

أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة

د. بن وهيبة نورة

أستاذة محاضرة . ب .

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

أ. هماش لمين

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملخص:

بدأت المجتمعات الحديثة . اليوم . تتجه نحو إحداث التغيير في العديد من الآليات والميكانيزمات ولا سيما على مستوى قوى القيادة والتي بدأت تتوجه نحو الاحترافية المهنية، فكلما توسعت المشروعات توطدت الكثير من الاتجاهات الجديدة وزادت معها أهمية القيادة وضرورة التمييز بين الأنماط القيادية واختيار النمط المختار والمناسب المساعد على إحداث التغيير خاصة عندما تتحدث على تغيير السلوك التنظيمي بالنسبة للأفراد العاملين داخل المؤسسة المعاصرة عن طريق قدرة التأثير على هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة لهم وللجماعات والمؤسسة .

تعد القيادة الإدارية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني وبالتالي من الواجب علينا في هذه المداخلة الكشف و القراءة العميقة حول طبيعة النمط القيادي المتبع في مؤسسات الدولة، على أساس أن القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي أو السلبي على مجموع الأفراد العاملين وما ينبع عن هذا التأثير من شعور والمتمثل في الاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية المرتبطة بتواجد مجموعة من الأهداف مما يستدعي أن تكون للقائد مجموعة من المؤهلات القيادية والاتصالية من أجل تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين وجعلها علاقة متبادلة، فكلالهما يؤثر في سلوك الآخر.

تحاول المؤسسة اليوم سياسية كانت، اقتصادية، اجتماعية في تجسيد المعادلة الصعبة التي تجمع بين (القيادة - الاتصال - التغيير) حيث أن تحقيقها ممكن بحيث يكفي أن يكون للقائد و الأتباع القناعة الكبرى في حتمية التغيير نحو الأحسن .

تعد القيادة الإدارية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فقد أصبحت عاملا هاما في تعريف الحضارة على مدار العصور، فمن أجل أن نفهم الماضي يجب أن ندرس القادة الذين شكلوا التاريخ فعندما نستوعب الحاضر، فإننا ننظر إلى القادة السابقين وإلى القادة الحاضرين الذين يؤثرون في حياة الملايين والمثير للانتباه بقدر ما هو منطقي هو أن الأشخاص ينظرون إلى القادة الحاليين

ليستكشفوا ما قد يحدث في المستقبل، حيث أن من المعروف أن رؤية هؤلاء القادة تحمل في طياتها مفاتيح المستقبل.

وعليه وباعتبار أن الإدارة هي جزء من القيادة وهي النشاط الذي تمارسه هذه الإدارة عن طريق تنظيماتها العامة التي تهدف إلى المشاركة في وضع السياسة العامة والقيام بتنفيذها، حيث يعبر عن القيادة بالمعادلة التالية:

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير

و من هذا المنطلق فإن القيادة تمثل مجموعة من المتغيرات الهامة و الإستراتيجية التي تساهم في نجاحها واستمراريتها وديناميكيتهما، فالقيادة تترجم عن طريق ذلك القائد الممثل بالشخصية القوية والكاريزما الفعالة وقدرة الإقناع من خلال نقل المعلومة بين طرفي المؤسسة خاصة بين الإدارة والعمال باختلاف المستويات المهنية و بالتالي يصبح القائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يؤثر بكل صفاته المترجمة بقوة الشخصية والتي تؤثر بدورها على الأفراد والجماعات

الكلمات المفتاحية: القيادة ، التغيير، المؤسسة، السلوك القيادي، السلوك الإنساني

Résumé:

Les sociétés modernes ont commencées aujourd'hui, à aller vers des changements dans la plupart des mécanismes de travail en particulier au niveau des forces de leadership, qui ont commencées à faire cap vers le professionnalisme, les projets les plus étendus ont renforcé beaucoup de nouvelles tendances et ont augmenté avec l'importance du leadership et de la nécessité de faire la distinction entre les styles de leadership et choisir le style choisi assistant approprié pour faire changer les choses, surtout quand vous parlez de changer le comportement organisationnel pour les personnes travaillant au sein de l'entreprise contemporaine grâce à la capacité d'influencer ces personnes afin d'atteindre des objectifs spécifiques pour eux et pour les groupes et l'entreprise.

le leadership administratif est considéré comme l'un des éléments les plus importants du comportement humain et est donc notre devoir dans cette détection d'intervention et en profondeur la lecture sur la nature du style de leadership de la pratique dans les institutions de l'État, sur la base de cette direction, la base sur laquelle le processus soit un impact positif ou négatif sur l'ensemble du personnel et découle de l'influence d'un sentiment positif de respect et d'admiration pour le commandant, quelle que soit l'autorité publique associée à la présence d'un ensemble d'objectifs, ce qui nécessite d'être le leader d'un groupe de direction qualifié et de la communication afin d'améliorer la relation entre le chef et ses subordonnés et de faire une relation réciproque, les deux affectent Le comportement de l'autre.

Aujourd'hui, l'entreprise qu'elle soit politique, économique ou sociale, l'incarnation de l'équation difficile qui consiste à combiner entre (le commandement-la communication -le changement), cela est possible si le chef et ses adeptes ont une grande conviction dans le changement vers le meilleur.

Pour comprendre le passé, nous devons étudier les leaders qui ont formé l'histoire. Quand nous comprenons le présent, nous regardons les anciens dirigeants et les dirigeants présents qui influencent la vie de millions de personnes, Aussi intéressant que logique, les gens se tournent vers les leaders actuels pour explorer ce qui pourrait se passer dans le futur, car il est bien connu que la vision de ces leaders détient les clés de l'avenir.

En conséquence, et que l'administration fait partie d'une activité de leadership exercé par cette administration publique par son entreprise, qui vise à participer à l'élaboration des politiques publiques et de mettre en œuvre, où le leadership exprime l'équation suivante:

Leadership = Leader + Communauté + objectif + Influence

En conséquence, le leadership représente un ensemble de variables importantes et la stratégie qui contribue à son succès, la continuité et le dynamisme, le leadership translatés par le commandant de forte personnalité et efficace charisme et la capacité de persuasion par le poids d'informations entre les parties à un privé institution entre l'administration et les travailleurs dans les différents niveaux professionnels et ainsi devenir un succès leader est une personne qui influence toutes ses qualités traduites par le pouvoir de la personnalité et qui affecte à son tour les individus et les groupes.

Mots-clés: leadership, changement, entreprise, comportement de leadership, comportement humain

المحور الأول: قراءة عن طبيعة النمط القيادي المتبع في المؤسسة المعاصرة

منذ البداية تجدر الإشارة إلى أن عرضنا لموضوع القيادة يتخذ الشكل التقليدي وربما كان السبب في ذلك أن الإدارة في المجتمعات الصناعية الحديثة بدأت تتجه نحو إحداث التغيير في العديد من الآليات والميكانيزمات ولا سيما على قوى القيادة والتي بدأت تتوجه نحو الاحترافية المهنية، فكلما توسعت المشروعات توطدت الكثير من الاتجاهات الجديدة وزادت معها أهمية القيادة وضرورة التمييز بين الأنماط القيادية وأي النمط المختار والمناسب المساعد على إحداث التغيير خاصة عندما تتحدث على تغيير السلوك التنظيمي بالنسبة للأفراد العاملين داخل المؤسسة المعاصرة عن طريق قدرة التأثير على هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة لهم وللجماعات والمؤسسة من خلال⁽¹⁾:

- القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة وينبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالحث والاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية؛
- لا بد من وجود أهداف محددة بعمل على أساس القائد ويؤثر على رؤوسيه لتحقيقها؛
- العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخرين؛
- الحاجة الماسة إلى تعزيز جديد للقيادة وفي هذا الإطار المليء بنتائج الأبحاث، قام كل من تاننبوم وشميدت بمحاولة وضع إطار عام يمكن للمديرين الاستفادة به في معالجة الموقف الذي يواجهه العديد من القادة، والشكل الموالي يوضع ذلك:

الجدول رقم (01): يوضح الإطار العام للسلوك القيادي

الإطار العام للسلوك القيادي						
القيادة المتمركزة في الرؤساء ↔ القيادة المتمركزة في المرؤوسين						
استخدام السلطة حرية المرؤوسين						
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
المدير يتخذ القرارات منفردا ثم يعلنها	المدير يتخذ القرارات ويحاول الحصول على تأييد المرؤوسين	المدير يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين إلى التفكير بشأنها	المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل	المدير يقدم المشاكل ويقوم المرؤوسون بتقديم اقتراحاتهم ثم يتخذ هو القرار	المدير يحدد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار	المدير يسمح لمرؤوسيه بالعمل في إطار المحددات التي تضعها الرئاسات

المصدر: زاهر محمد ديري، سعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، داركنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 112.

أولا: الأهمية القيادية داخل المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات و بالخصوص المؤسسات الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها باعتبار أنها مجموعة من الأفراد المنظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية مهنية تفرض القيام بعدة مهام تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، فهذه الغايات والأهداف تفرض الاهتمام بمجموع الموارد الموجودة داخلها سواء الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، إن هذه الأخيرة التي تعتبر من بين الموارد الفعالة في المؤسسة بمختلف مستوياتها المهنية وحتى التعليمية والثقافية ومن مختلف الفئات المهنية من العمال المنفذين إلى المسؤولية والمسيرين أو ما يسمى بالقادة.

إن القيادة تلعب الدور الأساسي في حياة الموارد البشرية وفي تحسين إنتاجيتها وأدائها ولن يكون هذا إلا من خلال العمل المستمر والمجهود المبذول من طرف مجموع الأفراد المسؤولين والقادة الذي تقع على عاقبتهم مسؤولية تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال الدائم والمستمر والهدف من ذلك تلطيف الجو الاجتماعي داخل المؤسسة عن طريق تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية التي يجب أن

تتميز بالديناميكية في التعامل وضمان حد من التنسيق بين كل الوظائف والمستويات التنظيمية وتدعيم المشاركة العمالية في كل المجالات وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق الأهداف المرتبطة بالمؤسسة والأفراد معا.

إن عمل القادة مهم وجد حساس الهدف منه تحقيق النجاح والتقدم والوصول إلى إحداث تغييرات عديدة داخل المؤسسة، من أجل الوصول إلى أعلى المراتب وتحقيق معدلات عالية من النجاح والريادة على مستوى سوق الأعمال والمنافسة المؤسساتية.

وعليه تحاول القيادة الإدارية على مستوى المؤسسات وإدارة الأعمال دراسة العديد من البدائل لتحقيق كل الأهداف السالفة الذكر، فمن الاختيارات التي ارتأت إليها هو الاستناد إلى التعامل الجماعي الذي يقلل من الأخطاء في اتخاذ القرارات والتقليص من الروح الفردية التي تقلل من فرص التعاون والتضامن وتؤثر على نوعية العلاقات المهنية والإنسانية داخل المؤسسة. وبالتالي المساهمة في ظهور علاقات عدائية بين المسؤولين والعمال ومنها وجب على القيادة توفير شروط سوسيوإستراتيجية تتمثل في تقوية وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار وتحرير الطاقات البشرية وتطويرها في إطار العمل الجماعي الذي يضم الفاعلين وذوي الكفاءات التي تتيح للمؤسسة المنافسة والبقاء، مما يطرح التساؤل حول الدور والوظيفة الأساسية التي من الممكن أن تلعب القيادة الإدارية داخل المؤسسة وبالخصوص الاقتصادية المليئة بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية ومدى التعامل مع الموارد البشرية. باعتبارهم كتلة بشرية قابلة للاستغلال والاستثمار.

إن من مهام وأراء القائد هو تطوير التنظيم وتفعيله بما يتميز من سمات شخصية كالاستماع والاتصال والمشاركة والتعاون لضمان حركية مرؤوسيه، فإن استطاعت القيادة أن توفق بين أهدافها وأهداف عمالها ومعارفهم وكفاءتهم، فإنها تكون قد حققت إستراتيجيتها التسييرية الخاصة بها. لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وإنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يراعى في كل الجوانب العملية الإدارية، فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها. وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوء نجاح أي تنظيم إداري، من هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم وأصبح يحتل جزءا بارزا في معظم دراسات وأبحاث المؤسسات وعليه فالقيادة هي تنظم وتنسق نشاط بشري جماعي لتحقيق أهداف معينة، وأن لها بهذا المعنى جوانب تتمثل في:⁽²⁾

● الجانب الإنساني.

● الجانب الاجتماعي.

● الجانب الخاص بالأهداف.

إن الجانب التنظيمي والذي يعتبر أحد المؤشرات والمحددات الهامة بالنسبة للقيادة الإدارية حيث ينبغي إعداد جهاز تنظيمي قادرا على القيام بأنشطة ومهام المؤسسة، ويتم ذلك على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمنشأة من خلال:⁽³⁾

■ موقع الجهاز التنظيمي في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة

■ معرفة الوحدات التنظيمية الموجودة بهذه المنشأة

■ تحديد العلاقات التنظيمية بين الجهاز التنظيمي بين الإدارات الأخرى في المنشأة

ومما سبق يجب على القيادة الإدارية المحنكة والتي تتميز بالذكاء المهني والتقنيات العالية أن تكون لها الإمكانيات والأفكار قبل ذلك حتى تستطيع القيام بتكوين جهاز تنظيمي مليء بكل هذه الآليات الداعمة للإدارة وللأفراد المسيرين وأيضا مساندة الأفراد العاملين.

ومما لا شك فيه أن التنظيم من الوظائف الهامة للمؤسسة، فهو مرتبط أشد الارتباط بالقيادة، فلن تنجح هذه الأخيرة إلا إذا كانت تميزت بالتنظيم والترتيب على مستوى كل وظائفها وأفرادها داخل هيكل تنظيمي محفز ومشجع على اتخاذ القرار السليم والصائب، مترجما في بناء تنظيمي يضم القليل من المستويات المهنية حتى تستطيع المعلومات الانتقال بسرعة وبحرية وبالتالي ضمان حركية الأفراد العاملين وحركية المعلومة بينهم وبين قاداتهم اليوم يعد الهيكل الهرمي الكلاسيكي أي جدوى وفائدة، فالقائد الحديث والناجح تجاوز هذه الأشكال القديمة وتبنى أشكالا جديدة من أجل التعاون جميعا لتحقيق الأهداف المبتغاة والمطلوبة.

1. أهمية القيادة على المستوى الإنساني والاجتماعي:

وبالتالي تعد القيادة على المستوى الإنساني والاجتماعي من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، ونشاط المؤسسة فهي تعمل على خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء.

وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين. تلعب القيادة دورا مهما في التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين، حيث يمتلك الفرد في الأثر القيادي إمكانية التأثير في الآخرين من خلال دوره كقائد للآخرين الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين.⁽⁴⁾

فمن خلال ما سبق نجد أن القيادة هي حركة متفاعلة تمس بالاستقرار والاستمرار، فالقائد يرتبط مع الآخرين بعلاقة تفاعلية متكررة تتميز بالاستمرارية والديمومة والنمو وفاعلية التأثير.

2. أهمية القيادة على المستوى العملي والخاص بالأهداف:

يرتبط هذا النوع بالأسلوب الخاص بالتسيير الإداري القائم على الإدارة بالأهداف أي أن القيادة تهتم بتقديم العديد من المهام والخدمات القائمة على المشاركة بين القادة والمرؤوسين وفي هذا نجد أن هناك تجاوزا للنظرة القديمة المرتبطة بالانفرادية، تتبنى النظرية الجديدة المتمثلة في المشاركة في تحقيق الأهداف.

ثانيا: الوظائف والمهام الأساسية للقيادة (القيادة الاتصالية والتغييرية)

لا شك أن القيادة لا تأتي عن طريق الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهامها أساسية في المؤسسة التي يقودها حتى يصلح وظيفة القيادة.

تنقسم وظائف القيادة في الغالب إلى قسمين:⁽⁵⁾

1/ وظائف ومهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسيّر الأمور بانضباط وجدية وأبرز هذه المهام:

• التخطيط:

أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله وعليه يصبح التخطيط عملية هادفة لجعل الجهاز الإداري قادرا على إنتاج السلع والخدمات كما ونوعا وتوزيعها وفق معايير عديدة.⁽⁶⁾

ولن يكون هذا الجهاز قادرا على الإنتاج إلا إذا ارتبط التخطيط بالقيادة باعتباره أهم مهامها

• التنظيم:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد في ظل هيكل هرمي يضم العديد من الوظائف والوحدات وكذلك العديد من الأفراد الذين يعملون في إطار مهني يتميز بالتنسيق والتعاون والتضامن من أجل إنجاز الأهداف المرغوب تحقيقها.⁽⁷⁾

تعتمد وظيفة التنظيم اعتمادا كبيرا على وظيفة التخطيط بل هي ترجمة حقيقية للخطط والمقصود بالتنظيم هو تحديد الأعمال والمهام والمسؤوليات الرئيسية للمنظمة وتجميعها وإسنادها إلى العاملين مع توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم، على أن يتم ذلك بشكل متناسق ومتجانس في ظل إطار واضح يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المقررة.⁽⁸⁾

من هنا نجد أن القيادة عملية ضرورية تضم العديد من الوظائف أهمها التخطيط والتنظيم من أجل ضمان السير الحسن للأفراد والوظائف وخلق جو من العمل محفز على نجاح المؤسسة واستمراريتها. من المؤكد أن القيادة تحتاج إلى مهام ووظائف أخرى لكي تكتمل مهمتها على أحسن وجه ومن هذه المهام.

• التنسيق:

هي العملية التي تتم بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.⁽⁹⁾ في خلال ما سبق نجد أن القيادة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالفعالية والكفاءة وبالتالي قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.⁽¹⁰⁾ وبالتالي أصبحت عملية نجاح مهمة القيادة داخل المؤسسة مرهونة بمدى تحقيق كفاءة وفعالية هذه المؤسسة باختلاف وظائفها وهذه الأخيرة عليها تخصص مجموعة من الموارد البشرية والمادية كالموارد التكنولوجية والمعلوماتية ومخرجاتها وبالتالي الوصول إلى الأهداف المشتركة، حيث كل من الفعالية والكفاءة تعتمد على أسلوب وتقنية القائد في كيفية تجنيد كل هذه الموارد خاصة الموارد البشرية وجعلها تعمل في ظل مناخ تنظيمي ملائم يسوده الحوار والمشاركة من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات المنشودة.

• تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:

من أجل نقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.⁽¹¹⁾ إن الحصول على معلومات شاملة بشأن مخزون المهارات للأغراض الإدارية المختلفة مثل إعداد الاستراتيجيات أو تطوير أنظمة العمل وتطبيق فلسفات إدارية جديدة أمر صعب إذا لم تمتلك المنظمة نظم معلومات متطورة.⁽¹²⁾

إن المخزون المعلوماتي ضروري جداً للقائد ولمختلف الأفراد العاملين، فالقائد يحتاج إلى الكثير من المعلومات عن طريق تواجد عملية الاتصال بأنواعها المختلفة، لأن هذه المعلومات سوف توفر عليه العناء وتسهل عليه اختيار البديل المناسب الذي يتلاءم وطبيعة القرار الصادر، وحتى الأفراد العاملين الذين يبحثون عن المعلومة لتوضيح الرؤية وتدعيم مشاركتهم مع القائد للمساهمة في نجاح إستراتيجية المؤسسة.

ولهذا ارتبطت القيادة بشكل كبير من خلال عملية الاتصال بعنصر المشاركة، في هذا الصدد أكد بيرنيز على أن القيادة ليست مجرد لعبة بين أنصار الصفوة، وليست مجرد تجاوب شعبي، بل إنها بناء للفعالية تدعو الأشخاص للمشاركة بدرجات متفاوتة من خلال مختلف المستويات.⁽¹³⁾

إن القيادة تجاوزت الأفكار الكلاسيكية والقديمة التي كانت تترجم معتقدات وممارسات تخص مجموعة من الأفراد المسؤولين وهم النخبة في المؤسسة والذين يحتكمون على سلطة القرار. اليوم ومع الأفكار الجديدة للعديد من المختصين وخبراء المؤسسات وإدارة الأعمال ، حيث كشفت أعمالهم عن حقيقة مفادها أن جوهر القيادة ونجاحها يعتمد على العمل الجماعي وعلى المشاركة، فالقائد يختار البديل طبقاً لخبرته وممارسته الكبيرة داخل المؤسسة وأن هذه العملية لا تتوقف عند هذا الحد، بل أن الاختيار النهائي لهذا البديل يكون مرتبطاً بالمناقشة الجماعية الحاصلة بين القائد والمرؤوسين في إطار العمل التعاوني من خلال وضع الاقتراحات والأفكار البناءة من طرف الأفراد العاملين المعنيين بهذا البديل، وبالتالي يكون اتخاذ القرار النهائي نابع من العمل التنسيقي والجهد الجماعي المبذول بين الطرفين وهذا الأخير لا يكون فقط على مستوى اتخاذ القرارات، ولكن أيضاً على مستوى كل الأعمال الوظائف الموجودة في المؤسسة.

• التوجيه:

أن القادة هم من لديهم الحق في توجيه مرؤوسهم ولكي يستطيع القائد أن يكون قادراً على التوجيه فعليه أن يتمتع بأربع مهارات رئيسية القدرة على دفع وتحسيس مرؤوسيه نحو الأداء الأفضل والقدرة على الاتصال بمرؤوسيه، وإثارة روح الفريق والعمل الجماعي وأخيراً القيادة. والواقع أنه يمكن اعتبار التوجيه بمثابة المحرك للماكينة فبدونه تكون الحركة صعبة وغير لينة وقد تحترف الماكينة، والتوجيه هو الزيت المحرك للمنظمة ولكافة الوظائف الإدارية الأخرى كالخطط، والتنظيم، والرقابة.⁽¹⁴⁾

2/ مهام ووظائف غير رسمية:

تعتمد هذه الوظائف بشكل كبير على شخصية القائد وأفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتمسكهم ومن هذه الوظائف ما يلي:⁽¹⁵⁾

• الاهتمامات بالجماعات غير الرسمية:

وهي جماعات تفرض مجموعة من الاعتبارات الواجب احترامها نتيجة تضامنها وتأزرها في ظل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يعمل بالتوازي مع التنظيم الرسمي. وعليه فإن من المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القائد هي إثارة روح الفريق وهذا يدل على مدى اهتمام القيادة للعمل التضامني والتعاوني حيث نجد العديد من الخبراء على أهمية فريق العمل من حيث:

- فرق العمل تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي.
- فرق العمل تعطي جواً من الرضا للعاملين الأعضاء في هذه الفرق.

▪ فرق العمل تساهم في إشباع حاجات أعضائها .

▪ فرق العمل تساهم في خلق جو من الإسهام الفكري والإداري بما يكفل تمتع القدرات الابتكارية.

كل هذا يفرض مجموعة من القوانين والإجراءات والمبادئ والقيم المعترف بها ضمن هذه الجماعات وعلى القيادة الذكية والمحنكة معرفة كيفية استمالة هذه الجماعات وكسب ثقتها وجلها تتماشى وأهداف المؤسسة وليس العكس حتى تستطيع هذه المؤسسة العيش ضمن جو مهني يسوده الاستقرار الوظيفي.

• الاتصال مع الجماعات المختلفة:

من خلال ما يسمى بالاتصال غير الرسمي الذي بدوره يعكس التنظيم غير الرسمي من خلال تطبيق الوسائل والتقنيات الاتصالية غير الرسمية ولكن لها الوزن والقوة داخل المؤسسة، فهذا النوع من الاتصالات يفرض نفسه بقوة وقد يساعد أو يعرقل مسار المؤسسة ومسار القيادة في عملها. من هنا كان لزاما على القيادة أن تتقبل الاتصاليين معا الرسمي وغير الرسمي وتطبيق فكرة الاستماع لكل من المعلومات الصادرة من النوعين وتعمل على أساسهما، فالمهم هو الاستقرار والتوازن وتحقيق الالتزام المهني لكل من الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

• مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:

من خلال البحث في مشكلات العمل ومعالجتها، وهذا لن يتم إلا من خلال وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية موحدة، فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن القائد، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأنه وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب.⁽¹⁶⁾ إن أسلوب المشاركة سوف يضمن للقائد النجاح والولاء والتأكيد من طرف الأفراد العاملين، وإذا حصلت القيادة على الدعم المعنوي والولاء والانتماء، ضمنت بذلك الاستقرار والاستمرار داخل المؤسسة.

• مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة:

عن طريق ربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة.⁽¹⁷⁾ وعليه، فالقيادة تعزز مكانة المؤسسة داخليا وخارجيا، فالقائد الناجح عليه ربط أهداف المؤسسة بأهداف المجتمع والذي تنتهي إليه، فعليه تنمية وتحسين العلاقات مع الأطراف الخارجية الموجودة في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، كما عليه مساعدة أفراد المؤسسة في المساهمة في تحقيق أهداف المجتمع من خلال تقديم المساعدة والمساندة لحل العديد من القضايا الاجتماعية التي يعاني منها أفراد المجتمع الذي تنتهي إليه هذه المؤسسة ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق المبادرات التي يقوم القائد في

تنظيمه للعديد من البرامج الخاصة بتنمية العلاقات مع الجمعيات والأندية وخلق العديد من الأنشطة الاجتماعية والثقافية لتعزيز علاقتها بالبيئة الخارجية وبالمجتمع بصفة عامة.

ثالثاً: أساليب التأثير القيادي (بعد نظري وميداني)

إن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها.

لقد ارتكزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفوس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه بما يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة أهمها:⁽¹⁸⁾

1) التصنيف الأول:

صنفت أساليب القيادة الإدارية إلى ثلاثة أساليب هي:

- القيادة الاتوقراطية.
- القيادة الديمقراطية.
- القيادة المطلقة أو غير الموجهة.

2) التصنيف الثاني:

ويقوم على أساس النظر إلى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه من حيث التقنية إلى:⁽¹⁹⁾

● القيادة الأوتوقراطية: وهي أكثر الأنواع التي تمثل إشكالية داخل المؤسسات، وتسمى أيضاً القيادة الارغامية كون القائد فيها يركز على السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم، فهو بذلك يغلق أبواب الحوار والاتصال ولا يدعم وتحسين من العلاقات المهنية والإنسانية داخل المؤسسة.

لقد ارتبط هذا النوع من القيادات بالنظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة، على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي سبق إنجازه، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقيق من أن العامل يؤدي عمله وفقاً للطريقة المفروضة.

نتيجة لما سبق يوصف هذا النمط والأسلوب الإداري بأنه أوتوقراطي، حيث استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية، حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة.⁽²⁰⁾

● القيادة الديمقراطية:

وهي قيادة تتميز بمشاركة المرؤوسين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين كما يفوض فيها القائد جزء من سلطته.

لقد أظهرت البحوث المرتبطة بالقيادة الديمقراطية المطبقة لأساليب مشاركة العاملين، درجة كبيرة من الارتباط بين العديد من النتائج المرغوب فيها والأساليب التي تتبعها تلك الأنماط القيادية، ومن بين هذه النتائج:⁽²¹⁾

- ظهور الاتجاهات الإيجابية اتجاه القائد.
- درجة عالية من القبول اتجاه أي تغيير يتم.
- انخفاض معدلات الغياب.
- ارتفاع معدلات الإنتاج.
- انخفاض معدلات دوران العمل.
- ارتفاع الروح المعنوية للجماعة
- تشجيع أفراد الجماعة على التطوير والابتكار
- وعليه ارتبطت القيادة الديمقراطية بعنصرين أساسيين وهما:
- المشاركة في تحديد الأهداف
- العملية الاتصالية

إن العنصر الأول والمتمثل في المشاركة في تحديد الأهداف والذي يقوم على مبعث إثارة دافعية الأفراد نحو تحقيق الأهداف والغايات، وما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها، وما يعطيها من أهمية فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد، كانت الدافعية لديه لعملها، وكذلك الأثر الكبير هو المعلومات التي يتلقاها الفرد عن قوى أدائه وإنجازه في تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى استشارة دافعيته لمزيد من العمل.⁽²²⁾

لكل هذا، جاءت المؤسسة الحديثة لكي تضع معالم جديدة لجهازها الإداري متمثل في الإدارة بالأهداف والمرتبطة بمجموعة من المبادئ والتعليمات التي تقوم.⁽²³⁾

- وضع مخطط عمل تفصيلي لتحقيق الأهداف.
- ربط أداء العاملين وسلوكياتهم كالخطة والتنظيم.
- توفير ظروف عمل مناسبة تشمل نظام الاتصال واضح وفعال، ونظام تدريب ونظام حوافز.
- وضع برنامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لمعالجة الانحرافات وتصحيحها بعد تقييم العمل.

أما العنصر الثاني المرتبط بالنمط القيادي الديمقراطي يتمثل في أهمية الاتصال ودوره الإستراتيجي في بروز بوادر الديمقراطية من طرف القائد داخل المؤسسة حيث يلعب الاتصال دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين ودفهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، كما أن اهتمام الإدارة بالاتصال يعني ضرورة

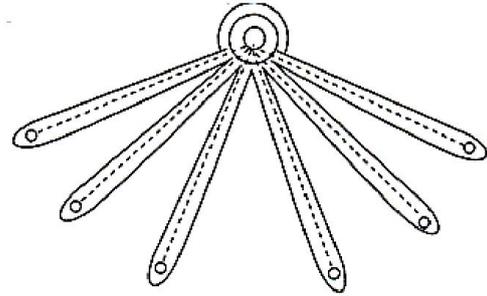
اهتمامها بتحسين علاقتها مع الفرد وتحسين تعاملها معه، والأخذ بمشاعره وطموحاته، كل هذا يفترض أن يؤثر إيجابيا بسلوك الفرد وتحفيزه على التعامل بكفاءة وفعالية مع المهمات الملقاة على عاتقه.⁽²⁴⁾

إذن فالاتصال يهتم بالمساهمة والمشاركة في تكوين لغة واحدة، ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم ونشر المعلومات الملائمة لهم لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت.⁽²⁵⁾

ويمكن التفرقة بين أسلوب الاتصال الذي يتم في إطار القيادة الديمقراطية بأسلوب جماعي، وبين أسلوب الاتصال الذي يتم في إطار القيادة الأوتوقراطية والذي يتم بين القائد والمرؤوسين كل على حدا .

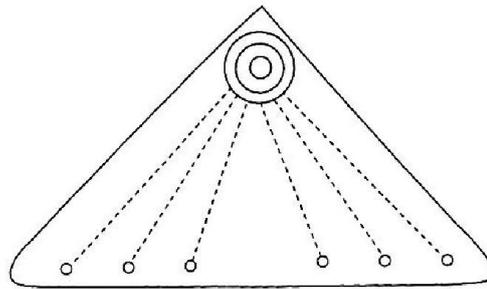
وفي الحديث عن أساليب وانماط القيادة ، تتوضح لنا هذه الأساليب في الأشكال التالية :

الشكل رقم (01): النمط الفردي للتنظيم



المصدر: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 99.

الشكل رقم (01) : النمط الجماعي للتنظيم



المصدر: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 99.

إن الشكل الذي يبين النمط الفردي للتنظيم يدل على الأعمال الفردية المنجزة من قبل الأفراد العاملين، فالانفرادية في العمل لا تؤدي فعلا إلى تحقيق الأهداف بفعالية على غرار الشكل الثاني والبدال على النمط الجماعي للتنظيم حيث يوضح هذا النوع من الأنماط التنظيمية أن كل الأعمال المؤطرة في ظل العمل الجماعي الذي ينظمه ويسيره القائد الديمقراطي.

من خلال التصنيف الأول لأسلوب القيادة، نجد أن القيادة سواء كانت أتوقراطية، ديمقراطية حرة فما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة. وعليه فالنظرة الجديدة للقيادة مرتبط بسلسلة متصلة من الحلقات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): يوضح القيادة كسلسلة متصلة من الحلقات

الرئيس مركز القيادة			المرووس نحو مركز القيادة			
→			←			
مجال أو نطاق الحرية للتصرف			نطاق السلطة للمدير			
			من جانب المرووس			
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
المدير يتخذ القرارات منفردا ثم يعلنها	المدير يتخذ القرارات ويحاول الحصول على تأييد المرووسين	المدير يقدم الأفكار ويدعو المرووسين إلى التفكير بشأنها	المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل	المدير يقدم المشاكل ويقوم المرووسون بتقديم اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار	المدير يحدد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار	يسمح للمرووسيه بالعمل في إطار المحددات التي تضعها الرئاسات

المصدر: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 435.
إن الحديث عن التصنيف الثاني يدعونا إلى الحديث عن:

● القيادة الرسمية.

● القيادة غير الرسمية.

■ إن القيادة الرسمية تقوم على مجموعة الأسس المرتبطة بسلطة الرئيس النظامية الرسمية *légal* بمعنى أن سلطة الرئيس الإداري هي في طبيعتها رسمية ولا ترتبط بالشخص الذي يمارسها لأنها تكون نابعة من مركزه الوظيفي وتخول له بموجب النظام، أي أن المرووسين يتقبلون هذه السلطة خوفا من الجزاء.⁽²⁶⁾

وعليه فإن هذا النوع يؤثر على المرووسين بحكم الأحكام القانونية، النظم واللوائح والمراسيم التي تقيد المؤسسة، وتقيد القائد، فهذا الأخير لا يستطيع تقديم الإضافة فيما يخص مهاراته القيادية وإبداعاته ، فهو يطبق المبادئ الصادرة من الجهات العليا الرسمية وهذا ما يؤثر على طريقة التعامل مع

المرووسين، حيث نجد أن طبيعة العلاقة بين القائد والمرووسين في هذا النوع من الأنماط القيادية لا يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ولا يدعم فكرة المشاركة لأن كل طرف يصنع تعاملاته وفقا للقانون المطبق وليس وفقا لإبداعاته النابعة من الاقتناع والوفاء والولاء للمؤسسة.

■ القيادة غير الرسمية:

تتكون القيادة غير الرسمية داخل المؤسسة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب أو قانون أو نظام خاص بهذه المؤسسة، حيث تنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التفاف أعضاء التنظيم حول شخص يفضلونه ويشكل بالنسبة لهم قدرة وقدوة يقتدون به وبالتالي يفضل الأفراد العاملون اتباع طريقة مسؤوليهم غير الرسمية عن طريقة قيادة المسؤول والقائد الرسمي.

● القيادة الحرة والمنطلقة أو غير الموجهة:

يقوم هذا الأسلوب على حرية المرووسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي لا يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرووسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه لجهودهم.⁽²⁷⁾

وعليه فإن هذا الأسلوب القيادي يرجع إلى فقدان الكثير من المهارات القيادية والتسييرية للفرد القائد وهذا ما يجعله غير مسؤول وغير متمكن من عمله، على اعتبار أن ضعف شخصيته تزيد من عدم إحساسه بالمسؤولية وهذا ما يتيح فرصة الفوضى وبروز العديد من المشاكل والنقائص مما يؤثر في دافعية الأفراد وينقص من أدائهم مما يؤثر على مردودية المؤسسة التي تتراجع شيئا فشيئا إلى الوراء وهذا ما يؤدي إلى سوء نوعية حياة العمل داخل هذه المؤسسة.

تعد نوعية حياة العمل السائدة في المنظمة أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات.⁽²⁸⁾

المحور الثاني: السلوك القيادي ودوره في تغيير أنماط السلوك التنظيمي

أولا: المبادئ السلوكية المستهدفة في عملية التغيير التنظيمي

لقد أصبحت مادة السلوك التنظيمي أو السلوك الإداري من بين المواد الرئيسية في خطط وبرامج حقل الإدارة في جميع المؤسسات خاصة الاقتصادية لاحتوائها على مجالات متنوعة من العمل الإداري منه والتقني حيث أصبح السلوك التنظيمي مادة تدريبية هامة للمدربين بخاصة، ومختلف العاملين في هذه المؤسسات بصفة عامة، ذلك لأنه بات واضحا عدم إمكانية المؤسسات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح ومسبق لسلوك العاملين في المؤسسات للدور الحاسم الذين يلعبونه في هذا المجال.

وباعتبار أن السلوك التنظيمي هو دراسة وتطبيق للمعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة وأنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال والمنظمات الحكومية، ومنظمات الخدمات... إلخ.⁽²⁹⁾
وعليه أصبح السلوك التنظيمي مستهدفاً من خلال المبادئ التالية:⁽³⁰⁾
ثانياً: الطبيعة الإنسانية ومميزاتها (قائداً أو مرؤوساً).

1) الناس متشابهون ومختلفون في الوقت نفسه، فإنه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفيسيولوجية والعقلية... إلخ وباختصار فإن كل إنسان يختلف عن الآخر.
2) سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الفرد مع البيئة، أي أن هنالك عوامل ومؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد نفسه، وعوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها ويعمل جميع هذه العوامل متفاعلة على تحديد سلوك الفرد.

3) إن أي تصرف أو نشاط يصدر عن الإنسان لا ينشأ من العدم دائماً بل يكون نتيجة لشيء ما.
4) مبدأ الدافعية، فلكل سلوك أو تصرف دافع أو أكثر يوجهه والدافع هو رغبة غير مشبعة (عدم توازن يشعر بها الفرد وهو القوة الرئيسية التي تثير السلوك وتحدده).
5) مبدأ الهدف (النتيجة): إن الإنسان يسعى للوصول إلى غاية النتيجة حين إقدامه على سلوك أو تصرف معين.

6) الكرامة الإنسانية: هذا المبدأ أو المفهوم هو فلسفي أكثر منه عملي يشير إلى أنه يجب أن يعامل الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى لأن الله سبحانه وتعالى قد كرمه على كل شيء في هذا الكون.

من هنا نستطيع القول أن الفرد داخل أي منظمة يتصرف وفقاً للعديد من العوامل المؤثرة الداخلية منها أو الخارجية تجعله يسلك سلوكاً إما إيجابياً أو سلبياً سواء كان قائداً أم مرؤوساً، لذلك فإن المؤسسة المعاصرة بقادتها تسعى إلى دراسة هذا السلوك نتيجة للدور الأساسي والاستراتيجي الذي يلعبه في تحقيق أهداف تخصصه وتخص المنظمة ككل، أي أن أي قرار مرتبط بإحداث تغيير معين في مجال معين من مجالات المؤسسة يستهدف بالضرورة الدراسة الدقيقة لسلوك هذا الإنسان باختلاف مستوياته المهنية لأنه هو الفاعل الحقيقي في إحداث أي تغيير تنظيمي، كل هذا يتطلب دراسة عملية دقيقة تأخذ بعين الاعتبار الطرف المهم وهو الفرد (قائداً أو مرؤوساً) حيث يتوقف سلوكه على:⁽³¹⁾

- مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات، القيم الدينية والاجتماعية.
- طبيعة ونوع العمل الذي يمارسه الفرد والبيئة الاجتماعية (الجماعية، نمط وأسلوب القيادة).
- نشاط وأداء الفرد الذي يتأثر بالبيئة الحالية حيث يؤدي الفرد عمله وفقاً للعوامل الثقافية والحضارية وسياسة البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

إن الشكل الموالي يوضح بيئة العمل الحالية ومدى تأثيرها على سلوكيات الفرد، حاجاته، أهدافه مما يستوجب ضرورة إحداث تغيير معين في سلوكياته وأهمها السلوك القيادي باعتبار أن هذا القائد وهن طريق سلوكه يستطيع أن يقود ويسير وينظم بيئة العمل الحالية سواء كان الداخلية أو الخارجية.

ثالثاً: الصورة المتغيرة للسلوك القيادي (من متخذ القرار إلى صانع القرار)

إن حل مشكلة اتخاذ القرار من أكثر لنشاطات المنظمة وهذا الحل مرتبط بتحقيق النقلة النوعية في سلوك القائد من متخذ القرار إلى صانع القرار، والتي لن تتحقق إلا من خلال⁽³²⁾:

- تدخل العملية الاتصالية ودورها الأساسي في جمع المعلومات من أجل تحديد تفاصيل المشكلة التعرف على المشكلة، تحديد نطاق المشكلة والبيئة المحيطة بها.
- وضع فرضيات وبدائل، حيث يتم تطوير عدد من الحلول.
- اختيار واحد من البدائل عن طريق تقسيم هذه البدائل واختيار واحد منها ملائمة لحل المشكلة.
- تطبيق وتنفيذ البديل المختار.
- مشاهدة الوضع وتعديل حل المشكلة كما يجب.
- الاعتماد على القرار السلوكي.

إن هذا العنصر الأخير يعتمد على أن صانعي القرار باعتبار أن ليس لديهم المعلومات الكافية والمعرفة التامة حول المشكلة وبدائلها وأنهم غير قادرين وغير مؤهلين للقيام بتقسيم عقلائي أو اتخاذ أفضل القرارات الممكنة، لذلك يحتاج متخذ القرار في هذه الحالة التعاون مع أفراد آخرين من مختلف المستويات من أجل المشاركة في اتخاذ القرار بشكل جماعي.

وعليه تتحول العملية من اتخاذ القرار إلى صناعة القرار لأن حتمية تدخل أطراف عديدة في الحصول على القرار النهائي أصبحت عملية ضرورية ولازمة وعلى القائد داخل أي مؤسسة تفعيل هذه الفكرة من أجل حل العديد من القضايا التي من شأنها أن تحول دون اتخاذ القرار السلبي أو الصائب. وعليه يجب على الأخصائيين والخبراء في مجال المؤسسات الحديثة القيام بدراسة سلوك القائد وسلوك العاملين دراسة عملية ودقيقة، الهدف منها جذب الطرفين إلى نفس الهدف ونفس القرار لتحقيق المصلحة العامة.

الخاتمة:

لقد كشفت الدراسة أنه وبالرغم من كل الإشكاليات العالقة أمام قيادة المؤسسة، إلا أننا نلمس بعض التغييرات التي تفيد المؤسسة الحديثة باعتبارها مؤسسة تصبوا إلى تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية والعملية، وهي اليوم في صدد تطبيق العديد من الآليات الحديثة وضرورة تجاوز النظرة الكلاسيكية في إتباع النمط السلطوي والاهتمام أكثر بالبعد الإنساني.

وبالتالي من الضروري التغيير في أساليبها للنجاح في مهام القائد داخل المؤسسة للوقوف أمام التحديات والمقاومة الدالة على الرفض القاطع لأهداف المؤسسة، وعليه وجب على المؤسسة اختيار النمط المناسب في العمل وبذل العديد من الجهودان الجبارة في إقناع كل الأطراف وكسب ثقتها للتعامل في أمن واستقرار وتحقيق الهدف المرجو من التغيير وهو التقدم والاستمرارية من خلال الاهتمام بضرورة الارتقاء بالمؤهلات والقدرات العلمية والعملية للقائد ومدى إسهامها في الرفع من قدرات القائد في المؤسسة والمجتمع معا.

قائمة المراجع:

- (1) محمد سعيد أنور السلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة الإسكندرية مصر، 2003، ص 336.
- (2) محمد سعيد أنور السلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مرجع سابق، ص 115.
- (3) صلاح الدين عبد الباقي:الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 83.
- (4) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005 ، ص 201.
- (5) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 219.
- (6) زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 225.
- (7) المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- (8) صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار الباروني للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 32.
- (9) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 192.
- (10) حسين حريم: إدارة المنظمات – منظور كلي: الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 92.
- (11) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 193.
- (12) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 379.
- (13) عبد الرحمان توفيق: 50 كتابا في الإدارة صنفت فكر القيادة ورجال الأعمال، الجزء الثاني التنمية البشرية، الجزء الثاني، التطوير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، 1999، ص 95.

- (14) مدحت أبو النصر: فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 51.
- (15) احمد ماهر: مبادئ لإدارة، بين العلم والمهارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 265.
- (16) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 194.
- (17) نفس المرجع، نفس الصفحة.
- (18) نواف كنعان: القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 126.
- (19) نواف كنعان: القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 127.
- (20) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 434-435.
- (21) زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 111.
- (22) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي . دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 67.
- (23) زيد منير عبوي : الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 40.
- (24) عبد البارى درة، زهير الصباغ وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 155.
- (25) جانمارك لوغال: ترجمة لنبيل جواد، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الدار الجامعية لبنان، 2008، ص 148.
- (26) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق: ص 275.
- (27) نواف كنعان: مرجع سابق، ص 255 .
- (28) خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 275.
- (29) حسين حريم، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 21.
- (30) المرجع نفسه، ص 40.

(31) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1993، ص 26.

(32) علاء عبد الرزاق محمد السالمي: نظم دعم القرارات ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 41.