

تمهيد:

لا تكتمل الصورة عن محددات السلوك الفردي والجماعي على أهميتها لتفسير السلوك الإداري الا بالتعرف على مفهوم القيادة الإدارية، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، سواء كان بذلك التنظيم صغيرا أم كبيرا، فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءا بالأسرة مرورا بالجماعة، ووصولاً إلى الدول أو مجموعة الدول، فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة، والاتجاه نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطوير والتقدم الثابت للجذور، إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أية مؤسسة، فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي. هذا ما أريد لأي مؤسسة التطور والتقدم وخاصة في عصر المنافسة وزيادة توقعات الجماهير من القيادات على مختلف المستويات.

مفهوم القيادة الإدارية:

أولاً: القيادة لغة:

قال ابن منظور " : القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة. (ابن منظور، ص-3748).

وعليه فمكان القائد هو المقدمة كالدليل المرشد والقودة.

فالقائد: هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة.

والقيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل القيادة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، وهي في مجملها تحمل المسؤولية اتجاه المجموعة، كما قال الخليفة عمر بن عبد العزيز "أنا لست بخيركم ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أكثر منكم حملاً".

فالقيادة ليست مغنما يتمتع به القائد ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل عناء وتبعية. (العدلوني محمد، 2002، ص -165).

وبتعريف آخر هومن القود وهو نقيض السوق: فهومن الأمام والسوق من الخلف، ومنها القيادة والانقياد، والخضوع.

وفي حديث علي رضي الله عنه، قال: " قريش قاده ذاتت" أي يقودون الجيوش وهو جمع قائد، و فرس قؤود تيس منقاد وأقود: دليل منقاد: والاسم من ذلك كله القيادة، وقادت الريح السحاب على المثل، والقيادة مصدر القائد ورجل أقود لا يلتفت. (العبادلة عبد الرحمن ص - 165) .

ثانيا : القيادة اصطلاحا :

في دراسة قدمها "هيث وزملائه" عرفوا القيادة على أنها " نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة". (الزبيدي كامل، 1988، ص -65).

من خلال هذا التعريف يتضح أن عملية القيادة عملية نشطة وفعالة وهي عملية التأثير على سلوكيات الآخرين وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة. القيادة كذلك هي: " عملية التأثير التي تحدث بين فرد وآخر أو فرد وجماعة أو جماعة وجماعة أخرى".

ولقد عرف الكاتب رنسيس ليكرت (Rensis Likert) القيادة على أنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ". (السلمي علي، 1988، ص - 155-156).

ويعرفها "أوردواي تيد " (Ordway Teed) على "أنها الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه". (Ordway Teed , 1963, p – 16)

ويشير كل من " سيزلاقي أندرودي (Syzlaque Androdi) و"جي والاس مارك" (Jiwalass Mark) القيادة" هي الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة". (سيزلاقي أندرودي، والاس مارك جي، 1991، ص - 290) .

أما صلاح الدين الفكي فيقول أن القيادة "هي فعل يهدف إلى التأثير على أمور ذات علاقة لتنظيم معين، وهي علاقة تربط بين الشخص المؤثر والشخص المتأثر. (الفكي صلاح الدين، 1406، ص - 24)

ويرى "مدني علاقي" أنها ممارسة التأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة " . (علاقي مدني، 1981، ص - 38) .

ومن جهة فإن "العشماوي" يعرفها بأنها "تنسيق جهود الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة". (العشماوي سعد الدين، 1992 ص - 232) .

أما مفهوم القيادة الإدارية هو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة والذي يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية.

وعليه يعرف "وايت " ((White القيادة الإدارية على أنها " قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة العمال الآخرين في الإدارة". (White, .1962, p,185,)

في حين يشير " هانت و لاسون " بأنها " الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة . (هانت و لاسون، 1977، ص - 238) .

فالقيادة الإدارية تشير إلى محصلة التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الأتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة. (طريف شوقي، 1992، ص -41).

واعتبر "كاهن وكاتز" أن جوهر القيادة الإدارية هو التأثير الذي يتجاوز الامتثال الآلي الأوتوماتيكي للتوجيهات الروتينية في المنظمة. (حريم حسين، 2004، ص -194).

ومن خلال ما عرض من تعاريف نستطيع القول بأن القيادة الإدارية تعمل في مجال تنمية روح التآلف والتعاون بين القائد والمرؤوسين داخل المنظمة، من أجل القيام بالأعمال الموكلة للمرؤوسين، وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

2- القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم:

1-2 الإدارة:

منذ سنوات مضت نشرت قصيدة في صحيفة "الول ستريت" بعنوان " فلنتخلص من الإدارة "، أما افتتاحية القصيدة فقد كانت: "لا يريد الناس أن يداروا إنهم يريدون أن يقادوا" تظهر هذه الفكرة أيضا في العديد من كتب ومواضيع الأعمال التي نشرت في العقدين الماضيين، وكلها تدور حول فكرة: أن القيادة أمر جيد والإدارة أمر سيء. (راي بورش، كريس هاجين، 2005، ص -23).

إن أبسط ما يمكن قوله حول الفرق بين القيادة والإدارة هو كون الإدارة ترتبط ارتباطا بالسلطة المستمدة من الوظيفة أو من الهيكل التنظيمي، بتعبير أدق فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين يفرضها النظام الرسمي للمؤسسة، وهي تجسيد للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي، بينما القيادة فترتبط أساسا بالقائد نفسه، وقوة تأثيره على الجماعة سواء وفق ما هو رسمي أو غير رسمي . (كلا لدة ظاهر محمود، 1997-، ص -29).

في حين ترى بعض الاتجاهات أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان بمعنى أنه لا وجود لإحدهما دون الأخرى، وبالرغم من تقدم المفاهيم الإدارية التي تساعد من زيادة مفهوم الإدارة كعلم له أصوله وقواعده إلا أن الحقيقة التي يجب أن لا نغفلها أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة. (عثمان فاطمة، ص -71).

فالقيادة حسب "كوتر" (KOTTER) تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة لكي تتجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد. (بلوط حسن إبراهيم، 2005 ص - 418).

وبالتالي فإن القيادة هي إحدى مكونات الإدارة والتي تتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد حددت عدة فروق بين القيادة والإدارة نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (01) : الفرق بين القيادة والإدارة

النشاط	الإدارة	القيادة
تصميم البرامج / جدول أعمال	-التخطيط وإعداد الموازنات -وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة -تخصيص الموارد الضرورية للوصول الى هذه النتائج	-تحديد الاتجاه -وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب، للوصول الى الرؤية
تنمية شبكة بشرية البرنامج لإنجاز	-التنظيم والحصول على الأفراد. - وضع هيكل لتنفيذ الخطة - شغل الهيكل بالأفراد - تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين. - وضع نظم لمراقبة التنفيذ	- توحيد اتجاهات الأفراد -استخدام الاتصالات مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية، والاستراتيجيات وقبولها
تنفيذ الخطط	-الرقابة وحل المشكلات، مطابقة نتائج الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها	- التحفيز والتشجيع، حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من أجل إشباع حاجاتهم المختلفة
النتائج	-تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين	-إحداث تغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة

المصدر: مرسي جمال الدين، إدريس ثابت، 2003.

من خلال الجدول نلاحظ الفروقات بين الإدارة والقيادة.

فالمنظمات من أجل أن تحقق الفعالية في عملياتها فإنها بحاجة إلى كل من الإدارة والقيادة، فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير وإلهام الأفراد وتوحيد جهودهم، بينما الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج لهذا فإن توفر المهارات الإدارية والقيادية في شخص واحد تجعله المدير والقائد الذي تحتاجه المنظمات في ظل الظروف والمتغيرات الحالية.

2-2 - الإشراف :

المشرف فهو القائد الإداري الذي يعمل على مستوى الإدارة المباشرة أي في المستوى الإداري الأول في المنظمة باعتباره حلقة وصل بين العاملين التنفيذيين وبين بقية المستويات الإدارية. (بني جابر جودت، 2004، ص-196).

هناك تشابه كبير بين مصطلحي القيادة والإشراف، حيث يرى العديد من الباحثين أنه لا يوجد هناك فرق جلي بين القيادة والإشراف، حيث يعتبر الكثيرون أن الإشراف هو عبارة عن قيادة رسمية وذلك أن الوظائف الملقاة على عاتق المشرف هي نفسها وظائف القائد، والفرق الوحيد بين المصطلحين يظهر في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة. (عنصر يوسف، 2007، ص -24).

ومن ثم يمكننا القول بأن الإشراف يعتمد على الجانب الرسمي أي يستند على اللوائح والقوانين والمراسيم والقانون الداخلي لكل مؤسسة ... الخ.

أما فيما يخص القائد فإنه يعتمد على الجانب التلقائي أو الغير الرسمي الذي يستند على مهارة وكفاءة القائد وقدرته على حل المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة.

لهذا فإن كل من المصطلحين (الإشراف والقيادة) متشابهين إلى حد ما والفرق الوحيد بينهما هو الجانب الرسمي والغير الرسمي.

2-3- الرئاسة:

إن القيادة تتبع من داخل الجماعة، وتظهر تلقائياً وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة. والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد، وسلطة القائد يملئها عليه تلقائياً أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له، أما الرئاسة فتقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من جانب الأفراد، كما أنه يوجد تباعد بين الرئيس وأعضاء الجماعة لاعتقاد الرئيس بأن تباعده عن الجماعة يساعده عن إرغامها على طاعة أوامره. (زهراى عبد السلام، ص - 301).

كما أنه تتبع قوة القائد من منحها من جانب باقى أعضاء الجماعة أما نماذج الرئاسة فتعنى أنها تستمد قوتها خارجياً (من خارج المجموعة). (جوسكوبلر أسنكور، 1993، ص - 551).

وعليه فإن الفكر الإدارى ميز بين هذين المصطلحين فيمايلي:
الرئيس (THE BOSS) : هو النموذج الذى يستند إلى المقومات أو المصادر القانونية فى ممارسة السلطة أو القيادة .

أما القائد (leader): وهو النموذج الذى يستند إلى مقومات القوة والقدرة .
ولعل الفرق الجوهرى بين القائد والرئيس هو مصدر السلطة، فالقائد يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة، أما سلطة الرئيس فهى مستمدة من سلطة خارج الجماعة. (السيد عليوة، 2001، ص - 90) .

ومن هنا فإن الفرق بين الرئيس والقائد هو إن القائد يعين ويختار من طرف الجماعة أى الجماعة هى التى تختاره وتديره قائداً لها وعليها، أما الرئيس فهو يعين خارج إطار الجماعة أى نتيجة نظام أو نتيجة قوة خارجية كما إن القائد يمكن للجماعة فصله عن منصبه أما الرئيس فليس للجماعة حق فى ذلك.

الجدول رقم (02) يبين الفرق بين الرئيس والقائد

القائد	الرئيس
-يخطط أكثر مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية	-ينفذ أكثر مما يخطط فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة
-يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	-يقصر عمل الرئيس على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة
-يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في التنظيم	-يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان
-يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر	-يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل
-يبتكر ويدع ويجدد	-يعمل وفق خطوات محددة سلفا
-سلطته غير رسمية في الغالب يستمدّها من قدرته على التأثير في الأفراد للتعاون والعمل المشترك	-سلطته رسمية يستمدّها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة
-تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير	-الرئاسة مفروضة على الجماعة
-تتميز القيادة بمشاعر مشتركة كبيرة وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة	-هناك تباعد اجتماعي كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة

المصدر : بني جابر جودت، 2004، ص- 196 .

4-2 الزعامة:

تعرف الزعامة إجرائياً بأنها "مجموعة الخصال الزعامية في شخصية القائد التي تمكنه من التأثير البالغ في تابعيه وعلى تحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة". (طريف شوقي، 1992، ص - 624).

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عنها يتمثل في القدر البالغ في التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتماداً على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر لذلك، وقد ساعدت البحوث التي أجريت على طبيعة القيادة على انه لم تعد القيادة تفهم على أنها مجموعة من الخصائص عند الفرد تؤهله للقيادة.

بل ينظر إليها على أنها دور وظيفي لعضو الجماعة يقوم به أحد الأفراد في الوقت المعين وفي جماعة معينة من الناس، فإذا استطاع أحد أعضاء الجماعة في وقت معين على تشخيص حاجاتها وإشباعها، فإنه يكون القائد الوظيفي للجماعة في ذلك الوقت.

(ريان فكري حسن، 1993، ص - 122).

3- أهمية القيادة الإدارية :

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم".

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة تؤثر على الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمرارها، وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للمرؤوس أن يتصرف حسب درجة تأثيره النمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وهذا بدوره يعتبر تغذية عكسية يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً، وعليه نقول:

1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

أنها تحقق للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة. (سلامة ابتسام خالد يحيى، 2007، ص- 07- 10).

8 - تعتبر القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري. (كنعان نواف، 1985، ص- 111).

كما يبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة. (المزروع بدر سليمان، 1417هـ، ص-20).

ومن خلال ذلك نستطيع القول بأن القيادة لها أهمية كبيرة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً، باعتبارها فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين وحل الخلافات والصراعات التي تنشأ بينهم والترجيح في الآراء، كما تساهم القيادة كذلك في محاولتها لتحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها من أجل مواكبة التغيرات المحيطة بها خاصة في عنصر التكنولوجيا المتطورة.

كما تظهر أهمية القيادة في الاهتمام بالجانب الإنساني الذي يتمثل في الاهتمام بالمرؤوسين وتنمية مهاراتهم ومساعدتهم لإشباع حاجاتهم وتكوين علاقات مع القائد أساسها الاحترام والمودة لبلوغ الأهداف المرغوبة.

4 - نظريات القيادة الإدارية:

4-1- نظرية الرجل العظيم :

يرى " بيد" (BID): أن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان ، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا .

أما جينجز (JENNINGS) يرى بأنه قد اختلفت المواقف وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص وأهمية كل منها، وتتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية، من أمثلتها :

أ - نظرية الأمير

ب - نظرية البطل.

ج -نظرية الرجل المتميز

ويعتبر "فرانسيس جالتون" من أبرز الدعاة لتلك النظرية، قد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تؤيد صحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها " جالتون" في عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من "وودز" (WOODS).

وفي عام 1913 وانتهاء "بجينجز" (JENNINGS) في عام 1960 وقد قام "وودز" بدراسة عن الظروف القيادية لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة

قرون واستخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقاً لهذه القدرات القيادية .

أما " جنينجز " فقد قام في عام 1960 بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم وأمثلة له، ثم قام " bid " بنموذج البطل وأمثلة له كما قدم أيضاً نموذج الرجل المتميز وأمثلة له. (النيوب أحمد محمد أحمد، 2003، ص -18).

وعلى ضوء ما سبق فإن هذه النظرية تعود جذورها إلى تراث الحضارات القديمة والتي ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن.

كما تشير هذه النظرية على أن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم من سمات وخصائص تميزهم عن مرؤوسيهيم بمعنى أن القيادة هنا ذات طبيعة موروثية وليست مكتسبة أي لا يمكن للقائد الإداري أن يصقل مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يمكن أن يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة.

4-2- نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي بمجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم. (الخضرا بشير محمد، 1982، ص -7-9).

كما ترى هذه النظرية بأن هذه الصفات والخصائص من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية، كما تدعي في ذلك نظرية الرجل العظيم.

فهناك من يرى أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة الممتازة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة وبقدرة الحكم على الأشياء وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن

أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم. ومنهم من اهتم بصفة الذكاء وأعطاهها أهمية كبيرة ومن اهتم بصفة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد.

-كما قدم "أردواي تيد" في كتابه "فن القيادة" سمات أوصاف عشرة لا بد من توفرها لنجاح القيادة، وهي: الطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالفرد، والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصدقة، والمودة، والكمال، والتكامل، والأمانة والحكم والمهارة الفنية والبث في الأمور والحسم، والذكاء والمهارة في التعليم والإيمان. وقد افرد لتلك الصفحة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه. (النيوب أحمد، 2003، ص -19)

ومن خلال ما ورد في هذه النظرية نرى أنها تعتمد على افتراض بأن مجموعة الخصائص الجسمية والعقلية والاجتماعية والإنسانية والشخصية هي التي تحدد شخصية القائد وتساعد في النجاح على ممارسة المهام القيادية كما ترى بأن هذه الخصائص والسمات ليست بالضرورة أن تكون وراثية فهي من الممكن اكتسابها.

3-4 النظرية السلوكية :

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين،

ظهرت وتطورت النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين هما:

- 1- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة .
- 2- ظهور العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات "هاوثورن"، وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة على فاعلية جماعة العمل.

4-3-1 دراسات وتجارب هاوثورن:

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب الهاوثورن هي وجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية، ودلت النتائج على أن نمط الإشراف المساند المؤازر له تأثير إيجابي على أداء العاملين وأدى هذا الاستنتاج إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة والإشراف. (حريم حسين، 2004، ص-201).

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعتي "أوهايو، وميتشجان" إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما:

* السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل.

* السلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين. (عبد الفتاح حسين، 1999، ص-255).

عالي الاهتمام بالعاملين	عالي الاهتمام بالعاملين
عالي الاهتمام بالعمل	عالي الاهتمام بالعمل
عالي الاهتمام بالعاملين	عالي الاهتمام بالعمل
منخفض الاهتمام بالعمل	منخفض الاهتمام بالعاملين

شكل رقم (01) نموذج جامعة أوهايو في القيادة.

المصدر: عياصرة علي عبد الرحمان، 2006، ص 58.

4-3-2 دراسات جامعة أيوا :

وتعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات المهمة التي قام بها مجموعة من الباحثين بجامعة أيوا وهم: white ronald lippit ;Ralph k تحت إشراف Kurt Lewin الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية أو ديناميكية الجماعة.

وقد تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي هي:

1- النمط الديمقراطي

2- النمط الاستبدادي المنفرد (البيروقراطي)

3- النمط الفوضوي المتساهل. (حريم حسين، 2004 ص -202).

من خلال النتائج استنتج أن الجو الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاوناً أو أكثر إيجابية وأكثر تقبلاً لأفرادها بعضهم لبعض، بينما ينتج الجو الاستبدادي جماعة سلبية مفككة غير متعاونة، أما الجو المتسيب (الفوضوي) فينتج جماعة تسود في داخلها الفوضى. (عنصر يوسف، 2007، ص-132-133).

4-3-3 دراسة ليكرت وأنماط القيادة الأربعة :

استمرت الدراسة والتجارب المكثفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات، حيث اقترح "ليكرت" أربعة أنظمة قيادية هي:

1- النظام التسلطي المستغل

2- النظام الأوتوقراطي الخير.

3- النظام المشارك.

4- النظام الديمقراطي. (حريم حسين، 2004، ص -203).

4-3-4 نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر هذه النظرية ذات أهمية كبيرة والتي طورها كل من "روبرت بلاك" و"جين موتون" "Robert Blake and Jane Mouton" حيث وظفا نتائج دراسة "أهايو" (OHAO) حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالنتائج.

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) نمطا قياديا ولكنهما اهتما بوصف أنماط قيادية. (عياصرة علي عبد الرحمان، 2006، ص-59).

4- القائد الوسط (5،5): وهو الذي يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والناس، ولكن هذا القائد يواجه مشكلة في الموازنة بين البعدين، فإذا واجهته مشكلة يضحي بأحد البعدين على حساب الآخر.

5- القائد المثالي (9،9): وهو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين، والتفاعل والترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة والاحترام. (حريم حسين، 2004، ص-208).

ومن خلال ما ورد في النظرية السلوكية نرى بأنها تدور حول معرفة الفرد ودوافعه وسلوكه وطموحاته من أجل خلق مناخ أو بيئة ودية يحقق هذا الفرد من خلالها الكفاءة والفاعلية في العمل.

4-4 النظرية الوظيفية:

القيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي، حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعا محددة من الإجراءات والأعمال، ينبغي تأديتها، وعلى ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الأعمال والوظائف يتطلبها الموقف، وكذلك فإن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعني القيادة، فالقائد هنا ما هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الحل الملائم طبقا لمتطلبات الموقف القيادي.

كما تركز النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة. (الحديدي عماد، 2010، ص-30).

حيث يرى أصحاب هذه النظرية انه يمكن تفسير ظاهرة القيادة من خلال الوظائف التي تنطوي عليها عملية القيادة، تلك الوظائف التي لا تتغير بتغير الموقف، بجانب أن هذه الوظائف تختلف عن وظائف بقية أعضاء الجماعة.

ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال التالي: كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة؟. "فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع وقد يكون ضيقا لدرجة أن الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد وهو القائد."

وقد تعددت الدراسات الخاصة بالكشف عن طبيعة وظائف القادة في الجماعات والعوامل المحددة لهذه الوظائف، وتتلخص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

-التخطيط للأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى:

-وضع السياسة: والقائد منها يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاثة مصادر "مصادر فوقية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل، ومن القائد نفسه، حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها في حالة الثقة الكاملة فينفرد فيه بوضع السياسة.

-الإيديولوجية: وهنا ينظر إلى القائد كإيديولوجي عقائدي، فهو كثيرا من الأحيان قد يعمل كمصدر للأفكار ومعتقدات وقيم الأعضاء.

-الخبرة: وهنا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر الفنية أو الإدارية والمعرفة في الجماعة.

-الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف .

-الحكم والوساطة : وهنا يكون القائد حكما وسيطا فيما ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة

-الثواب والعقاب : حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على النظام وعلى الضبط والربط في الجماعة .

-نموذج سلوكي : وهو مثل أعلى وقدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة.

-رمز الجماعة : وهو استمرارها في أداء مهمتها.

-صورة الأب : وهو رمز مثالي للتوحيد والتقصص، فهذه النظرية تنظر للقيادة باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة، حيث يذهب "كاتل" إلى "أن سلوك العضو الذي يحرك الجماعة نحو أهدافها، يعتبر هذا من وظيفة القيادة فكل أفراد الجماعة قادة بحد أدنى أو بحد أعلى، أي يختلف مدى سلوكهم من حيث تحريك الجماعة نحو هدفها".

ويلاحظ أن وظائف القيادة وفق هذه النظرية قد يؤديها القائد للجماعة أو يؤديها أكثر من واحد من أعضاء الجماعة يتعاونون مع القائد في موقفه، ولعل أهم ما يؤخذ على هذه النظرية هو إهمالها لدور السمات وأيضاً طبيعة الموقف واللذان يؤديان معا في علاقة تبادلية إلى تغيير وظائف العلاقة وأدوارهم، ومن ثم مراكز القيادة فيما بعد، ويمكن القول في الأخير : " أن القائد هو الذي يحرك الجماعة نحو تحقيق أهدافها ويحسن العلاقات القائمة بين أفرادها ويحفظ تماسكها، لذلك ليس من الضروري أن يقوم بالقيادة بل يقوم بها عدة أشخاص ". (بلقيس أحمد، مرعي توفيق، ص -306).

4-5 النظرية الموقفية :

إن النظرية الموقفية تقول أن ثمة ثلاث مجموعات من العناصر والعوامل التي يهتم بها القائد في اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ومتطلبات الموقف وهي سمات القائد الشخصية وقدراته الكامنة وسمات الأتباع والمرؤوسين واستعدادهم وقدراتهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية وفلسفته ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وسمات الموقف وطبيعة المشكلة أو الظروف التي أوجدت الموقف ودرجة تعقدها ومتطلبات حلها، والموقف الإداري على أساس أن هذه المواقف هي التي تظهر وتحدد السمات الشخصية القيادية، وبناء على هذه النظرية فإن مهمات وواجبات ومسؤوليات الوظيفة القيادية هي التي تحدد السمات والمهارات والقدرات التي يجب مراعاتها عند اختيار القائد، فمثلا

سمات القائد العسكري تختلف عن سمات القائد السياسي أو القائد الإداري، فكل قيادة منها تتطلب صفات وسمات معينة باختلاف القيادة . (الرشيدي عبد الله، 2010، ص 31).

وقد عرف (HOWARD CARLISLE) نظرية الموقف: باعتبارها أسلوبا للخروج من غابة نظريات القيادة إذ أنها تمكن القائد من فهم الأسلوب الملائم لحل مشاكل المنظمة استنادا إلى ظروف الموقف الذي يواجهه.

كما أشار إلى أن النظرية الموقفية تمثل الاتجاه السائد في الإدارة الآن.

كذلك لقد قاد "فدلر" عددا من الدراسات التي أقيمت في جامعة البنوك الأمريكية في الأعوام 1971، 1967، 1976، والتي أعدت من أبرز الدراسات حول موضوع القيادة كونها اعتمدت منهاجاً جديداً، أخذ في الاعتبار (طبيعة الموقف) الذي يوجد فيه القائد وبذلك ظهر ما يسمى "النموذج الموقفى للقيادة الفعالة" والذي أسس على سؤالين يدوران حول ماهية العوامل الشخصية التي تجعل من شخص ما قائداً، وماهي السمات الشخصية التي تجعل هذا القائد فعالاً؟ .

وتتوقف فاعلية القيادة على الانسجام والتفاهم الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات المواقف الثلاث:

- العلاقة بين القائد والمرؤوسين
- قوة مركز القائد
- هيكل المهمة أو مدى وضوح المهمة. (خلف محمد، 2010، ص- 20).

وما يمكن قوله عن هذه النظرية أن نظرية الموقف لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها أيضاً بالموقف الإداري وتفاعل القيادة مع البيئة المحيطة بها لان كل موقف له متطلباته الخاصة، وهذا ما يوضح نجاح أو فشل بعض القيادات في مواقف مختلفة. (أبو النيل محمود، 1985، ص- 333).

5- أنواع القيادة الإدارية وأشكالها :

1-5 أنواع القيادة:

في هذا الصدد يمكن أن نشير إلى نوعين من القيادة: القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية فيما يلي:

1-1-5 القيادة الرسمية:

يعرفها "محمد فتحي": بأنها قيادة تنتج من المركز الوظيفي الذي سينقله القائد في المؤسسة، وفيها تظهر سلطات القائد المؤهلة للقيادة، ولكنه وصل للصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أبناء أصحاب رأس المال أو لأنه أهل للثقة في مجال معين. (فتحي محمد، 2003، ص - 62).

أيضا هي ذلك النوع من القيادة الذي يتم عن طريق الاختيار على حسب أسس معينة أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمال والجمهورية وغيرهم، ولقد درس كل من "هالبنوواينز" سلوك قائد سلاح الطيران فذكر أن كل من المحافظة على الجماعة وعلى استمرارها والتوجيه في الحصول على الهدف لهما علاقة بسلوك القائد الناجح نسبة 83%.

ويعني بالمحافظة على الجماعة وعلى استمرارها، أن سلوك القائد يوضح دور الأعضاء ويركز على الوصول للهدف. (أبو النيل محمود، 1985، ص-333).

2-1-5 القيادة غيرا لرسمية :

دائما حسب "محمد فتحي " هي قيادة تستمد من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين، فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم.

تظهر هذه القيادة في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسات، والتي تتعرض إلى مشكلات واحدة وأخطار واحدة مما يجعل الأفراد

يبحثون عن حل لتلك المشكلات، وبالتالي تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد، التي تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وتترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف، وبالتالي يختارها الأفراد لتمثلهم من وجهة نظرهم. (فتحي محمد، 2003، ص-163).

من جهة أخرى تنشأ القيادة غير الرسمية من غير انتخاب ولا تعيين بل من خلال التفاعلات أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه ويتحدون معه، وتكشف آلاء الخيارات السوسيوومترية على ذلك الشخص، ومن بين الدراسات التي تناولت القيادة غير الرسمية. (أبولنيل محمود، 1985، ص-333).

5-2- أشكال القيادة:

تتعد أشكال القيادة فيما يلي :

5-2-1- القيادة الجماعية :

تعني توزيع المسؤوليات القيادية بين أعضاء التنظيم تبعاً لمؤهلاتهم وقدراتهم، والقيادة الجماعية بهذا المعنى عكس القيادة الفردية التي تعني المسؤولية العليا في يد فرد واحد، ومن ثم فهي انعكاس لمبادئ الديمقراطية في التسيير، ومن أهم مميزات خدمة أعضاء التنظيم من حيث تنمية قدراتهم على القيادة والاعتماد على النفس، والمسؤولية الجماعية تحقق من وحدة نزاعاتهم الفردية والتسلطية.

ومن بين عيوبها إمكانية إفضائها إلى الفوضى، وتمييع المسؤوليات ومن ثم انخفاض الروح الابتكارية، وتشجيع التواكل. بل وإثارة الصراعات الداخلية.

5-2-2- القيادة الإدارية:

إن القيادة فيها الفردية، ولكنها تعطي قدراً كبيراً من الحرية لباقي أعضاء التنظيم في المشاركة في معظم المسؤوليات، والتوجيه، والإشراف والمبادرة وقد حددت نتائج بعض الدراسات الميدانية أسس القيادة الإدارية الناجحة التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- توزيع المسؤوليات على المرؤوسين وإشرافهم في قرارات وتحديد الأهداف مع ضمان حرية الاتصال والتفاعل المباشر بينهم.
 - جعل العمل حول الجماعة ليس حول الذات.
- إن أهم ما يلاحظ على هذه المبادئ أن كثيرا منها ينطبق على القيادة بصفة عامة مع الإشارة إلى أن جلها موقفي، أي تتراوح فعاليتهم من موقف إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى.

2-3- القيادة التربوية:

إن دور المربي في العملية التربوية سيتم بأن المربي تكون له القدرة والقوة على التأثير في الطلاب وتوحيد سلوكهم على سبيل تحقيق الأهداف التربوية، والقيادة التربوية سلوك يقوم به المربي للمساعدة على بلوغ الأهداف التربوية، وإعداد جماعة طلابية تدريبية نموذجية لتدريب التربويين وتقديم نماذج في القيادة التربوية يقوم بها المربون ويلاحظها المدربون للتعلم منها.

5-2-3 القيادة العسكرية:

وهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين وبطريقة تضمن بها طاعتهم وتقدير احترامهم وولاءهم وتعاونهم، وكلها لابد منها لإحراز النصر في المعارك وتحقيق الأهداف.

والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بسمات القيادة الديمقراطية والثقافة العامة، والتدريب العملي والصحة النفسية، ومن دلائل النجاح في القيادة العسكرية ارتفاع الكفاءة القتالية للجماعة والتزام الأفراد بقواعد الضبط والربط وارتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق.

ومن مبادئ القيادة العسكرية، التخصص في هذا النوع من القيادة ومعرفة الرجال والجنود والعمل على رعاية شؤونهم والمداومة في إرغام الجنود ووضعهم في صورة والقدوة والمثل الأعلى للجنود. (دليلو فضيل وآخرون، 2001، ص-102).

6- عناصر القيادة الإدارية:

من خلال التعاريف السابقة للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر يمكن إجمالها في المعادلة التالية : (العتيبي صبحي، 2002، ص-414).

$$L = F (I . F . g . W . S)$$

حيث : L : leadership

F : دالة أو نتيجة تفاعل

I : القائد

g : الهدف.

W : قوة التأثير.

S : الموقف السائد.

وفيما يلي نوضح هذه العناصر:

6-1 القائد الإداري: يعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة باعتباره يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين.

6-2 الأتباع (المرؤوسين): إن التعامل مع المرؤوسين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه.

إذا أن هناك شيء كامن يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للمرؤوسين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها المرؤوسون وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي. فالأفراد الأكثر تكيفا هم الأكثر

ثقة بقيادتهم المتقهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكا لأهدافها ومراميها. (حسن ماهر، 2004، ص-25).

3-6 قوة التأثير :

لا يمكن انجاز القيادة بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد، ويقصد بالقوة (POWER) قدرة القائد الإداري على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازه، وهذه القوة لها عدة مصادر، حيث قسم "فرانش ورافن" (French, et raven) هذه المصادر إلى خمسة كالاتي :

1-قوة الشرعية

2-قوة المكافأة

3-قوة الإكراه

4-قوة الخبرة

5-قوة المرجعية

1-3 قوة الشرعية :

تعتبر أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة للقائد الإداري بحكم عمله والمركز الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتعتبر هذه السلطة رسمية مشروعة من خلالها يمكن للقائد الإداري توجيه الأفراد واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير وتحقق الإنجاز المطلوب، ومثل هذا التأثير يتوقف على مدى ما يتيح له المنصب من سلطات، فكلما زادت السلطات الممنوحة كلما زادت الفرصة في التأثير على المرؤوسين. (الشميمري أحمد، هيجان عبد الرحمن وآخرون، 2004، ص - 226).

2-3 قوة المكافأة :

هي قوة العطاء أو حجب حوافز مادية أو غير مادية ذات قيمة مقابل التأثير على الآخرين، فالقائد الإداري (مدير أو رئيس) يسيطر على آلية توزيع التعويضات والحوافز تزداد أهميتها وقيمتها بمقدار ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء القادة . (بلوط حسن، 2005، ص- 423)

3-3 قوة الإكراه :

هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب فهي إستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها، لأنها تثبت فعاليتها في تغيير السلوك والتأثير فيه، ويكون العقاب فعالا إذا اتصف بالحسم والسرعة والشدة النسبية، فالبطء في العقاب يزيد الهوة بين السلوك ونتائجه السلبية، وبالتالي يقلل من ارتباط السلوك بهذه النتائج ويضعف من فعالية العقاب بشرح وتفسير سبب العقاب وتوضيح السلوك المرغوب فيه الذي يجنب صاحب العقاب .

3-4 قوة الخبرة :

يمكن للقائد الإداري أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوى تعلمه أو معارفه، أو تخصصه، أو مهنته، أو خبرته... الخ حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة من قبل المرؤوسين وتعزز روح الاستجابة من قبلهم. (الشماخ خليل، حمود خضير، 2000 ص- 233).

3-5 قوة المرجعية :

قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء بالشخص المعروف منهم بأنه المرجعية، فالمدير أو الرئيس الذي يتمسك به مرؤوسه ويخلصون له ولقيادته يعد مرجعا لهم، وقوة المرجعية المستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تخول لهم بناء علاقات شخصية تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم (بلوط حسن، 2005، ص-424) .

مما سبق يتضح أن قوة المنصب وحدها غير كافية للتأثير في سلوك الآخرين وأدائهم وتبقى قوة الشخصية خاصة، وقوة الخبرة والمرجعية هي القوة الراجحة في صناعة قيادات ناجحة.

ويمكن اختصار أهمية مصادر القوة بالنسبة للقائد في الشكل التالي:

<p>جعل المرؤوسين يقومون بأداء عمل ما وبالطريقة التي يرغبها</p> <p>← تزود القائد بالقدرة على:</p> <p>←</p>	مصادر القوة
	<ul style="list-style-type: none"> - قوة الشرعية - قوة المكافأة - قوة الاكراه - قوة الخبرة - قوة المرجعية

الشكل رقم (03): مصادر القوة عند القائد

المصدر: الشميمري أحمد، هيجان عبد الرحمن، 2004، ص-226.

4-6 الهدف:

تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى جماعة المرؤوسين، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد أهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفراد الجماعة، وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة، لذا تقدم لنا "ماري فوليت" Mary Follet من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" أنه عند تعارض الأهداف يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في الأهداف ثم ترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض.

(كنعان نواف، 2007، ص-94، 95).

6-5- الموقف :

يشكل الموقف أحد العناصر الحاسمة في القيادة، ولهذا كان محل بحث وتحليل من قبل العديد من الباحثين من بينهم " همفل " "Hemphil" حيث قام بمشروع حاول من خلاله التوصل إلى الأبعاد الأساسية التي يمكن استخدامها والإفادة منها في وصف الموقف والتعامل معها، والموقف يعبر عن الظروف التي تمر بها جماعة المرؤوسين. (حسن ماهر، 2004، ص-24).

7-وظائف القيادة الإدارية:

7-1 التخطيط:

يقصد به رسم السياسة للمشروع على ضوء الاحتمالات المستقبلية ووفقا لما بين يدي الإدارة من وسائل مادية وبشرية، وذلك يتطلب من القائد سعة الأفق وبعد النظر وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحلول الممكنة وهو أيضا التفكير في المستقبل ووضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعية، فيجب معرفة أولا ماذا نريد أن نفعل ثم نقوم بعدها بجمع المعلومات التي تساعدنا على الوصول إلى الأهداف المسطرة، فنبحث عن الموارد التي نحتاجها، وكم يستغرق تحقيق الأهداف؟ وهل هناك عوائق في الطريق؟ وعند توفير مجمل تلك المعلومات المطلوبة يستطيع المدير وضع خطة إستراتيجية يسير عليها.

وتكمن أهمية التخطيط في أنها المهمة الأولى الإدارية، فالمؤسسة التي تعرف اتجاه سيرها هي أكثر قابلية للوصول إلى أهدافها من تلك التي تعتمد على الصدفة.

7-2 التنظيم :

هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها بطريقة تضمن إنجاز العمل الإداري على أفضل نحو ممكن، وذلك من

خلال تطوير نظام المؤسسة الذي يساعدنا على الوصول إلى تحقيق أهدافها بطريقة فعالة.

فنظام المؤسسة هو الذي يحدد المسؤوليات والموارد المادية والبشرية التي ستحول تلك الخطط إلى واقع ملموس، وكذلك يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة والأفراد. (عاشور أحمد صقر، 1989، ص-177).

3-7 التنسيق :

يعتبر مهمة التنسيق من المهام الرسمية لكل قائد إذ يجب عليه أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة، حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة بالمنظمة. (حسن ماهر، 2004، ص-101).

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن وظيفة التنسيق ليست حكرا على القيادة الإدارية العليا، بل هي واجب القيادات لدينا بما في ذلك المشرفين على الموظفين.

4-7 الاتصال :

لا يعمل التنسيق بفاعلية إلا من خلال سهولة الاتصال وفاعليته، فعملية الاتصال إنما تمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة قنوات التنظيم الإداري، فأهمية الاتصال في الإدارة العامة، إنما تكمن في كونه إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية، أنها الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها روح الحياة، وتدفع بها لتحقيق الهدف، وتوضح أهمية الاتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة، وبإصدار القرارات من ناحية ثانية ، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى. (جبثور بي صالح، 2005، ص-163).

5-7 الرقابة :

عندما تستخدم كلمة الرقابة في الإدارة فإنها تعني استغلال السلطة مع الموظفين، بل إنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط

والعمليات التي تجعل القائد الإداري يتأكد من أن الموظفين يقومون بأداء وظائفهم، وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف.

وبالتالي فإن نظام الرقابة يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب، وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار، فعملية الرقابة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة، وتعتبر الرقابة هي الجهاز العصبي للجسد كاملاً.

فالرقابة هي تلك العملية التي تقوم على تجميع المعلومات وتصحيح الأخطاء وبالتالي تصويب أداء العاملين وتحسينه بالنهاية. (شافيز بيتر، 2005، ص-96).

8- محددات القيادة الإدارية :

لقد أكدت جميع النظريات على أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً،

أن هناك متغيرات تؤثر على فاعلية القائد، هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال ومنها :

8-1 عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

لكل فرد قدراته واتجاهاته واعتقاداته وميوله واهتماماته وتوقعاته، وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه، وما إذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين ويثق بهم... الخ ومما لا شك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك ونمط معين دون غيره.

8-2 عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد :

كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمتهم وميولهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية، واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها... الخ ، وبطبيعة

الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، فبينما نجد جماعة تقبل أسلوبا معيناً. ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة، حجم الجماعة ومدى تماسكها وثقافتها، ومعاييرها ومدى تعاونها... الخ، التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسبة. (سويس عبد الوهاب، 2009، ص77).

3-8 عامل الخبرة :

قد يكون من الأنسب استعمال الأسلوب القيادي الديمقراطي مع المرؤوسين الذين لهم خبرة معتبرة عن العمل في حين يكون الأسلوب القيادي الديمقراطي هو الأنسب مع المرؤوسين حديثي العهد بالعمل.

4-8 عامل السن:

قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب التسيبي أو الفوضوي مع كبار السن والأسلوب الدكتاتوري مع صغار السن. (حريم حسن، 2004، ص-202-201)

5-8 عوامل بيئية :

يقصد ببيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي يسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص.

إذ تلعب هذه العوامل أثراً كبيراً في إتباع نمط قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دوراً مهماً إذ أن بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتوفير جزء من صلاحياتها والسماح للمرؤوسين بالمشاركة له في اتخاذ القرارات.

وما دما نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت القيادة خلق عادات وتقاليد شجعت على التعاون والتماسك

وكلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية كالتعلم والخبرة بتشجيع الرؤساء على الاتجاه لإشراك العاملين. (بن حمودة محمد، 1427، ص-134).

9- أنماط القيادة الإدارية :

لما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تجانباً في أساليب القيادة وأنماطها.

لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة.

- النمط الديمقراطي أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني.

- النمط الأوتوقراطي أو الفردي أو الدكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي

- النمط الفوضوي المتساهل أو التسبيبي أو الحر أو الترسلّي.

وستنطرق إلى هذه الأنماط بالتفصيل.

9-1- القيادة الديمقراطية :

الديمقراطية هي كلمة يونانية أي الديموقراتيا وهي مكونة من كلمتين «ديموس» وتعني الشعب «كراتوس» وتعني الحكم والكلمة في مجملها تعني " حكم الشعب"، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية، يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية يعترف بحرية المواطنين والمساواة بينهم . (روز نتال بوديتين، 1987، ص- 210).

حيث انه في ظل هذه القيادة فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه ويشترك الأفراد في وضع الأهداف، التخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد، وتسود العلاقات الطيبة وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم.

والقائد يقوم بتشجيع الأفراد، وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم ونقل المشاكل والمشاحنات بينهم، ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث

تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، بل ترى أنه غاية في حد ذاته كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب.

القائد الديمقراطي لا يملئ أو يفوض على الآخرين آراءهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية الاختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول أو البدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.

في حين يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطاتها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء لكي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء، ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة. (عويضة كامل محمد، 1996، ص 104).

9-1-1 القائد الديمقراطي (الشوري، المشارك):

إن كلمة الديمقراطية تعني سلطة الشعب، وفي هذا النمط تكون الجماعة ومجموعة العمل هي مدار الاهتمام، ويركز هذا النمط من القيادة على عدة أمور أهمها: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض الصلاحيات. ويتصف القائد الديمقراطي بأنه:

- شخص شوري، يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات
- شخص يثق بالآخرين وقدراتهم، ويستفيد من آراءهم.
- شخص يشرك الآخرين في حل مشكلات العمل، ويحفزهم على تقديم البدائل
- شخص يمدح وينتقد بموضوعية

• شخص يهتم بمشاعر الآخرين ويراعي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية (العواشر عبد الله، ص-25).

ولكي يكون هذا النوع من القيادة ناجحا وفعالا فانه يجب مراعاة العديد من الجوانب المهمة ونذكر من بينها:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- الاهتمام بالنمو المهني للعاملين
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين
- الاهتمام بالاتصالات الجيدة
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة
- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد
- أنها تشكل مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه
- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية الديمقراطية للرؤساء
- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد ومن خلال المشاركة الجماعية. (العميان محمد، 2005، ص-261).

9-1-2 السمات الشخصية للقائد الديمقراطي:

- ❖ قوة الشخصية
- ❖ تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء فرصة لإبداء الرأي
- ❖ الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات

❖ احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية بمساعدتهم على إيجاد الحلول

الملائمة. (فليه فاروق عبده، عبد المجيد محمد، 2005، ص-237).

وما يؤخذ عن هذه القيادة الديمقراطية هو أن القائد هنا يهتم بمروسيه ولا يفرض الأفكار عليهم بل يفضل مناقشتها معهم قبل التنفيذ وبالتالي يتميز هذا النموذج بالتفاعل الاجتماعي بين القائد ومروسيه.

9-2 القيادة الأوتوقراطية:

يعرف هذا النوع من القيادة أيضا بأسماء مختلفة، القيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)، ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضربا من ضروب الحياة، والدولة القوية تحتل الدولة الضعيفة، والقبيلة القوية تغزو ضعاف القبائل والرجل القوي هو الذي يبرز من بين الآخرين مثل: عنتر بن شداد، الإسكندر، نابليون، هتلر وغيرهم.

ويتميز هذا النوع من القادة بالسلوك التعسفي المستمد من السلطة المخولة له ليحمل أتباعه للقيام بأعمالهم وفقا لإرادته وأهوائه متبعا في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف مستفاد من سلطته أو مركزه أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه، وقد دلت الدراسات المختلفة على أن القائد الاستبدادي لا يكثر عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم، فهو الذي يقوم باختيار الأهداف وتحديدها واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لأتباعه رأي فعال.

ويلاحظ أن القيادة الاستبدادية تتصف برفع شأن معتقدها حتى على حساب ومصحة الآخرين العاملين بإلقاء اللائمة على إتباعه ومروسيه، ويتصف القائد الأوتوقراطي أيضا بحبه على الإشراف المباشر على أعمال مروسيه وعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لاعتقاده بأنه هو الشخص الوحيد المؤهل لذلك، لذلك كما أن

شكه في أعوانه يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي. (المغربي كامل محمد، 2007، ص-247،246).

9-2-1 القائد الأوتوقراطي (المستبد، المتحكم، المتسلط، الدكتاتوري):

هذا النمط من القيادة يكون فيه القائد هو محور العملية، وعندما نرجع إلى الأصل اليوناني للكلمة "Autocratic" نجد أنها تعني حكم الفرد الواحد وعليه يمكن أن نصف القائد الأوتوقراطي بأنه شخص:

- يسعى دائما إلى إبقاء السلطة والقرار بيده وحده، بل يسعى إلى توسيع صلاحياته
- يتفرد بوضع الخطط والأهداف وسياسات العمل
- قليل الثقة بقدرات الآخرين ويعتز بنفسه وقدراته كثيرا
- يعتقد أن الجزء المادي والترهيب وحده الذي يحفز الناس على العمل
- يكثر من إصدار الأوامر، ولا يحب أن يعارض
- يرفع شعار "نفذ ولا تناقش" بمعنى أن يصدر الأوامر بتنفيذ دون نقاش
- يركز على العمل ولا يلتفت كثيرا إلى العلاقات الإنسانية في موقع العمل
- ينظر إلى العاملين معه على أنهم آلات لها مهام إنتاجية مادية بحتة
- يتبع الأساليب الرقابية البوليسية (العيون والجواسيس). (العواشر عبد الله، ص - 25).

ويقسم "فابلو" هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال وهي كالتالي:

2-أ الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد: الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف.

2-ب الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب الإيجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف من أجل ضمان ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

2- ج الأوتوقراطي المناور: الذي جعل المرؤوسين يعتقدون أنهم شاركوا في القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه (حسن ماهر، 2004، ص-72).

9-2-2 السمات الشخصية للقائد الأوتوقراطي :

❖ قوة الشخصية واستخدام السلطة في عملية التحكم والتهديد للعاملين
❖ حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور، وبالتالي سلب الكثير من مسؤوليات الآخرين

❖ عدم تقبل النقد وعدم التراجع عن قراراته حتى ولو كانت غير سليمة
❖ التفرقة بين العاملين بالمنظمة. (فليه فاروق عبده، عبد المجيد محمد، 2005، ص -233).

وعليه فالقيادة الأوتوقراطية: نقيض القيادة الديمقراطية، فالقائد هنا هو الذي يأمر وينهي ويتخذ كل القرارات، والذي يطلب من مرؤوسيه القيام بها فهو ليس لديه الثقة إطلاقاً فيهم، وهذا ما يؤثر على الجانب المعنوي لديهم إضافة إلى استخدامه لأسلوب الضغط والإجبار والتخويف لضمانه للسيطرة عليهم.

9-3 القيادة الترسلية (الليبرالي، التحرري، الفوضوي، المتحرر، المنطلق):

يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه. (العواشر عبد الله، ص-25).

كما يعرف هذا النمط بنمط إطلاق العنان، ويرجع استخدام هذا الأسلوب القيادي إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن هذا الأسلوب لم يصل استخدامه إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً. (حسن ماهر، 2004، ص - 77).

ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسيلة القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي

بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك بترك الأمور تسير في المؤسسة بدون توجيه أو قيادة، ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل، حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد في هذا النمط يترك العمل لمؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون .

وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، ويعتقد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات يزيد من إمكانياتهم وخبراتهم في العمل، ويزيد فرص التنمية الذاتية لهم.

وما يميز هذا الأسلوب أيضاً التفويض الواسع النطاق للسلطة الذي يمنحها القائد لمؤوسيه، ويترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرار.

9-3-1 القائد الترسي (الليبرالي، التحرري، الفوضوي، المتحرر، المنطلق):

ولكي يكون هذا النوع من القيادة ناجحاً وفعالاً فإنه يجب مراعاة العديد من الجوانب المهمة وهي:

❖ إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها

❖ عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالباً ما تكون في حدود معينة

❖ عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام

❖ ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهام

❖ ليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة محددة. (عياصرة علي أحمد، 2006، ص-50)

9-3-2 السمات الشخصية للقائد الفوضوي:

❖ ضعف الشخصية: وفي هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل وتغطي عليه

❖ التذبذب في اتخاذ القرارات

❖ قلة اتخاذ القرار

❖ عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب التي تسود المنظمة (فليه فاروق عبده، عبد المجيد محمد، 2005-ص239).

وما يمكن أن يؤخذ على القيادة الفوضوية فهي نادرة الحدوث في مجتمعنا لأن إعطاء الحرية الزائدة للمرؤوسين في مؤسسته لا يكون دائما مسرورا وفعالا في أداء عمله وهذه الحرية تنعكس على زملاء العمل وضعف التعاون والتماسك فيما بينهم وهذا ما ينتج عنه الشعور بالإحباط والضياع ومن ثم انخفاض الإنتاجية.

11- العوامل المؤثرة في نمط القيادة :

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل منها:

11-1- خصائص القائد : وتتضمن العناصر التالية :

11-1-1 السمات الشخصية : وتتضمن هذه الصفات الجاذبية الشخصية أو ما يسمى بالكاريزما وهي التي تمنح المدير قوة المرجعية، وهي التي تحدد نوع النمط الذي سيمارسه ومن بينها:

- الحزم: أي أن يتمتع القائد بنوع من الضبط والتحكم سواء في تصرفاته أو في تصرفات الموظفين التابعين له.

- **الحيوية:** فكما كان المدير يتمتع بنوع من النشاط والطاقة الإيجابية استطاع دفع الموظفين إلى انجاز المهام في وقت وجيز ودون الشعور بالملل.

- **استيعاب الآخرين:** يتمتع بعض المدراء بالحكمة اللازمة والعقل الراجح لاستيعاب الموظفين العاملين تحت إمرتهم وتسيير شؤونهم وكذا استيعاب وحل المشاكل التنظيمية التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم.

11-1-2 القيم والمعتقدات : تتعلق بالفلسفة التي يتبناها القائد وتعود سلوكياته لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة والتي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء، كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للقائد في الجماعات التي ينتمي إليها، وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات سواء على مستوى تسيير القيم والمعتقدات التنظيمية، ويحاول قدر الإمكان ترسيخها لتصبح من السلوكيات المعتادة لدى الموظفين، كما أنها تحدد نوع النمط الذي يتبناه القائد، لتكون هي من بين الأدوات التي يحقق من خلالها أهداف المنظمة .

11-1-3 الأفكار والخبرات : وهي التجارب التي مر بها المدير ومن خلالها كون حصيلته المعرفية والتي تعطيه القوة الشرعية

11-1-4 طموحات القائد : وهي الأهداف التي يرمي القائد الوصول إليها على المدى القريب أو البعيد

11-1-5 دافعية الإنجاز : هذا يرتبط ارتباطا مباشرا بالعنصر المتعلق بطموحات القائد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فهي التي تزوده بالدافعية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه .

11-2 خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية:

11-2-1 المستوى التعليمي: يلعب المستوى التعليمي الجيد للمرؤوسين دورا مهما في تسهيل القيام بالمهام الموكلة إليهم، كما أنه يسهل عملية التفاهم والتواصل بينهم وبين القائد.

11-2-2 طبيعة القادة السابقين : يتأثر سلوك المرؤوسين سلبا أو إيجابا بطبيعة القائد السابق، وهذا حسب النمط القيادي الممارس عليهم، فإذا كان القائد السابق على سبيل المثال يتبع النمط القيادي المتساهل، فهذا سينتج عنه تعود المرؤوسين على القيام بالأعمال المنوطة بهم دون اللجوء إلى المشرف المباشر أو إهمالهم للقيام بمهامهم، وسيصعب عليهم مستقبلا التعامل مع قائد آخر يتبع نمط قيادي مغاير للنمط الذي تعودوا عليه، وستحدث صراعات بينهم وبين قائدهم .

11-2-3 قيمهم ومعتقداتهم : لقيم ومعتقدات المرؤوسين دورا كبيرا ما في تسهيل المهمة على القائد لقيامه بالوظائف الإدارية ومن بينها عملية القيادة أو العكس، حيث أن كل موظف يأتي الى المنظمة حاملا معه قيمه ومعتقداته الخاصة، وهنا يأتي دور القائد لتوحيد قيم ومعتقدات مرؤوسيه

11-2-4 استعدادهم لتحمل المسؤولية

11-2-5 سلوكهم مع القائد

11-3 خصائص النسق التنظيمي: وتتضمن العناصر التالية:

11-3-1 الثقافة التنظيمية:

11-3-2 المنظمة وجماعة العمل: إن صغر حجم المنظمة يعمل على تقليل عدد القادة في المنظمة وبالتالي على تقارب الأنماط المتبعة، وهذا ما يجعل أداء المرؤوسين متقاربا، كما يقلل من الاختلاف الموجود في الأقسام، وبالتالي التخفيف من حدة الصراع

بين القادة أنفسهم أو بينهم وبين الأفراد في حد ذاته، كما إن صغر حجم جماعة العمل يسهل عملية الإشراف على القادة أو المشرفين.

11-3-3 هدف المنظمة

11-3-4 الهيكل التنظيمي

11-4 خصائص المهمة: وتتضمن العناصر التالية:

- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع

- المهمة مؤقتة أو دائمة

- تتطلب أداء جماعي أم فردي

- مدى وضوح المهمة. (خلف بلال، 2010، ص - 32-33).

10 أهم مصادر القيادة الإدارية ومستوياتها:

10-1- مصادر القيادة:

إن القيادة هي حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسه، وطبيعة التنظيم وبالبيئة التي تعيشها المنظمة وضغوط الزمن، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون مصادر القوة للقيادة، موردها السلطة وصفات القائد نفسه، أي مصادر رسمية شخصية.

10-1-1- المصادر الرسمية :

وتتمثل فيما لدى القائد من سلطة بإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على المكافأة عند طاعته للرؤساء من العوامل الهامة في قوة القيادة.

كما أن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في السلم التنظيمي يشكل قوة للقيادة وتتناسب تلك القوة بالقدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات.

كما أن ما يملكه القائد من مهارة وفن يتميز بهما عن غيره من الرؤساء لها الأثر في قوته حيث يقبل مرؤوسيه سلطته احترافا بمعرفته.

10-1-2 المصادر الذاتية أو الشخصية:

فاتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة تضيف أثرا كبيرا على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة لمرؤوسيه تشكل مصدر إشعاعا جانبا لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتوجيهاته، كما أن مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه وعونهم وتوجيههم ، وتهيئ الصعاب عنهم كلها عوامل تؤثر على قوة القائد لمجموعته.

10-1-3 مصدر السلطة النظامية :

وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة للقائد وهي صلاحيات أعطاها إياه النظام لمنحه صنع القرارات.

10-1-4 مصدر التأثير النابع من الاحترام:

الذي تكون قواعده النزاهة الشخصية وكبر السن والأقدمية كلها مجتمعة تساعد على التأثير في منح القائد القوة.

10-1-4 مصدر استخدام الضغط :

إن الضغط يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر وتضامنت في الوقوف بقوة لمواجهة الخطر. (الغامدي سعيد، 1430، ص 39-40).

10-2 مستويات القيادة :

تحدد مستويات القيادة فيما يلي:

10-2-1 قائد الجماعة: وهما مستويان من القادة الطبيعيين من الشباب أنفسهم.

10-2-2 المساعد: يعد عن طريق دراسات قصيرة .

10-2-3 الرائد: وهو قائد مهني أعد عن طريق دراسات متخصصة طويلة من المعاهد أو قصيرة من المعسكرات.

10-2-4 الموجه: وهو قائد مهني يتولى مسؤولية توجيه الأفراد.

10-2-5 المخطط: وهو أعلى مستوى من القائد ويتولى مهمة التخطيط ورسم السياسة لرعاية الشباب، ولا تعني هذه التقسيمات وضع خطوط فاصلة بين مستويات القيادة، وإنما تؤدي إلى فهم أوضح للمجال والميدان أو الهدف الذي ترعاه القيادة وتحمل مسؤوليته، والمشاكل في مسؤوليات القيادة في قطاعات متتالية أو متسلسلة أو متدرجة. (الصدقي سلوى وآخرون، 2002، ص-403).

12- خصائص السلوك القيادي :

لقد اهتم الباحثون في هذا المجال لدراسة السلوك القيادي وخصائصه، وقد وضعت "سهير أحمد كامل" معظم الخصائص للسلوك القيادي تمثلت فيما يلي:

12-1 التفاعل الاجتماعي: من خلال المشاركة الاجتماعية الإيجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بإحساس الجماعة ومشكلاته.

12-2- اليقظة: أي الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط

12-3- التمثيل الخارجي للجماعة: أن يكون القائد ممثلاً مشرفاً لأفراد جماعته

12-4 المثابرة والطموح والابتكار والحماس والإيجابية: فالجماعة تنتظر القائد أن يكون أكثر الأعضاء مثابرة ومبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية وقدرته على التصرف في الأوقات الصعبة.

12-5 قوة الشخصية والشجاعة والسيطرة: أي التغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة والقدرة على العمل والتأثير في الجماعة وفرض الإدارة عليهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون أن يمحوا شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم، وقوة النظر وحسن الخلق والجاذبية... الخ

12-6 تحقيق أهداف الجماعة: أي القدرة على التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمستمر وتقييم النتائج.

12-7 التخطيط والنظام والتنظيم: أي بتخطيط السلوك الاجتماعي للجماعة وتنظيم السلوك وتنسيق وتوجيه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف وفقا لضوابطه وخطة زمنية محددة واقعية.

12-8 التوافق النفسي: وهي أهم الخصائص النفسية الضرورية للقائد من الناحية النفسية والعقلية والجسمية فهي يتوقف عليها قوة تحمله لاستمرار أو إنهاء أي خطة لتحقيق الهدف والمهمة المطلوبة لأنها ترتبط بالثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاعتراف بالأخطاء والمبادرة في إصلاحها.

12-9 الذكاء: أي اتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف

12-10 الحكمة: أي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية دون تحيز العلاقات العامة، من خلال تحقيق سلامة التماسك الاجتماعي مع القدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء الجماعة والاتصال بكل الأطراف

12-11 التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: وهذا من خلال إتباع جو من الألفة والاعتراف بين الطرفين مع الالتفات حوله وتشجيعه وتقديره والاحتكام إليه واعتباره رمز الجماعة وصورة الأب المثالي.

12-12 الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوب: مثل التواضع وتحرير النفس من التعاطف والغرور بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب والولاء سواء لوطنه أو لرؤسائه أو مرؤوسيه، وتقبل المتاعب بروح مرحة والتمسك بالقيم الدينية والإيمان بالله والقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية .

العمل الصالح الجماعة: أي العمل دون أنانية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على تحمل المسؤولية وإنكار الذات. (كامل سهير، 200، ص-269-270).

13- سمات القائد وطرق اختياره :

13 - 1 سمات القائد:

هناك مجموعة من السمات الواجب توفرها في القائد الناجح ونستطيع إيجازها فيما يلي:

13-1-1 من الناحية الانفعالية: كالثبات الانفعالي، النضج الانفعالي، قوة الإرادة، الحماسة، الثقة بالنفس، ضبط النفس والتحكم في الانفعالات.

13-1-2 من الناحية المعرفية والعقلية: حيث يتميز بدرجة عالية من الذكاء، التزود بالقيم، احترام معايير الجماعة والثقافة والفكر ... الخ

13-1-3 بعض السمات العامة: وتشمل حسن المظهر، النظام والحرص على مصلحة الجماعة، حسن السمعة، التمسك بعادات حسنة، التمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.

وعلى الرغم من تعدد هذه السمات إلا أنها لا تستطيع أن تقول أن هناك سمة واحدة في مقدورها أن تخلق القائد الناجح، بل من تفاعل هذه السمات مع بعضها البعض، والقائد في نظر بعض من كتبوا على القيادة يجب أن يحرص على وجود مسافة اجتماعية مناسبة بينه وبين مرؤوسيه، وأن يتحكم في عواطفه، وأن يحتفظ بالاحترام وأن يعمل على إيصال هذه الأهداف لكل فرد في المنظمة ويجب أن يسمح للنصح والمشورة قبل اتخاذ القرارات، ويجب أن يضع نظام ليتأكد به من تطبيق القرارات وتنفيذها. (باهي مصطفى، نصارى أحمد، ص 6-7).

13-2 طرق اختيار القائد:

هناك عدة طرق لاختيار القائد ومن أهمها:

13-2-1 السمات: يتم الاختيار على أساس منهج السمات، وكذلك عن طريق تقدير المرشحين وفقا للسمات التي تميز القائد عن غيره وقياس هذه السمات بالرغم من كونها تعتبر من الطرق التقليدية البعيدة عن الكمال.

13-2-2 الاختبارات النفسية: وذلك باستخدام الاختبارات النفسية كاختبار الذكاء، التوافق النفسي، الاتزان ... الخ، ويتم الاختبار وفق كل موقف معين وغرض معين.

13-2-3 المقابلة: وهي وسيلة من وسائل الاختبار القيادي، ويتوقف هذا على مهارة القائم بالمقابلة والفرص المتاحة لملاحظة المترشح، لذلك يصعب التنبؤ بصيغة المقابلة، ولكن يمكن التغلب على ذلك بتكرار المقابلة.

13-2-4 اختبارات المواقف: يوضع عدد من الأفراد في مواقف محددة ثم يقومون فيه بسلوك اجتماعي معين كمناقشة موضوع أو حل مشكلة ما، ثم يرصد من هو الأكثر نشاطا والأكثر تأثيرا في سلوك الآخرين فيكون هو القائد، وتعتبر هذه الطريقة أفضل في أساليب اختيار القادة.

13-2-5 التعيين: يتولى شخص أو جماعة تشغل مركز القيادة تعيين قائد في وظيفة ما، هذا الأسلوب المتبع في أجهزة الدولة التنفيذية .

13-2-6 الاختيار: حيث تتولى جماعة أو هيئة متخصصة في اختيار القادة من بين عدد من المرشحين، ويتم اختيارهم وفق قدرتهم على القيام بعمل محدد في الجماعة. (البدي طارق، 2001، ص 65-66).

14 - المداخل المتعددة للقيادة الإدارية:

القيادة موضوع كغيره من المواضيع الأخرى فيه آراء متعددة واجتهادات تختلف من دراسة الى أخرى ومن موقف إلى آخر، فهناك من يؤكد على الجماعة المرؤوسة وهناك من يؤكد على أهمية الموقف وآخرون يعطون أهمية الصلاحية وقوة المركز الوظيفي. إذن: هناك اختلاف في وجهات النظر ولكل منها مبرراتها وقناعاتها ونحن هنا لا بد من توضيح كافة المداخل المتعددة لموضوع القيادة وهي:

14-1 المدخل الوظيفي Leadership Position :

القيادة هنا تأخذ البعد التقليدي في ممارستها حيث يكون الموقع الرسمي هو محور السلوك القيادي، ويكتسب القائد في هذا الموقع كافة الصلاحيات الممنوحة ويمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد كثيرا وبنفس الدرجة على ثقافته مثلا وقدرته على الإقناع والطرح أو على شخصيته... الخ والقيادة هنا هي أقرب ما تكون إلى تعبير الأمرية. ويقصد بالمدخل الوظيفي المعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والقدرة على التحليل، إذا هناك بعدين هامين: فهناك نوع من القادة يستخدم موقعه الوظيفي لفرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام. وهناك نوع من القادة والذي يتعمق في مجال اختصاصه الوظيفي ويحاول أن يفرض احترامه على العاملين من خلال إبداعه ومهاراته وقدراته في مجال العمل بحيث يواجه العاملين بأسلوب عقلي منطقي علمي ينمي مهاراتهم ويبرمج لهم برامج للتدريب والتأهيل ويحاول أن يثني ويدعم القدرات والإبداعات الفردية ويعززها من خلال أنظمة التعزيز وحسب الصلاحيات المخولة له بحكم مركزه الوظيفي وفي كل الأحوال فإن القائد أو المرؤوسين أو التنظيم كل منهم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده. والأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة منها:

1-1-14 أهداف التنظيم organizational Goal :

إن المهمة الرئيسية للقائد هو تحقيق أهداف التنظيم من خلال وضع السياسات العامة والقيام بالتوجيه والتأثير في سلوك الآخرين وتوزيع الأدوار والاختصاصات المختلفة حسب الكفاءات المطلوبة في كافة أجزاء التنظيم الهيكلي أو شبكة العمل Net Work للتنظيم بعد أن يقوم بتعريف ووصف الوظائف وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال ودراسة بيئة العلم الداخلية والخارجية وتأثيراتها على سير العمل لتحقيق الأهداف العامة ثم وضع الإجراءات والخطوات وطرق الاقتراب ومسالك التنفيذ والتطبيق ليكون الهدف واضحا محددا.

وهذا يساعد إلى حد كبير كافة المشتركين من رؤساء ومرؤوسين في الانصهار في بوتقة واحدة والعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق هذه الأهداف، لأن غموض الأهداف يؤدي إلى تفسيرات مختلفة واجتهادات قد تؤدي إلى بذل الجهود في اتجاهات غير مرغوبة وبالتالي تشتت هذه الجهود وضياعها.

2-1-14 أهداف العاملين Subordinates Goals :

أهداف العاملين قد تكون أهداف فردية وقد تكون جماعية، فالقائد الإداري معني بحل المشاكل الفردية وأن يكون لديه معرفة عن كل فرد مشاكله الشخصية وقدراته وإمكانياته وثقافته ... الخ

أما الأهداف الجماعية فهي ذات تأثير قوي طرديا أو عكسيا على تحقيق الهدف العام.

والجماعة في اتصالاتها الرسمية وغير الرسمية تتكون لديها قيم واتجاهات نحو العمل وهذه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، غالبا ما تتوحد الأهداف الفردية في هدف جماعي ليصبح قوة ضاغطة، قد يؤدي في بعض المؤسسات إلى شلها ووقف العملية الإنتاجية

كالإضراب عن العمل، لذلك فإن القائد عليه أن لا يتجاهل مطالب الجماعة وأن يساعد في حل الصراع الناشئ بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

3-1-14 الأهداف الشخصية Personal Goals :

هناك أهداف شخصية تتعلق بالقائد نفسه مثلا: إثبات قدرته على القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة منه لتعزيز مركزه والحصول على الترقية والترفيه، وقد تكون أهداف تتعلق بتحسين وضعه الاجتماعي أو النفسي أو المادي، وحتى تكون أهداف القائد الشخصية مشروعة وسهلة التحقيق لابد من أن تلتقي مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية.

إن المأزق الحقيقي للقائد والصعوبات والإشكالات الكبيرة تظهر على السطح عندما تكون أهداف القائد الشخصية متعارضة مع سلوكيات وقيم الجماعة ولا تشكل حافزا للسلوك الفردي، خاصة أن القائد قد يصدر أوامره وتعليماته تحت غطاء الأهداف العامة، لأن الأهداف الشخصية للقائد أهداف غير معلنة بينما الأهداف الفردية والجماعية قد تكون موضع نقاش أو مطالب أو مساومة في بعض الأحيان.

2-14 مدخل المزايا: trait approach

وهذا المدخل في القيادة يعتمد على عوامل كثيرة وصفات ومزايا يجب أن يتحلى بها القائد نفسه لممارسة القيادة.

وهي بالتأكيد تختلف من قائد لآخر ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1-2-14 القائد المولود: Born Leader

الأبحاث تقول أنه ليس هناك قائد مولود بل إن هذا التعبير لا يعد سوى خرافة، ولقد حاولت أبحاث ودراسات كثيرة أن تعرف المميزات والصفات التي تجتمع مع القيادة الناجحة مثل:

- الشخصية Personality

- المميزات الشخصية Physical Characteristics
- القدرة العقلية والذكاء Mental ability and intelligance
- الأصالة
- القدرة على الحكم واتخاذ القرار السريع
- Ability of Judgement and rapid decision-making

14-2-2 القدرات والملكات : Capacity

وهي تتعلق بعدة نواحي منها:

- الذكاء intelligance
- الاستعدادية Alertness
- المهارات اللفظية Verbal Skill
- الحكم Judgement

14-2-3 التحصيل: Achievement وهو التحصيل العلمي والأكاديمي.

14-2-4 المسؤولية: Resposibility

وهذه تحدد من خلال القدرة على الاستقلالية والمبادرة والثقة بالنفس والقابلية للعمل.

14-2-5 المشاركة: Participation

وتتمثل بالنشاطات الاجتماعية والايجابية والتفاعل مع الآخرين بالإضافة للتعاون والتنسيق في مختلف الشؤون بروح عالية وصبر واحترام لوجهات نظر الآخرين حتى لو كانت مخالفة.

14-2-6 التكيف: Adaptability

ويتمثل في قدرة القائد على التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة التي تسهل من مهمته في قيادة الآخرين، وتتمثل بالمرونة في السلوك والتعامل والتقبل للواقع والتفاعل معه.

14-3 المدخل السلوكي: Behavioral Approach

هذا المدخل يؤكد على تصنيفا للسلوك وأن هناك أنواع مختلفة ولكل قائد من أنواع القادة المعروفين سلوك يوصف به فمثلا هناك:

- القائد الديكتاتوري

- القائد الديمقراطي

فالقائد الديكتاتوري هو الذي يحدد المهام ويتخذ القرار بنفسه دون إبداء رأي من أحد. وهو الذي يسمح للمرؤوسين بدرجة حرية عالية في مناقشة الأهداف والوسائل وأيضا يسمح بالمشاركة ويفوض للآخرين اتخاذ القرارات.

إن المدخل السلوكي من المداخل المهمة في القيادة وقد كان أحد مظاهر الإدارة في الخمسينات والستينات ولا يزال علماء النفس والإدارة يؤكدون على أهمية الإحساس بالمسؤولية والإيمان بالأهداف والعمل على تحقيقها، وتطوير المهارات والقدرات العلمية والفنية، بالإضافة للثقة بالنفس والالتزام بالعمل ومتطلباته، وأن يكون القائد القدوة الحسنة للمرؤوسين، وأن يكون أميناً ومخلصاً ذو خلق رفيعة، يحترم مشاعر الآخرين يحاور ولا يجادل ويتقبل الاقتراحات التي تساهم في تطوير التنظيم ويستمع لوجهات النظر المتعددة.

14-4 مدخل المهمة والعلاقات: Task and Relationship

هناك بعض الدراسات تؤكد على أن القائد يجب عليه أن يعطي أولوية لتنفيذ المهمة Task أو الإنتاج Production، والواقع أن هذا النوع من القادة هو أقرب للقائد الديكتاتوري منه للديمقراطي، لأنه لا يسمح للعلاقات والنشاطات الاجتماعية بأن تأخذ دورها بشكل فعال في الإنجاز وتحقيق الأهداف .

وقد كان هذا المبدأ هو أحد المزايا الرئيسية للاتجاه الكلاسيكي في القيادة الإدارية والتي ظهرت في مطلع هذا القرن، بينما نلاحظ ان أبحاث كثيرة أكدت على عنصر آخر، مهما في ممارسة القيادة وهو العلاقات relation، وهذا المبدأ هو أحد مزايا مدرسة

العلاقات الإنسانية والتي ظهرت في الثلاثينات من هذا القرن، والتي تؤمن بالمشاركة وحقوق العاملين وأن أهداف المؤسسة بحيث أن لا تتعارض مع أهداف العاملين.

5-14 المدخل الموقفى : Situational Cotingency

القيادة هنا تعتمد على الموقف، حيث أن الظروف المختلفة والسلوكيات المختلفة، هي التي تظهر القائد لان المهام كذلك متغيرة والموقف متغير. فالقيادة موقف يعقبه سلوك أو قرار.

إذن: ليس هناك مفتاح واحد للقيادة الناجحة أو الصحيحة. هناك آراء كثيرة منها:

راي فيدلر fiedler : الذي قسم القيادة إلى نوعين :

1-القيادة المهتمة بالمهمة

2-القيادة المهتمة بالعلاقات

وقد قال أن هناك ثلاثة تصنيفات لموقف الجماعة

• علاقات القائد مع الأعضاء

• بناء المهمة في التنظيم

• قوة الموقع الوظيفي

إذن: القيادة تعتمد على عوامل مثل الموقف، الجماعة، القائد نفسه والصفات التي تؤهله

للقيادة بالإضافة إلى طبيعة التنظيم والقوى الموجودة فيه

❖ قوى القائد

❖ قوى في المرؤوسين

❖ قوى في الموقف

إن مجمل الأبحاث تقول ليس هناك منظار واحد للقيادة، إنما يمكن أن ينجح القائد في

موقع ويمكن أن يفشل في آخر لذلك من المهم دراسة الظروف وتعريف القوى التي أثرت

على النموذج القيادي المتبع.

لقد أكد Hersy على النضج في نظرية دورة الحياة والنضج المقصود: هو النضج العقلي أو النفسي وليس الزمني.

وقال إن النضج تحدده عوامل متعددة مثل الثقافة، الخبرة، التحصيل، الدافعية، الرغبة، ثم القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية.

ويمكن قياس النضج من خلال بعدين هامين هما:

المهمة والعلاقات، فكلما كانت المهمة عالية وانخفضت درجة العلاقات الاجتماعية. معنى ذلك أن هناك خبرة قليلة لدى الشخص وأيضا دافعية قليلة.

وكلما زادت درجة العلاقات كلما أصبح الفرد لديه القدرة على القيام بالعمل بمفرده، بينما إذا كانت منخفضة وارتفعت درجة العلاقات فإن الشخص يعتبر في مرحلة نضج جيدة وطبيعية.

ومن كل ما سبق يمكن أن نستخلص أنه ليس هناك نموذج قيادي أمثل لكل الظروف، وأن القيادة يجب أن تتغير في نموذجها المتبع حسب متغيرات الموقف، الجماعة المرؤوسة والمهمة. (ظاهرة كاللدة، 1997، ص 61-62-63-64-65).

وما يمكن قوله فيما يتعلق بالمدخل المتعلقة بالقيادة الإدارية هو أن هناك خمسة مدخل للقيادة والتي تتمثل فيما يلي:

-**المدخل الوظيفي:** الذي يعتمد على الموقع الرسمي الذي هو محور السلوك القيادي والذي بواسطته يكتسب القائد كافة الصلاحيات بالإضافة إلى أسلوب القائد المتشدد والأهداف الوظيفية منها أهداف تنظيمية وأهداف العاملين وأهداف شخصية.

-**مدخل المزايا:** الذي يعتمد على عدة صفات توجد في القائد منها القائد المولود، القدرات ومنها الذكاء، المهارات والتحصيل العلمي والمسؤولية والمشاركة والتكيف.

-**المدخل السلوكي:** الذي يؤكد على وجود وصف لسلوكي القائد وهما القائد الدكتاتوري والقائد الديمقراطي.

-مدخل المهمة والعلاقات: والذي يؤكد هذا المدخل على وجود نوعين من القادة أحدهما يهتم بالمهمة أو الإنتاج والآخر يهتم بالعلاقات والنشاطات الاجتماعية.

-المدخل الموقفي: الذي يعتمد على الموقف ويوجد ثلاثة تصنيفات لموقف الجماعة وهي علاقة القائد مع الأعضاء، بناء المهمة في التنظيم، وقوة الموقع الوظيفي.

15 عوامل نجاح وتدني عملية القيادة الإدارية:

1-15 عوامل نجاح عملية القيادة الإدارية:

إن نجاح عوامل عملية القيادة يجب توفر لها عدة عوامل هي:

1-1-15 اتجاه يرى أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة وسمات خاصة:

تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، وقد ركز أصحاب هذا الاتجاه على الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، ويلاحظ على هذا الاتجاه أنه أرجع القيادة إلى سمة واحدة يتميز بها القائد في كل الظروف بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الإطار الثقافي والحضاري الذي يعيش فيه، ونجد "ويليام هينري" الذي خرج بمجموعة من السمات الواجب توفرها في القائد الجيد وتوجز هذه السمات فيما يلي:

-من الناحية الجسمية: وتشمل الطول والقوة العضلية الحيوية، النشاط، الحركة.

-من الناحية المعرفية: وتشمل درجة الذكاء العالية، التزود بالقيم واحترام معايير الجماعة، (الثقافة والفكر الناضج) سعة الأفق وتنوع الاطلاع والخبرات.

-من الناحية الاجتماعية: التعاون والقدرة على التفاعل مع الآخرين، الإنصاف والتفاعل مع مشكلات الجماعة، روح الفكاهة، والمدح، مراعاة مشاعر الجماعة، التواضع في التعامل مع أفراد الجماعة وبعض السمات العامة مثل حسن المظهر، النظام والحرص على مصلحة الجماعة.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه بأن الموقف هو الذي يتطلب قيادة معينة أي ملامسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد، ويلاحظ على هذا الاتجاه أنه نقيض الاتجاه السابق الذي يجعل القيادة ترتبط بسمات شخصية القائد.

15-1-2 اتجاه يرى أن الموقف يخلق قيادة معينة:

من الممكن أن يكون كل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحاً للقيادة إذا ما اتبعه بفرصة الموقف الذي يمارسه إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من الممارسة. يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أهمية التدريب على القيادة خاصة وجه أصحاب هذا الاتجاه النقد لأصحاب نظرية السمات، أولئك الذين يتصورون أن القائد موهوب وأصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكمين الهامين في القيادة.

- أصر أصحاب هذا الاتجاه على حاجات الأفراد هي مفتاح هام ولكي يكون القائد ناجحاً لابد من مساعدة الأفراد على تحقيق وإشباع الحاجات.

15-1-3 اتجاه يرى أن التفاعل أساس القيادة:

يتصف هذا الاتجاه بالديناميكية ويقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة فنجده يرتبط بين الاتجاه الأول للسمات الشخصية والاتجاه الثاني وهو الموقفي بتفاعل ديناميكي، وهذا التفاعل يحقق هذا التكامل بين المتغيرات التي قد تدخل في القيادة، مثل شخصية القائد وما يجب أن يتوفر فيها من عناصر الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وحاجاتها، العلاقات الموجودة بين الأشخاص وأهدافها، والمواقف والعوامل المتدخلة في إحداث هذه المواقف.

- يلاحظ من خلال هذا المفهوم للقيادة على أنه يؤكد على أهمية التفاعل بين الأفراد وعلى ضرورة تحقيق هذا التفاعل، وكما أن القائد هو الذي يحقق هذا التفاعل يدرك مشكلات الجماعة فيتعرف على مشكلاتها وأهدافها فيعمل بقدر تفاعله مع الأفراد على حلها.

15-2 عوامل تدني عملية القيادة:

هناك فئات من المتغيرات تشمل ما يلي:

15-2-1 متغيرات مزاجية: وتدخل فيها العناصر التالية:

-انخفاض ثقة القائد في الأتباع على النحو الذي يجعله يقوم على تفويضهم بعض الصلاحيات أو تنمية قدراتهم على تحمل المسؤولية.

-الخوف من نجاح التابع وإدراك هذا النجاح كمصدر تهديد ما يدفع بالقائد إلى حجب خبراته عنه ومحاولة تعويقه حتى لا يصبح منافسا له على المدى القريب أو البعيد.

-الإفراط في الثقة بالنفس أو الذات.

-ضعف المهارات الاجتماعية للقائد.

-عدم تحمل المشقة بحيث أن قدراته على التحكم في أدائه العقلي والانفعالي تتأثر بشدة المواقف العصبية على نحو يعجز على إدارة الجماعة إبان الأزمات.

-الخوف من تحمل المسؤولية.

15-2-2 متغيرات معرفية: وتشمل العناصر التالية:

-انخفاض المرونة العقلية.

-العجز عن التحليل والاستفادة من سلوك النماذج المحيطة سواء كان هذا السلوك إيجابيا يجب الاقتداء به، أو سلبي ينبغي تجنبه.

-عدم تبني استراتيجيات واضحة بالتعاون مع المهام أو الأفراد وما ينجم عن ذلك من التذبذب في مواقفه، وعدم التيقن من ردود أفعاله بصورة تعجزهم عن التنبؤ بسلوكه، مما يشيع لديهم حالة الاضطراب والنفور من القائد.

15-2-3 متغيرات دفاعية: ومن أبرز المتغيرات ما يلي:

-ضعف القدرة على التحدي

-الإعراض على المعرفة، ذلك أن السلطة ليست فقط مصدر قوة القائد بل الأفكار الأصلية والمعرفة والحكمة والكفاءة أيضا.

-غياب المحاولات المنظمة للتنمية الذاتية

15-2-4 متغيرات أخلاقية وقيمة: وتتضمن العناصر التالية:

-ضعف الوازع الديني

-الأنانية والانتهازية الاجتماعية

15-2-5 متغيرات ثقافية: ويندرج خلالها مايلي :

ضعف الجماعة المرجعية: أي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد والتي تساهم في تشكيل سلوكه، ويكمل المشكل بالنسبة للقائد في مثل هذا الموقف حين تتعارض أهداف الجماعة المرجعية مع أهداف منظمته، فهو إذا استجاب لضغوط جماعته سيخل بواجباته، ومن ثم يصبح غير فعال بنسبة كافية وإن سلك على النحو الذي يتفق ومصصلحة المنظمة سيغضب جماعته، وقد يتعرض لردود أفعال انتقامية منها:

-ضغوط الرؤساء التي يمكن أن تتصاعد على القائد في ظل ظروف معينة مثل ارتكابه أخطاء معينة أو أخلاقية أو تهافتية على بلوغ مرتبة أعلى مما يدفع به للرضوخ لتلك الضغوط، ومن ثم يرتكب العديد من التصرفات التي تضر بجماعة العمل والمنظمة ككل حين تكون تلك المطالب غير مشروعة.

(كامل أحمد سهير، 2001، ص-81،79،83).

خلاصة :

تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم، وذلك لان القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير، إذ أن هناك كثيرا من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية، مما يحد من قدرهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم. ذلك أن القيادة علاقة ذو شقين: أطرافها قائد وجماعة راغبة في التعاون معه.

فلا قيادة دون تبعية وبالتحديد تبعية طوعية، فإذا أحببت الجماعة المدير يمكن له عندها أن يسيرها وراءه في تحقيق الأهداف المحددة للعمل وما يزيد عليها ودون المطالبة بزيادة الأجور وبذلك يتجاوز دوره مجرد دور الإدارة إلى دور القيادة وعلى العكس من ذلك فإذا لم يتمتع المدير بمهارات قيادية، فمن الصعب عليه حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الحدود الدنيا من الأهداف التنظيمية، لأن العاملين لا يتعاونون ولا ينقادون له إلا بالدرجة التي تجنبهم التعرض للجزاء والعقوبات.

والقاعدة الشعبية معروفة بأن الإنسان يبدع عندما يؤدي عمله عن رغبة وطواعية.