

## دور الممارسة القيادية الداعمة في بناء الكفاءة المهنية للعمال

### The role of the administrative supportive leadership in building the professional competence of the worker



محمد غماري\*

(1) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ghemari@live.fr

تاريخ الاستلام: 2022/08/01 تاريخ القبول 2022/09/06 تاريخ النشر 2022/10/13



**ملخص:** لقد اتسم العصر الحديث بتحديات اقتصادية كبرى وضغوط عمل مفروضة على الأفراد والمؤسسات حيث تسعى هذه الأخيرة دوماً الى مواجهة تلك التحديات بما يضمن لها البقاء والاستمرار وتسيير مواردها المادية والبشرية بشكل يؤدي الى تحسين جودة العمل ورفع الكفاءة المهنية للعمال، وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الممارسات القيادية لها تأثير على بيئات العمل وعلى العمال وتنعكس على مستويات أدائهم لعملهم وقدرتهم على العمل، حيث أن هذه الممارسات القيادية اذا لم تكن داعمة قد تؤدي الى ضغوطات في بيئات العمل وهو ما ينتج عنه ردود أفعال غير مرغوب فيها من ارتفاع معدل الغيابات والتمارض و أخطاء العمل المتكررة وضعف الأداء وغيرها من أنماط السلوك وهو ما يسببه الشعور بالإحباط وانعدام التحفيز، وقد استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة علاقة الممارسات القيادية ببناء الكفاءة المهنية للعمال، وقد توصلنا الى أنه كلما كانت القيادة داعمة وإنسانية وتعتمد مبدأ التمكين كلما زادت الكفاءة المهنية الفنية والإنسانية للعمال وزاد شعوره بالانتماء للمؤسسة وتحققت أهدافها.

\* المؤلف المراسل

## الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الادارية، الكفاءة المهنية، الأداء.

**Abstract** :The modern era has been characterized by major economic challenges and work pressures imposed on individuals and institutions, as the latter always seeks to confront these challenges in a way that guarantees them survival, continuity, and management of their material and human resources in a way that leads to improving the quality of work and raising the professional efficiency of workers. Recent studies have proven that leadership practices have an impact on work environments and on workers and are reflected in their performance levels and their ability to work. As these leadership practices, if they are not supportive, may lead to pressures in the work environment, which results in undesirable reactions such as a high rate of absenteeism, malingering, repeated work errors, poor performance and other patterns of behavior, which is caused by a feeling of frustration and lack of motivation, and we have used In our study, this descriptive and analytical approach is to know the relationship of leadership practices to building the worker's professional competence, and we have concluded that the more descriptive and analytical approach is to know the relationship of leadership practices to building the worker's professional competence, and we have concluded that the more supportive and humane leadership is and adopts the principle of empowerment, the greater the technical and humanitarian professional competence of the workers and the greater their sense of belonging to the organization and achieving its goals.

**Keywords:** leadership, administrative leadership, professional competence, performance.

**مقدمة:** ان التحولات والتغيرات والتطورات المتسارعة التي طرأت على مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والمعلوماتية سواء على المستويات المحلية أو العالمية جعلت التكيف معها يفرض بطريقة أو بأخرى الاستجابة والمواكبة الحقيقية لمختلف متطلبات هذا التغيير عن طريق مجموعة من الاليات المختلفة، ومن بين هاته الاليات نجد المداخل الادارية الحديثة التي ترقى بمستويات المؤسسات العالمية الى مستويات تتجاوز وتتحدى

بسياستها الظواهر الناجمة عن العولمة ومخلفاتها من سيطرة مباشرة وغير مباشرة لمؤسسات دولية تحتكر الاسواق العالمية وتفرض منطقتها في التعامل الاداري والمالي.

ولعل أبرز هاته المداخل الادارية وأكثرها نجاعة منذ ظهوره هو "مبدأ الممارسة القيادية الداعمة" الذي كان سببا مباشرا في ارتقاء المؤسسات الى مستويات تنافسية عالمية بعد أن لم تكن شيئا يذكر بالنسبة الى المؤسسات العريقة في تأسيسها.

ويركز هذا المدخل في مبادئه على الاستثمار في عنصر غاية في الأهمية وهو: العامل البشري في المؤسسة فهو جوهر فلسفة كاملة لبناء الانسان قبل الانتاج، حيث يعتبر العمال في نظره رأس المال الحقيقي بل هم المحدد الاساسي لتحقيق أهداف المؤسسة على المستويات القريبة، المتوسطة والبعيدة المدى.

ان مبدأ الممارسة القيادية الداعمة يعتبر ذلك البناء المترابط والمتين لبناء ثقافة تنظيمية تخدم الانسان قبل الربحية، فهو يحول التفكير الجدي الى كيفية بناء الكفاءة المهنية للعامل لكي يصبح متمكنا في كل المجالات وبالتالي يساهم في رقي ونجاح المؤسسة التي يعمل بها ويساعدها على تحقيق أهدافها.

وعند تأملنا لهذا المبدأ نجد عبارة عن مدخل نجاعة ادارية وتنظيمية لا منافس لها لأنه يعمل على الرقي والانتقال بالمؤسسات الصناعية الوطنية التي تعيش مستويات متدنية من الاستثمار الامثل لمواردها، علما أنها تعيش مرحلة مفصلية بحسم بقاءها أو انهيارها في الاسواق المحلية والدولية.

يعد تطبيق مبدأ الممارسة القيادية الداعمة داخل المؤسسة بديلا استراتيجيا في ظل التحول الى اقتصاد السوق خاصة في المؤسسات الصناعية ذات الصناعات الاستراتيجية كمواد البناء، حيث أن واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية يفرض عليها مواكبة النماذج الناجحة في العالم كالنموذج الأمريكي والياباني.

تهدف من خلال دراستنا الى التعرف على علاقة الممارسات القيادية الداعمة ببناء الكفاءة المهنية للعمال .

وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الممارسات القيادية الداعمة في بناء الكفاءة المهنية للعمال؟

وللإجابة عن هذا التساؤل نصوغ الفرضية الرئيسية التالي:

-توجد علاقة تكاملية تفاعلية بين الممارسات القيادية الداعمة والكفاءات المهنية للعمال.

والتي تندرج من خلالها فرضيتين فرعيتين:

-يساهم التمكين وأنسنة بيئة العمل في بناء ورفع الكفاءة المهنية الانسانية للعامل.

-يساهم التمكين الابداعي ببناء الكفاءة المهنية الفنية والفكرية للعامل.

ولاختبار صحة هاتين الفرضيتين ،سنقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بعرض مختلف المفاهيم التي تخدم الموضوع ومن ثم تحديد العلاقة بين الممارسة القيادية الداعمة والكفاءات المهنية للعمال.

هذا الأمر الذي من شأنه ابراز الأهمية الكبيرة التي للمهارات القيادية في تنمية وتطوير الكفاءة المهنية الفنية والانسانية للعامل وهو ما من شأنه أن يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

## 1. أساسيات حول القيادة الادارية :

تعود أصول القيادة الى نشأة الانسان ،فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه ويعيش في مجموعات ،وتلك المجموعات لطالما سارت وكانت تابعة لقائد ما يقوم بتوجيه والإشراف على الجماعة.

### 1.1. مفهوم القيادة:

لغة : فقد ذكر ابن دريد في معرض حديثه عن الأصل والمعنى اللغوي للقيادة بأنها مشتقة من الفعل - قاد - كما في قاد الرجل بعيره ، فهو يقوده ، قودا ، ومنها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به (ابن دريد: دون سنة:29)<sup>1</sup>.

وجاء في الصحاح في اللغة والعلوم : القود نقيض السوق ، فيقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، وعليه فمكان القائد في المقدمة : كالدليل والقودة والمرشد .

والقيادة أيضا مأخوذة من القياد وهو الحبل الذي تقاد به الدابة، " فالقيادة هي الوسيلة للوصول بها إلى النحو المطلوب تفاديا للعقبات ، وتجنباً للمزالق ، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها هو القائد " (الصحاح في اللغة والعلوم: دون سنة: 261)<sup>2</sup>.

**إصطلاحاً :** فهي كما يقول : روبينز هي عملية مساومة وتفاوض بين القادة والمرؤوسين، وقد ركز هذا التعريف على أن القيادة عملية تفاوض، أي أخذ ورد بين القائد ومرؤوسيه وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسات ، غير أن هذا التعريف لم يشمل على العناصر الأساسية للقيادة الإدارية من عنصر التأثير ، والاهتمام بالموظفين وتوجيه جهودهم (ماجدة عبد الكاظم العطية: 1997: 16)<sup>3</sup>.

أما ليتزر يعرفها بأنها "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة" (زكي هاشم: 1973: 51)<sup>4</sup>.

### الممارسات القيادية الداعمة:

اجرائياً: هي مجموع السلوكات والتصرفات التي تصدر من الرؤساء في العمل نحو العمال والتي تكون ايجابية ومحفزة وداعمة.

### 2.1- القيادة الإدارية :

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة.

فالقيادة الإدارية عند "كونتز وادونيل" تعني " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (كونتز ه وادونيل س: 1960: 436)<sup>5</sup> .

ويعرفها " عبد الكريم درويش وليلي تكالا" بقولهما " هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (عبد الكريم درويش وليلي تكالا:1972: 386)<sup>6</sup> .

وعرف "العناني" القيادة الإدارية بأنها "العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة بتوجيه الجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة(العناني عصام الدين محمود:1995: 69)<sup>7</sup> .

وعلى هذا الأساس فإنه يقصد بالقيادة الإدارية:

**إجرائيا :** في هذه الدراسة تشير إلى قدرة الاطارات والمدير ورؤساء الأقسام والمصالح على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا عن طريق الإقناع والتأثير في التابعين الذين ينتمون لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة لأداء مهامهم وفيما تتطلبه مؤهلاتهم وواجباتهم الوظيفية .

## 2-الكفاءة:

**لغة:**عند العلامة بن منظور \*كافأه\*على شئى بمعنى مكافأة وكفاه أي جازاه والكفى:النظير وكذلك الكفو والكفاء والمصدر الكفاءة، والكفاءة للعمل:القدرة عليه وحسن تصرفه،وهي كلمة ذات أصل لاتيني "compétence". (ابن منظور:2000: 269)<sup>8</sup> .

**اصطلاحا:**تعرف الكفاءة على أنها مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن. (ركبة بوسعد:2007: 26)<sup>9</sup> .

وحسب ماورد في موسوعة التسيير encyclopédie de la gestion يقصد بالكفاءة مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة وهي مرادفة للإنتاجية والمردودية الاقتصادية فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للطلبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في استراتيجية المؤسسة(robert duff et autres: 1999: 344)<sup>10</sup> .

**إجرائيا:** الكفاءة عملية وأداة ضرورية يجب أن تتوفر عليها المنظمة في جميع النواحي لتحقيق التميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهدافها وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية.

## 2. الكفاءة المهنية :

هي تلك الكفاءة التي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء وهي مقدرة اجتماعية والتزام يأتي من الفرد عن طريق معرفة علمية معمقة (Montemolin:1984:122)<sup>11</sup>.

وتعرف كذلك بأنها مجموعة ثابتة من المعرفة والسلوكيات والسير النموذجية من الاجراءات النمطية وأنماط التفكير المميزة لفرد ما والتي يستطيع ترجمتها عمليا (andry akomet et pierre ansart:1986:96)<sup>12</sup>.

**اجرائيا:**الكفاءة المهنية هي مجموعة المهارات والمعارف والقدرات التي يكتسبها الفرد داخل المنظمة ومدى استغلال واستثمار هذه الكفاءة لتحسين وضعية المنظمة التي ينتمي إليها ذلك الفرد.

## 3-علاقة الادارة بالقيادة:

### 3-1:الادارة جزء من القيادة:

القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد ان يطورها،فقد سقطت نظرية "القائد المولود"او القيادة المولودة بالفطرة،فأصبحت القيادة لها منظرها ونظرياتها ووسائلها وأدواتها، ويمكن أيضا تنميتها بالخبرة والممارسة على اعتبار انها مكتسبة فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي،فالإدارة ترتبط ارتباطا قويا ومباشرا بالسلطة،فهي لا تعمل إلا في ظل اجراءات محددة وقوانين،بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وتشجيع العاملين مخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا اكراههم،فالإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم عليه التنظيم وليس له دور في تغييره

لأنه يوظف الأساليب والوسائل القائمة بالفعل لتحقيق الاهداف المرجوة، وينظر على أنه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فهو داعية تغيير في ابناء والتنظيم ومن هنا ينظر اليه على انه عامل مقلق للأوضاع الراهنة. (محمد مرسي: 1984: 141) <sup>13</sup>.

### 3-2: القيادة جزء من الادارة:

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير الاداري اينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد، وان وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة التي يضطلع بها المدير، وهناك من يعتقد أن جوهر الادارة هو فرع صناعة القرار في جميع الاتجاهات ويشمل كل شيء في التنظيم، بالإضافة الى توجيه الاتباع الى التعرف على أفضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتخطيط والتنظيم، ولعل كل من كيليك ووايرويك اهم ما كتبه في هذا المجال هو ما كتبه تحت عنوان "اوراق في علم الادارة" حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي والتي تعني بكلمة "POSDCORB".

الموازنة B، الابلاغ R، التنسيق C، التوجيه D، الهيئة S، التنظيم O، التخطيط P

(محمد مرسي: 1984: 144) <sup>14</sup>.

وبالرغم من أن مصطلح المدير التنفيذي هو "القائد" أكثر منه مديرا اداريا وهو ما يحدث في مقابل التعبير المزدوجة المعنى أة التي لها معنيين معنى لفظي ومعنى اصطلاحي فمثلا من يقول من علماء الادارة بأن المدير الاداري هو القائد وهناك من يستخدم كلمة المدير التنفيذي، وهناك من يستخدم كلمة مدير وقائد ليس كبيرا، وهناك من يقول ان المدير ليس صانع القرار لنما هو من يقوم بعملية التنظيم وتطبيق السياسة الموضوعة سلفا دون تغيير أو اجتهاد وتبديل والعكس صحيح فالقائد هو صانع القرار (محمود كلالدة: 1997: 31-32) <sup>15</sup>.

### 3-3 أهم الأنماط القيادية:

أولا : نمط القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة ، فيحتكر سلطة القرار ويحدد المشكلات ويخضع لها الحلول بمفرده ، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد .

ويستخدم هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قمة العمل والتهرب من المسؤولية ، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته .

وقد وضع علماء الإدارة مثل :ماكر يجور وليكرت مبررات كثيرة لهذا الأسلوب

منها :

أ- أن بعض الناس لا ينفع معهم إلا الأسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم .

ب- أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت .

ج- إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم .

د- لا يمكن قبول كل الآراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكلية كذاك بالنسبة لأسلوب اللين وبالتالي يتم الجمع بينهما من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلا بلا مضمون (بيترج نورث هاوس/ترجمة عربية:صلاح بن معاذ المعيوف:2001:32)<sup>16</sup> .

و تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي :

. لجوء العاملين إلى الاعتماد الدائم على القائد .

. قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين .

. قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين ،فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار ، وإظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق والاضطراب النفسي تؤثر سلبا على أدائهم .

. فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين .

. حالة من التوتر والاضطراب النفسي لدى المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم . وأخيرا فان النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط والاحتراق النفسي لدى المرؤوسين ، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والتنظيم معا (بيترج نورث هاوس/ترجمة عربية:صلاح بن معاذ المعيوف:2001: 42)<sup>17</sup> .

### ثانيا : نمط القيادة الديمقراطية :

يقوم هذا النمط القيادة على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة ، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم ، وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم ، والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة وفي المرؤوسين والاستفادة من آرائهم ، وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة ، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم تبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات والقائد الديمقراطية يحظى برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلى استمالتهم لمشاركته المسؤولية في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها.(تامر بن الملوح المطيري:2003: 68)<sup>18</sup> .

وقد وضع علماء الإدارة أمثال : " مايو ، ماسلو ، ماكربجوز " بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا النمط من القيادة وهي :

أ . الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل ، وليس أسلوب الشدة .

ب أن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه وتبع ذلك إهمال العنصر البشري ، مما استوجب اللين في التعامل معه .

ج . إن استجابة العامل لقياداته تكون بالقدرة الذي يشبع حاجاته الاجتماعية ، خاصة حاجته إلى الانتماء .

د . إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد (دانيال جولمان:2004: 55)<sup>19</sup> .

### أشكال القيادة الأوتوقراطية:

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي :

. القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها ، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً .

. القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرار ، ويفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود .

. القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على مناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه وإذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل على تعديله .

. القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يوافق على أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين .

. القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار في طرق تنفيذه(دانيال جولمان:2004: 57)<sup>20</sup> .

### الآثار السلوكية لنمط القيادة الأوتوقراطية :

يتضح في الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية :

. تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح .

. إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين ، ويدفعهم إلى زيادة إنتاجهم .

. إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو ، والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة

في نفوسهم للقيام بالأعمال إليهم والاستقلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم .

زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم ، فالمرؤوس الذي يشعر بالاهتمام القيادة به وحرصها

على تحقيق مطالبه . وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من الرقي

وتقدم كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم .

خلق أجواء من التالف والانسجام داخل التنظيم خالية من الخلافات والصراعات التي

تنشا عادة بين المرؤوسين وتؤدي الى تدني مستوى إنتاجيتهم(رنسيس ليكرت:1996:

82)<sup>21</sup> .

**أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي :**

تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسئولياته نتيجة مغالاة الأخيرة غي استخدام هذا

النمط .

-خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه إضافية إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل

التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجا إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب

الديمقراطية في العمل.

-الأضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحة العاملين وأهدافهم على

أهداف التنظيم وهو الأمر يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإدراك الحديث من العمل

على أحداث التوازن بين الأهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة

العامة.(خميس السيد اسماعيل:1971:112)<sup>22</sup> .

- لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي ، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها .

### ثالثا: نمط القيادة الفوضوية

ويطلق عليها أيضا " القيادة الحرة " وغير الموجهة والمنطلقة والمتساهلة ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء وفيها المنهج الحر ، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى حد الذي يجعل منه منهجا ثابتا(البدرى طارق عبد الحميد:2001: 91)<sup>23</sup> .

### أشكال القيادة الفوضوية .

- إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية المرؤوسة لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل  
- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات  
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه ، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج .

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل(وارن بينس،ترجمة:عصام عبد الله:1996: 20-21)<sup>24</sup> .

الآثار السلوكية لنمط القيادة الفوضوية :

يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العلمي لنمط القيادة الفوضوية ، إذ يرى بعضهم أنه غير مجد لكونه يقوم أساسا على الحرية المرؤوسين الكاملة في العمل ولأن القائد الذي يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم يمثل في نظرهم القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن هذا النمط القيادة الفوضوية تتركز حول الآثار السلبية التي تؤدي إليها هذا النمط على التنظيم والمرؤوسين ومنها تفكك مجموعة العمل وفقدان التعاون، وافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية .

الأوتوقراطية (الموجهة )	الديمقراطي (المشارك )	القيادة الحرة (المتساهل )
كل السياسات يقررها المدير (القائد)	تقرر عبر موافقة القائد	الحرية الكاملة للجماعة للفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد .
مراحل الفعاليات أساليبها تحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	تحدد في المناقشات المراحل الرئيسية للأهداف الجامعة والأساليب التي تحتاجها القائد يقترح أكثر من البديل	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بأنه غير مبالي يوفر المعلومات عند ما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل
يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل
القائد يميل للذات في إطاره أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر	القائد موضعي أو عقلاني واقعي في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء والانتظام

الجماعة استعداد نشيطة للمشاركة	منتظما يروجه دون فعل الكثير في العمل	في سياق الأحداث
--------------------------------	--------------------------------------	-----------------

### جدول رقم (1) أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية .

المصدر: من اعداد الطالب

#### أهمية النمط القيادي وتأثيراته :

تبرز أهمية النمط القيادي المعتمدة في المنظمة من قبل قيادتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة أصلا ذلك أن مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تنصرف إلى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة وكذلك القدرة على حث الآخرين للإيمان بها واعتمادها وهي بالأساس عملية التأثير على سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة .

بناء على ذلك فان مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بالأساس مبنيان على الطريقة أو المنظمة الذي يعتمده قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي الطريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة .

كما وتتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة لاسيما عندما يصبح الطرق العمل وللفعالية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك.

#### 4- علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين :

تعتبر القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية تكاملية تسعى لتحقيق أهداف محددة ولا غنى عنها في المجتمعات أو المنظمات أو المؤسسات بشتى أنواعها وتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات فكلما كانت القيادة ذات فعالية أتت ثمارها وأكلها والعنصر البشري يلعب الدور الأهم في تفعيل ونجاح العملية الإدارية والتي تحتاج إلى قيادات حكيمة ومؤهلة ومبدعة من اجل تسيير وتنمية قدرات وكفاءات العاملين وتحقيق أهدافها وكثيرا ما يؤثر النمط القيادي المتبع في جودة المنظمة بسبب

خصائص القائد الذي يجب ان يكون مؤثرا في نشاط العاملين ولا يحدث ذلك ما لم يتصف القائد بالعديد من الصفات والسمات المميزة والذي تختلف من قائد لآخر وذلك تبعا لاختلاف النمط الذي يستخدمه القائد مع مرؤوسيه وفي حين أن بعض الأنماط القيادية تشجع العاملين على الإبداع وتنمي قدراتهم وتؤسس بيئة خصبة وجو ملائم لذلك نجد أن هناك في القابل أنماط أخرى تقتل ذلك وتقتضي عليه

ومن خلال هذه الدراسة سوف نتطرق لمعرفة علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين من ناحيتين الأولى وفق نظرية الشبكة الإدارية والتي تعتبر من وجهة نظر كثير من علماء الإدارة وسيلة فعالة وهامة وتمكن القادة والإداريون من التعامل مع مرؤوسيهم لتحقيق النتائج من خلالهم بفعالية ولبناء فريق عمل فعال تسوه الثقة والروح المعنوية العالية ، وكذلك تعمل على إعطاء رؤية جديدة لأسلوب القيادة المتبع وكيفية تحسينه وتسهم في مساعدة المهتمين في تصميم برامج التنمية والتدريب الفعالة والثانية وفق ثلاث عوامل مؤثرة نحدد من خلالها النمط القيادي ( الرؤساء، المرؤوسين المواقف ) ونظرا للعديد من الأسباب التي يرى الباحث أنها تضرب عمق المشكلة منها :

01 - كثير من القادة والإداريون لا يعرفون أثر النمط الذي يستخدمونه في التعامل مع مرؤوسيهم على تنمية المرؤوسين وقد يقتلون مهاراتهم وإبداعهم وبالتالي حرمان المنظمات من مواهب وقدرات وطاقات مبدعة .

02- تعارض الأساليب الإدارية التي يستخدمها المديرون في توجيه العمل والعاملين مع النمط الإداري الذي يعتقد المسيرون أنهم ينتمون إليه حيث أن بعض المديرين يستخدمون أساليب إدارية تركز على العمل بينما يعتقدون أنهم ينتمون إلي النمط الذي يوازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين .

03- اعتراض العاملين على بعض الأساليب الإدارية التي يستخدمها المديرون عن توجيه العمل أو العاملين مما قد يشير إلى عدم ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه المدير في توجيهه للعمل أو العاملين .

04- عدم معرفة بعض القادة للنمط القيادي الذي ينتهجونه في توجيههم للعمل أو العاملين ، مما يشير إلى احتمال تفاوت الأنماط القيادية المتبعة بين كثير من القادة وعليه فما هي العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين ، وكيف يكون تأثير القادة على تنمية كفاءات العاملين؟ وهذا حسب نظرية الشبكة الإدارية وكذلك حسب نظرية العوامل المحددة للنمط القيادي؟ (طارق شريف يونس: 2006: 41) <sup>25</sup>.

#### 4-1 العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين حسب نظرية الشبكة الإدارية:

أوضحت البحوث الكثيرة التي أجريت في الخمسينات في جامعة متشيجان وفي جامعة "اوهايو" أن القادة يختلفون بوضوح بالنسبة لهذين البعدين ، فهؤلاء الموجودين في نهاية البعد الأول والمشهورين بالقادة المهتمين بالإنتاج بإنهاء العمل المكلفون به ، أنهم يشاركون في أنشطة مماثلة لتنظيم العمل ومحاولة حث العاملين على إتباع قواعد العمل وإرساء الأهداف ، أما القادة الموجودين في قمة البعد الآخر المعروفون بالاهتمام بالعاملين كبشر فإنهم يركزون على إقامة علاقات جيدة بالعاملين وركز أيضا "رنسيس ليكرت" على وجود نمطين في القيادة هما :

**أولا : القيادة المهمة بالعمل**

**ثانيا : القيادة الموجهة للإنتاج.**

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجنس الإنساني مع إغفال أهمية الإنتاج ، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين الإنتاج والأشخاص ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتن إلى إيجاد نوع من التكامل في الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل (أفوليو ب.ج: ترجمة محمد بن عبد الله البرعي: 2006:

124) <sup>26</sup>.

## أولا: نمط القيادة الموجه للعمال .

يعمل هذا النمط على إقامة علاقة جيدة مع العمال ، كاحترامهم والاستماع لهم وحل مشاكلهم وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة المتبادلة ، الحوار ومناقشة أمور العمل ، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة ، فالقيادة الذين يهتمون بالعمال يعملون دائما على توجيههم وتحسين قدراتهم عن طريق التدريب المستمر، والمحافظة على عمل الجماعة داخل المنظمة و تفويض السلطة لهم ، لتحمل المسؤولية والاعتماد عليهم في حالة غيابهم عن المؤسسة وتشجيعهم باستمرار بتقديم الحوافز كالشكر والتقدير ومكافآت الترقية أي من الناحية المادية وكذلك المعنوية وهنا يشعر المورد البشري بأهميته وهذا ما يجعله يعمل بكفاءة عالية وبالتالي سيساعد في رفع العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة (أفوليو ب.ج:ترجمة محمد بن عبد الله البرعي:2006: 126)<sup>27</sup> .

## ثانيا: نمط القيادة الموجه إلى الإنتاج:

يركز هذا النمط على الاهتمام بالإنتاج من حيث طرق وأساليب العمل التي تساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الربح وذلك باستخدام نظام الرقابة الشديدة والصرامة في العمل وهو قليلا ما يراعي الجوانب الإنسانية لمروسيه فهو بذلك ينظر إلى العامل كمجرد آلة تزيد إنتاجية المنظمة وتحقيق أعلى ربح ممكن لصاحب العمل ، وهذا هو هدف النظام الرأسمالي وخير دليل ما تؤكد عليه مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور التي جردت العامل إنسانيته ، وحرمته من الحرية والمبادرة ، ويرى بعض الباحثين أن لهذا النمط العديد من السلبيات وهي :

- أ - ارتفاع معدل دوران العمل .
- ب - ارتفاع عدد شكاوى المرؤوسين في المنظمة
- ج - ضعف الأداء في العمل نتيجة في الروح المعنوية للمرؤوسين .

د - عدم رضا العمال عن الأعمال التي يقومون بها وهذا في غياب علاقات التعاون والانسجام بينهم وبين القائد (أفوليو ب.ج:ترجمة محمد بن عبد الله البرعي:2006: 128)<sup>28</sup>.

وقد يبدو للوهلة الأولى أن بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين علاقة بمعنى أن القادة الذين يحتلون مكانة عالية على أحد البعدين يختلقون طريقة أوتوماتيكية ومكانة منخفضة على البعد الآخر، ولكن ذلك ليس هو الواقع، لأن الواضح أن البعدين مستقلين ويعني ذلك أن القادة قد يهتمون بالإنتاج والعاملين معا وقد يكون الاهتمام بأحد البعدين المتوسط والآخر ضعيفا .

ويمكننا القول أن هذه الأنماط قد تفوق بعضها على البعض الآخر فالنمط الفعال هو النمط الذي يهتم بالعمال والإنتاج في نفس الوقت فهو يعتبر من الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساسا للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه وفي هذا الصدد يقول احد كبار العسكريين الأمريكيين "حتى تقود بنجاح فلا بد أن تظهر خبرة بالعمال والاهتمام بهم" فهناك فئة تركز على الإنتاج والأخرى تركز على النواحي الإنسانية فكلا الفئتين لا يمثلان المديرين الناجحين ذلك لأن ما يهتم به أحدهما لا يهتم به الآخر ، ومن هنا يظهر مفهوم القيادة الفعالة التي يكون اهتماما مزدوجا بالإنتاج والعمال معا .

#### 4-2 علاقة الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين حسب العوامل المؤثرة في السلوك القيادي.

##### الفرع الأول :العوامل الخاصة بالمدير :

أن سلوك المدير في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخليا في الشخصية الذاتية ، ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قيادية بطريقة واحدة معتمدا في ذلك على خبرته ومعرفته وخليفته ومن بين هذه العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر على المدير هي :

أ - **نظام القيم الذي يؤمن به** : حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة

المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة

ب- **مدى ثقته في مرؤوسيه** : فالمديرون يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين

بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذي يشرفون على أعمالهم في فترة ما .

ج- **ميوله القيادية الشخصية** : يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية

فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة هناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعلمون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون في الكثير من وظائفهم .

د- **مدى شعوره بالأمان في المواقف**: المديرون الذين يشاركون مرؤوسيتهم

القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة.

وبما ان العصر الحالي يشهد تغيرات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة

المعقدة والمتشعبة وعلى مختلف المستويات العلمية والإنسانية والعملية، وأن الإنسان هو

الأساس في عملية التغيير والتطوير ولا يكون هذا التطوير والتغيير ناجحا إلا إذا

توافرت للإنسان إدارة تنظم حياته وعلاقاته بالآخرين وتوظف إمكاناته مصلحة

الجميع، والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان أفرادا وجماعات وهي فن توظيف

الإمكانات والمعطيات لتحقيق الأهداف المنشودة.

من هنا يجب أن تكون علاقات القائد مع الناس حيوية لنجاح أية مؤسسة

في تحقيق أهدافها ،والقائد الذي يكون علاقات إنسانية سليمة يستطيع أن يساعد

المجتمع على إظهار الشعور بالهدف أو الغرض.

و المدير هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه

إذ يتوقع منه أن يقوم بتقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية المستوى وتحقيق معدلات من

التراطبات التنسيقية بين العاملين معه لرفع وتحسين وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له.

ولذا فهو بحاجة إلى مهارات قيادة إدارية .

فالمهارة تعد مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها المدير (القائد) لأنها أساس نجاح أي مدير يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية (ذاتية ، وفنية، وتنظيمية وإنسانية) فهي تساعده على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة، وتمكنه من التحليل لما يجري من نطاق تخصصه ومعالجته للمواقف التي يصادفها، فقد تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للقائد والتي تجدد معالم شخصيته وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين، ومقدرته على ضبط النفس، والمبدأ و الابتكار، وقدرات ذهنية تساعده في التوجيه النفسي .

**المهارات الذاتية :** المهارة الذاتية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية

للغرد ودرجة مواجهاته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة .

**أما المهارة الفنية :** فهي من أسهل المهارات اكتسابا وتطويرا فهي تزود المدير بمعرفة عالية ومقدرة كافية على التحليل وتمده بقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية .

وتتجلى أهمية توافر المهارات الفنية لدى المدير في قدرته على حل المشكلات ، وقدرته على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة نتائج العمل معهم لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية.

**أما المهارات الذهنية :** فتتمثل في اتساع منظور الرؤية لدى المدير من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمر والموضوعات والمشكلات التي تواجهه، إذ تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها .

**أما المهارات الإنسانية :** فإن امتلاك المدير لها يجعله عضوا فاعلا في الجماعة وقادرا على بناء جهود تعاونية، وخلق جو من الاستحسان والأمن امتلاك القائد للمهارات الإنسانية يظهر في خلق شعور متنام لدى العاملين في الإدارة بقدرتهم على الاتصال

بعضهم والتفاعل فيما بينهم وخلق مناخ تسوده روح العمل الجماعي(طارق شريف يونس:2006: 44)<sup>29</sup>.

أي أن مفهوم العلاقات الإنسانية يتحدد على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية وما تتضمن من أمن واستقرار وتأکید ذات الفرد في نطاق الجماعة، وبذلك يمكن أن يحدث التغيير والتطوير للجماعة نحو الأفضل ، كما أن أي جماعة تربط أفرادها علاقات إنسانية وبقدر هذه العلاقات من القوة والضعف يكون الاتجاه نحو تحقيق الأهداف.

وفيما يخص يوكي(Yuki ,1989)فقد حدد خمس مهارات قيادية يجب أن يمتلكها القائد وهي :

### 1. مهارة تفويض السلطة :

وتعني اشتراك العاملين في أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين ، وان امتلاك المدير لهذه المهارة تدفع العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل .

### 2. مهارة الحدس :

وهي القابلية على التوقع بالتغيير وتوسيع الرؤية المستقبلية وتبني الثقة والخاطر وامتلاك روح المبادرة وبول التغيير .

### 3. مهارة فهم الذات :

وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه والتعرف على قدراته وإمكاناته واختيارها من أجل اكتساب مهارات معينة .

### 4. مهارة الانسجام :

وهي قدرة القائد على فهم واستيعاب مبادئ مسيرة العمل في المنظمة وقيم العمل وقيم العاملين وإحداث التوافق بينها من أجل الإنجاز الأفضل.

### 5. مهارة التبصر :

وهي قابلية القائد على التصور والتمثيل والنظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات (طارق شريف يونس: 2006: 45)<sup>30</sup>.

كما يسهم تدريب القادة مساهمة هامة في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره، وإحداث تعديلات مصاحبة في المهارات وقدرات الأفراد وله انعكاساته على مؤسسة العمل، وهو يعود بالقائدة عليهم جميعا فهو يحسن من قدرة المدير على التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه وعلى مواجهة العقبات وحل المشكلات، كما يسهم في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا وتعزيز انتمائه لعمله لذلك فان تدريب المديرين يعني توفر فرصة أكبر لديهم للنجاح والفعالية وبلوغ الأهداف من خلال إعداد قائد تربوي كفاء مقيم يبادر إلى التنظيم الجيد والعمل الحسن والمساعدة في التطور المهني والشخصي ورفع جودة العمل ويحمي من الأخطار والوقوع في الخطأ . (البدرى طارق عبد الحميد: 2001: 101)<sup>31</sup>.

ومما سبق يمكن توضيح أثر الممارسات القيادية الداعمة على الكفاءة المهنية للعمال كما يلي:

- كلما كانت الممارسات التي تصدر عن القائد انسانية كلما زادت الكفاءة المهنية الانسانية أي أن القيادة التي تسهل انجاز الاعمال بطريقة لطيفة، وتعامل أفراد المجموعة بالسوية والعدل وتظهر الاهتمام الضروري بسعادة ورفاهية الأفراد ما يولد الشعور بالرضا والانتماء للمؤسسة والدفاع عن مصالحها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة اذا كانت تأخذ باقتراحات وأفكار المرؤوسين وتتشاور معهم قبل اتخاذها القرارات المناسبة.

- يساهم التمكين الابداعي ببناء الكفاءة المهنية الفنية والفكرية للعامل، حيث أي القيادة التي تضع أهدافا مليئة بالتحديات وتتوقع من المرؤوسين الأداء والانجاز بأعلى المستويات

الممكنة،مشددة على تحسين الأداء المستمر ومعولة على زرع الثقة لتحصيل المعايير المرتفعة والتنافس والتنظيم المحكم وأخذ الابتكارات على محمل الجد وتطويرها وإدخال التكنولوجيا،وكذا تحسين التكوين والتحفيز المادي والمعنوي وإدخال الوسائل الحديثة .

### خاتمة:

من خلال ما تقدم يتضح الدور الكبير والفعال الذي تلعبه الممارسات القيادية الداعمة في بناء الكفاءة المعنية للعمال،حيث نجد أنه من الضروري البحث عن صفات وخصائص القائد الناجح والنمط القيادي الأجمع وكذا الصفات القيادية التي يشترك فيها أغلب القادة المتميزون في مؤسساتهم والتي تشكل في نسقها الكلي قائدا ناجحا يؤدي دورا فعالا في تحسين وتطوير أداء مؤسسته وتحقيق أهدافها،فعملية التسيير هي عملية تأثير وتأثر بين علاقات شخصية متبادلة بواسطتها يستطيع المسير(القائد)التأثير على العمال من أجل تنفيذ أهداف معينة بعدة وسائل ويتصف بصفات تمكنه من القيام بمهامه على أكمل وجه وذلك حسب ما يقتضيه الموقف وتتطلبه طبيعة النشاط فهو يحتاج الى مهارات وأساليب تمكنه من التصرف مع أي موقف وإيجاد الحل المناسب له لذلك فالقائد تكمن قوته في مدى تفوقه في التعامل مع العمال بنجاح وقدرته على الاتصال الجيد والتأثير في الآخرين وتحفيزهم وحثهم على العمل وبث روح الحماس عندهم،فعندما تتعطل الالة عن العمل يمكن اصلاحها،لكن حينما يتوقف شخص عن العمل فمن الصعوبة ارجاعه الى العمل بنفس الجدية،ومن هنا أصبح العنصر البشري من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة في تحقيق غاياتها.

### قائمة المراجع

1. ابن دريد، جبهة اللغة-د-ي، مكتبة المفتي،بغداد، بدون سنة.
2. الصحاح في اللغة والعلوم،دار الصنارة العربية،بيروت،مجلد02،ب س.
3. ماجدة عبد الكاظم العطية،القيادة الادارية،مطبعة النعمان،النحف.
4. زكي هاشم،الجوانب السلوكية في الادارة،ط01،دار المعارف،القاهرة،1973.
5. كونتز ودونيل.س:مبادئ ادارة الاعمال،تحليل الوظائف الادارية،ترجمة عربية:حامد بكر،دار الفكر العربي،القاهرة،مصر،1960.
6. عبد الكريم درويش وليلى تكلأ،أصول الادارة العامة،ط2،مكتبة الانجلومصرية،القاهرة،1972.

7. العناني عصام الدين محمود، القيادة الادارية الفعالة وفلسفة الادارة بالمشاركة، مجلة الادارة، مجلد 28، العدد 2، أكتوبر 1995.
8. ابن منظور، لسان العرب، دار الجبل، بيروت، مجلد 5، 2000.
9. ركة بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، بحث في علوم التسيير، 2007.
10. Robert duff et autres encyclopédie de la gestion et de management, 10 édition dalez, 1999.
11. Montemolin, l' intelligence de la tache élément d' agronomie cognitive, édition berne Parmentier, l'essentiel de la formation, 1984.
12. Andry akomet et dictionnaire pierre ansart de la sociologie, 1986.
13. محمد مرسي: الادارة التعليمية، ط1، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، مصر، 1984.
14. محمد مرسي: المرجع نفسه.
15. محمود كلالدة: القيادة الادارية، ط1، دار الزهران، عمان، الاردن، 1997.
16. بيتزج نورث هاوس: القيادة الادارية بين النظرية والتطبيق، ترجمة عربية: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الادارة العامة، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2001.
17. بيتزج نورث هاوس: المرجع السابق.
18. تامر بن الملوح المطيري: القيادة العليا والأداء، الفجر للنشر والتوزيع، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 2003.
19. دانيال جولمان، ريتشارد بوياتيسيز، ابي ماضي: القادة الجدد؛ تحويل فن القيادة الادارية الى نتائج، ترجمة عربية: عثمان المثلولي وبشير أحمد سعيد، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
20. دانيال جولمان: المرجع نفسه.
21. رنسيس ليكرت: أنماط جديدة في القيادة، ترجمة عربية د/ابراهيم حافظ، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1996.
22. خميس السيد اسماعيل: القيادة الادارية، دراسة نظرية مقارنة، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1971.
23. البدري طارق عبد الحميد: الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
24. وارن بينس: القيادة الادارية؛ آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة: عصام عبد الله، دار البشير، عمان، الاردن، 1996.
25. طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، عدد 362، 2006.
26. أفوليو ب. ج: تنمية القادة؛ بناء القوى الحيوية في المنظمات، ترجمة عربية: محمد بن عبد الله البرعي، مركز البحوث، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
27. أفوليو ب. ج: المرجع نفسه.
28. أفوليو ب. ج: المرجع السابق.
29. طارق شريف يونس: مرجع سابق.
30. طارق شريف يونس: مرجع سابق.
31. البدري طارق عبد الحميد: مرجع سابق.