

انعكاسات نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري: دراسة حالة مركب سيكما- قالمة

**Implications of The Leadershipstyle on the possibility of preserving Human Capital: case study of the Cycma Company -Guelma**

**Implications du style de leadership sur la possibilité de préserver le capital humain : étude de cas de l'entreprise Cycma -Guelma**

إيمان بن طاجين<sup>1\*</sup>، رضا يونس بو عصيد<sup>2</sup>

تاريخ النشر: 2020/07/01

تاريخ القبول: 2019/10/17

تاريخ الإرسال: 2019/06/09

**ملخص:** هدفت الدراسة الحالية إلى توعية مركب سيكما (قالمة) بالخطورة التي يمكن أن يشكّلها نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري، وذلك انطلاقاً من الإشكالية المطروحة: "هل يمكن أن يكون لنمط القيادة دخل في فقدان مؤسسة سيكما لرأس مالها البشري، وكيف يتم ترجمة ذلك؟ وبالاعتماد على المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة، في تحليل اجابات افراد عينة عشوائية مأخوذة من مركب "سيكما"، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: أنه رغم كون السلوكيات الاستبدادية تحتل نسبة ضعيفة مقارنة بالعوامل المفسرة لدرجة المحافظة على رأس المال البشري بـسيكما، إلا أن هذه السلوكيات من شأنها ان تؤدي إلى قصور شديد في نسبة المحافظة على رأس مالها البشري، ولتفادي ما ينجر عن مثل هذه السلوكيات وللمحافظة على ما تبقى من رأس المال البشري بالمؤسسة، نعتقد أن الحل الأمثل هو اتباع مسؤولي مركب سيكما لأنماط قيادية حديثة، ويوصيهم ويركز على ضرورة وأهمية تبني نمط القيادة التشاركية الأخلاقية بدلا من القيادة التقليدية الاستبدادية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستبدادية؛ المحافظة على رأس المال البشري؛ القيادة التشاركية الأخلاقية.

**Abstract :** The present study aims to sensitize Cycma leaders of the importance of their leadership style on the preservation of human capital based on the problem statement as to whether the leadership style can play a role in the loss of Cycma human capital, and how is it translated ? An analytical descriptive statistical method and a case study are used. The study found a number of results, most notably: although the autocratic leadership explains a small part of changes in Cycma human capital preservation, it has strong negative effects on preserving the Cycma human capital. As a recommendation: Cycma needs to follow the ethical shared leadership in particular.

**Keywords:** Autocratic Leadership; Maintaining Human Capital; Ethical Shared Leadership

**Résumé :** L'objectif de cet article est d'établir la relation entre le style de leadership et le maintien du capital humain dans l'entreprise Cycma (Guelma). Notre approche empirique basée sur l'étude de cas. Les résultats de l'analyse statistique indiquent qu'il existe une relation négative entre les comportements du leadership autocratique et la possibilité de maintenir le capital humain. Afin de garder le reste du capital humain dans l'entreprise Cycma, l'étude a fait les recommandations suivantes : la nécessité de s'appuyer sur les solutions de gestion contemporaines, en suivant en particulier le leadership éthique partagé.

**Mots clés:** Leadership Autoritaire ; Capital Humain ; Leadership Ethique Partagé.

\*المؤلف المراسل

<sup>1</sup>Imene BENTADJINE, University of 20 August 1955 Skikda, ECOFIMA: Algeria, [i.bentadjine@univ-skikda.dz](mailto:i.bentadjine@univ-skikda.dz)

<sup>2</sup>Rédha YOUNES BOUACIDA, University of 20 August 1955 Skikda, ECOFIMA: Algeria, [r.younes\\_bouacida@univ-skikda.dz](mailto:r.younes_bouacida@univ-skikda.dz)

## مقدمة

بحجة مواكبة التطورات الاقتصادية العالمية والتخصيص الأمثل للموارد، وسعياً إلى تدارك الأوضاع المالية الحرجة التي مرت بها الجزائر في أواخر الثمانينات من القرن العشرين، عملت الجزائر على إحداث نقلة اقتصادية تخرجها من الاشتراكية إلى الاقتصاد الحر، فقامت على إثرها بإصلاحات هيكلية عدّة مفادها انفتاح السوق الوطنية على الخارج، إلا أنّها لم تكن كافية لتحضير الأرضية المناسبة للمؤسسات الوطنية الصناعية لمثل هذا التحول، فسرعان ما دخلت الكثير من المؤسسات الجزائرية خاصة منها العمومية، في دوامة ناتجة عن تكديس المنتجات وتفاقم المديونية كونها لم ترقى بعد إلى مستوى المنافسة، فوجدت في معظمها نفسها أمام طريق مسدود بعد إن اجتاحت المنتجات العالمية بمختلف أنواعها السوق الوطنية لتجعلها بمثابة سوق استهلاكية لتصريف منتجاتها بسهولة.

وتعتبر مؤسسة سيكما التي يقع مقرها حالياً بولاية قلمة - الجزائر (التي كان يطلق عليها سابقاً عملاق الجزائر) واحدة من بين ضحايا تلك الفترة، فرغم مساحتها الشاسعة وموقعها الاستراتيجي، إلا أنّها لم تشفع لها أمام التحديات المفروضة من العولمة، فسرحت مئات العمال الذين كان من الأرجح استثمار كفاءاتهم وخبراتهم لحل الأزمة، إلا أنّ ذلك لم يجد نفعاً بل شكّل بؤار الانتكاسة التي لا تزال أثارها إلى يومنا هذا رغم مرور أكثر من عشرين سنة منذ ذلك الحين، ورغم تدخل الدولة بطرق مختلفة لدعم المؤسسة، إلا أنّها لم تتمكن من الحدّ من الخسارة المستمرة لعمالها وبالتالي رأس مالها البشري، فبعد أن كانت تشغل سيكما حوالي 1600 عامل عند إنشائها لا يتجاوز اليوم (2019) عدد عمالها 80 عاملاً.

وهو أمر مخوف لسيكما ويضع العديد من إشارات التعجب والاستفهام حول واقع "سيكما" ومستقبلها، فمن الأسئلة التي تطرح نفسها: هل يعقل أن يكون انفتاح السوق في سنوات التسعينات، هو السبب الحقيقي والوحيد وراء عدم قدرة سيكما لمواكبة العصر إلى يومنا هذا؟؛ وماذا عن استثمار المواهب والخبرات والمعارف التي كانت تملكها؟؛ ما هو الأمر الذي حال بينها وبين المحافظة على عمالها بعد حصولها على دعم من طرف الدولة؟؛ ثم انه إذا لم يكن الدعم المالي هو الحل، فما هو الحل؟

سعياً من الباحث لحل هذا الإبهام، فإن الباحث وبعد قيامه بزيارة ميدانية إلى المؤسسة وانطلاقاً من الملاحظة (واقع تقليدي يحتاج المؤسسة في جميع النواحي)، وكذا نتائج المقابلة الشفهية (أنظر الملحق رقم 1)، يفترض أنّ المشكل الحقيقي الذي تعاني منه المؤسسة هو مشكل داخلي وإداري بحث، ويرتبط بشكل رئيسي بالمسؤولين بالمؤسسة والأنماط التي يعتمدونها في قيادتهم للعاملين معهم، بناء على ذلك يعتقد الباحث وكافتراض رئيسي للدراسة أنّ نمط القيادة في سيكما

قد يشكل عائقا أمام المحافظة على رأس المال البشري بها، إلا انه لا يجزم بذلك نظرا لعدم وجود أدلة كمية على ذلك. من أجل البحث في هذا الأمر فقد قام بصياغة التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

#### - التساؤل الرئيسي للدراسة

هل يمكن أن يكون لنمط القيادة دخل في فقدان مؤسسة سيكما لكفاءاتها (رأس مالها البشري)؟ وكيف يتم ترجمة ذلك؟

من أجل بلوغ إجابة مقنعة لهذا التساؤل انطلق الباحث من مجموعة من الفرضيات

#### - فرضيات الدراسة

سبقت الإشارة أن الباحث لاحظ أن التقليدية تجتاح المؤسسة، ما جعله يفترض أن نمط القيادة المتبع من طرف المسؤولين بسيكما قد يكون تقليديا أيضا، واستنادا إلى بعض إجابات العاملين الذين تمت مقابلتهم، فإن الباحث يفترض أن المسؤولين يسلكون سلوكيات سلبية في قيادتهم للعاملين بمؤسسة سيكما.

■ **الفرضية الأولى:** من المتوقع ظهور سلوكيات تقليدية سلبية في نمط القيادة المتبع من قبل مسؤولي سيكما

إن الاختلاف في المستويات الإدارية والمناصب الوظيفية، يؤدي إلى اختلاف في الآراء ووجهات النظر، على هذا الأساس قام الباحث بصياغة الفرضية الآتية:

■ **الفرضية الثانية:** قد تتأثر استجابات المرؤوسين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه (إطارات، أعوان تحكمن تنفيذيين)

تمت الإشارة إلى التدهور المتواصل في عدد العاملين بسيكما، ونظرا لطبيعة المؤسسة الصناعية وكون اغلب العمال فيها تقنيون ومهندسون ومختصون في نواحي فنية مختلفة، فإن الباحث يفترض أن اغلب العاملين الذين خسرتهم المؤسسة هم من أصحاب الكفاءات والمهارات والمعارف، ومن هذا المنطلق يفترض:

■ **الفرضية الثالثة:** من المفترض أن يكون هنالك قصور في المحافظة على رأس المال البشري بمؤسسة سيكما

في حال ثبت صحّة الفرضيتين الأولى والثالثة، فإن الباحث يفترض:

■ **الفرضية الرابعة:** وجود علاقة ارتباط عكسي بين سلوكيات القيادة المتبعة في مؤسسة سيكما وبين المحافظة على رأس المال البشري بها.

■ **الفرضية الخامسة:** تؤثر سلوكيات المسؤولين في القيادة سلبا على المحافظة على رأس المال البشري بسيكما.

الفرضيتين الأخيرتين هما نتاج اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة، يتناول معظمها في العنصر الآتي.

#### - الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدراسات التي تناولت السلوكيات التقليدية ذات الطابع السليبي في القيادة، والتي ترجمها العلماء والباحثون المتخصصون في مفهوم "القيادة الاستبدادية والتسلطية"، يوضح النتائج التي توصلوا إليها فيم يأتي.

■ **دراسة "SudabehMorshedianRafiee and Mohsen Mohammad" (2012):**

"Leadership styles and its relationship with subordinates' self-esteem"، هدفت إلى معرفة تأثير كل من أسلوب "القيادة الاستبدادية التشاركية (Autocratic-charity leadership)، القيادة الاستبدادية الاستغلالية (Autocratic exploitation)، قيادة الاستشارات الإدارية (Management consulting leadership) وقيادة المشاركة (participative leadership)" على التقدير الذاتي للعاملين، على أثرها تم توزيع 80 استبيان إلى المديرين و150 إلى العاملين العاديين في مؤسسة إيرانية، توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين وانه عندما يكون القائد أكثر استبدادا، سيقبل احترام الذات لدى المرؤوسين بهذه المؤسسة.

في المقابل أثبتت النتائج أنه عندما يكون المرؤوسين أكثر مشاركة في القيادة فسيكون هناك مزيد من تقدير العاملين المرؤوسين لذواتهم، وهو ما يدل على ان علاقة الارتباط موجبة بين قيادة المشاركة (Participative leadership)، وتقدير العاملين لذواتهم (Self-esteem)، وانه لا يوجد معنى للعلاقة بين كل نمط من النمطين الاخرين من القيادة وبين التقدير الذاتي للمرؤوسين.

■ **دراسة Muhammad Fiaz، 2017:** تأثير أنماط القيادة الإدارية (الاستبدادية، الديمقراطية، والحرية) على

#### تحفيز العاملين في مؤسسة WAPDA،

حيث أثبتت نتائج استجابات 110 مديرا من المستوى الإداري الأعلى والمتوسط ان للقيادة الاستبدادية تأثير سلبى على تحفيز العاملين بالمؤسسة، في حين اتضح ان القيادة الحرة تؤثر ايجابيا على تحفيز العاملين، وتبين ان القيادة الديمقراطية ليس لها تأثير ايجابي، ويفسرون عدم توافق هذه الأخيرة مع النتائج النظرية بانتشار البيروقراطية، ما جعلهم ينصحون بدراسة علاقة البيئة البيروقراطية بمثل هكذا نتائج.

▪ دراسة Abdulaziz R. Guleid، 2017: تأثير أنماط القيادة الإدارية الخمسة (Autocratic style of leadership)، القيادة الحرة او قيادة عدم التدخل (Laissez-faire style of leadership)، قيادة المعاملات (Transitional style of leadership)، قيادة المشاركة (Participative leadership style)، القيادة التحويلية (Transformational leadership style) على الاداء التنظيمي بمؤسسة Safaricom Limited Kenya

توصلت إلى وجود علاقة ترابط سلبية بين نمط القيادة الاستبدادية ونمط القيادة الحرة (قيادة عدم التدخل) وبين الأداء التنظيمي، إلا أن النسبة الأكثر في التأثير السلبي تعود إلى نمط القيادة الاستبدادية، كما اتضح أن هناك ارتباط إيجابي بين كل من أنماط القيادة التشاركية والتبادلية والتحويلية وبين الأداء التنظيمي، إذ تبين أن لكل من هذه الأنماط الثلاثة من القيادة القدرة على إحداث تغيير إيجابي في الأداء التنظيمي للمؤسسة.

تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تناولت سلوكيات قيادية تقليدية، وتختلف عنها في كونها تركز على سلوكيات نمط واحد للقيادة وهو القيادة التقليدية السلبية، كما انه من خلال هذه الدراسة يتم التركيز على المحافظة على رأس المال البشري كمتغير تابع، نظرا لأهمية هذا الأخير واحتياج مؤسسات اليوم بشدة له، وبالتالي فان المجال واحد لكن مركز التمركز يختلف.

#### - الإجراءات المنهجية للدراسة

##### ▪ منهجية وأداة الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وذلك من خلال الاستعانة بمصادر أجنبية وعربية من اجل إثراء الجانب النظري، واعتمد على المقابلة الشفهية وكذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة. وتجدد الإشارة إلى أن المقابلة الشفهية تم الاعتماد عليها كأداة مساعدة في البحث وليس كأداة رئيسية، حيث استند اليها البحث للتعرف على المؤسسة عن قرب وتحديد اتجاه البحث كمرحلة تمهيدية، كما استعان بها في المناقشة والتحليل الكيفي لدعم النتائج الكمية، أما الاستبيان فقد كان بمثابة الأداة الرئيسية للدراسة وتم تطويره من طرف الباحث بالاعتماد على مجموعة من المصادر أهمها " (1973) Tannenbaum, Schmidt؛ Kurt Lewin et al 1939؛ عيسى خليف، ربيحة قوادرية(2017)؛" بما يتوافق وأهداف واحتياجات الجانب التطبيقي (للاطلاع على فقرات الاستبيان انظر إلى الملحق رقم 2)، كما قام باختبارها من خلال استخدام برنامج Spss، وExel.

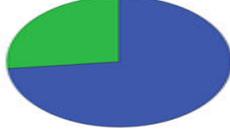
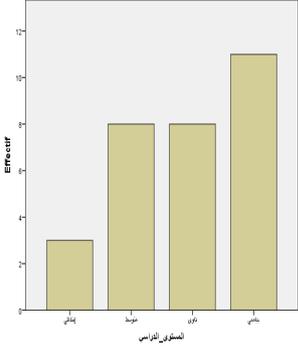
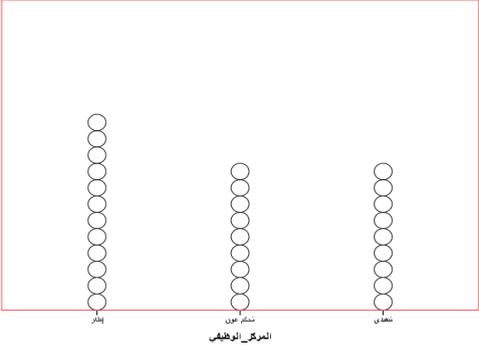
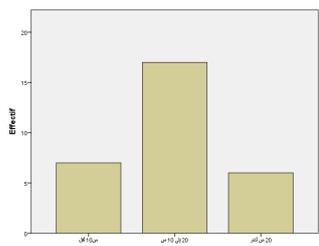
#### ▪ ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار Crombach Alpha، من أجل قياس ثبات المقياس، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرومباخ للمقياس تقدر بـ 0.649، كما أن هذه القيمة تبقى تقريبا ثابتة في حال تم حذف أحد فقرات القيادة الاستبدادية، وتنخفض إذا تم حذف أحد فقرات المحافظة على رأس المال البشري، وهو ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

#### ▪ حجم عينة الدراسة وخصائصها

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من مجموع العاملين بمؤسسة سيكما الذين يبلغ عددهم 80 عامل، وذلك نظرا لصعوبة الإلمام بكافة المجتمع -رغم صغره-، لأسباب إدارية ترجع إلى المؤسسة، حيث اشترط احد المسؤولين توزيع 20 استبيان كحد أقصى، وبعد تكرار الزيارات والمفاوضات والمحاولات مع المسؤولين تم تحديد 40 استبيان كحد أقصى للتوزيع، وهو العدد الذي تم توزيعه فعلا أي 40 استبيان والذي يعادل 50% من عدد العاملين بالمؤسسة، مقسمة إلى ثلاث فئات إطارات وأعوان تحكم وتنفيذيين، وتم استرجاع 37 استبيان، قام الباحث باستبعاد 7 منها لم تكن صالحة للدراسة، ليكون العدد الإجمالي للاستبيانات الصالحة للدراسة هو 30 استبيان، أي أن عينة الدراسة تكونت من 30 مفردة من مجتمع قدره 80 مفردة، أي ما يعادل 37.50% من مجموع الأفراد بالمؤسسة، وهي نسبة مقبولة إحصائيا لتمثيل المجتمع، والجدول التالي يعطي نظرة أوسع حول خصائص عينة الدراسة.

الجدول 1-1: الخصائص الشخصية والديمغرافية لعينة الدراسة.

توزيع العينة حسب الجنس		توزيع العينة حسب العمر	
			
			
توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج excel و spss.

## 1- أدبيات نظرية حول سلوكيات القيادة الاستبدادية وسلبياتها

بعد تحليل (Bergeron, 1979, p. 24) لخمسين مفهوما للقيادة تعرض له (Stogdill, 1974) في كتابه «Handbook of Leadership»، توصل إلى أن هناك ثلاث عناصر أساسية للقيادة (التأثير؛ السلوكيات؛ استجابات المرؤوسين) تشترك فيها تلك المفاهيم بمختلف فئاتها، تُشكّل في مجملها «القيادة الإدارية»، فعرفها انطلاقاً من ذلك على أنها: "جميع الأنشطة التي من خلالها يؤثر الرئيس الهرمي طوعياً على سلوك مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة بأكثر فعالية".

وبغية تحقيق الفعالية انطلق الباحثون في مجالات مختلفة خاصة منهم علماء النفس في رحلة البحث عن حقيقة القيادة، فانطلقوا من فرضية أن للقائد سمات معينة تجعله قائداً فعالاً، لتفتح الانتقادات الموجهة لهذا الاتجاه الباب أمام التوجه السلوكي الذي يركز على "ما يصدر من القادة والمديرين من أفعال أثناء أدائهم لمهامهم، وعلاقة السلوك بالفعالية الإدارية" (Yukl, 1989, pp. 257-258)، وكما أن القادة يركزون على أداء المجموعة فإنهم يركزون على تحقيق الأفراد لإمكاناتهم كل على حدة (Amanchukwu, Stanley, & Prince Ololube, 2015, p. 9)، وتحاول في مجملها الإجابة

على الأسئلة "ماهي طبيعة العمل الإداري؟؛ كيف يمكن رفع مستوى السلوك الإداري؟؛ ماهي أنواع السلوك الإداري المرتبطة بالفعالية؟" (Yukl, 1989, pp. 257-258).

ومن ابرز الأعمال الجوهرية في هذا المجال ما قام به Kurt Lewin وزملاؤه عام 1939، الذين حددوا ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة: الاستبدادية؛ والديمقراطية؛ والحرية، وأظهر هذا العمل أنه كان هناك تعاون أقل في الفرق التي تم قيادتها بطريقة استبدادية، مقارنةً بتلك التي قادت بأسلوب ديمقراطي وأنيق (Moorosi & bantwini, 2016, p. 3)، والقيادة الاستبدادية وفقا له تضم: "تصميم السياسة العامة والتقنيات وخطوات النشاط تكون في مجملها من قبل سلطة واحدة هي القائد؛ وبالتالي عدم التأكد حول الخطوات المستقبلية؛ وهو الذي يملئ على الأعضاء مهامهم؛ والمسيطر على مدح أو انتقاد أعمال الأعضاء؛ وهو بمعزل عن المشاركة الجماعية النشطة" (Kurt, R, & White, 1939, p. 237)، فكان بذلك هو السباق لدراسة أنماط القيادة وتوضيح مساوئ السلوكيات الاستبدادية.

#### 1-1-1 نظريات القيادة الاستبدادية

لحق ركب Kurt Lewin وزملاؤه، عدد من العلماء والباحثين فظهرت نظريات تناولت السلوكيات الاستبدادية في القيادة من جوانب مختلفة والعوامل المؤثرة بها، منها:

#### 1-1-1-1 نظرية Douglas Mc Gregor (1960)

حدد Douglas Mc Gregor سلوكيات القيادة الاستبدادية ضمن نظريته (x) التي تعبر عن النظرة التشاؤمية للطبيعة البشرية، كونها تقوم على افتراضات مفادها ان "الأفراد بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل قدر الإمكان؛ ينبغي مراقبة الأفراد عن كثب لأنهم بطبيعتهم عديمو المسؤولية؛ وانه ليس لدى معظم الأفراد العاملين إلا القليل للمساهمة فكريا في نشاط المنظمة" (L, E, & DJ, 2015, p. 86)، كما تفترض أن الأفراد يهتمون باحتياجات الأمن والاحتياجات الفيزيولوجية بدلا من الاحتياجات الأعلى (Aydin, 2012, p. 25)، ليأتي في الستينات بافتراضات مناقضة لتلك تمثل أساس لتعاليم النظرية y.

#### 1-1-2 نموذج Likert (1961)

ذكر "ليكرت" أن الإدارة وعلى رأسها المدير هي التي تقرر تصميم المنظمة ومناخها (محمد، 2015، صفحة 202)، وتقوم نظريته على خمس مبادئ أساسية هي: "مبدأ السلوك المعزز؛ مبدأ الإشراف الجماعي؛ مبدأ الأداء العالي؛ مبدأ الوظيفة الترابطية؛ مبدأ المعرفة الفنية" (عيسى، 2012، صفحة 93)، ويميز بين نمطين من القيادة الاستبدادية (استغلالية؛

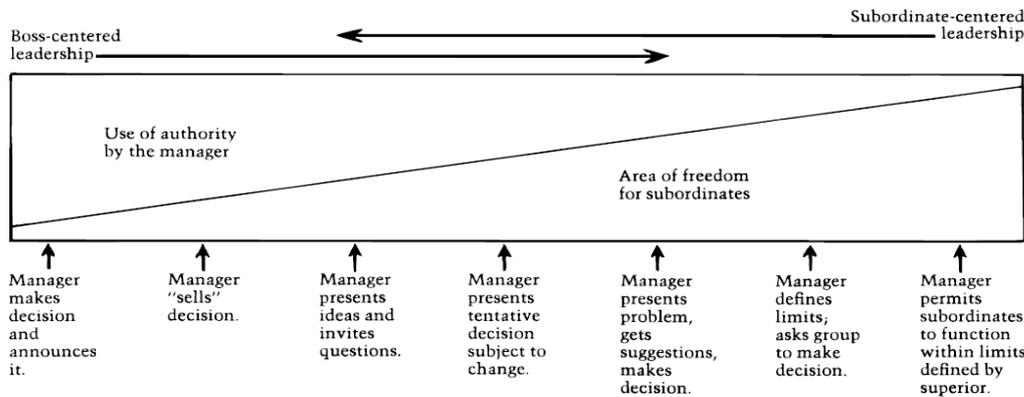
خيّرة)، ومخطين من القيادة الديمقراطية (استشارية؛ تشاركية)، ووفقا له فالقائد الجيد هو الذي يتبنى سلوكيات القيادة الديمقراطية التشاركية.

وتبعاً لـ (Likert) فإن القيادة الاستبدادية الاستغلالية تنشأ عندما تكون للإدارة العليا السلطة الكاملة لاتخاذ القرار دون مشاورة المستويات الأخرى، ومن تم تحديد المهام وانتظار النتائج، في غياب التحفيز، وتتميز القيادة الاستبدادية الاستغلالية بمستويات ثقة منخفضة؛ أما القيادة الاستبدادية الخيرية فلا تختلف كثيراً عن القيادة الاستغلالية إلا بعنصر واحد وهو توافر المهارات التحفيزية لدى الإدارة العليا ومن تم تحفيز الأفراد على العمل وأداء المهام (Saad albarout, 2017, p. 242).

### 1-1-3 نموذج Tannenbaum and Schmidt (1973)

يؤكد Schmidt وزميله ان نمط القيادة تابع لأربعة متغيرات مستقلة، هي: "المحور الذي يتركز حوله اهتمام القائد (أما العمل أو الأفراد)؛ مدى استخدام القائد لسلطات المركز الذي يشغله (كبير أو محدود)؛ درجة الحرية الممنوحة للتابعين (كبيرة أو محدودة)؛ مصدر السلطة في الموقف القيادي المعين (من الأعلى إلى الأسفل أو العكس)" (قرين، 2010)، وحسب نموده توجد أربعة أشكال للقيادة الاستبدادية: "يتخذ القائد القرار ثم يعلم العاملين به ليقوموا بالتنفيذ دون نقاش (الأمر)؛ يحسم القائد قراره ثم يجبر العاملين على تنفيذه بطريقة ذكية وغير مباشرة من خلال إقناعهم بذلك القرار دون فتح المجال للمناقشة؛ تكون المناقشة مسموحة للعاملين حول القرار المتخذ لكن مع تمسك القائد بقراره وغياب نية التغيير؛ تكون لدى القائد نية في تغيير القرار الذي اتخذه وذلك بعد المناقشة مع بقية العاملين" (Tannenbaum & Schmidt, 1973, p. 4).

### الشكل 1-1: نموذج Tannenbaum and Schmidt



Source: Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, **How to choose leadership pattern**, Harvard Business Review, June 1973, p4.

#### 1-1-4- نظرية Hersey and Blanchard (1974)

تعد نظرية Hersey and Blanchard في القيادة الظرفية (الموقفية) واحدة من أفضل النظريات المعروفة في مجال القيادة الإدارية (Meier, 2016, p. 27)، مبنية على أن القائد يتبع أربعة أنماط للقيادة تبعا لمستوى "نضج المهمة"، الذي أصبح حاليا يطلق عليه بمصطلح "الاستعداد والقدرة" (Meirovich & Gu, 2015, p. 57)، ويقول David Meier، 2016 أن هذه النظرية خضعت للعديد من المراجعات التي أدت إلى تعديل مصطلح "نضج المهمة" إلى "مستويات التطوير"، وبعد الانتقادات التي تعرض لها هذا المصطلح من قبل الباحثين، تم استبداله في الآونة الأخيرة بمصطلح "الاستعداد للأداء"<sup>3</sup>. يظهر السلوك الاستبدادي (نمط الأمر)، في نظرية Hersey and Blanchard، في الحالة التي يكون فيها مستوى الاستعداد للأداء منخفضا جدا، وكلما كان الاستعداد للأداء مرتفع كلما انخفضت نسبة تحكم القائد.

#### 1-2- تأثير سلوكيات القيادة الاستبدادية على المحافظة على رأس مال البشري بالمنظمات

وفقا ل Westphalen, 1999، يعرف رأس المال البشري على أنه "مجموع المعرفة والقدرات والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد أو فئات من الأفراد، فطرية أم مكتسبة تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية المنظمة" (الملا، 2018، صفحة 390)، ويرتبط عنصر المحافظة على رأس المال البشري بقدرة المؤسسة على إبقاء العاملين المتميزين لديها وحماية الكفاءات والمهارات والخبرات لديها من النضوب أو الهروب، ويكون ذلك بأساليب مختلفة منها: "توفير فرص متساوية للجميع، بناء جو من الانسجام، إتاحة فرص للترويج عن النفس، مكافأة العاملين المميزين والموهوبين" (قوادرية، 2017، صفحة 232).

في الحقيقة لم تتناول الدراسات العلاقة المباشرة بين سلوكيات القيادة الاستبدادية ورأس المال البشري، وإنما الثمرة الملموسة لتنمية رأس المال البشري وهي الإبداع والابتكار، ومن أقدم وأشهر الدراسات التي جاءت بهذا الشأن دراسة Yukl عام 1989، التي قدم فيها ثلاث أنماط قيادية مختلفة الديمقراطية، الحرة الاستبدادية، أظهرت أن "القادة الاستبداديين بشكل رئيسي على كمية أكبر من الإنتاج" (Khan, 2016, p. 2)، ومن ثم فهي تحمل النوعية، وعليه توقع درجات منخفضة من الإبداع.

في ذات السياق يقول Abdulaziz R. Guleid (2017)، أن القادة الاستبداديين، ليس لديهم خبرة القيادة منذ أن تم تعيينهم في منصب القيادة أو منحهم مسؤولية إدارة الأشخاص، وأن سلوكياتهم يمكن أن تضر بالمؤسسة وتدمرها، وذلك

<sup>3</sup>ومن هذا المنطلق فيم يأتي سيعتمد الباحث مصطلح "الاستعداد للأداء" بدلا من "نضج المهمة"

لسببين هما: "كون هذا النمط من القيادة ليس له رؤية مشتركة ومستوى التحفيز هو الحد الأدنى مع الإكراه؛ يتم إزالة الولاء والابتكار والتحول والإبداع وإلغائه بأسلوب القيادة الأوتوقراطي" (Guleid, 2017, p. 15)، وهو بذلك يوافق رأي Iqbal N، 2015 ان: "القيادة (الاستبدادية) تتّصف بالجمود، ومن الممكن أن يكون سببا في تشييط قدرات العاملين الإبداعية وإهمادها" (N, A, & H, 2015, p. 6).

في حين يعتقد Rose Ngozi Aman chukwu، 2015، أنه "من الأحسن اتباع نمط القيادة الاستبدادية في حال الأزمات، حيث تكون هناك ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة ودون معارضة، وان العيب فيها يكمن استياء العاملين من التعامل معهم بمثل هذه الطريقة" (Amanchukwu, Stanley, & Prince Ololube, 2015, p. 10)، ما ينبغي التنويه اليه هو ان استياء العاملين هو تعبير عن عدم رضاهم.

من جهة أخرى ركز باحثون آخرون على دراسة تأثير السلوكيات الاستبدادية على التحسين والأداء بشكل عام، ومن بين الدراسات الحديثة بهذا الصدد دراسة قام بها Pontso Moorosi, Bongani d bantwini، 2016 في مجموعة من المدارس، حيث كشفت أن سلوكيات القيادة الاستبدادية هي السلوكيات الأكثر شيوعا، وإنها تميل إلى إحداث انعكاس سلبي على التحسين بالمدارس محل الدراسة.

إن ما ينبغي الإشارة إليه، هو أنه ورغم سلبيات الأنماط التقليدية للقيادة بما فيها الاستبدادية، إلا أنها شكلت منطلقات فكرية لا غنى عنها للبحوث والدراسات والنظريات الحديثة في المجال.

### 1-3- دور أنماط القيادة الإدارية الحديثة في تدارك سلبيات القيادة الاستبدادية

سعت النظريات الإدارية في تطوير البحوث في مجال القيادة بحثا عن التوليفة الأمثل من السلوكيات التي من شأنها تحقيق الأداء المتميز والذي لا يتولد إلا من خلال رأس المال البشري، والحفاظة عليه، ولقد كان من ثمرة تلك البحوث ظهور نظرية القيادة التحويلية المحفزة للإبداع، كما ظهرت القيادة التبادلية بشكل مواز للقيادة التحويلية وفي هذا النمط من القيادة نوع من التسلط والاستبدادية، وإهمال لمشاعر العاملين وحصر لحريرتهم.

ولعل إيمان العلماء والباحثين في مجال القيادة بالمقولة "إن إتباع نمط واحد من القيادة لا يمكن أن يناسب جميع الأشخاص، وبالتالي فان إتباع نمط واحد في القيادة لن يكون فعال في جميع الأحوال" (Khan, 2016, p. 2)، هو ما كان دافعا لهم فيم بعد لتطوير نظريات للقيادة الادارية تحاول الجمع بين سلوكيات أنماط مختلفة أثبتت كل منها نجاحها بشكل منفصل في ناحية معينة، فنظرية Full range theory، التي تشمل وفقا لـ Bass and Avolio (1994)، تسعة عوامل تعكس ثلاث فئات من السلوك التحويلي للقيادة: التحفيز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية؛ وثلاث

سلوكيات للقيادة التبادلية: المكافأة الطارئة، الإدارة النشطة بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء؛ القيادة الحرة (قيادة عدم التدخل). (Romascanu, 2017, p. 84).

وتعتبر القيادة التشاركية Shared leadership من أحدث وأشهر أنماط القيادة الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحها في المنظمات، فمن خلالها يؤكد القائد التشاركي على "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار، بحيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية، تستند على تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تنمية العاملين، وتؤكد على ضرورة الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين" (أ، 2015، صفحة 53)، وتعتبر سلوكيات هذا النمط القيادي نقيضا لسلوكيات الاستبداد، فهي تعزز قدرات العاملين الإبداعية، وتخفّضهم على توظيف مهاراتهم وخبراتهم في أدائهم، كما أنها تزيد ولائهم للمنظمة ومن تم بقائهم فيها.

## 2- نشأة وتطور مؤسسة صناعة الدرجات والدراجات النارية (سيكما)

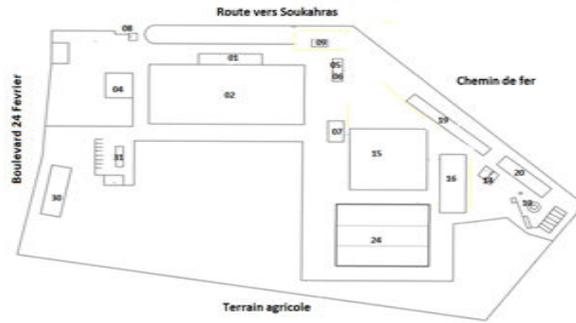
مؤسسة سيكما (Cycma)، هي مؤسسة اقتصادية عمومية متخصصة في صناعة الدرجات والدراجات النارية وتطبيقاتها، وهي شركة مساهمة ذات رأس مال قدره: 280950000 دج، مملوكة 100% من طرف (GIM) Group (Industriel Mécanique).

تتواجد بولاية قالمة منذ ديسمبر 1987، تنفيذاً للمرسوم التنفيذي 282/87، بعد أن كانت تنتمي إلى مؤسسة إنتاج النقل الخاص الواقعة بمدينة تيارت، هذه الأخيرة التي تمثلت في واحدة من بين 11 فرع موزع عبر التراب الوطني، تمخض عام 1984 بموجب قرار حومي عن الشركة الوطنية لصناعة الآلات الميكانيكية (سوناكوم) المنشأة عام 1967. (Complexe Cycma, 2015).

يعتبر مركب سيكما المتخصص في إنتاج الدرجات والدراجات النارية، الأكبر على مستوى الوطن، نظراً للمساحة الشاسعة التي يشغلها والمقدرة ب 135000 م<sup>2</sup>، منها 28000 م<sup>2</sup> مساحة مغطاة تحوي الإدارة، والورشات، والمخازن،... وغير ذلك مما هو موضح ومرقم في الشكل التالي، والباقي والذي يمثل 66000 م<sup>2</sup> هو عبارة عن مساحة غير مغطاة (Espace nu).

الشكل -2-: مخطط المساحة المكونة لمركب سيكما (Plan du mass Usine)

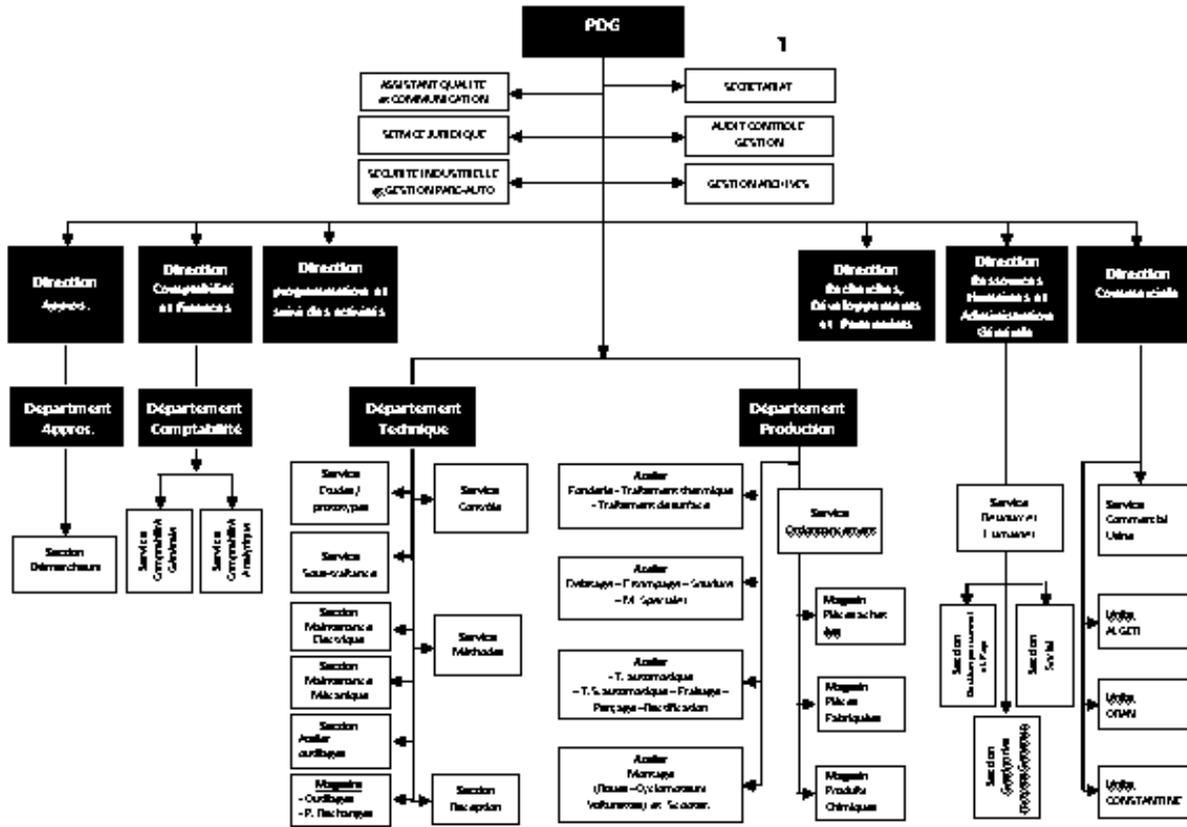
- 01 Annexe administration
- 02 Bâtiment industriel
- 04 UCG(Ex .cantine)
- 05 Haute tension (introduction d'électricité.
- 06 Garage (réparation mécanique et électrique)
- 07 Centrale chauffage.
- 08 Poste de garde ( entrée principale)
- 09 Réservoir d'eau et installation de régulation.
- 10 Station d'épuration
- 11 Stockage des produits.
- 15 Magasin de séchage
- 16 Fonderie
- 19 Magasin de séchage
- 20 Magasin 'voute'
- 24 Bâtiment industriel
- 30 Magasin des pièces de rechange machines et installations



المصدر: من إعداد المؤسسة Cyma، مارس 2015.

يشير المخطط أعلاه أن المساحة غير المغطاة تفوق ضعف المساحة المغطاة، ما يجعل لها ميزة القدرة على التوسع بسهولة عند الحاجة، وإنشاء وحدات أخرى إضافة إلى تلك الموجودة، كما يتميز مركب سيكما إضافة إلى هذه الميزة بطاقة صناعية هائلة، إذ كان يشغل حوالي 1600 عامل عند إنشائه، وفقا لتنظيم معين يبدو واضحا من خلال الهيكل التنظيمي.

الشكل -3-: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيكما



المصدر: من إعداد المؤسسة في سبتمبر 2014.

إلى جانب ذلك، لدى المؤسسة منابع للطاقة تساعد على ممارسة نشاطها دون الحاجة إلى الحصول عليها من جهات أخرى، فالماء متوفر على مدى 24 ساعة في اليوم بتدفق قدره: 50م<sup>3</sup> في الساعة الواحدة؛ ويقدر الحد الأعلى لضغط الهواء والغاز بـ 8 و 4 بار (Bar) على الترتيب؛ إضافة إلى الطاقة الكهربائية المقدرة بـ 50 كيفا (Kiva)؛ كما تتوفر لديها المادة الأولية بمصنع الحجار، ما يعتبر أيضا بمثابة ورقة رابحة لسير العمليات الإنتاجية التي تتم داخل أربع ورشات بالمركب (سيكما)، وعلى ذكر الإنتاج، فقد انطلق مركب سيكما في سنواته الأولى بإنتاج الدرجات والدراجات النارية ذات النوع: C603، و C606، والتي اشتهرت باسم دراجات "سوناكوم" آنذاك، وبعد إن تبين عدم جدواه في فترات لاحقة تم التخلي عن هذا النوع، وعمل المركب سيكما على تطوير منتجات أكثر تقدما من سابقتها، يبين الجدول التالي أبرز تلك المنتجات.

## الجدول -2-: منتجات مركب الدراجات والدراجات النارية وتطبيقاتها (سيكما)

					
Bicyclette 20'' BMX pour enfants à Roues bâtonnées "C127 "	Bicyclette 20'' BMX pour enfants "C126 "	Bicyclette 20'' BMX pour enfants "C122 " Sport	Bicyclette 20'' simple pour enfants "C120 "	Bicyclette 16'' pour enfants "C114"	Bicyclette 16'' BMX pour enfants "C111"
					
Voiturette pour handicapé "C 903"	Kit de poissonnerie ambulante	Cyclomoteur à roues monobloc "C 610"	Cyclomoteur à variateur de vitesses "C 609"	Bicyclette 26'' pour adultes universelle "C101"	Bicyclette 26'' pour adultes "C100"
					
Chariot tractable "C13"	Diable à chariot combiné "C12"	Diable à bavette repliable "C11"	Diable à bavette fixe "C10"	Tricycle à moteur avec Boite Automatique "C906"	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات ملفات مؤسسة سيكما (2019).

حيث تقوم المؤسسة بتوزيع هذه المنتجات عبر التراب الوطني بفضل وحداتها التجارية المتواجدة بأكبر المدن في الجزائر (العاصمة، وهران، قسنطينة)، هذا ودون نسيان الموقع الاستراتيجي الذي تشغله المؤسسة، ما يتيح لها شبكة نقل بري

(مقرها بمدخل بلدية قالمة، ومشروع السكة الحديدية) وبحري وجوي (تبعد بـ 60 كم عن مدينة عنابة حيث يوجد المطار والميناء)، ما يمكنها من تصدير منتجاتها خارج الوطن أيضا.

لكن، وما تجدر الإشارة إليه انطلاقا مما تحصل عليه الباحث من معلومات من خلال المقابلة الشفهية ومجموعة من المصادر الالكترونية أهمها (<http://www.Cycma.dz>)؛ (<https://www.elkhabar.com>)؛ (<http://www.elbilad.net>)؛ (<https://www.annasronline.com>)، هو أن كل تلك المزاي وغيرها، لم تكن كافية لتشجع للمركب منذ نهاية التسعينات، عند دخول الجزائر في مرحلة جديدة اقتصاديا حيث انفتحت السوق الوطنية على العالم، ليتفاجأ بعد ذلك المركب سيكما الذي كان عملاق الدراجات والدرجات النارية في الجزائر يوما ما، باكتساح منتوجات دولية ذات جودة عالية وأسعار مغرية للسوق الوطنية، ويكتشف بذلك انه عاجز تماما عن المنافسة، فمنذ ذلك الحين بدأت انتكاسة المركب، وتراجعت منتجاته بعد أن أصبح غير قادر على تلبية رغبات ومتطلبات السوق فقد حصته السوقية، ما ادخله في أزمة مالية دفعت به إلى الاستدانة وتسريح المئات من العاملين كان اغلبهم من المهندسين والمتخصصين في الإنتاج، وبعد أن كان المركب يشغل أكثر من 1500 عامل عام 1974، أصبح عددهم عام 2006 حوالي 900 عامل، ولم يتجاوز عدد العمال 180 عام 2013، ثم 176 عام 2014، ولقد تواصل فقدان الكفاءات إلى يومنا هذا لينخفض عدد العمال بنسبة 50% في فترة لا تتجاوز 5 سنوات، ليصبح عدد العمال حاليا أي عام 2019، فقط 87 عامل (Complexe Cycma, 2015)؛ (السعد، 2015)؛ (جريدة البلاد، 2018)؛ (خرفوشي، 2019).

إن محدودية عدد العمال شكلت عائقا كبيرا أمام توزيع العمال على جميع وظائف المؤسسة، فقد أثبتت المقابلة التي قام بها الباحث أن اغلب العمال يقومون بوظائف متعددة وليس وظيفة واحدة، خاصة منهم الإطارات وأعوان التحكم، ويتلقون مقابل ذلك رواتب غير متوافقة مع ما يقدمونه من جهد، ويعتبر هذا نذير شؤم للمؤسسة خاصة مع انخفاض المتخصصين والمهندسين بين هذه العشرات من العمال، ما يزيد الطين بلة حول إمكانية تطوير منتجات أكثر تنافسية وأكثر مواكبة للعصر.

وسعى إلى تدارك الأوضاع خاصة منها المالية، ورغبة في إعادة سيكما تدريجيا إلى الميدان مرة أخرى، تدخلت الدولة بموجب قرار حكومي صدر بمالي 2012، من أجل تصفية جزئية لديون المركب التي بلغت عام 2010 حوالي 3 مليار دينار جزائري، إضافة إلى قرض استغلال وقرض استثمار، بما يسمح للمؤسسة سيكما بتوجيه نشاطها، وهو ما حصل بالفعل، حيث تمكنت سيكما من تسجيل رقم أعمال قدره 9 مليار سنتيم، فعادت سيكما إلى السوق من جديد، ولكن بالإنتاج حسب الطلب من فئات معينة بعد قيامها بإبرام صفقات مع الديوان الوطني للمعاقين حركيا، من خلال

تزويده بـ 6105 عربة و5000 قطعة ومنتج غير مركب على الأقل خلال الفترة من 2014 إلى غاية 2018، إضافة إلى إبرام عقود مع وزارة التضامن الوطني، ووزارة الصيد والموارد الصيدلية، كل ذلك ساهم في تحسن رواتب العاملين خاصة سنة 2014، وإن لم يكن على مستوى تطلعاتهم، كما كان له الفضل في إعادة الأمل من جديد للمؤسسة من أجل توسيع سوقها مرة أخرى وتلبية احتياجات ورغبات المواطنين وربما مواجهة المنافسة الشرسة لما لا.

في حين كانت جهات أخرى ترى الجانب السلبي لمستقبل سيكما ما دفعها في التفكير في بيعها، حيث انتشرت إشاعات عام 2015 حول صراع دار بين رواد أعمال ووزارة الصناعة وحزب العمال حول هذا الموضوع، إلا أن ولاء العمال القدامى - كما جاء في إجاباتهم عن أسئلة المقابلة - في سيكما جعلهم يقفون كالحصن المنيع أمام مثل هذه المؤامرات، وفي ذات السياق، ومن جهة أخرى كانت هناك إمكانية لفتح سوق جديد أمام سيكما لإنتاج دراجات نارية تنافسية موجهة إلى الدرك الوطني والشرطة ذات سرعة فائقة، وذلك حين أجرت وزارة الدفاع مباحثات مع إحدى الشركات الألمانية الكبرى عام 2012 بغية الشراكة، إلا أنها باءت بالفشل، لكنها تركت الفكرة مطروحة أمام سيكما للسعي نحو: انتهاج هذا الاتجاه من خلال التوجه إلى هذا السوق؛ أو للشراكة مع مؤسسات متميزة تفتح لها آفاق مستقبلية واعدة.

ولقد أشارت مصادر من مديرية الصناعة والمناجم بمدينة قلالة، إلى تردد بعض الشركات الإيطالية والإسبانية والصينية إلى المركب سيكما في السنوات القليلة السابقة، منها من يرغب في إبرام اتفاقيات ومنها من يفكر في الشراكة، وهذه الفكرة الأخيرة لم تغادر عقول الأغلبية الساحقة من العاملين بمركب سيكما، إذ يعتقدون أن الحل الأمثل لمواجهة التقدم التكنولوجي المتسارع هو الاستفادة من الشراكة، مع شريك له إمكانيات مادية وبشرية متقدمة وقدرة على الإدارة التكنولوجية للمؤسسة على حد تعبيرهم.

وعلى النقيض من ذلك، يفترض الباحث أن المشكل الحقيقي الذي تعاني منه المؤسسة هو مشكل إداري بحث، ويرتبط بشكل رئيسي بالمسؤولين بالمؤسسة والأنماط التي يعتمدونها في قيادتهم للعاملين معهم، إذ يعتقد الباحث ونظرا للتقليدية التي تحتاج واقع المؤسسة سيكما، أنها تتبنى أساليب قيادة إدارية تقليدية تسودها الاستبدادية ما يشكل عائقا أمام المحافظة على رأس مالها البشري.

### 3- تقييم انعكاس السلوكيات الاستبدادية في مؤسسة سيكما على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري

تتطلب عملية التقييم اختبار فرضيات الدراسة، ولتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة قام الباحث بالتحقق من

توزيع بيانات الدراسة طبيعيا (Normal-Distribution)، باستخدام اختبار (K-S) Kolomogrov-Smirnov z.

## الجدول 3- - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

Test of Normality		المتغير	
P- Value	(K-S)	اسم المتغير	نوع المتغير
0.200	0.123	القيادة الاستبدادية	مستقل
0.075	0.152	المحافظة على رأس المال البشري	تابع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من الجدول (3)، قيمة اختبار (K-S) مرتفعة بالنسبة للمتغيرين (القيادة الاستبدادية) و(المحافظة على رأس المال البشري)، وباحتمالية إحصائية 20% بالنسبة لمتغير القيادة الاستبدادية، و7% بالنسبة لمتغير المحافظة على رأس المال البشري، وهي تفوق مستوى الدلالة 5% لكلا المتغيرين، ما يدل على أن بيانات متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي فإن الباحث يعتمد على الاختبارات الإحصائية المعلمية، وسيستعين في المناقشة والتحليل بنتائج المقابلة الشفهية.

## 3-1- دراسة حقيقة تبني مسؤولي مؤسسة سيكما لسلوكيات القيادة الاستبدادية

نحاول دراسة حقيقة تبني مسؤولي مؤسسة سيكما لتبني سلوكيات الاستبداد في القيادة من خلال اختبار صحة الفرضيتين الأولى والثانية.

## 3-1-1- اختبار الفرضية 1: من المتوقع ظهور سلوكيات تقليدية سلبية في نمط القيادة المتبع من قبل مسؤولي سيكما

يتضح جلياً من الجدول (4)، اتفاق العاملين المستجوبين على أن القائد يسلك سلوكيات استبدادية، كونه يعتبر آراءه صحيحة غير قابلة للمناقشة، ويحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات كما أنه يفتخر بمنصبه، ولا يقبل أي أضرار في حال عدم إنجاز المطلوب، كما أنه يلوم ويعاقب العاملين في حال التقصير أو حدوث أخطاء دون البحث في أسبابها؛ في المقابل فقد تبين أنه ناذراً ما لا يعطي القائد أهمية مناقشة تفاصيل العمل جماعياً؛ أما فيما يتعلق ببقية السلوكيات المطروحة، فقد أجمع المستجوبين على وجودها أحياناً، ولكن ليس بدرجة قوية كسابقتها.

الجدول -4-: درجة موافقة المستجوبين على تواجد السلوكيات الاستبدادية بالمؤسسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
غالبًا	1.07	3.50	يعتبر القائد آراءه صحيحة غير قابلة للمناقشة
أحيانا	1.15	2.83	تمثل الاحتياجات الشخصية للعاملين اهتماما ثانويا بالنسبة للقائد
أحيانا	1.28	2.93	يفرض القائد على العاملين أداء المهام دون اعتبار لقدراتهم
أحيانا	1.17	3.23	القائد صارم في التعامل مع الموظفين
أحيانا	1.33	2.87	لا يسمح القائد للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات
غالبًا	1.01	3.87	يؤنب القائد العاملين ويلومهم في حال ارتكاب الأخطاء بفض النظر عن أسبابها
أحيانا	1.54	2.97	يتخذ القائد القرارات بما يخدم مصالحه الشخصية على حساب المصلحة العامة
نادرا	1.25	2.47	لا يعطي القائد أهمية لمناقشة تفاصيل العمل جماعيا
غالبًا	1.20	4.07	يحفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات
غالبًا	1.53	3.47	يفتخر القائد بمنصبه ويذكر العاملين دائما بذلك
غالبًا	1.04	3.87	يؤكد القائد على ضرورة إنجاز المطلوب من العاملين ولا يقبل الأعدار
أحيانا	0.55	3.29	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

مما سبق، ومن خلال إجابات العينة محل الدراسة، يتضح أن 90.91% من سلوكيات القيادة الاستبدادية التي تم طرحها، يتم اعتمادها من قبل المسؤولين بالمؤسسة، وان كان بدرجات متفاوتة، فقد تبين أن 50% من هذه السلوكيات غالبا ما يتم اعتمادها، و50% الأخرى يتم تبنيها أحيانا، وهذا ما يدل على عدم نفي وجود هذه السلوكيات أيضا، أما في يتعلق بالسلوك الذي وصفه المستجوبين بالناذر والذي يمثل 9.09% من سلوكيات القيادة الاستبدادية التي تم اختبارها، والمتمثل في عدم إعطاء القائد أهمية لمناقشة تفاصيل العمل جماعيا، فإنه إن دل على شيء فإنه يدل على أن المسؤولين يقومون بعقد الاجتماعات، ومناقشة تفاصيل العمل جماعيا في أغلب الأحيان لكن شكليا فقط، إذ أنهم في النهاية لن يقبلوا آراء الآخرين وسيصرون على أن آرائهم هي الأصح، وبالتالي فإن ندرة هذا السلوك الأخير ما هو إلا تأكيد بطريقة غير مباشرة على أن السلوكيات الاستبدادية في القيادة الإدارية بالمؤسسة متواجدة بشكل واضح.

### 3-1-2- اختبار الفرضية 2: المركز الوظيفي قد يؤثر على استجابات المستجوبين حول تبني سلوكيات القيادة الاستبدادية بـسيكما

من الجدول (5)، يتبين أن 70% من المستجوبين والذين يمثلون فئة الإطارات وأعوان التحكم يعتبرون أن سلوكيات القيادة الاستبدادية يتم تبنيها أحيانا في المؤسسة، مقابل ذلك تعتبر فئة التنفيذيين أنه غالبا ما يتم تبني تلك السلوكيات، كما يتبين أن هناك فروقات في اتجاهات العاملين سواء كانوا إطارات أو أعوان تحكم أو تنفيذيين، حول درجة توافر سلوكيات الاستبداد بالمؤسسة، ويتضح ذلك جليا من خلال عدم تساوي المتوسطات الحسابية لكل فئة منهم.

#### الجدول 5-: اتجاهات المستجوبين حول وجود سلوكيات القيادة الاستبدادية في المؤسسة وفقا للمركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	المستجوبين	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الدرجة
إطار	12	3.1288	0.58719	40%	أحيانا
عون تحكم	9	3.3030	0.64282	30%	أحيانا
تنفيذي	9	3.4545	0.41907	30%	غالبا
المجموع	30	3.2788	0.55884	100%	أحيانا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.

ويمكن توضيح مصدر تلك الفروقات من خلال الجدول التالي.

#### الجدول 6-: مصادر الفروق في استجابات المستجوبين حول سلوكيات القيادة الاستبدادية حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	إطار	عون تحكم	تنفيذي
الفروق	-	-0.17427	-0.32576
مستوى الدلالة	-	0.487	0.199
الفروق	0.17424	-	-0.15152
مستوى الدلالة	0.847	-	0.572
الفروق	0.32576	0.15152	-
مستوى الدلالة	0.199	0.572	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.

من الجدول أعلاه يتضح أن الفرق بين استجابات الإطارات وكل من أعوان التحكم والتنفيذيين سالب لصالح أعوان التحكم والتنفيذيين، وهو ما يدل على أنه كل ما انخفض عدد الإطارات كل ما كان المتوسط الحسابي لاستجابات المستجوبين مرتفعا؛ أما فيما يخص الفرق بين استجابات أعوان التحكم والتنفيذيين فقد تبين أن الفرق سالب (-0.15152) لصالح التنفيذيين، وهو ما يوحي إلى أن المتوسط الحسابي سيرتفع كلما زاد عدد التنفيذيين خاصة وأنه رغم

إن عدد أعوان التحكم يساوي عدد التنفيذيين (9 أفراد) لكل فئة، إلا أن المتوسط الحسابي للاستجابات التنفيذيين يفوقه بالنسبة لأعوان التحكم.

وحسب نتائج اختبار ANOVA، فإن قيمة إحصائية F تقدر بـ 0.878، بمستوى دلالة 0.427، وهي أكبر من 5%، وبالتالي فإن الفروق المتحصل عليها تخص العينة المدروسة فقط، ولا يمكن تعميمها على كامل المجتمع.

#### الجدول - 7 - : نتائج اختبار ANOVA

Sig	F	DII	اختبار ANOVA
0.427	0.878	29	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

### 3-2- واقع المحافظة على رأس المال البشري بمركب سيكما من وجهة نظر المستجوبين

هناك افتراض لدينا بوجود قصور في المحافظة على الكفاءات البشرية بمركب سيكما لصناعة الدرجات والدراجات النارية، وسيتم اختبار ذلك فيما يأتي.

#### 3-2-1- اختبار الفرضية 3: من المفترض أن يكون هناك قصور في المحافظة على رأس المال البشري بمؤسسة سيكما

إن الجدول (8) يبين بشكل واضح أن هناك قصور شديد في المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك باعتبار أن أغلب إجابات المستجوبين حول ذلك انحصرت فقط بين (ناذرا) و(أبدا)، إضافة إلى إقرارهم بأن مهارات الموظفين وقدراتهم أحيانا ما تتوافق مع وظائفهم، كما يتجلى واضحا من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.5667، أن المحافظة على رأس المال البشري نادرة بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، الأمر الذي يقودنا لتأكيد صحة الفرضية الثالثة والتي تعبر عن وجود قصور في المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة.

## الجدول -8-: درجة المحافظة على رأس المال البشري في مؤسسة سيكما.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحافظة على رأس المال البشري
أبدا	1.14	1.73	تضمن المؤسسة استمرارية التعليم والتدريب للعاملين حتى في الأوضاع المالية الصعبة
ناذرا	1.30	1.92	تركز الإدارة على توفر عاملي الجودة والحداثة في برامج تدريب العاملين
ناذرا	1.20	1.99	يوجد تقييم مستمر لفعالية البرامج التدريبية ومدى تأثيرها على قدرات العاملين الإبداعية
ناذرا	1.14	2.07	يشارك الموظفون في تحسين مهاراتهم من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية باستمرار
ناذرا	1.38	2.40	تشجع المؤسسة العاملين وتكافؤهم على نشر وتبادل الخبرات والمهارات الإبداعية فيما بينهم
أحيانا	1.28	3.27	تتوافق مهارات الموظفين وقدراتهم مع وظائفهم
أبدا	1.25	1.47	تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية جماعية للعاملين، لزيادة الصلة والعلاقات المهنية والتعاون فيما بينهم
أبدا	1.46	3.00	يتوفر لدى المؤسسة جهاز متخصص للرقابة على الامن والسلامة المهنية للعاملين
أبدا	1.55	2.87	يحظى العاملون المبدعون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم في العمل
أبدا	1.47	3.64	توجد بالمؤسسة لوائح وبرامج لتوعية العاملين حول المخاطر المتوقعة في العمل
غالبا	1.09	3.90	يخضع العاملون باستمرار لفحوصات طبية للتأكد من سلامتهم من الأمراض التي تقف عائقا أمام إبداعهم
ناذرا	9.4é	2.57	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.

## 3-3- علاقة القيادة الاستبدادية بفقدان مؤسسة سيكما لكفاءاتها (رأس مالها البشري)

من اجل تحديد علاقة القيادة الاستبدادية بفقدان مؤسسة سيكما لكفاءاتها (رأس مالها البشري)، سنقوم باختبار الفرضية الرابعة، والتي تدعي وجود علاقة ارتباط عكسي بين السلوكيات المتبعة في مؤسسة سيكما وبين المحافظة على رأس المال البشري بها.

## 3-3-1- الفرضية 4: وجود علاقة ارتباط عكسي بين سلوكيات القيادة المتبعة في مؤسسة سيكما وبين

## المحافظة على رأس المال البشري بها

بعد ان تبين أن المؤسسة تتبنى سلوكيات القيادة الاستبدادية، وأن هنالك قصور في المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسة، يريد الباحث معرفة ما إن كان هنالك علاقة بين تبني السلوكيات الاستبدادية في القيادة، وبين المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسة، وتحديد طبيعة تلك العلاقة في حال وجودها، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط ل Pearson، ومعامل التحديد  $R^2$  بالاعتماد على برنامج SPSS، فتحصل على النتائج التالية:

**الجدول -9-** علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

N	R	R <sup>2</sup>	Sig
30	-0.399	0.160	0.014

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.

قدرت قيمة معامل الارتباط لبيرسون ب (-0.399)، وهي قيمة تنتمي إلى المجال بين -1 و0، ما يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة الاستبدادية والمحافظة على رأس المال البشري بمؤسسة Cycma، أي أنه كلما زاد التركيز على سلوكيات القيادة الاستبدادية من قبل المسؤولين في المؤسسة كلما ضعفت إمكانية المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسة، وانطلاقاً من قيمة معامل التحديد، فإن تبني سلوكيات القيادة الاستبدادية يفسر 16% من التغيرات الحاصلة في المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، وبما أن مستوى المعنوية 0.014 أقل من 0.05، فإن النتائج (العلاقة) دالة إحصائياً وبالتالي يمكن إسقاطها على المجتمع محل الدراسة.

**3-3-2- الفرضية الخامسة: تؤثر سلوكيات المسؤولين في القيادة سلبي على المحافظة على رأس المال البشري بـ سيكما**

قام الباحث ببناء معادلة الانحدار لتوضيح تأثير تبني سلوكيات القيادة الاستبدادية على المحافظة على رأس المال البشري، انطلاقاً من الجدول الآتي:

**الجدول -10-** نسبة تأثير سلوكيات القيادة الاستبدادية على المحافظة على رأس المال البشري.

Sig	B	المتغير المستقل سلوكيات القيادة الاستبدادية
0.000	4.773	
0.029	-0.673	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

استناداً إلى النتائج أعلاه، يتضح أن الميل سالب، وبالتالي فإن تأثير سلوكيات القيادة الاستبدادية على متغير المحافظة على رأس المال البشري هو تأثير سلبي قوي كون قيمة الميل قريبة إلى -1؛ ويوحى بمستوى الدلالة المقدر ب 0.029، وهو أقل من 0.05، بأن النتائج دالة إحصائياً، ولا تنحصر على العينة محل الدراسة فقط، وإنما تعبر عن حقيقة مؤسسة سيكما.

$$Y = (-0.673) X + 4.77$$

ويمكن التعبير عن ذلك من خلال معادلة الانحدار التالية:

حيث: y هي المحافظة على رأس المال البشري، و x تمثل سلوكيات القيادة الاستبدادية

من المعادلة السابقة، فإنه إذا ازداد تبني المؤسسة (تركيزها) على القيادة الاستبدادية بوحدة واحدة (سلوك معين)، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض إمكانية المحافظة على رأس المال البشري بنسبة 60%.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال التطرق إلى تطور مؤسسة سيكما تبين أن الدعم الخارجي لمؤسسة سيكما كان له الفضل في إبقائها على قيد الحياة، دون السعي إلى إيجاد حلول علاجية لأضرارها الخطيرة التي سرعان ما أخذت تتفاقم في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع والمستمر، كما تبين أن المؤسسة لم تبحث في الأسباب الحقيقية وراء فقدانها لكفاءاتها، ولم تكن ذات وعي كاف بأهمية هذه الأخيرة، متجاهلة أن فقدان عنصر رأس المال البشري من شأنه أن يفقدها حياتها دون رجعة.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة، فقد تم قبول جميع الفرضيات نظرا لصحتها ما عدا الفرضية الثانية التي تبين أنها غير صحيحة وبالتالي فقد تم رفضها.

ويفسر الباحث صحة الفرضية المشيرة إلى احتمال تبني قادة مؤسسة سيكما لسلوكيات تقليدية سلبية، بكون نسبة لا بأس بها من الإطارات وأعاون التحكم بالمؤسسة تعمل بمناصب لا تتوافق مع قدراتها، ما يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل لدى القادة ومن تم اتخاذ قرارات استبدادية؛ نقص الخبرة في المجال الإداري لدى الإطارات وأعاون التحكم مقابل الخبرات الفنية؛ جهل القادة الإداريين بالعواقب الوخيمة التي يمكن أن تخلفها السلوكيات التسلطية والاستبدادية؛ التهرب والتخوف من تغيير السلوكيات القيادية أو تجديدها من طرف القادة؛ فقدان بعض القادة القدرة على إدخال تحسينات إدارية بالمؤسسة بسبب كبر سنهم رغم رغبتهم في ذلك؛ انعدام ثقة القادة في قدرات ومهارات العاملين الجدد سواء الفنية أو الإدارية ما يمنعهم من مشاركتهم اتخاذ القرار؛ عدم ولاء بعض القادة الإداريين للمؤسسة؛ اقتناع بعض القادة من إطارات وأعاون تحكم بالنظرة التشاؤمية التقليدية للعاملين؛ صرامة القادة نتيجة التخوف من تمرد المرؤوسين على القرارات المتخذة؛ الخصائص الشخصية لبعض القادة تجعلهم يجنون التحكم في الآخرين وفرض القرارات عليهم ويلجئون إلى التمسك بمناصبهم بقوة؛ فقدان الأمل لعودة المؤسسة إلى التميز من جديد.

وانطلاقاً من رفض الفرضية الثانية فإن الباحث يعتقد أن العمال لهم دراية جيّدة بما يحيط بهم، وهم واعون ومدركون لواقع مؤسستهم، رغم ذلك فإنهم يكتبون خبراتهم وكفاءاتهم ومواهبهم ومهاراتهم واغلبهم يغادرون المؤسسة بدلا من السعي إلى تغيير هذا الواقع، وذلك يعود بنسبة 16% إلى تبني القادة الإداريين سلوكيات استبدادية كما أثبتته النتائج في حين يعيد الباحث العوامل الأخرى المتسببة في قصور المحافظة على رأس المال البشري إلى قيام العامل الواحد بوظائف

متعددة غالباً لا تتوافق مع تخصصه؛ عدم الولاء للمؤسسة احتفاظهم بها لأنفسهم؛ عدم توفر المادة الخام ما يتطلب إنفاق المزيد من الأموال عليها بدلاً من توجيهها إلى العمال المبدعين بالمؤسسة؛ استخدام آلات ومعدات إنتاج قديمة جداً تعود لسنوات التسعينات؛ خسارة الخبرات الرئيسية والتميزة بسبب تسريح العمال سابقاً؛ عدم توافق مستويات المتخرجين من الجامعات ومراكز التكوين مع احتياجات المؤسسة الميدانية؛ سياسة التقاعد المبكر التي قامت بها الدولة؛ سياسة التقشف من طرف الدولة؛ ضعف عملية الاتصال في المؤسسة.

ورغم أن 16% تبدو نسبة قليلة إلا أن تأثيرها أكبر من حجمها، إذ تبين أن قيام القادة بسلوك استبدادي إضافي واحد من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض إمكانية المحافظة على رأس المال البشري بنسبة 60%، ومن بين السلوكيات الاستبدادية التي يعتقد الباحث أنها إن تواجدها إضافة إلى السلوكيات المطروحة في الاستبيان، ستؤثر على توظيف العاملين لمهاراتهم وخبراتهم وتحدد بقاء المتميزين منهم بالمؤسسة هي: عدم إعطاء اعتبار لعمل العاملين، عدم الشفافية في تقييم العاملين، إهمال حقوق العاملين خاصة منها الترقية، اتخاذ قرارات فردية تخص الجميع دون إعلامهم بها، عدم الإصغاء لاقتراحات وأفكار العاملين الجديدة؛ وأهم العناصر التي ركز عليها العاملين بشدة هي: انعدام العدل والمساواة في معاملة العاملين من طرف القادة.

## خاتمة

اتفقت نتائج الدراسة الميدانية مع الأدبيات الإدارية في مجال القيادة في كون السلوكيات الاستبدادية لها تأثيرات سلبية على المنظمات، وإنها تتأثر بدرجة تركيز القائد على السلطة؛ خبرة القائد في المجال الإداري؛ استعداد العاملين للأداء، ومن الأمور التي يمكن القول بأن الأدبيات الإدارية أهملتها هي: عنصر الولاء والانتماء للمؤسسة لدى القائد، كما أن الوازع الأخلاقي والديني يلعب دوراً كبيراً، حيث أن تمسك القائد بالأخلاق سيلغي التفريق والتعامل بالحسوية مع المرؤوسين، ومن ثم يكون أكثر عدلاً ومساواة؛ إضافة إلى أن من أهم السلوكيات الأخلاقية التي تقلص من إتباع القيادة الاستبدادية هو التواضع وعدم التفاخر بالمنصب، مما يزيد من نسبة التشاركية في اتخاذ القرارات مع المرؤوسين وكل ذلك ينعكس إيجاباً على المحافظة على رأس المال البشري.

وبالتالي ومن أجل تدارك الوضع في أقرب فرصة في مؤسسة سيكما، وتفادي خسارة العشرات المعدودة من الخبرات والمهارات والكفاءات المتبقية لدى المؤسسة، ومن أجل تفادي المخاطر الوخيمة التي أحدثتها السلوكيات الاستبدادية لدى القادة من فقدان لرأس المال البشري، فإن الباحث يحث الإطارات وأعوان التحكم، وكل من أتيحت له

المسؤولية بشكل مباشر أو غير مباشر على واحد أو أكثر من العاملين، أن يقوم بتغيير جذري لسلوكياته القيادية وذلك من خلال إتباع نمط القيادة التشاركية الأخلاقية.

- كما يقدم الباحث مجموعة من التوصيات الأخرى التي يعتقد بعد مناقشته للنتائج، أنها ستزيد من إمكانية المحافظة على رأس المال البشري بمؤسسة سيكما في ظل الإمكانيات المتاحة، إيماناً منه أن التغيير يبدأ بالداخل ومن الداخل:
- إعادة توزيع المناصب القيادية بين الإطارات وأعاون التحكم حسب إمكانياتهم ومهاراتهم الإدارية والفنية.
  - ترقية العاملين ذوي الخبرة والاقدمية في العمل في مناصب تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم
  - إبداء الرضا الواضح من قبل المسؤولين عن الأعمال المتقنة بشكل جيد من العاملين
  - إعطاء اعتبار للعاملين وتفهم حالاتهم الصحية والنفسية
  - تحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة لاستغلال نقاط قوة المؤسسة
  - تقديم شهادات وتقديرات للعاملين المبدعين والموهوبين.

#### قائمة المراجع

1. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Prince Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories: principle and Styles and Their Relevance to Educational Management. Journal of Management, 5(1), 6-14.
2. Aydin, O. T. (2012). The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. International journal of management and economics, 1(5), 24-30.
3. Bergeron, J.-L. (1979). les dimensions conceptuelles du Leadership et les styles qui en découlent. Relations Industrielles, 34(1), 22-40.
4. Complexe Cycma. (2015, janvier 1). Les dates marquantes de l'Entreprise. Consulté le février 26, 2019, sur CYCMA: <http://www.Cycma.dz/historique.php>
5. David Meier. (2016). Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework. Journal of education and practice, 7(10.7-1), 7-10.
6. Guleid, A. R. (2017, janvier 1). Analysis of the effect of leadership styles on organizational performance in kenya case of SAFARICOM Kenya LTD.

Retrieved fevrier 11, 2019, from semanticsholar:  
[https://pdfs.semanticscholar.org/d573/b3ebf8526bd9459a0d5dad76000987d1fb45.pdf?\\_ga=2.233045592.719949174.1571676792-1508419802.1545849805](https://pdfs.semanticscholar.org/d573/b3ebf8526bd9459a0d5dad76000987d1fb45.pdf?_ga=2.233045592.719949174.1571676792-1508419802.1545849805)

7. Khan, Z. A. (2016). Leadership Theories and Styles: A literature Review. *Journal of Resource Development and Management*, 16, 1-7.
8. Kurt, L., R, L., & White, R. k. (1939). Patterns of aggrissive Behavior in experimentally created « social climate ». *The Journal of social psychology*, 10(2), 271-299.
9. L, L., E, K. r., & DJ, P. d. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial issus*, 27, 84-101.

An exploratory .(2017) .Stanescu , D. F Romascanu& ,.M. C., Gheorche , V.10

Logos .Study of full range leadership model and 1onverbal Sensitivity

.94-83 ,(Universality Mentality Education Novelty: Section Social sciences, 6(1

11. Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and Theoretical Validity of Hersey-Blanchard's Contingency Model: A Critical Analysis. *The Journal of Aplied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 56-74.

12. Moorosi, P., & bantwini, B. b. (2016). School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province. *South African Journal of education*, 36 (4), 1-9.

13. N, I., A, S., & H, N. (2015). Effect of leadership style on Employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(146), 1-6.

14. Saad albarout, H. S. (2017). System 4 in organization development in perspective of leadership. 2nd international conference on quality of life. center for quality, faculty of engineering, university of kragujevac.

15. Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose leadership pattern. *Harvard Business Review*, 49, 162-180.

16. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251- 289.

17. أم السعد. (19 أبريل, 2015). دراجات "قلمة" تسيل "لعاب" أصحاب المال الفاسد! . تاريخ الاسترداد 26 فبراير,

2019, من الخبر: [/https://www.elkhabar.com/press/article/13528](https://www.elkhabar.com/press/article/13528)

18. جريدة البلاد. (9 فبراير, 2018). تزويد مراكز البيرد بدراجات هوائية ونارية من مصنع قالمة. تاريخ الاسترداد 26 فبراير,

2019, من البلاد: <http://mail.elbilad.net/article/detail?id=79546>

