

تاريخ القبول: 2019/10/08

تاريخ الإرسال: 2019/07/10

تاريخ النشر: 2020/07/02

## الأساليب القيادية الداعمة للسلوك الإيجابي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية

### Leadership Styles That Support the Positive Behavior of Human Resources in Public Institutions

ريم بونواله<sup>1</sup>، سليمة بوتاعة<sup>2</sup>جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، [1rym\\_fe@yahoo.fr](mailto:1rym_fe@yahoo.fr)جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، [2boutaasalima@yahoo.fr](mailto:2boutaasalima@yahoo.fr)

#### المخلص:

يهدف هذا المقال لتسليط الضوء على الأساليب القيادية المتوافقة مع مناهج التسيير العمومي الجديد، والتي تسمح بدعم السلوك الإيجابي للموارد البشرية، وبالتالي تخطي المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات العمومية.

باستقراء الأدبيات السابقة، وتحليل نموذج شبكة التسيير، تبين أن القيادة الجيدة هي التي تعمل على خلق مناخ للعلاقات الإنسانية، تكون الموارد البشرية فيه على استعداد لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة العمومية، ولن يتحقق ذلك إلا بالالتزام بتطبيق مناهج التسيير العمومي الجديد، وتوجد العديد من الأساليب القيادية المناسبة لذلك كالقيادة الجماعية، القيادة بالرؤية المشتركة، قيادة التغيير، القيادة الإبداعية والقيادة الأخلاقية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات العمومية، التسيير العمومي الجديد، القيادة الإدارية نموذج شبكة التسيير، الأساليب القيادية.

المؤلف المرسل: بونواله ريم، الإيميل: RYM\_FE@YAHOO.FR

### Abstract:

This article aims to highlight on the Leadership styles that are compatible with new public management approaches, and that allow to support the positive behavior of human resources, and therefore overcoming the organizational problems of public institutions.

Based on the previous literature, and by analysing the managerial grid model, it has turned out that good leadership is the one that is working to create a climate of human relations in which human resources are willing to do more to achieve the objectives of the public institution, and that will be achieved only by the commitment to apply the new public management approaches. There are many appropriate leadership styles such as: collective leadership, shared vision leadership, change leadership, creative leadership and ethical leadership.

**Keywords:** public institutions, new public management, administrative leadership, managerial grid model, leadership styles.

### 1. مقدمة:

تتميز المؤسسات العمومية إدارية كانت أو اقتصادية بنمط تسيير مختلف عن غيرها، ورغم أهمية هذه المؤسسات والاهتمام الذي توليه الدولة بها، إلا أن القطاع العام فيه من المشاكل التنظيمية والفساد الإداري والبيروقراطية والسلوكيات السلبية ما يحول دون تحقيق الأهداف. على هذا الأساس، وكبديل لنمط التسيير التقليدي، ظهر التسيير العمومي الجديد الذي يقوم على مناهج ترتكز على المبادئ الاقتصادية وقيادة الموارد البشرية بأساليب تمكينية، من خلال التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، والانتقال إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وتبني طرق سليمة في الإشراف، بتطبيق أسمى العلاقات الإنسانية، لكسب

ولاء المرؤوسين وبلوغ درجة عالية من الرضا عن العمل الذي يؤديه. فالأسلوب القيادي والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع الموارد البشرية لها أثر كبير على الجانب النفسي والعملية لديهم.

رغم اتفاق الباحثين حول الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية، إلا أن هناك اختلاف حول طبيعة العلاقة القائمة بين القائد ومرؤوسيه، وحول الأساليب التي يتبعها القادة عند تعاملهم مع أتباعهم في المؤسسة، وقد جاءت عدة نظريات ونماذج مفسرة منها نموذج شبكة التسيير، الذي يهتم بدراسة البعدين الذين يرتكز عليهما التسيير العمومي الجديد، ولقد انصب اهتمام غالبية الباحثين في موضوع القيادة حول المؤسسة الخاصة لمرونتها مقارنة بالمؤسسة العمومية، التي غالباً ما تسودها مركزية اتخاذ القرارات، بينما جاء هذا المقال كمبادرة بحثية مختلفة لينتقل بالقيادة من المؤسسة الخاصة وإدارة الأعمال إلى المؤسسة العمومية والتسيير العمومي.

من هذا المنطلق؛ تدور الإشكالية حول السؤال الرئيسي التالي: ما هي الأساليب القيادية الداعمة للسلوك الإيجابي للموارد البشرية والمتوافقة مع مناهج التسيير العمومي الجديد؟

يتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مظاهر السلوك السلبي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية؟
- ما هي أهم مناهج التسيير العمومي الجديد؟
- أين تكمن الأساليب القيادية الداعمة للسلوك الإيجابي للموارد البشرية ضمن نموذج شبكة التسيير؟

2. تسيير المؤسسات العمومية

1.2. مفهوم المؤسسة العمومية وأنواعها:

إن مفهوم المؤسسة العمومية كان مرادفا لمفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، حيث أن كل النشاطات التي كانت تتولاها هذه المؤسسات في بداية ظهورها كانت نشاطات ذات طبيعة إدارية، وفيما بعد ظهر مصطلح المؤسسات العمومية الناشطة في الميدان التجاري والصناعي. نتطرق أولا للمؤسسة العمومية الإدارية باعتبارها السبابة في الظهور ثم المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي ظهرت في مرحلة لاحقة.

المؤسسة العمومية الإدارية هي: "شخص معنوي لها استقلالية مالية وإدارية...تكلف بتسيير مرفق عام إداري مثلا مرفق التعليم، مرفق العدالة...وتتخصص في نشاط معين مثلا التعليم بالنسبة لمرفق التعليم والقضاء بالنسبة لمرفق العدالة"<sup>1</sup>.

أما المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري هي: "هيئة عامة تمارس نشاطات خاصة وتسير كالمؤسسة الخاصة"<sup>2</sup>. وقد عرف المشرع الجزائري المؤسسة العمومية الاقتصادية في المادة 2 من الأمر رقم 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسة العمومية وتسييرها وخصصتها، كما يلي: "هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأسمالها الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة..."<sup>3</sup>.

تلعب المؤسسات العمومية دورا هاما في الاقتصاد الوطني، ويتجلى ذلك في: - الطبيعة الجوهرية للخدمات العمومية: تحتاج التنمية بشكل كبير إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، ويتطلب ذلك توفر الوسائل اللازمة لاستيعاب هذا النمو، كتوفير وسائل النقل الفعالة التي تتيح للمنتجين فرصة اختيار أوسع لمصادر الإمداد ومراكز التوزيع الشامل للسلع والخدمات، وكذا توفر وسائل الاتصال المناسبة والفعالة التي تسمح بجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتبليغها للعاملين،

بالإضافة لتوفير مصادر الطاقة حيث يعتمد النشاط الإنتاجي على مصادر مضمونة للطاقة تتسم بالمرونة وإمكانية الإحلال فيما بينها.

- الاعتماد على خدمات المؤسسات العمومية: تعتمد المجتمعات الحديثة بشكل كامل على الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية كالهاتف والغاز الطبيعي، والتي من الصعب تخيل الحياة بدونها.

- التأثير الاقتصادي للمؤسسات العمومية: تعتبر المؤسسات العمومية أكبر مستخدم للموارد في أي مجتمع من المجتمعات، خاصة في الدول الاشتراكية والدول النامية أين يلعب النشاط الحكومي دور أكثر أهمية من الدول الرأسمالية.

وتصنف المؤسسات العمومية بالاعتماد على عدة معايير منها<sup>4</sup>:

□ التصنيف على أساس مجال النشاط: وفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين:

- المؤسسات الاجتماعية: تهدف لتلبية الحاجات الاجتماعية لأفراد المجتمع، من خلال تنفيذ عدد من البرامج كبرامج الصحة العمومية المتمثلة في المستشفيات بالإضافة لأجهزة الشرطة والمطافئ.

- المؤسسات الاقتصادية: هي التي تسعى لتجميع واستغلال الموارد وتوزيع الدخل الذي تحصل عليه من نشاطها، بما في ذلك المؤسسات التجارية والصناعية وبعض المؤسسات الخدمية.

- المؤسسات السياسية: تسعى لتحقيق التوافق بين النظام العام وبين الحرية الفردية، وتوفير بيئة ملائمة تسمح للمواطنين بإشباع حاجاتهم المختلفة.

□ التصنيف من حيث أغراضها: وفقا لهذا المعيار تصنف إلى:

- المؤسسات العمومية الإدارية: تقوم على إدارة مرافق فنية تتطلب أن تتمتع الجهة القائمة على إدارتها بنوع من الاستقلالية، حتى تتمكن من القيام بأدوارها على أكمل وجه، ومن أمثلتها الجامعات.

- المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية: وهي تلك التي تعمل في ظروف مماثلة لظروف المؤسسات الخاصة، ورغم أن أهم ما يميزها هو تحقيق الربح، إلا أنه ليس المعيار القاطع المميز لها، لأنه عادة ما يكون الغرض منها تحقيق المصلحة العامة.

## 2.2. التسيير العمومي الجديد كأداة لكبح السلوك السلبي للموارد البشرية:

يعتبر التسيير العمومي كصناعة في طريق النمو، كما يعتبر مجالا جديدا من مجالات التسيير، يميل إلى تشكيل هيكل من المعرفة النظرية والتطبيقية ذات منطلقات فكرية ومؤهلات خاصة بناء على خصوصية مجال تطبيقه المتمثل في القطاع العام.

ويعرف التسيير العمومي بأنه<sup>5</sup>:

- تطبيق وتنفيذ مجموعة عمليات، والقيادة والرقابة للمؤسسات العمومية من أجل تحسين فعاليتها وضمان كفايتها في إطار المؤهلات التي تتمتع بها؛  
- وسيلة للتحكم في السياسات أي ضمان التحدي والقيادة في الظروف الاقتصادية المثالية.

إن عدم فعالية التسيير العمومي والأخذ بالاعتبار لمقتضيات جديدة، أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد الذي يهدف إلى تحسين نوعية وجودة الخدمات والمنتجات عن طريق استخدام تقنيات جديدة في التسيير، والتخفيض من صلابة المؤسسة العمومية وتليين نظام الاتصال، والانتقال بالتسيير من عملية تجميع الموارد إلى عملية استغلال الموارد، وفي مقدمتها الموارد البشرية باعتبارها المسبب الرئيسي للمشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات والإدارات العمومية، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>6</sup>:

- البطء في أداء الخدمة العمومية؛
- تقديم الخدمة العمومية لطالباها بطريقة سيئة؛

- الاستخدام السيئ للموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العمومية؛  
 - نقشي ظاهرة الفساد، والتي تتجلى مظاهرها في الاختلاس، السرقة، نهب المال العام، الرشوة، المحسوبية، التزوير، التسيب الإداري، الإهمال الوظيفي واستغلال وسائل ومعدات المؤسسة لخدمة الأغراض الشخصية، وانعدام الطاعة التسلسلية بين الموظفين.

**3.2. مناهج التسيير العمومي الجديد:** إن التسيير العمومي الجديد في سعيه نحو الفعالية يقوم على عدة مناهج منها<sup>7</sup>:

- دوائر النوعية: تعني مجموعة صغيرة من الموظفين، ينشطها الرئيس المباشر تتكون من خمسة إلى عشرة أفراد متطوعين لمكتب أو وحدة عمل، بهدف إعطاء نظرة نقدية لما يجري في المؤسسة. إن أهمية إدخال هذه الطريقة في تسيير المؤسسات العمومية تكمن في أنها تساعد على تحسين أدائها، وتساعد على إدماج العامل اجتماعيا ومهنيا في مسار اتخاذ القرار داخل الهيكل الذي ينشط في إطاره، كما أن هذه الطريقة تسمح للإدارة بالاستفادة من إبداع وابتكار الموارد البشرية التي تشكل الثروة الحقيقية للمؤسسة.

- التسيير بالمشاركة: هو نوع من التسيير يسمح بالمشاركة في القرارات عن طريق مشاركة وتعاون الموارد البشرية في تحديد ووضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وبذلك تصبح روح المشاركة تغطي كل عمليات المجموعة، مما يجعل قوة الخبرة والمعرفة هي المسيطرة بدلا من القوة الرسمية، ويتم انتقال المعلومات بحرية نظرا لسيادة جو الثقة بين المسير والمرؤوسين.

- تسيير الموارد البشرية: يقوم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية التي تعتمد على عقلانية تسييرية في تسيير مواردها على معاملة الموظف مثل نظيره في

القطاع الخاص، وتصبح المؤسسة العمومية تنظر للموارد البشرية كقوة وطاقة جاهزة يجب حسن استغلالها لتحسين فعالية الأعمال.

- التسيير بالأهداف: يعرف بأنه عملية من خلالها يتقابل الرؤساء والمرؤوسين في كل هيئات المؤسسة لتحديد النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها هؤلاء المرؤوسين خلال فترة محددة، ويتم تحديد تاريخ معين لمراجعة التقدم العملي في تحقيق تلك النتائج.

يتضح مما سبق أن المؤسسات العمومية يمكنها أن تتلقى اللغة التسييرية، وتستخدم العديد من التقنيات والمناهج من خلال تنمية طبقة من المسييرين ذوي كفاءة عالية يتولون إدارة المناصب الاستراتيجية، ويساعدون في إدخال العديد من التقنيات التسييرية للمؤسسات العمومية.

ومن هنا تبرز وظيفة المسير العمومي أو القائد في المؤسسات العمومية حيث يقوم بتوجيه المدراء التنفيذيين والموظفين الآخرين، والتأثير فيهم إيجابيا نحو تنفيذ البدائل الاستراتيجية، من خلال الأدوار الممارسة في الوظائف، وتعلق أهم العوامل المحددة لأدوار المسير العمومي بما يلي<sup>8</sup>:

- طبيعة أهداف المؤسسة؛
- القوانين والمبادئ التي تقوم عليها عملية تخصيص الموارد؛
- مفهوم الخدمة العمومية والعلاقة التي تجمع إدارة المؤسسة بالعملاء؛
- أنواع العقلانية التي توجه عملية اتخاذ القرار؛
- طبيعة التنظيم ودرجة استقلالية المسير العمومي.

يبدو جليا أن التسيير العمومي الجديد أكثر توجها نحو الفعالية والكفاءة، من خلال التركيز على المبادئ الاقتصادية والأساليب القيادية، فيمكن القول أن التسيير العمومي الجديد هو إدخال في المؤسسة العمومية قيم وأنماط تسيير المؤسسة



الخاصة وإدخال تقنيات مستوحاة من السوق، بمعنى إحداث التوازن بين الموارد المالية والمادية من جهة والموارد البشرية من جهة أخرى، فلا تبقى المؤسسة العمومية تنتظر مساعدة الدولة بين الحين والآخر، وهما البعدين الذين يتكون منهما نموذج شبكة التسيير.

### 3. الأساليب القيادية في المؤسسات العمومية وفق نموذج شبكة التسيير

1.3. الإطار النظري للقيادة الإدارية: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للقيادة الإدارية لدرجة أنه لا يمكن القول أنّ هناك تعريفاً مثالياً موحّداً اتفق عليه الكتاب والباحثون، فهناك من يعرفها بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"<sup>9</sup>. كما تعرف بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها مدير المنظمة في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثّهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>10</sup>.

من هذه التعاريف يمكن القول أن القيادة الإدارية عبارة عن عملية التأثير في نشاط الموارد البشرية والجماعات، وتوجيه السلوك الإنساني في المؤسسة بما يتفق وأهدافها من جانب، وأهداف المرؤوسين من جانب آخر؛ وتتبع أهمية القيادة الإدارية من الأسباب التالية:

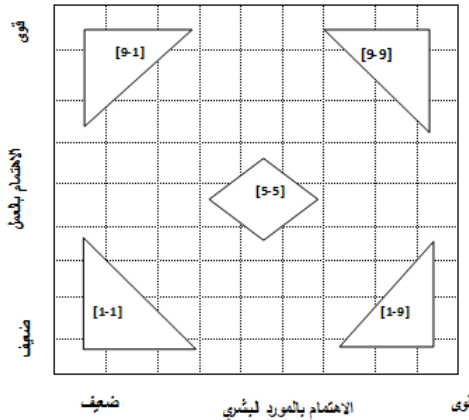
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعليّة والتأثير؛
- يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المؤسسة بدون القيادة؛
- بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة؛

- تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الموارد البشرية وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2.3. قراءة وتحليل نموذج شبكة التسيير:

أسس هذا النموذج من قبل الباحثين "بلاك وموتون" "Blake & Mouton"، حيث قدما في شبكة التسيير الإداري تحليلا وافيا للأساليب القيادية، وأكدوا أن القائد يهتم بمتغيرين أساسيين هما العمل والموارد البشرية.

#### شكل 1: نموذج شبكة التسيير



**Source:** Nicole Aubert, Diriger et motive: art et pratiques du management, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, p 73.

كما هو موضح في الشكل أعلاه، تقوم شبكة التسيير على بعدين؛ البعد الأول يتعلق بالأهمية التي يبديها المسير للموارد البشرية ممثلا في محور الفواصل، والبعد الثاني يتعلق بالأهمية المعطاة للعمل ممثلا في محور التراتيب، وتوضح شبكة التسيير ترتيبات متعددة للأهمية المعطاة للبعدين (9×9=81) أي 81 أسلوب قيادي، من بينها خمسة نماذج قيادية أساسية كالتالي:

- النموذج [1-1]: القائد حسب هذا النموذج يهمل علاقاته مع التابعين، أي لا يعطي أهمية تذكر للموارد البشرية وإشباع حاجاتهم، وكذلك لا يهتم بالعمل، فهو

يعطي درجة واحدة من الأهمية لكل بعد، وهذا النوع من القيادة سلبي، ويطلق عليه بالقيادة الفقيرة، فالمسير الذي ينتهج هذا النموذج القيادي يبرر أخطاءه بإلقاء اللوم على الآخرين<sup>11</sup>. وبالتالي لا ينفخ هذا النموذج في دعم السلوك الإيجابي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

- النموذج [1-9]: يهتم القائد هنا بشكل خاص بالعمل ويهمل علاقاته مع التابعين، فهو يعطي تسع درجات من الأهمية للعمل ودرجة واحدة للموارد البشرية، إنّه قائد ديكتاتوري ينظر إلى الفرد على أنّه عامل من عوامل الإنتاج. وتتطلق فلسفة القيادة الديكتاتورية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأنّ عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط على الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة دون الاكتراث بآراء الموارد البشرية، حيث يعمل القائد الديكتاتوري على تحديد السياسة لمؤوسيه، ويقوم باتخاذ القرارات بنفسه، ويأخذ على عاتقه المسؤولية كاملة، ويطلب من مؤوسيه إطاعته في إتباع أوامره فقط<sup>12</sup>.

نلاحظ أنّ هذا الأسلوب القيادي لا يسمح بدعم السلوك الايجابي للموارد البشرية، لأنّه يقوم على أساس الإشراف المقيد الذي يضعف من معنويات الموارد البشرية، ويفقدهم الثقة في أنفسهم، ولا يتيح لهم فرصة المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يفتقدون فرصة التقدم والتنمية الذاتية، كما يؤدي هذا النوع من القيادة إلى إضعاف روح التعاون والولاء للمؤسسة، وكل ذلك ينعكس سلبا على سلوك الموارد البشرية بارتفاع معدلات الغياب، وارتفاع دوران العمل والبطء في تنفيذ القرارات، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للأفراد والمؤسسة ككل.

- النموذج [5-5]: يبحث القائد عن الحل الوسط، فيعطي نفس الدرجة من الأهمية للبعدين، ويعمل لمصلحة الطرفين بتلبية حاجات الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد هنا ديمقراطي، وهو على نقبض القائد الديكتاتوري، يهتم بآراء

الآخرين ويستفيد منهم، ويقوم بتقديم المعلومات والإرشادات لهم، مما يشجعهم على المناقشة وتقييم الأمور بموضوعية، فهو يلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة والتعاون وإظهار قدرات المرؤوسين، مما يجعل القائد يظهر وكأنه أحد أفراد الجماعة. وهذا النموذج يتميز بتفويض السلطة وبالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وبالحرية في تحديد طرق العمل المناسبة<sup>13</sup>.

- النموذج [9-1]: يركز القائد اهتمامه على العلاقات الإنسانية، فيعطي تسع درجات من الأهمية للموارد البشرية ودرجة واحدة للعمل، ففي هذا النموذج يوجد تفاهم وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، ويسعى القائد لأن يعجب به الجميع، أما درجة الاهتمام بالعمل فهي ضعيفة جدا. وينطبق ذلك على القيادة الحرة، والتي يطلق عليها أيضا قيادة عدم التدخل، حيث لا يتدخل القائد كثيرا في العمل ويقفل من مشاركته في التخطيط، والخوض في التفاصيل، وتوضيح الأهداف، فبعد الاتفاق على ما ينبغي القيام به، يترك تابعيه يتحملون مسؤولية العمل على النحو الذي يرونه مناسباً<sup>14</sup>. وفي ظل هذا النموذج، يعطي القائد أهمية قليلة للأعمال، فيمنح حرية كاملة للمرؤوسين فيما يتعلق بتقدير الأهداف وإنجازها، كما يعمل على تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، ويميل إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محدّدة، لأنّه يعتقد أن التعليمات العامة تتيح لهم فرصة الاعتماد على أنفسهم، كما تجعلهم يتعلمون كيف يقيمون نتائج أعمالهم، من خلال تحليلهم وتقييمهم ومراجعتهم للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار<sup>15</sup>.

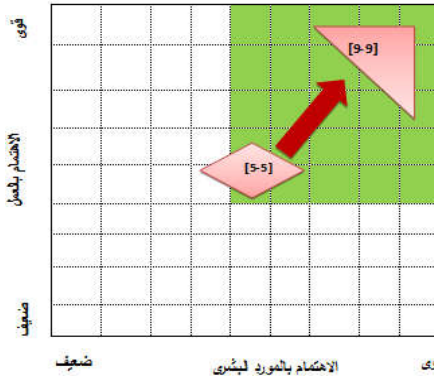
وقد أثبتت التجارب في حقل الإدارة أنّ المردودية في هذا النموذج تكون منخفضة مقارنة بما هو عليه الوضع في النموذجين السابقين، فهذه القيادة تؤدي في الكثير من الأحيان لعدم تحقيق الأهداف المرجوة، وتدفع العاملين للتسيب الوظيفي، مما يؤدي للتكاليف في العمل والتخبط وعدم التنسيق. لكن، يكون هذا الأسلوب

القيادي فعّالاً مع الموارد البشرية الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسة، ومع الباحثين في مراكز البحوث وأساتذة الجامعات، حيث يؤدي تطبيقه مع هذه الفئات إلى التأثير على الجانب المعنوي، ممّا يسمح لهم باستخدام قدراتهم.

- النموذج [9-9]: القائد في هذا النموذج فعّال، وهو قادر على أن يعطي درجة عالية من الاهتمام للموارد البشرية وللعمل، فلهذه القدرة على تحقيق التعاون بين الموارد البشرية وتلبية حاجاتهم وتحقيق مناخ عمل ملائم، وفي نفس الوقت له القدرة على تحقيق إنتاجية عالية من خلال إشراك التابعين في اتخاذ القرارات، ويعطي أهمية للأعمال المنجزة من قبل المرؤوسين. يعتبر هذا النموذج مثالياً في التسيير لأنّه يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية بمستويات عالية من الفعالية.

انطلاقاً من التحليل السابق، يمكن القول أنّ أفضل الأساليب القيادية هي التي تحقق قدراً من التوازن بين الاهتمام بالموارد البشرية من جهة، والاهتمام بالعمل ومحاولة تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. وتوجد العديد من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تدعم السلوك الإيجابي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية، وتتجسد هذه الأساليب في نقاط التلاقي بين البعدين المحصورة في المنطقة التي تساوي إحداثياتها أو تفوق 5 درجات بالنسبة للاهتمام بالموارد البشرية، ونفس الشيء بالنسبة للعمل، أي من الإحداثيات [5-5] نحو الإحداثيات [9-9] كما هو موضح في الشكل التالي:

## الشكل 2: الأساليب القيادية التمكينية وفق نموذج شبكة التسيير



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الشكل 1 والتحليل السابق.

انطلاقاً من الشكل يتبين أنّ هناك مجموعة من الأساليب القيادية المتوافقة مع مناهج التسيير العمومي الجديد، وهي التي تتخلل النموذجين [5-5] و [9-9]. هذه الأساليب تسمح بدعم السلوك الإيجابي للموارد البشرية عن طريق توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات لهم، والثقة بهم في اتخاذ القرار، والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها، لينتج عن ذلك أداء مميز وجودة عالية وانتماء في العمل. ومن أهم هذه الأساليب القيادية نجد:

- القيادة الجماعية: وهي القيادة التي تتوقع من الأتباع اتخاذ القرارات بعد التشاور معهم، والأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم، وفيها يكون القائد عاملاً مؤثراً في بناء فرق العمل، وتطويرها، بالتركيز على الاستراتيجيات التي تشجع الإدارة الذاتية، واستقلالية قرارات الفريق. وفي هذه الحالة يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض، ومجالاً أوسع من التخطيط والتنفيذ، وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك، فالقيادة الجماعية تتميز بدرجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.

- القيادة بالرؤية المشتركة: إنّ الرؤية هي دليل ومرشد القيادة، إذ تشكل تصوراً ومساراً لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، والقيادة بالرؤية تلهم وتحفز وتحقق نتائج

لمموسة، والقائد يجب أن تكون له القدرة على إمداد مرؤوسيه بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف، عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة، وتهيئ الظروف المساعدة على تمكين الموارد البشرية، وبالتالي دعم سلوكها الإيجابي.

- **قيادة التغيير:** هناك من يرى أن الكثير من المؤسسات تفشل بسبب عدم قدرة القادة على تغيير أنفسهم من الداخل<sup>16</sup>، بمعنى أنهم يلتزمون بأقوالهم بالتخلي عن بيروقراطيتهم- التي نشهدها بكثرة في المؤسسات العمومية- ولكن لا يتخلون، ويدعون بمنح مرؤوسيهم حرية وصلاحيات أكبر ولا ينفذون، ويصرّحون بإعطاء المزيد من الانفتاحية والشفافية ولكن لا يعطون. فالقائد الحقيقي هو الذي يعمل على تغيير نفسه أولا، ومن ثم يطلب من الآخرين أن يغيروا أنفسهم، بمعنى أنّ التغيير الصحيح هو التغيير الذي يبدأ من الداخل، أي من الذات، حتى يكون للقائد قدرة على إقناع الآخرين بقبول التغيير.

- **القيادة الإبداعية:** تكون من خلال ما يقوم به القائد المبدع، الذي يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للإبداع. ومن بين ما يقوم به القائد المبدع ما يلي<sup>17</sup>:

- يعلن ويتحمل مسؤوليته الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الإبداع، مع ترجمة الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي مفيد؛

- يبحث عن سبل جديدة لتشجيع الموارد البشرية على الابتكار ويقدر جهود المبتكرين.

- يصمّم أهدافا واضحة، مع السماح بقدر من الحرية للعمال في تهيئة سبل بلوغها.

- يوفر الموارد (الوقت، والأموال...) الكافية للابتكار لنفسه ولمرؤوسيه، ويجعل مهمة كل عامل متناسبة مع ميوله وقدراته.

- يشجع السلوكيات المرنة، ويجعل المشاركة في صنع القرارات جادة وليس مجرد شعار.

- يهين حيزا للسماع إزاء الأخطاء، طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير، ويساعد على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، وبالتالي يجعل التابعين أكثر تفاؤلا وميلا للتغلب عليها.

- القيادة الأخلاقية: القيادة الأخلاقية سلوك يمارس التأثير على التابعين في جو تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وما تسمح به المعايير والقيم والأنظمة والقوانين. وتظهر ممارسات القائد للأخلاق من خلال ما يتعلمه التابعون من قيم ومعتقدات بمراقبتهم لسلوكيات قائدهم، لذلك ينبغي على القائد أن يراعي قواعد السلوك في تصرفاته التي يجب أن تتطابق مع القيم الأخلاقية.

للقيادة الأخلاقية آثار إيجابية قد ترتقي بمستوى أداء التابعين من خلال التبادل الاجتماعي الذي تقوم بتفعيله، ويكون ذلك من خلال المعاملات الحسنة، وتبادل الثقة بين القادة والتابعين، وجميع هذه السلوكيات تتيح المجال لتبادل العواطف، ما يجعل التابعين يتمسكون بممارسة السلوك الأخلاقي الإيجابي ويتنازلون عن السلوك السلبي الذي يعيق تحقيق الأهداف، كما ينتج عن ممارسة القيادة الأخلاقية مستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي، إدراك فاعلية القائد، الالتزام الوظيفي، وزيادة الدافعية لدى العاملين<sup>18</sup>.

#### 4. خاتمة:

تنطوي القيادة الإدارية الجيدة على التفاعل بين القائد والتابعين بالشكل الذي يجعلهم أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل قدر من المعارضة، وهذا



اعتمادا على خصائص القائد الشخصية، وقدرته على تفهمهم، ومن ثم تشجيعهم على الرغبة في أداء الواجبات. وتختلف كيفية تأثير القائد في تابعيه باختلاف أسلوب القيادة.

لقد تبين من خلال هذا المقال -بالاعتماد على نموذج شبكة التسيير- أنّ هناك عدة أساليب قيادية تتوافق مع مناهج التسيير العمومي الجديد وتدعم السلوك الإيجابي للموارد البشرية، فيزداد عطاؤها ونقل أخطاؤها، مما يقلل من المشاكل التنظيمية في المؤسسات العمومية، ومن بين هذه الأساليب نجد القيادة الجماعية، القيادة بالرؤية المشتركة، قيادة التغيير، القيادة الإبداعية والقيادة الأخلاقية. ومن المؤكد أنّ القائد لا يتبع أسلوب قيادي معين أو آخر من تلقاء نفسه، وإنّما لديه المبرر الذي يؤمن به ويدفعه لذلك.

إن ممارسة أسلوب قيادة جيد في المؤسسات العمومية لن يتحقق إلا بانتقالها فعليا من التسيير البيروقراطي إلى التسيير العمومي الجديد بإعطائها صبغة جديدة تتضمن تحسيس الموظفين العموميين بالمسؤولية، مما يولد الشعور بالانتماء للمؤسسة، مع ممارسة العمل على أساس قيادي تحفيزي وأخلاقي، وليس على أساس استغلال المناصب، وبالتالي الانتقال من مركزية القرارات إلى اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

## 5.المراجع

- <sup>1</sup> عبد القادر شايب الراس، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، رسالة ماجستير في القانون العام الاقتصادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2، 2017، ص 17.
- <sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 21.
- <sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 47، الصادرة في 22 أوت 2001، ص 10.

- <sup>4</sup> وفاء ريس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص ص 26، 27.
- <sup>5</sup> نصيرة بطاط، تسيير الادارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، ص 393.
- <sup>6</sup> وهيبة شبيلي، "القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة المسيلة، العدد 13، ديسمبر 2017، ص ص 128 - 131.
- <sup>7</sup> نصيرة بطاط، مرجع سبق ذكره، ص 394، 395.
- <sup>8</sup> وفاء ريس، مرجع سبق ذكره، ص 36.
- <sup>9</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 98.
- <sup>10</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 241.
- <sup>11</sup> عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2011، ص ص 243، 244.
- <sup>12</sup> مصطفى محمود أبو بكر ومرزوق راتب عساف، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 423.
- <sup>13</sup> Philippe Colombat, Qualité de vie au travail et management participatif, Editions Lamarre, Paris, 2012, p 134.
- <sup>14</sup> بيتر ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاد المعيوف، مركز البحوث، الرياض، 2006، ص 89.
- <sup>15</sup> Philippe Colombat, op.cit, p 135.
- <sup>16</sup> يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر: Empowerment، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 294.
- <sup>17</sup> محمد الحراشنة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 33، العدد 2، الأردن، 2006، ص ص 423، 424.
- <sup>18</sup> وهيبة شبيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 140، 141.