات والبيانات التي يبني عليها القرارات وإرسال وإبلاغ نتائج هذه القرارات وتوزيعها على جميع المستويات أو الجهات المعنية.

ويقصد بها درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات ونقل الخبرات وتسهيل تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة مع بعضهم البعض، ومدى إلمامه بما يجري داخل الجماعة من أمور⁽²⁷⁾.

أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف القائد أو أهداف المؤسسة فإن إشراكهم في صنع القرار قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة هذا القرار⁽²⁶⁾.

يمكن القول إن نجاح المشاركة في اتخاذ القرار إنما هو متوقف على طرفي المشاركة من القادة والمؤوسين، وهذا لن يتحقق إلا إذا كانت هناك رغبة حقيقية لدى القائد لتشجيع المشاركة النابعة من إيمانه بأهمية المشاركة في إثراء كفاءة القرار، فهو القادر على التحكم فيها بما يخدم مصلحة العاملين ومصلحة التنظيم، وهو العارف بالدرجة التي يستشار فيها وما هي القرارات التي تتطلب أكثر كفاءة وحزما.

فالقائد له دوره في تحديد درجة مشاركة المؤوسين بخصوص القرار محل الدراسة، وذلك حسب طبيعة المشكلة من جهة وحسب مستوى المؤوسين من جهة أخرى، إلا أنه لا بد أن يكون هناك نوع من المشاركة في صنع القرار من خلال مراحل تكوينه، فالقائد يحدد المشكلة المراد دراستها، ويعطي الفرصة للمؤوسين لوضع البدائل المتاحة معه، ويبقى في الأخير دور القائد في اتخاذ القرار من خلال البدائل المتاحة، وبهذا الشكل يكون القائد قد أعطى فرصة للمؤوسين للمشاركة وبالتالي تتزايد درجة قبول القرار كلما زادت المشاركة في اتخاذ.

وعليه فإن للقائد دورا مهما في التأثير على سلوك المؤوسين من خلال إشراكهم في صنع القرارات التي يطلب منهم تنفيذها فالمشاركة هنا تنمي لديهم الشعور بالانتماء للقرار المتخذ والالتزام به، مما يزيد من حماسهم لتنفيذه إلا أن هذا يتوقف على كفاءة المؤوسين من جهة وعلى الأسلوب الذي يتبعه القائد في اتخاذ القرار من جهة أخرى.

وأصبح من الأمور التي يثار حولها اختلاف كبير في مجال الدراسات المتعلقة بالقيادة و التفسير

الفريق في جو تسوده الثقة والانسجام بين أفراد التنظيم، ويجعلهم يقدمون على أداء المهام على أكمل وجه .

ومن هنا نجد أن كافة العمليات تعتمد على نظام الاتصالات ويقدر تعدد قنوات الاتصال داخل التنظيم وقدرتها على ترويح المعلومات، فإنها تحقق فعاليتها وتكون حافزا لدى العاملين.

ولابد للقائد أن يفهم مرؤوسيه ودوافعهم، وكيف يستطيع أن يجمع بين أغراض الأفراد العاملين ودوافعهم وأغراض المؤسسة ودوافعها، حتى لا يكون هناك تناقض مع الأفراد العاملين في المستويات المختلفة، وهذا ما سنبينه في العنصر الموالي الخاص بالتحفيز، والاعتماد على أحدث أسلوب للتحفيز وهو الإدارة بالأهداف.

4- دور القيادة في التحفيز :

ان للتحفيز أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق يمكن تحفيز المرؤوسين عن طريق فهم حاجاتهم غير المشبعة وتحديدوها والعمل على اتباعها من أجل الوصول الى تهميتهم وزيادة فعاليتهم، وهنا يأتي دور القائد، إذ يعتبر التحفيز من الأدوار الأساسية التي يقوم بها القائد من أجل التسيير الفعال للموارد البشرية. وهناك طرق وأساليب متعددة للتحفيز تتدرج من أسلوب العقاب والتواب والحوافز المادية إلى الاهتمام بالحوافز المعنوية.

ولقد أصبحت أكثر أساليب التحفيز والدافعية شيوعا في الوقت الحاضر تبني فكرة الإدارة بالمشاركة كأسلوب الإدارة بالأهداف، كأسلوب رئيسي يركز على أهمية دور المرؤوسين ومشاركتهم في تحديد الأهداف المتعلقة بعملهم. وأثر ذلك على رفع روحهم المعنوية وشعورهم بأهميتهم في التنظيم

فدور القائد "العمل على إيجاد شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم وفروعه، كما يجب أن يعمل على أن تكون قنوات الاتصال التي تربط وحدات التنظيم بمركز القيادة نقية وصادقة ليسهل عليه معرفة ما يدور في التنظيم " (28).

فمن خلال عملية الاتصال يمكن للقيادة الإدارية نقل المعلومات الدقيقة والكاملة عن أهداف وبرامج المؤسسة وسياساتها بصفة مستمرة والتعرف على اتجاهات، وآراء الأفراد وشكواهم ومقترحاتهم، وهو ما يزيد من تقوية روح التفاهم وإعطاء العلاقات القائمة بينهم دفعا جديدا ونفسا من الثقة بين القاعدة وقمة المؤسسة (29).

هذه الآلية ذات أهمية كبيرة حيث تقوم بشكل رئيسي بنقل المعلومات والبيانات المختلفة بين القائد ومرؤوسيه وهي المتعلقة بالعمل وإنجاحه في أوقاته المحددة والمعتقدات والقيم التي تميز جماعات العمل المختلفة لغرض توحيد جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك.

وتتوقف آلية الاتصال إلى حد كبير على نوعية القادة المسيرين واتجاهاتهم في العمل والنظر إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الجماعة الاجتماعية داخل المؤسسة.

إن دور القائد في تنمية الاتصالات على جميع المستويات من شأنه العمل على تبادل المعلومات والخبرات بين القادة والمرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم، وإن شيوع هذه الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين يعمل على بث الروح المعنوية لدى المرؤوسين وتنمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة. كما يكمن دور القائد أيضا في معرفته بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم و يكون ذلك بالاستماع لهم وفسح المجال أمام اقتراحاتهم وآرائهم، والإجابة على أسئلتهم، وتقبل المعلومات منهم وهذا ما يخلق لحمة

جماعات العمل (قادة ومروّسين) مع بعضهم البعض كفريق واحد.

ولقد أطلق بيتر دروكر على الإدارة بالأهداف اسم فلسفة الإدارة لأنها تربط بين الأهداف وسلوك العاملين الوظيفي والتكامل والترابط لكل الجهود لتسير في الاتجاه المرسوم والمخطط له باتجاه الهدف النهائي⁽³³⁾

فأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة تحفيز أفراد التنظيم من خلال مشاركة المروّسين مع قادتهم في تحديد الأهداف العامة للتنظيم . فالأهداف العامة هي المحصلة الأخيرة التي يرسو عندها كل عمل إداري.

كما تمر الإدارة بالأهداف بخطوات يقوم بها القائد مع مروّسيه:

- 1- يقوم القائد بتزويد مروّسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
- 2- يقوم المروّسون باقتراح أهداف محددة، ويتناقش القائد والمروّسون حول هذه الأهداف بصياغتها بصورة نهائية.
- 3- يقوم المروّس بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للقائد.
- 4- يقوم القائد بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ⁽³⁴⁾.

من خلال هذه الخطوات يمكن تلخيص الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب في النقاط الآتية:

- 1- يجتمع القادة والمروّسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.
- 2- يشترك القادة والمروّسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمروّسين تحقيقها خلال فترة

مما يخلق الشعور بالرضا الوظيفي الى ما يحقق ذاتهم ويشعرهم بالراحة وبالطمأنينة ويعزز سلوكهم باتجاه الأهداف العامة ومن تم تحفيزهم وزيادة مهارتهم .

فالقائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمروّسيه، ويشترط في تحديد الأهداف، أن تكون محددة وموضوعية بما يخدم التنظيم من خلال إقناع القائد لمروّسيه بهذه الأهداف وأن يوضحها لهم، وأن يربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للمروّسين⁽³⁰⁾.

فتوجيه الفرد العامل إلى ما يجب أن يقوم به بدقة ووضوح ومنحه الثقة من قبل رؤسائه، سوف يمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه لقاء ذلك .

"ويقتضي فهم تنمية الشعور بالمسؤولية لدى المروّسين وتوفير التوجيه اللازم للتعاون المشترك وجعل الأهداف الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم، وهذا ما يعبر عنه الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية"⁽³¹⁾.

إذ تعتبر الإدارة بالأهداف إستراتيجية تحفيزية أصبحت تتبناها العديد من المؤسسات المعاصرة اليوم. حيث تقوم هذه العملية على مساهمة المروّسين مع قادتهم في تحديد الأهداف.

يعتبر بيتر دروكر P.Druker أول من وضع أسس أسلوب الإدارة بالأهداف، وتبعه العديد من المفكرين الإداريين.

ولقد أكد بيتر دروكر على أهمية وجود فريق منسجم في أي مشروع ويؤكد على تسخير الجهود الفردية لتحقيق الهدف العام، وإن اختلاف الأدوار للعاملين يجب أن يقود في النهاية إلى السعي نحو تحقيق الهدف العام⁽³²⁾.

بهذا يؤكد بيتر دروكر على أهمية أن تكون الأهداف موحدة ويكون ذلك بتضافر جهود كل

زمنية معينة وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية وبسهل قياسها (35).

3- توضح الخطط والبرامج المرتبطة بالأهداف المحددة موضع التنفيذ ويتخذ خلال التنفيذ من الإجراءات التصحيحية والمتابعة وتوفير الإمكانيات بما يكفل النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية.

4- يتم قياس مستويات الإنجاز الفعلي الذي حققه الأفراد والوحدات التنظيمية في نهاية الفترة المحدد لها الأهداف، ويتم مقارنتها بالأهداف الموضوعية ويعلم الأفراد بنتائج هذا التقييم وتوفر لهم المعلومات الوافية التي تضمنها هذا القياس.

5- توزع الحوافز على الأفراد بمقدار الإنجاز الذي تحقق من الأهداف لتدعيم أداء الأفراد والتأثير على دافعيتهم في المستقبل (36).

من خلال هذه الأسس، نجد أن هذا الأسلوب يسعى إلى تقريب وجهات نظر القادة والمؤوسين وتشجيع المؤوسين على المشاركة والثقة في قدراتهم وحسن كفاءتهم من خلال مشاركتهم في مناقشة أهداف المؤسسة وهو ما يؤدي بهم إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي شاركوا في تحديدها، ومن ثم يؤدي إلى رضاهم وزيادة أدائهم.

ومن هنا نستطيع القول إن نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف يتوقف على تحسين العلاقات الشخصية بين القادة والمؤوسين في المؤسسة، وبشكل رئيسي يجب أن يكون دور القادة دعم هذا الأسلوب بطريقة إيجابية وبناءة وعلى كفاءة العاملين في تطبيق وتنفيذ هذه الأهداف.

إن للتحفيز أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المؤسسة.

إن دور القائد هو تشجيع مؤوسيه على أداء العمل وحثهم على استخدام كل إمكانياتهم وقدراتهم في خدمة التنظيم، ولكي يتحقق هذا لابد من تلبية حاجاتهم وإشباعها، وبما أن القائد يواجه مؤوسين ذوي حاجات ودوافع مختلفة، تؤثر على أداء العمل، عليه كقائد ناجح أن يكون ملماً بكل أبعاد التنظيم بحيث يكون مدركاً لحاجات المؤوسين وأن يساعدهم في تحديد أهدافهم وتحقيقها .

وهذا هو دور القائد، إذ يعتبر التحفيز من المهام الأساسية التي يقوم بها القائد من أجل التسيير الفعال للموارد البشرية.

خاتمة:

إن للقيادة أدواراً رئيسية يجب أن يقوم بها القائد والتي يمكن أن نوجزها في قدرته على تنظيم الأفراد وقدرته على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وقدرته على تنمية الاتصالات والقدرة على تحفيز الآخرين، وبث دافع العمل فيهم، بما يحقق أهداف المؤسسة.

هذه الأدوار وغيرها يجب أن يتحلى بها أي مسير يريد أن يرقى إلى صفة القائد، ويحقق الفعالية وضمان نجاحه في قيادة الآخرين، وحسن تسييرهم، وإن غياب مثل هؤلاء القادة يؤدي إلى فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها .

وهكذا تبين لنا أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في تسيير وتنمية الموارد البشرية من خلال تأثيرها في كل جوانب العملية الإدارية، فتزيل كل الفجوات بين القائد وموارده البشرية مما يسهل على العاملين في التنظيم إدراك أهدافه والافتتاع بها ليعملوا متعاونين مع قائدهم على تحقيقها.

الهوامش:

- 1- عبد الحليم محمد السيد وآخرون، علم النفس الاجتماعي المعاصر، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 184.
- 2- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993 ص ص 242- 243.
- 3- Jean louis Bergeron et autres: les aspects humains de l'organisation, Gaëton Morin editeur et associés LTeé Quebec .Août 1992 , 5eme impressions, P 233.
- 4- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 211 .
- 5- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2005 11.
- 6- Serge. Vallement, Gestion des ressources humaines dans l'administration, la documentation française, Paris, 1999, P 23
- 7- Jean Marie Peretti, Ressources humains et gestion de personnes, Librairie Vuibert, Paris, 2002, 4eme editions, P 23.
- 8- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 320.
- 9- ماهر محمد صالح حسن، أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد الأردن، 2004، ط 1، ص 29.
- 10- أحمد يوسف عريقات و آخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، دار حامد، الأردن، 2011، ط 1، ص 205.
- 11- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ط 6، ص ص: 320-321.
- 12- Michel de Coster et François Pichault, Traité de sociologie du travail, de Bock Université, Paris, 1998, 2^{eme} édition, P 467.
- 13- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ط 5، ص ص 197-199.
- 14- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 331-332.
- 15- سعيد أوصيف، أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 23، عدد 1، جامعة الكويت، الكويت، ربيع 1995، ص 83.
- 16- فلاح النعيمي، أثر عوامل الموقف في السمات القيادية، مجلة اليرموك، مجلد 10، عدد 1، جامعة الأردن، الأردن، 1994، ص 187.
- 17- ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، بدون دار نشر، الاردن، 1997. ص ص: 151-154.
- 18- فلاح النعيمي، مرجع سابق، ص 186 .
- 19- Mohad Altrad, Ecouter, Harmoniser, Diriger : un certain art du management, Office de Publication Universitaires (O.P.U), Alger, 1994, PP 107-109.
- 20- نبيل الحسين النجار، الإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1993، ص 220.
- 21- نفس المرجع ص 37.
- 22- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، 1992، ط 4، ص ص 338 - 339 .
- 23- طارق الخير وآخرون، مبادئ الإدارة (1)، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003-2004. ص 347 .
- 24- نفس المرجع، ص ص 349-350 .
- 25- عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 98.
- 26- احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 231.
- 27- حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 253 .
- 28- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة وتوزيع المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 325.
- 29- عبد السلام ابو قحف، أساسيات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص 320.
- 30- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 310.
- 31- طارق الخير وآخرون، مرجع سابق، ص 351 .
- 32- ظاهر محمود كلالدة، مرجع سابق. ص 270.

- 33- نفس المرجع، ص 273.
- 34- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 170-171.
- 35- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سابق، ص 217-218.
- 36- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 95 .