

الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة

د/بن عروس محمد لمين

جامعة زيان عاشور الجلفة

amine_iyad@yahoo.fr

د/ دحمان نوال

جامعة زيان عاشور الجلفة

dr.dahmanenawel@gmail.com

الملخص:

إن الأنماط القيادية المتبعة في إدارة الأعمال تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد دون غيره فقد يتأرجح بين عدة أنماط ومن الضروري القول بإمكان أنه إذا كانت الشخصية القيادية تتكون من عنصرين أساسيين أحدهما مكتسب كصفات شخصية للقائد نفسه والأخر عن طريق التعليم كالدراسة والخبرة العملية والتجارب المعيشة الاحتكاك بالآخرين.

Abstract:

The patterns of leadership in business management stand out as clear signs in the personality of the administrative leader. It is not necessary for the leader to be committed to one pattern. He may oscillate between several patterns. It is necessary to say that if the personality of leadership is composed of two basic elements, one acquired as personal qualities of the commander himself and the other through education such as study, practical experience and experiences living in contact with others.

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية والسوسولوجية ، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى ، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر إيجابيا أم سلبيا على الفرد والمؤسسة و على المجتمع ككل.

وللقيادة جذور غائرة في التاريخ، قدم الوجود الإنساني ذاته، لإرتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع، و مع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة و هي أهم جانب في النشاط الإداري الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير حيث تشعبت الدراسات و النظريات و اختلفت الرؤى بين لمفكرين، في محاولة منهم لضبط مفهومها و محدداتها.

لا شك أن سر تقدم الدول وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة من العوامل اجتمعت فكانت مساهماتها وبصماتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات والإمكانيات بين الدول. فوجود قيادات إدارية واعية لمهامها ولقواعد وأنظمة لإدارة العلمية الحديثة والتي مكنتها من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول إلى ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية ودول العالم الثالث .

فلم تأخذ التقسيمات بشكل عفوي أو نتيجة للصدفة وإنما أسهمت الفوارق الاجتماعية و البنوية و الاقتصادية والثقافية والعلمية في خلق نوع من التمايز كحقيقة لا يمكن تجاهلها. فعملية الإنتاج تتضمن عدة عناصر على المدير تنفيذها، وتعتبر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض وأن امتلكت الاستقلالية بذاتها ولهذا فهي تجتمع كلها مع باقي عوامل الإنتاج لتحقيق هدف وجود أي تنظيم وتنحصر الوظائف الإدارية في خمسة وظائف رئيسية هي:-

١- التخطيط (Planning).

٢- التنظيم (Organizing).

٣- التوظيف (Staffing).

٤- التوجيه (Directing).

٥- الرقابة (Controlling).

ويعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما خطط لها ولأنه يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي القيادة والاتصالات والتحفيز وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها... الخ ولم تنهياً القيادة الإدارية الناجحة، فمما لاشك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.

لقد أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتُظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف.

كما أن القيادة يمكن تنميتها، وتنمية ممارستها بأسلوب علمي متى عُرفت عناصرها وأتماطها ومقوماتها وحللت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

لذلك ومع بروز أهمية هذه الوظيفة وللأثر الفاعل الذي يمكن أن تتركه في مختلف المجالات أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قائد إداري يتحلى بصفتين رئيسيتين هي قدره على استيعاب الآخرين والتأثير فيهم والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل أي الملكات الشخصية للفرد نفسه، إضافة إلى معرفته بطرق الإدارة الحديثة لذلك يسعى الباحث من خلال هذا المبحث إلى بيان حركة القيادة التاريخية، صفات القائد، الفروق الأساسية بين القائد والمدير والرئيس، وأهم أنماط القيادة، والنظريات الأساسية المتعلقة بالأخير.

● حركة القيادة التاريخية:

بلا شك إن ما وصل إلينا عن التاريخ القديم للقيادة كان واضحاً فالنظرة للقائد تقوم على مبدأ الملك، والإله، والمسيّر والمسيطر على كل الأمور والموجه لتحركاتها والمرشد لقراراتها، أصاب وان أخطاء، حكيم في كل ما يقول وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة لعقول المنتقدين إليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتألبيهم أمثال فرعون وغيره في التاريخ القديم والحديث !!!

فنظرة (أفلاطون) عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون. فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحده ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة. مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقهر. الكل فيها يُدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقتزن لديه الفلسفة بالعقل والعدل، ومحورها الفضيلة قولاً وفكراً وفعلاً^(١).

لذلك كانت نظرة أفلاطون متفائلة متفلسفة يحكمها شعور العالم الفاضل ذو الحس المرهف الذي تحدد أفكاره مجموعة من القيم الإنسانية التي تنظر إلى القائد على انه فرد من المجتمع يخرج من خالهم ما يميزه عنهم معرفته وعلمه وعقله وقدرته على استيعاب الآخرين... فإن تميز عنهم ولكنه بالتالي سيرشدهم إلى ما ينفعهم ويمنعهم عما يضرهم.

وقد اختلفت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة فمنهم من صنفها من الدرجة الأولى وهم الصينيون حسب ترتيب البشر واليابانيون الذين كانوا يرمون النظر للإمبراطور القائد أما بالنسبة للرومان فأمنوا بالديمقراطية وحكم الشعب وليس الإمبراطور سوى وكيل للشعب" وعموما فقد تباينت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقائد.

لذلك لم تتعد شخصية القائد كونه أسطوري ذو معرفة خاصة خارجة عن نمط تفكير الجميع وتتفجر عنه العبقرية حتى في أخطائه.

تعد بداية الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموماً و للقيادات خصوصاً في تلك الفترة فهي مرحلة هجينة تحمل في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم القائد و محاولة ارتداء ثوب الحداثة لا لشئ ولكن لظروف الفترة من خلال توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددتها من جهة و كذلك أتساع الأعمال وأنماطها من جهة أخرى وغيرها من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه ساعياً بذلك لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة.

فحركة الإدارة العلمية وما قبلها فرضت نوع جديد من التعامل ظهر بدايةً في كتابات (اندرو في عام ١٨٣٥) في كتابه (فلسفه التصنيع) ولقد سبقه في ذلك المضممار (روبرت أون في عام ١٧٧١) ونظرتة الجديدة كقيادي حيث كان الصالح العام

(١) دين كيث سايمنتن ، ترجمه شاكر عبد الحميد ، العبقرية والإبداع والقيادة ، مجله عالم المعرفة ، العدد ١٧٦ ، الكويت ، سنة ١٩٩٣ ، ص ٥٢ ،

للعاملين هدفه الأساس وكذلك كتابات (أدم سميث في عام ١٧٧٦) في كتابه ثورة الشعوب مروراً (بفردريك تايلور) الأب الحقيقي إلى حركة الإدارة العلمية وصولاً إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي نادى بالمشاركة والموائمة بين جميع الأطراف أفراداً وجماعات وقيادات على حد سواء وأن تركيز حركة الإدارة العلمية على التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة، ونطاق الإشراف، اجتمعت هذه المدارس لتنتج لنا نظرية X، Y وصولاً إلى نظرية Z اليابانية التشاركية وغيرها^(٢).

برزت بعد ذلك مدرسة إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي جاءت بمفاهيم متعددة حول العاملين والقيادات وطريقة التعامل معها فنظرتهم إلى القيادة على أنها المسؤولة عن توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل^(٣). لذلك يرى (ألنعمي، ٢٠٠٦) في كتابه المدير القائد والمفكر الإستراتيجي أن مفهوم القائد الاستراتيجي يرتبط بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين وقيادته لهم لاستناده إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الأفراد والمجموعات إلى جانب توفير الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة التي تعينهم على إنجاز الأهداف المشتركة. ويتركز مفهوم القيادة الإدارية غالباً بالدور الإنساني والمساهمة في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة أو الأفراد في المجموعات وفرق العمل^(٤).

مما تقدم يمكن القول أن القيادة في رحلتها التاريخية تحركت بثلاث مراحل رئيسية:-

- ١- مرحله ما قبل الثورة الصناعية وامتازت هذه الفترة للقائد بالنظرة الطقوسية، العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبقرية والمسددة من قبل السماء فهي لا تخطأ وأن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.
- ٢- مرحلة الثورة الصناعية وهي مرحلة هجينة لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى ولكن ضغوط الانفتاح واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة والمخاطرة وخلق نوع من المشاركة أي مرحلة المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

(١) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، سنة ٢٠٠٠، ص ٢٢-٢٣-٢٤-٢٥.

(٢) خالد عبد الرحيم إلهيتي، أداره الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، سنة ٢٠٠٠، ص ٢٩.

(٣) صلاح عبد القادر ألنعمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، دار أثير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة ٢٠٠٨، ص ١٥.

٣- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفعاليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وأرائهم فظهور فكرة القائد الميداني والقائد التحويلي والقائد الفاعل والقائد الرشيد والتي كانت من نتاج هذه المراحل أي إنها بحداتها أكدت على الدور الإنساني التشاركي للمعرفة مع الآخرين لخلق قيادة إدارية فاعلة.

من كل ذلك يمكن القول انه ليس من الضروري أن تخلو أي مرحلة من تلك المراحل من تداخلات مع ما سبقها، أي أن مرحلة ما قبل الثورة الصناعية مثلا والتي امتازت بالدكتاتورية ليس من الضروري أن تخلو من ممارسات ديمقراطية أو تشاركية ولكن ما كان سائد في تلك المراحل هو ما ذكر كملخص للمراحل التاريخية المذكورة أعلاه كما إن المرحلة التي نعيشها اليوم وما تحمله في طياتها من شعارات حقوق الإنسان والديمقراطية وحرية التعبير، إلا أنها أنجبت قيادات دكتاتورية أساءت من حيث تشعر أو لاتشعر إلى المفاهيم الإنسانية الراقية متمثلة في المشاركة وحرية التعبير والإبداع.

القيادة و المفاهيم المتداخل معها

الفرع الأول: القيادة والرئاسة

تشارك القيادة مع بعض المفاهيم الأخرى كالرئاسة، والزعامة، والإدارة، في بعض الخصائص كاحتلال المناصب العليا، الحق في إصدار الأوامر، وجود الهدف؛ إلا انه كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة ، يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة من الجوانب التالية:

الاختيار: إن طريقه اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر. فالقيادة تظهر تلقائيا وتنبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختيارا حرا، أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة، و قوانين العمل والتخصص أي أن الرئيس شخص من خارج الجماعة، أو مفروض عليها فرضا.

-مصدر السلطة: تعتمد سلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتيا، و يمنحها له الأفراد بعد اعترافهم به

واختيارهم له. أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده.

الهدف : يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس و وفقا لمصلحة التنظيم الرسمي، و بذاك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها، في حين يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها ونتيجة لذلك فالرئاسة اقل تأثيرا من القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة. والجدول التالي يوضح اهم الفروق بين الرئيس والقائد.

مجال المقارنة الرئيس و القائد :

- التعيين والاختيار مفروض من السلطة العليا يختار من طرف افراد الجماعة
- مكانته في التنظيم يوجد فقط في التنظيم الرسمي يوجد في التنظيم الرسمي و غير الرسمي
- مصدر قراراته يعتمد على السلطة الممنوحة له شخصيته وحب واقتناع التابعين له
- السبب لتنفيذ قراراته نتيجة الخوف من سلطته الرسمية يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا
- التقييم يعرف من المخطئ ويعاقبه يعرف ما هو الخطأ ويصلحه
- تنظيم العمل يعرف كيف يتم العمل ويوزعه يوضح كيف يتم العمل وينظمه
- الاهتمام يهتم بالأشياء المادية يهتم بالأفراد والعمال الأمر يأمر يسأل
- الهدف يعمل جاهدا لينتج يعمل جاهدا ليتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب
- الولاء والاحترام يأمر الأفراد بإحترامه القائد يكتسب الاحترام والولاء
- الانجاز يقول أنا حققت الهدف يقول نحن حققنا الهدف
- الرؤية ينظر إلى اليوم أي الوضع الراهن ينظر إلى اليوم والمستقبل

الفرع الثاني : القيادة والزعامة

أشار فيبر إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والمهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي فاستخدم كلمة كاريزما، ومعناها القوة الخاصة التي منحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله، وأن ما يؤدونه من خدمات إنما يتم من الله.

و يرى انطونيو جرامسي^(٥) "الزعامة أنها" تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية، فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى"^(٦)

كما تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنهم التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناعاً بأهدافهم الخاصة".^٣

مما سبق يمكن القول أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر المبالغ فيه من التأثير على المرؤوسين الذي يمارسه الزعيم، اعتماداً على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء العمل المطلوب منهم.

الفرع الثالث: القيادة والادارة:

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة. لكن المصطلحين مختلفين تماماً في الحقيقة. فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً. والإدارة حسب ييفنروبريستوس بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة".^٤

و يعرفها مارشال ديموك هي «: اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي".^٥

ويرى ارنست دال* بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين"

^٥ أنطونيو جرامسي فيلسوف ومناضل ماركسي إيطالي، ولد في بلدة آليس بجزيرة ساردينيا الإيطالية، تلقى دروسه في كلية الآداب بتورينو. انضم إلى الحزب الشيوعي الإيطالي منذ تأسيسه وأصبح عضواً في أمانة الفرع الإيطالي من الأهمية الاشتراكية، اعتقل و أمضى العشر سنوات الأخيرة من عمره قبل أن يموت تحت التعذيب .

^٢ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 10

أما اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين القيادة والإدارة، مرده إلى أن هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما متكاملتان رغم الاختلاف بينهما في بعض الجوانب، بينما يرى آخرون أن الإدارة أقرب إلى العلم أما القيادة فهي أقرب إلى الفن منها إلى العلم ، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التفصيل و الإيضاح قصد تحديد العلاقة بين القيادة والإدارة

اولا - القيادة جزء من الإدارة : أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير

و يرى ولما أن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائدا، أما إذا إكتفبإلإعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة.

ثانيا - التكامل بين القيادة والإدارة : يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة للماديات (الأشياء الجامة)، والقيادة تكون للإنسان (الجانب الإنساني) وان كل منهما يكمل الآخر، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يمتلك صفة القائد لاعتماده على سلطة المركز الإداري فقط في التأثير على مرؤوسيه و افتقاده للجانب الإنساني العاطفي في التأثير؛ كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا وذلك بإكتسابه الطاعة والولاء والقبول لدى أفراد الجماعة مع إنتفاء صفة الرسمية عنه لكونه ليس مدير ا. ولتحقيق القيادة الناجحة لابد من اجتماع الاثنين معا القيادة والإدارة في شخص واحد، مدير بصفات و مهارات القائد، وقائد بسلطة ومركز المدير، و هذا ما أراده درايت بقوله " القيادة ليست الإدارة، ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك انه سيكون ناجحا وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان." (٦)

ثالثا - التداخل بين القيادة والإدارة :

- أنصار هذا الاتجاه يرون ان هناك تداخل بين القيادة والإدارة في^(٧):

-تحديد الهدف فلكل منهما أهداف يراد تحقيقها؛

-خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف؛

-التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير محددة؛

-الرقابة وتقويم الأداء و تنظيم العمل وتوجيه العاملين.

رابعا - القيادة وفن الإدارة :

تعد القيادة اقرب إلى الفن منها إلى العلم، حيث يقول أورد سليم "Slim.Ord القيادة بالروح، مركب من الشخصية

والبصيرة، إنها تطبيق في الفن؛ الإدارة بالعقل مسألة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في

العلم"^(٨)، فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة وتستلزم تشجيع التعاون وروح الفريق وتخفيف الأثقال

واقناعهم، وبالتالي تكون أقرب إلى الفنون العاطفة منها إلى العلم، أما الإدارة فتعتمد على قدرات و مهارات علمية كالتخطيط

إعداد الموازنات، الرقابة واتخاذ القرارات فهي أقرب إلى العلم والعقل

إن التشابك القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط الإداري في التنظيم هدفا وسياسة، تخطيطا وتنفيذا، توجيهها ورقابة

سلطة ومسؤولية...أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العملية الإدارية ومهام المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى إلى

الخلط بين دور المدير ودور المدير القائد .

أما ما يلعبه اليوم القائد الإداري من دور في مختلف المجالات وفي المواقع التنظيمية المختلفة يعود إلى التغييرات المتسارعة والمعقدة

التي شهدتها الدول والمنظمات في مواجهة أعباء الحاضر والاستعداد للمستقبل على أساس منظور الإدارة العلمية لمتطلبات

2هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة:النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الاردن ، 0229، ص 22

٣نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 70.

تطوير المنظمة في الأمد البعيد لذلك أصبح من المهم جداً أن يتولى إدارة المنظمات قادة إداريون ذوي مهارات وقدرات مميزة تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار^(٩).

● ويمكن تلخيص مواصفات القائد الإداري بالآتي:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن والايجابية في العمل.
- خصائص ذاتية (فطرية) كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- مهارات إنسانية (اجتماعية) كالعلاقات والاتصال والتحفيز^(١٠).
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- تتسم علاقته مع زملائه بالكمال والتعاون.
- الجمع بين المعرفة بأنظمة وأهداف وقوانين العمل والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الفهم الكامل لأبعاد الشخصية العاملة.
- أن يمتلك ألقدره على محاوره الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

(١) صلاح عبد القادر أنعمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، مصدر سابق، ص ١٠٢.

(٢) أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، مصدر سابق، ص ٤٠.

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن اكتمال الشخصية القيادية التي تدير موقعاً معيناً في أي منظمة لا بد أن يمتلك المعرفة بقوانين العمل، مُلمّاً بأهدافها مع ما يمتلكه من مواصفات شخصية (المرونة، ألقدره على الاستيعاب، التواضع، الالتزام) هذا الخليط من المعارف والمواصفات إذا ما توفر في شخصية القائد الإداري الذي يتصدر موقع القيادة في إدارة الموارد البشرية كمثل حالة الدراسة يمكن أن يوفر للمنظمة عوامل رئيسية منها:-

أولاً: الحصول على أفراد كفيين لشغل الوظائف داخل التنظيم.

ثانياً: كسب ولائهم وخلق روح الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف التنظيم .

ثالثاً: زيادة فاعلية المنظمة في تنفيذ خططها ورسم إستراتيجياتها وضمان استمراريتها.

رابعاً: خلق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد مع المساهمة في زيادة رأس المال الفكري للتنظيم بصورة عامة.

العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة و التابعين له، فهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القادة الإداري كما أن هناك العديد من العوامل و المؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً و سلباً، وأهم هذه العوامل هي :

١- السمات والأخماط الشخصية للقائد و سلوكه ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أم النفسية

أم السلوكية^(١١)

^{١١} العديلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥، ص ٢٢٧

٢- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الاداري فقد يميل الى الاستقلال و يميل البعض الاخر الى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار. وفوق هذا وذاك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية^(١٢)

٣- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء منها أهدافها الاستراتيجية أو الاهداف قصيرة المدى.

٤- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أم نوع أنتاجها أم الاساليب التنظيمية و هيكلها التنظيمي و أنواع القرارات و المهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية و جماعة العمل

٥- الظروف و العوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل وؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي و إلا واجه كثيرا من المتاعب و الصعاب

٦- الموقف ، والضغط الزمنية : يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين. وكذلك تلعب الضغوط الخارجية و الحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في القائد إلى الانفراد باصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

لذلك نجد أن القيادة الادارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا بالاضافة الى القدرة الذاتية للقائد و محدوديته و الخلفية الشخصية و الخبرة العملية و العلمية، مقدرته على الاتصال و درجة الثقة لديه وادراك وفهم القائد لنفسه و للموقف و للمرؤوسين، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد على التأثير

● أنماط القيادة:

^{١٢} حسن ماهر، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٨٢

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة ألعامه للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، ألتشاوري). وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتوتتاري كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا . وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك ألقدره على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة ألقرفيه بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الانيه والمستقبلية والبديلة ويمكن إن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:-

أ- وفق الدوافع تقسم القيادة إلى:

(١) القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

(٢) والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز ألقائمة على الخوف والتهديد.

ب- وفق مصدر السلطة:

١- القيادة الرسمية: تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

٢- القيادة غير الرسمية: تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما نجد أن القيادين الرسميين وغير الرسميين تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميين في بعض المواقف وكقادة غير رسميين في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية^(١٣).

-وفق مركزية السلطة، يمكن تقسيم القيادات إلى:

(١) قيادات لامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

(٢) قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورته متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصوره عامه^(١٤).

* وفق البعد السلوكي:

(١) محمد سويلم، الاداره، دار الهاني، الطبعة الاولى، مصر، سنة ١٩٩٤، ص ٣٠ .

(١) مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، سنة ٢٠٠٥ ، ص ١٣٩ .

(٢) هاشم طالب ، أساليب القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية ، مجلة الابتسامه ، ص ١ .

١- القائد الأوتوقراطي (حكم المكتب) Autocratic Leader يعتمد على السلطة المركزية و التشريعات والمكافآت والقوة القشرية.... الخ ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوه^(١٥).

٢- القائد الليبرالي Liberal Leader القيادة التسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون أجموعه أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دوراً يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات^(١٦).

٣- القائد الديمقراطي Democratic Leader يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوه الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي^(١٧).

٣- القائد المرن أي النمط المزيج أو المختلط أو المتصل (إفراز) ومن صفاته نمط سلطوي يقرر السياسة وتحفظ بالرقابة على المرؤوسين و يتخذ القرارات ويسوقها للأخير و يعوق أفكاره ويطلب الاسئله عليها و ديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات^(١٨).

٤- القائد الحر أو غير الموجهه Laisser Faire ويقابل القائد الأوتوقراطي في التطرف الحر الذي يسمى أحياناً بقائد (أطلاق العنان أو القائد المتساهل.... الخ) وهذا النوع من القادة يقابل القادة الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحرمتهم وتساهلهم مع التابعين إلى درجة التسيب والفوضى....القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر و القائد

(٣) على محمد البراك ، القيادة التربويه ، مجموعة محاضرات الدورة التدريسية التاهيلية للترقي لوظيفة مدير مدرسه ، سنة ٢٠٠٦ ، ص ٨ .

(٤) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، سنة ٢٠٠٨ ، ص ١٠٣-١٠٤ .

(١) هيام الشريدة، القيادة التربويه : دراسه كليه التربية ، قسم ألداره وأصول التربية، جامعه اليرموك، عمان، سنة ٢٠٠٨ ، ص ٥ .

موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور ايجابي في قيادة الجماعة و لا يصدر قراراً مستقلاً و لا يوجهه ولا يفصل و ولا يأمر ولا ينهي و لا يكاد يُحس بوجوده على الإطلاق و يترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم^(١٩).

• نماذج تحليل أنماط القيادة:

أ- نموذج (تنباوم) و(شميدت) عام ١٩٥٨م فإن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري؛ لكن هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة، والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي^(٢٠):

نجده قد تراوح بين أعلى درجة من درجات الاتوقراطية (تسلط والاعتزال والاعتداد بالنفس) في إصدار القرارات متمثلاً ذلك في ألفقره (الأولى) في النموذج وبأدنى حدودها متمثلاً بالفقرة (الثالثة) إمامبالنسبة للنمط الديمقراطي فيمثل النمط (السابع) ارقبي مستويات الديمقراطية وأعلاها، وعند المستوى (الخامس) يكون أدناها لان المستوى السابع يعطي الحق للمرؤوسين بمناقشه القرارات وتغييرها حسب مقتضيات المشكلة أن تطلب الأمر وعلى المدير أن ينظر أي أسلوب من تلك الأساليب يوفي متطلبات المرحلة التي تمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين، نوع النظام الداخلي، حركة السوق حجم الموارد الطبيعية والمادية المتوفرة وما إلى ذلك.

(٢) عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، سنة ١٩٨٨، ص ٢٩٤ - ٢٩٥.

(٣) سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الامنية، العدد ٢٣، السعودية، سنة ٢٠٠١، ص ٨.

ب- نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum: وقد أعتد ليكرت على الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الاداريه أي أن يعمل المدير ومع المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة .

١- المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها .

٢- يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين .

ج- نموذج بليك وموتون: ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد^(٢١) ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين في سنة ١٩٨٥ ويقوم على افتراض هو إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر ويبين هذا النموذج على متغيرين هما :

أ- اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

ب- اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.

أي من ممارسة البيروقراطية المتسلطة بأعلى درجاتها إلى ممارسة الديمقراطية بأعلى مراتبها.

(١) محسن لطفي أحمد، أضواء نفسه على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية، دراسة في كلية الاداب، جامعة عين شمس، القاهرة ، سنة ٢٠٠٠ ، ص ٢٤ .

ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لان القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد والحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة^(٢٢).

د- نموذج ريدن في القيادة Wiliam J. Reddin :-

لقد أكد (ريدن في نموده) معتمداً على نتائج دراسات جامعة أوهايو على وجهات نظر مغايره (لشبكة بليك وموتون) فأن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثه هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه^(٢٣).

كما أكد ريدن على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدن الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي :-

- ١- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيراً بعمله.
- ٢- القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
- ٣- القائد المتكامل (Integrated manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
- ٤- القائد المنفصل (Separated manager) لا يهتم كثيراً بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.

أما الأنماط الأكثر فاعليه والأقل فاعليه فقد صنفها ريدن إلى ثمانية أصناف هي:

(١) المؤسسه العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ أداره الاعمال (القياده) ، الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، سنه ٢٠٠٥، ص ٧٠.

(٢) سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية التحول نحو النموذج القيادة العالمي، مصدر سابق، ص ٨.

أ. القائد الانسحابي:-

- ١- غير مهتما بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- ٢- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- ٣- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
- ٤- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل، ورقابته شبه معدومة، لا يعتقد بقيمة الزمن.
- ٥- يقلل من واجباته بالتهرب والتفائها على الآخرين.

ب. القائد المجامل (المبشر العاطفي):-

- ١- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- ٢- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- ٣- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رايه.

ج. القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):-

- ١- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ٢- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- ٣- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د. القائد الوسطي (الموفق):

- ١- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- ٢- الحلول الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وان وجد حل أفضل.

٣- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

٤- يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

هـ. القائد الروتيني (البيروقراطي):

١- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

٢- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

٣- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.

٤- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

و. القائد التطويري (المنمي):

١- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم .

٢- ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

٣- فاعليته مرتفعهنتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل.

٤- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز. القائد الأوتوقراطي العادل :

١- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

٢- تتركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

٣- يثق في نفسه وفي طريقه أداءه.

ح . القائد الإداري (المتكامل):

١- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

٢- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.

٣- يحقق أهدافاً عالية.

٤- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

٥- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

٦- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.

٧- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق واعتماد الرقابة الذاتية لدى الأفراد^(٢٤).

هـ - نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :- وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي

يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط

قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم^(٢٥).

هذه النظرية تنظر إلى خصائص المرؤوسين والبيئة التي يعملون بها وتعتبرها متغيرات احتمالية تؤثر في سلوك القائد وكذلك

في إنتاجية وسلوك العاملين في المنظمة تستند هذه النظرية إلى إن العاملين في المنظمة إذا كانوا راضين عن عملهم فان ذلك

سيجعلهم مندفعين إلى بذل أقصى الجهود لإنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليهم وخاصة إذا كانوا يعتقدون بأن إنجاز

الأهداف الموكلة إليهم بفاعلية سوف يرجع ويعود عليهم بقيمة وفائدة عالية مثل (حوافز مادية، زيادة رواتب، مكافآت،

الحافز معنوي كالترقيات، أو سمة الشرف).

(١) أحمد بن عبد المحسن العساف ، مهارات القيادة وصفات القائد ، مصدر سابق ، ص ١٠ .

(٢) سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة الادارية التحول نحو النموذج القيادة العالمي ، مصدر سابق ، ص ٨ .

لذا فإن علماء القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الإيجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهما أنماطا من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليها أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على تحقيق توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف.

=لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في:

١- الاهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها وعليه الاهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وان يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادراً على تحقيق حاجات العاملين.

٢- زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.

٣- تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

٤- وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين .

٥- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.

٦- مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك:

أ. يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين .

ب. يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين.

- ولقد حدد هاوس أربعة أنماطاً من القادة هي:

١. القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.

٢. القائد الإنساني: يهتم بالفرد ولاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون المشاركة أو أخذ الآراء

والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرارات.

٣. القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وأخذت أربع مسارات وهي:

- قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.

- قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات و تنفيذها في الأمور الروتينية.
- قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.
- قائد يهتم بالمشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات لتنفيذها وهي الأفضل و نتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

٤- القائد المهتم بالإنتاج: تحديد الأهداف و توضيح الأهداف للمرؤوسين و يتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات و هذا هو الأفضل^(٢٦).

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن الأنماط القيادية المتبعة في إدارة الأعمال تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد دون غيره فقد يتأرجح بين عدة أنماط ومن الضروري القول بمكان أنه إذا كانت الشخصية القيادية تتكون من عنصرين أساسيين أحدهما مكتسب كصفات شخصية للقائد نفسه والأخر عن طريق التعليم كالدراصة والخبرة العملية والتجارب المعيشة الاحتكاك بالآخرين ... فإن الاطلاع على الأنماط القيادية قد لا يكون أكثر من مرآة عاكسه يمكن أن يرى القائد الإداري نفسه فيها فأين يمكن أن يكون وما هي المسارات المتبعة من قبله في العملية الإدارية والقيادية وقد تكون هذه النظريات والأنماط القيادية بمثابة ضرب من ضروب التحليل النفسي فالقائد يعتمد عليها لتحليل شخصيته أو يمكن أن تساعد في تعديل مساره أو تمكنه من أتباع أنجع الأساليب وأضمنها في إدارة المنظمة ... وهنا يمكن القول أن ما يتعلمه المرء خلال تجاربه الشخصية أو التعليم أو غيرها بلا شك سيكون نافع في إدارة أعماله ولكن إذا أفتقد المرء لأي مكتسب شخصي آخر (كالثقة بالنفس، قوة الشخصية، الصدق، الأمانة... الخ) لا يمكن للمرء أن يتعلمها بالخبرة والتجربة أن لم تكن متوفرة في شخصيته أساساً.

أن القائد الإداري الفاعل الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في إدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، والأمانة، والشجاعة في

(١) كاسر ناصر المنصور ، القيادة ، كلية الاقتصاد والادارة ، سنة ٢٠٠٨ ، ص ٦

اتخاذ القرارات... الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وأن اجتمعت في شخص القائد في خلق أداره فاعله قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد و تنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

*المراجع :

١. دين كيث سايمنتن ، ترجمه شاكر عبد الحميد ، العبقرية والإبداع والقيادة ، مجله عالم المعرفة ، العدد ١٧٦ ، الكويت، سنه ١٩٩٣ .
٢. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنه ٢٠٠٠ .
٣. خالد عبد الرحيم إلهيتي، أداره الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، سنه ٢٠٠٠ .
٤. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، دار أترء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنه ٢٠٠٨ .
٥. العديلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٥ .
٦. حسن ماهر، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ .
٧. محمد سويلم، الاداره، دار الهاني، الطبعه الاولى، مصر، سنه ١٩٩٤ .
٨. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، سنه ٢٠٠٥ .
٩. على محمد البراك ، القيادة التربويه ، مجموعة محاضرات الدورة التدريسية التاهيلية للترقي لوظيفه مدير مدرسه ، سنه ٢٠٠٦ .
١٠. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أترء للنشر والتوزيع، الطبعه الاولى ، سنه ٢٠٠٨ .
١١. هيام الشريده، القيادة التربويه : دراسه كليه التربيه ، قسم أاداره وأصول التربيه، جامعه اليرموك، عمان، سنه ٢٠٠٨ .

١٢. عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الاداري، الدار العربيه للكتاب، الطبعة الاولى، سنة ١٩٨٨.
١٣. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الامنية، العدد ٢٣، السعودية، سنة ٢٠٠١.
١٤. محسن لطفي أحمد، أضواء نفسيه على ظاهرة البيروقراطية في الادارة المصرية، دراسة في كليه الاداب، جامعة عين شمس، القاهرة، سنة ٢٠٠٠.
١٥. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة جامعة محمد بو ضياف، الجزائر،
١٦. المؤسسه العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ أداره الاعمال (القياده) ، الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، سنة ٢٠٠٥.
١٧. كاسر ناصر المنصور ، القياده ، كليه الاقتصاد والاداره ، سنة ٢٠٠٨.