

## استمارة المعلومات

الاسم واللقب: فتيحة محمدأعمر

الوظيفة والرتبة العلمية: أستاذة محاضر - ب -

مؤسسة الانتساب: جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

القسم والكلية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع

البلد: الجزائر

البريد الالكتروني: [sihemmohamedamar@hotmail.fr](mailto:sihemmohamedamar@hotmail.fr)

رقم الهاتف: 0657685800

عنوان المداخلة: اطار مفاهيمي حول القيادة الادارية

محور المداخلة: الأول

عنوان المداخلة: اطار مفاهيمي حول القيادة الادارية

تمهيد

إن القيادة عملية ضرورية في كل المنظمات باختلاف أنواعها وهي ضرورية في كل المجالات الادارية بحيث تقوم بعملية التخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة واتخاذ القرار الفعالة من أجل تحقيق فعالية التنظيم، ومن أجل أن تصل الى تسيير جيد لابد أن تراعي مسائل ضرورية كالعلاقات الإنسانية والجماعات داخل التنظيم والتي تعمل أحيانا على عرقلة القرارات اذا لم تحضي بالاهتمام من السلطات الرسمية او القيادات الرسمية.

## 1- ماهية القيادة

### 1.1 تعريف القيادة:

يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني وأيضاً الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية "Leadership" من الفعل "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود، وهو مواقف للفعل اللاتيني "Agere" ومعناها يحرك أو يقود.

وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمته أو عمل ينجزه.

- Archein: اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه استنتج أن هناك علاقة بين

القائد ومرؤوسيه تجمعهما وظيفتين متباينتين هنا وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات وهي من حق القائد،

ووظيفة تنفيذ الأوامر والتعليمات وهي من واجب المرؤوسين. محمد أكرم العدلوي، 2002، ص 165.

ويمكننا القول أن القائد تبنى نمط معين من خلال تكراره لسلوك محدد أثناء تأديته لمهامه الإدارية

التي يقوم بها.

يرى القريوتي ( محمد قاسم القريوتي 2000، ص 181) أن مفهوم القيادة يعني قدرة تأثير شخص

ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في

تحقيق أهدافهم، وكونه معبرة عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل

الذي يراه مناسباً، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم يكون نجاح شخصي لهم وتحقيق لأهدافهم."

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها "صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة أو المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين المنظمة وإشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على التأثير والإقناع مستخدمة في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة." (الهوري، 1997، ص72)

اذن القيادة الإدارية على أنها عملية إنسانية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بشكل إيجابي على المرؤوسين من خلال توحيد جهودهم وحفز همهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

## 2.1 خصائص القيادة: للقيادة عدة خصائص والتي تتمثل فيمايلي:

- **الخصائص الفنية:** هي القدرة على استخدام المعرفة والقدرات الخاصة بكل مهنة والتي يكتسبها القائد من التعليم والخبرة والتدريب.

- **الخصائص الانسانية:** والتي تشمل على القدرة على العمل مع الآخرين واستخدام مبادئ العلاقات الانسانية وتسخيرها لإيجاد جو عمل تزدهر فيه القيم والمبادئ الانسانية،

- **الخصائص الادراكية:** وهي القدرة على إدراك العلاقة بين الوحدات المختلفة للمؤسسة وعلى تحقيق التكامل بينهما لضمان فعالية الجهود المبذولة. (حمدي ياسين، 1999، ص161).

- **الخصائص الشخصية أو الذاتية:** وهي القدرة أو الصفات في بناء شخصية القائد مثل السمات الجسدية ( قدرة الفرد المتصلة بالشروط البدنية والعصبية وقوة التحمل) وكذلك القدرات العقلية (الاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) وملكة الابتكار وضبط النفس وهي المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذها دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومراجعتها بهدوء.

- **الخصائص السياسية:** وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ومهاراته في تسطير الأهداف العامة وما يتطلب ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة التنظيم القائم، أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة أن توجه خدمة المجتمع الخارجي.

- **الخصائص الإدارية:** والتي تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة. (يوسف جلولي، 2006-2007، ص 129).

وخصائص القيادة تختلف باختلاف الجماعة، ذلك أن القائد من صنع الجماعة، وهو صورة لها والصفات التي ترضى أو تصلح للجماعة قد لا تروق أو لا تصلح لجماعة أخرى، ذلك لاختلاف الأهداف وتباين الظروف، والجماعة تختار أنسب الأشخاص للتعامل معها ومع مشاكلها وفي فترة معينة. ومن أهم خصائص القيادة في البلدية أن يكون محل ثقة الناس وأن يقتنع الشعب بشخصيته، وعدم استسلامه لمن يحيطون به، مع سعة أفقه والحكمة والبصيرة، وكذا القدرة على الفهم السريع، وقوة الحجة ومواجهة عملية التنمية والتطوير الاجتماعي.

**أهمية القيادة:** ومن هنا يمكننا ان نوضح أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم والجماعة في العناصر الآتية.

<sup>أ-</sup> **أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم:** يقول أوداويتيد (O. Tead) "أن القيادة تعمل على تعاون أفراد التنظيم من أجل تحقيق يرغبون فيها ويجدونه صالحا لهم جميعا ويرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة" (أوداويتيد، 1995، ص 16).

وبالتالي فان القيادة توجد في التنظيم كحلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، والبوقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم للاستراتيجيات الفردية.

وللقيادة أهمية كبيرة في تدعيم القوة الايجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الامكان وتعمل على السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء وتسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. (جعلولي يوسف، 2006-2007، ص130)

وللقيادة أهمية في تنظيم ووضع الاختصاصات والسلطات التي يتم التفاعل معها والاستجابة لها واتخاذ القرارات التصحيحية البناءة عمليا وسلوكيا وانسانيا، وذلك من خلال توجيه واصدار التعليمات والتوجيهات والاشادات. (محي الدين الأزهرى، 1993، ص 248)

وعليه فإنه لما للقيادة من أهمية كبيرة في التنظيم فإنه دائما بحاجة اليها، وقد تظهر الحاجة للقيادة عند عدم شمول واكتمال تصميم المنظمة من حيث اللوائح والهيكل التنظيمي، لأمر الذي يستدعي ممارسة نوع من القيادة لسد الثغرات وفق ما يتطلبه الواقع بتنوعه وتعقيداته كذلك دينامية المنظمة وميلها نحو التوسع، لأمر الذي يتطلب تغييرا في الأنشطة لإحداث التوازن بين الوحدات المختلفة

ب - أهمية القيادة بالنسبة للجماعة: يرى أوركارت (O.Corter) "أن القيادة تمثل مركز سلوك الجماعة وتقودها نحو أهدافها، كما لها أهمية التأثير على تركيب الجماعة، وتهتم بسلوك الجماعة."

قد تلعب القيادة دورا أساسيا في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها، كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم، وللجماعة أهمية لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها، وعلى ذلك لابد أن يعمل القائد على اشباع حاجاتهم، فلمعرفة القائد ونوعيته نقوم بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والسيكولوجية للجماعة ( بوفجلة غياث، 1998، ص 17)

وبذلك نحدد دور القائد المناسب. كما تعمل القيادة على بث روح التعاون لديهم وبينهم ثم بينهم وبين المنشأة، وايجاد درجة كبيرة من الحمس والعطاء لديهم، وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسود الاستجابة والثقة.

## 2-وظائف القيادة بالمنظمة: تسعى القيادات الإدارية من خلال تواجدها داخل التنظيم الى تحقيق

العديد من الوظائف الأساسية والمهمة داخل النسق التنظيم حتى تستطيع النهوض بالفعالية التنظيمية المرجوة والاستراتيجيات المحددة في اطار خططها ونشاطاتها المنوطة بها ويمكن توضيحا في الوظائف الاتية:

### 1.2-الوظائف القيادية الرسمية: تتلخص مهام أو وظائف القيادة الرسمية في مراعاة مبادئ التنظيم

الإداري في المنظمة حتى تستطيع تسيير النشاط بانضباط وجدية ويتم توضيحها كمايلي:

- **وظيفة التخطيط:** وهو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم المنظمة وتحقيق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك. ( زكي محمود

هاشم،1979، ص 118)

وحسب **هنري فايول ( H. Fayol )** فيرى أن المخطط يضع افتراضات كما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ويختار أحد هذه الافتراضات بعد وضع الخطة وهدف للوصول اليها مثبتا العناصر الواجب استخدامها لتحقيق الهدف وكيفية السير والمراحل الواجب المرور بها ومن ثم تحديد الوقت اللازم لذلك. (طارق عبد الحميد البدري، 2000، ص 22).

وكما هو معروف أن عملية التخطيط هي عملية منظمة تسهل الوصول الى الهدف المنشود وذلك ضمن حدود الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة داخل النسق التنظيمي وتهدف عملية التخطيط في ظل الخطوات المتبعة كتحديد الأهداف التنظيمية واختيار أفضل بديل وتنفيذ الخطط اللازمة لتنفيذ البديل ووضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة وتقييم النتائج. (حمد منير مرسي،1984، ص 256).

الى تخفيض المخاطر المستقبلية وبيئة عدم التأكد وزيادة مقدرة المنظمة على النجاح والتنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية وتحسين المناخ السلوكي في المنظمة وتسهيل عملية الرقابة وتنمية معايير الأداء وكذلك تنمية المديرين والإعداد للتغيير.

- **التنظيم:** التنظيم حسب **هنري فايول (H. Fayol)** أنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها في المواد الأولية والآلات ورأس المال والأفراد ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضا<sup>1</sup> (كامل بربر، 2000، ص 25)

ويشمل التنظيم على عدة عناصر منها المورد البشري وكذا المورد المادي وكذا المهارات والخبرات التي يتميز بها المورد البشري وجود نظام اتصال يسهل نقل المعلومات والقرارات.

- **التوجيه:** وتتمثل في ارشاد المرؤوسين والاشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لا بد من توضيح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة كل الغموض المتعلقة بالأهداف.

- **التنسيق:** ويقصد بالتنسيق تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل فيما بينها، وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم ونسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>، وهي بذلك تحتاج الى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء التنظيم.

ولممارسة العملية التنسيقية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل أهمها:

- درجة تقسيم العمل والتخصص في المنظمة حيث تزداد صعوبات التنسيق كلما كانت درجة تقسيم العمل كبيرة وتنامت معدلات الاعتمادية بين الوحدات الفرعية.

- مدى تجانس في المنظمة من ناحية الوظائف واستيعاب العمال للأهداف، فالتنسيق تبرز حتميته لتقليص الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف العمال.

- طبيعة الاتصال وتفويض السلطة وكذا حجم المنظمة.

لذا لا بد على القائد متخذ القرار والقائم بالعمل الإداري مراعاة كل هذه الظروف حتى يستطيع

الوصول الى تحقيق مبدأ وحدة الهدف. (كمال بربر، 2000 ، ص 25)

- الرقابة: يقدم هنري فايول (H. Fayol) تعريف للرقابة بأنها " التأكد من حدوث شيء وفق العمل بخطة متفق عليها ومحددة سلفا وتحديد التعليمات والمبادئ التي يجب اتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة ويستوجب على القائد القائم بعملية الرقابة أن يتوفر في نظامه الرقابي مجموعة من الشروط منها:

- الملائمة بحيث يراعي نظام الرقابة طبيعة النشاط واحتياجات وحجم المنظمة وأهدافها.

- وضوح نظام الرقابة وسهولة الفهم من ناحية الأهداف ووسائل القياس.

- الموضوعية والمرونة التي تعني التكيف مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية عن طريق المراجعة الدورية لنظام الرقابة.

- وما هو مهم وأهم مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية في إدارة نظام الرقابة عن طريق تفعيل مشاركة الفاعلين في وضع القرار ومراعاة الفروق الفردية وتنفيذ منافذ الاتصال. (حسين عبد الحميد رشوان، 2010، ص 185)

- الإشراف: يعتبر وظيفة هامة من وظائف الإدارة وهو إدارة مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعية، والتحقق من أجل جهود الأفراد بالمنظمة تسير في الطرق المرسوم نحو تحقيق الهدف بكفاءة عالية (محمد عبد الرحيم، 1999، ص 201) فهو وسيلة القائد لمعاونة مرؤوسيه وإشعارهم باشتراكهم في العمل وإثارة اهتمامهم بما يؤديون من أعمال وذلك بما يضمن دوماً التحقيق الجيد للأهداف.

ومنه يمكننا ان نفهم ان وظائف القيادة الرسمية كل ما هو محدد ضمن الخريطة التنظيمية بطريقة قانونية ورسمية واضحة بينما نجد ان وظيفة القيادة لا تنحصر في الوظائف الرسمية لها فقط بل تتعداها في اطار العلاقات الرسمية الى القيام ببعض الوظائف غير الرسمية حتى تستطيع القيام بمهامها بطريقة جيدة وناجحة.

**2.2- الوظائف غير الرسمية:** والتي لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين،

وتماسكهم ومن هذه المهام نذكر وكذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي جماعات تتكون بشكل طبيعي وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط، وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح بل يصب في خدمتها.

- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهما لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بل نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون انقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف، وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

- المشاركة في صناعة القرارات الادارية: من حيث العلاقات الانسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم ويجعل القائد أتباعه يشعرون بالأمان والثقة، ويمنع وجود أفراد خارج فضاء المنظمة والبحث في مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعة متوحدة وهي من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها. وكذلك درجة الرعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم والمثل الانسانية والأخلاقية في التعامل مما يجعل من القائد قدوة يحتذى بها الجميع ويسعى لتقمص شخصيته.

- المهارة في التنظيم الوقت وإدارته وذلك من خلال تحديد المهام المطلوبة من أجل انجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الانجاز على مراحل الزمن واسترجاع الأوقات المهدورة (كامل محمد المعزبي، 1997، ص

وحتى تكتمل عملية القيادة الإدارية داخل النسق التنظيمي على اختلاف أشكاله وأنواعه لابد من الجمع بين الوظائف الرسمية لها والوظائف غير الرسمية حتى تحقيق التميز في الأداء وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة وتكيف العمال واستقرارهم في محيط العمل والرفع من مستوى المردودية وبالتالي تحقيق أعلى درجة في الفاعلية التي تضمن نجاح المنظمة في البيئة المحيطة بها.

**3- أنماط القيادة:** من المعروف في كل تنظيم اداري نوعين من التنظيم، تنظيم رسمي وآخر غير رسمي، وإذ كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية قد ركزت في مفاهيمها على التنظيم الرسمي قد دعمت بذلك نظرية التنظيم الرسمي وقياداته الرسمية، فإن النظريات الحديثة للتنظيم دعمت نوع آخر من التنظيم وهو التنظيم غير الرسمي وأعطت أهمية للقيادة التي ظهرت وبشكل غير رسمي بفضل جماعات العمل.

**1.3 القيادة الرسمية:** فالقائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة التحكم لإجبار مرؤوسيه على العمل ويحاول بكل جهده توسيع نطاق سلطته وصلاحياتها، لتكون كل الأمور تحت سيطرته ولا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة، (محسن لعبودي، 1995، ص 298)

ويمكن حصر أنماط القيادة من حيث مركز اتخاذ القرار والتي تكونت بصفة رسمية وهي نمط قيادي أوتوقراطي ونمط ديمقراطي وأخيرا نمط قيادي فوضوي أو حر .

وكل نمط من أنماط القيادة يفرض نمطا معينا من التفاعل داخل التنظيم، ويعتبر صناعة القرار واتخاذ أحد أهم محفزات هذا التفاعل بحيث يوجه اما الى التوافق بين أعضاء التنظيم أو الى عدم الانسجام وعدم التقاهم، وكل نمط قيادي يجد رد فعل معين. (ناصر قاسيمي، م2014، ص 270)

إن القيادة الرسمية أو القادة الرسميين هم الذين يعينون في مراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة، ونتيجة للسلطة التي يخولها لهم تلك المناصب بتسيير لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وارشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ الاجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء

وجودهم في مكان العمل، ويعرف **وليام سكوت (William Scott)** القائد الرسمي بأنه " ذلك الشخص

الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة." (كامل محمد المغربي، 1997، ص 214)

وسلطة القائد الرسمي تستمد من قوى خارج الجماعة والتي تشمل في اللوائح ونظم المنظمة التي يعمل في اطارها القائد الرسمي لمرؤوسيه والتي تستند اليها في ممارسة مهامه الإشرافية ومن ثم فان المرؤوسين يخضعون لأوامره توفيا للعواقب السلبية الناجمة عن عصيانه وليس طلبا للرضا الناتج عن تحقيق الهدف. (طريق شوقي، دون سنة، ص 45)

يتكون التنظيم الاداري من جهة نظر النظريات الحديثة للتنظيم من ثلاث وحدات ادارية وهي وحدات تنفيذية ووحدات استشارية ووحدات معاونة، ويقسم علماء الادارة القيادات في كل وحدة من الوحدات الثلاث الى ثلاثة مستويات تتمثل في القيادات العليا والوسطى والقيادات التنفيذية، وينقسم كل من المستويات الثلاث بدوره الى عدة مستويات فرعية لتسهيل انجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا، وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات إلا أن سلطاتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الاداري. ومن هنا سوف نذكر كل نمط على حدى.

أ- **النمط القيادي الديمقراطي**: ظهر هذا النمط من القيادة للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين، ولقد ساهم علماء الادارة والنفس والاجتماع في وضع ركائز للنمط الديمقراطي، حيث يرتكز على أسس ثلاثة وهي: -إقامة العلاقات الإنسانية، المشاركة في القرارات، الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد معين. (محمد شفيق، 1999، ص 119)

والقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية واشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، وهذا ما يؤدي لانتشار مشاعر الرضا، والاقبال على العمل التعاوني والاستقرار ورفع الروح المعنوية للعمال (محمد شفيق، الانسان والمجتمع، 1997، ص 273)

ولا يركز القائد الديمقراطي وجهة واحدة، بل يسعى للارتقاء بأفراد جماعته الى أسنى المستويات ويعمل على تنمية قدراتهم وتدريبهم ليكونوا قادة قادرين على أن يخلفونه في القيادة.

كما يتميز هذا النوع من القيادة بتوزيع السلطة والمسؤولية على جميع أعضاء الجماعة مع إيجاد الدافع الى التعاون في العمل عن طريق زيادة اشباع رغبات وحاجات الأفراد النفسية، حيث لا يصدر الأوامر بل يقوم بمشاورات مع الأعضاء ويتأكد من الأفراد يتقبلون تلك القرارات، وهذا ما يحقق للعاملين جوا من الأمن والطمأنينة وبذلك يكون القائد والجماعة التي يعما معها وحدة متكاملة تتمتع بروح معنوية عالية مما يساعد على روح الابتكار. (كنعان نواف، 2002، ص 263)

-**النمط القيادي الأوتوقراطي** : يتميز هذا من القيادة بالسلوك التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويستغل القائد الديكتاتوري سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعا أساليب التهديد والتخويف، ومستغلا سلطته أو مركزه للتوصل الى أهدافه، وهو لا يكثرث للتعرف على أداء الآخرين وأفكارهم (كامل محمد المعزبي، م 1997، ص 211) بحيث أنه يصدر القائد أوامره وقرارات وينتظر من مرؤوسيه طاعتها دون مناقشة، وتحديد سياسات والأهداف دون استشارة معاونيه. وطلبهم للعمل طبقا لرؤيته، ولا يقدم لهم أي معلومات عن الخطط المستقبلية، وعدم الاهتمام بالجوانب الانسانية والتركيز على الاهتمام بالإنتاج والتمسك بحرفية القوانين واللوائح وأنظمة العمل كامل (محمد المعزبي، 1997، ص 211) ويتم الثواب والعقاب لمرؤوسيه طبقا لمبادئه.

وقد أثبتت بعض الدراسات مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي مثل تلك الدراسة التي أجراها وليام ريدن (Reddin. W) والتي يبين فيها أن القائد الأوتوقراطي يهدد كثيرا، لاعتقاده أنه من الضروري الضغط على مرؤوسيه ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، ويحاول دائما أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخماده، وهو قائد منفرد بقراراته، ولا يعرف معنى للتحفيز الفعال

والتهديدات هي المحفزات، ويترتب عليه عدم إشباع حاجات مرؤوسيه وميلهم الى ترك العمل من التنظيم الذي يقوده. (ماهر محمد حسن، 2004، ص ص 82-83)

كما تؤدي القيادة الأوتوقراطية الاستبدادية الى انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي وتوليد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين بالإضافة الى انعدام الاتصال الصاعد وانعدام التفاهم المتبادل وتؤدي الى خلق التنظيمات غير الرسمية وارتفاع نسبة الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل. (محمود سليمان العميان، 2002، ص 260).

وأخيرا يمكن القول ان هذا النوع من القيادة يحتكر صناعة واتخاذ القرارات ويجبر مرؤوسيه على تنفيذها دون مناقشة، وهذا النوع من القوة والنفوذ استمدته من السلطة الرسمية التي استمدتها من مركزه الوظيفي .

-**النمط القيادي الفوضوي:** وهي قيادة لها سلطتها الرسمية داخل التنظيم ولها مجموعة المهام الرسمية التي كان من الواجب القيام بها ولها مركزها ضمن الإطارات الاعلى في السلم التنظيمي لكن اسلوبها في العمل أسلوب فوضوي وغير جاد. فالقائد هنا يترك لأتباعه الحرية التامة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ- (كامل محمد المغربي، 1997، ص 212)

فالقائد لا يقوم بالعمل فهو يخير الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون ما يريدون، ولا يتدخل في شيء سوى التوجيه، ويشارك مرؤوسيه في مجال التنفيذ، التشجيع والنقد،.... الخ، وهذا ما يجعل الأعضاء الى عدم الميل الى القائد بل يميلون حول الجماعات نفسها.

وهذا الأسلوب يؤدي الى نتائج سلبية تنعكس على التنظيم وأعضاءه، بل وعلى القائد ذاته ومن هذه السلبيات سوف نذكر ما يلي:

- الأداة التي تصل اليها الجماعة، أراء سطحية، وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والأداة المتضاربة.

- بروز قادة غير الرسميين وجماعات غير رسمية.

- قلة الاحترام للقائد غير الموجه وارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة.

- عدوانية الجماعة فيما بينها

- ويعمل هذا القائد على اجبار مرؤوسيه بقبول الكسل وتعطيل العمل نتيجة نقص الرقابة والتعليمات

والتوجيهات، باعتباره تارك الحرية التامة لمرؤوسيه في صناعة القرار واتخاذها، ولا يتدخل الا في حدود

ضيقة جدا، وبهذا يكون قد فقد هيئته داخل الجماعة وبالتالي تستغل هامش الحرية التي منحت له من

طرف القائد الى استغلالها لمصلحته وعلى حسب مصالح جماعات أخرى،

### 2.3 القيادة غير الرسمية وبما أن هناك تنظيم رسمي وآخر غير رسمي يمكن أن يظهر نوعين من

القيادة، قيادة رسمية والتي تكون فيه سلطة القائد نابعة من سمات أو خصائص شخصية،

قام عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر (1864- 1920- M.VVeber)** بهذا التصنيف الخاص

بالقيادة غير الرسمية على أساس المصادر للسلطة وتبعاً لذلك قسمت أنماط القيادة إلى النمط التقليدي

والنمط الجذاب والنمط العقلاني، كما يمكن أن يجمع القائد أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب عليه نمط

معين يصنف على أساسه (الحمدي بن حمودة: 2006، ص 148)

ويمكن توضيح هذه الأنماط كما يلي:

- **القيادة التقليدية:** تقوم على أساس كبير السن وفصاحة اللسان والحكمة، ويسود هذا النوع من القيادات

في المجتمعات القبلية والريفية، ويهتم هذا النوع من القيادات بالحفاظ على الوضع الراهن دون تغييره.

- **القيادة الجذابة:** وتقوم على أساس تمتع صاحبها بصفة شخصية محبوبة وجاذبية مغناطيسية قوية

تجعله منزهاً عن الخطأ ومتمتعاً بقوة خارقة للعادة تمكنه من حل مشاكل الجماعة بسهولة ويكون هذا

النمط أنسب للزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

**النمط العقلاني:** يقوم على أساس المركز الوظيفي ويعتمد في ممارسة للقيادة على سيادة القوانين واللوائح. (كامل محمد المغربي، 1997، ص 214) ويمكن ان تكون هذه الأنماط متوفرة في القائد الرسمي للمنظمة ويصبح هو الآخر قائد غير رسمي لجماعته غير الرسمية التي تنتمي الى البناء التنظيمي الذي يقوده.

### **ومن اهم الأسباب الدافعة الى بروز القيادات غير الرسمية داخل المنظمات**

- **سلوك القائد الرسمي:** بسبب تمسكه بحرفية القوانين وعدم أخذها في الاعتبار ظروف العاملين ويثير هذا الى اثاره الخوف في وسط العمالي (قاسمي ناصر، 2014، ص 255) وهو يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة، وهنا يلجأ الى الضغط على مرؤوسيه ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب، ويحاول أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم، وينفرد بقراراته وعلى تابعيه الالتزام بها دون مناقشة، ولا يعرف معنا للتحفيز، وتعتبر التهديدات هي المحفزات التي يتخذها سعيد محمد المصري، 2002، ص 214)

وبالتالي القائد الرسمي هنا لا يلبي حاجات أتباعه أو مرؤوسيه ويضطر الأفراد الى اللجوء الى الابتعاد عن ذلك التنظيم الذي يرأسه وهو التنظيم الرسمي والدخول في تنظيم آخر جديد وهو التنظيم غير الرسمي.

- **المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي:** ويظهر بالتالي اجماع أعضاء المجموعة حول الشخص الذي يجب أن تكون له الكلمة الأخيرة في القرارات التي تهم المجموعة والسلطة المعترف بها له من طرف المجموعة.

### **خاتمة**

أن القيادة حركة متفاعلة من الآثار الاجتماعية تتسم بالاستقرار والاستمرار والقائد يرتبط مع الجماعات بعلاقات تفاعلية متبادلة تتميز بالنمو والفعالية والتأثير، ولا يقتصر الدور القيادي على الطابع الرسمي فقط، بل يتعدى الرسميات ويعمل مع تلك القيادات التي تظهر داخل التنظيم غير الرسمي بفعل قوة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بقدرتهم الشخصية ومواهبهم وغيرها، وأحيانا يكون هذا التعاون حتى في

اتخاذ القرار من أجل النهوض بتنظيم فعال وجيد وأحياناً تعمل هذه الأخيرة على استغلال القرار لصالحها. مما يؤثر على فعالية المنظمة واستقرارها

### قائمة المراجع:

- حمدي ياسين وآخرون, علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق, دار الكتاب الحديث ط1, 1999.
- يوسف جعلولي, القيادة الادارية وعلاقتها بتطوير الثقافة داخل المنظمة الصناعية, مذكرة لنيل درجة ماجستير, تخصص تنظيم وعمل, جامعة البليدة, 2006-2007.
- أوداويتيد, فن القيادة والتوجيه في ادارة الأعمال العامة, ترجمة: عبد الفتاح ابراهيم, دار النهضة العربية, القاهرة, 1995.
- محي الدين الأزهرى, الادارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات, دار الفكر العربي, القاهرة, ط1, 1993.
- بوفجلة غياث, مبادئ التسيير البشري, دار الغرب للطباعة والنشر, الجزائر, 1998.
- زكي محمود هاشم, الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية, دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع, ط2, 1979.
- طارق عبد الحميد البدرى, السوك الإنساني, المكتبة الجامعية, مصر, دون طبعة, 2000.
- محمد منير مرسى, الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها, عالم الكتب, مصر, 1984.
- كامل بربر, إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي, المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع, بيروت, ط3, 2000.
- حسين عبد الحميد رشوان, القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسى والادارى والتنظيمي, مؤسسة شباب الجامعة، مصر، دون طبعة، 2010.
- 1 محمد عبد الرحيم، تطور الفكر الإداري المعاصر، أفق الإبداع للنشر والإعلام، لبنان، ط1، 1999
- محسن لعبودي، الادارة العامة، العملية الادارة، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون طبعة، 1995.

- ناصر قاسمي، سوسيولوجية المنظمات، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، 2014
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 1994
- طريق شوقي، السلوك القيادي وفعالية الادارة، مكتب غريب، بدون طبعة، بدون سنة،
- محمد شفيق، العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي ومهارات التعامل والادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون طبعة، 1999.
- محمد شفيق، الانسان والمجتمع، مرجع سابق، شفيق محمد، الانسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الانساني ومهارات القيادة والتعامل، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دون طبعة، 1997
- كنعان نواف القيادة الادارة، مكتب دار الثقافة، عمان، بدون طبعة، 2002.
- ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات، دار كندي، الأردن، ط1، 2004.
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق على إدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، دون طبعة، 2002.
- حمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية، نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، دون طبعة، 2006.
- سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 2002.
- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2012.