

أنماط القيادة الفعالة وعلاقتها بتماسك الجماعة في المنظمات الحديثة

دراسة سوسيو تنظيمية للفعل القيادي

أ.رباب أقطي جامعة عباس لغرور خنشلة -الجزائر

د. كلثوم بيبيمون جامعة باتنة ١ - الجزائر

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة باعتبارها عملية تأثير في سلوك الآخرين، حيث تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، ويتركز نجاح القائد أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى إنتاجيتهم ونجاح المنظمة بصورة عامة.

وتطمح الدراسة إلى الكشف عن حاجة المنظمات في وقتنا الحالي إلى أنماط قيادية فعالة تتلاءم وتتكيف مع الأوضاع السائدة مثل النمط الديمقراطي الذي يمنح الثقة والحرية اللازمة في العمل للعاملين ويعمل على توحيد جهود الأتباع باعتبارهم أعضاء داخل أي جماعة رسمية أو غير رسمية وذلك عن طريق معرفة خصائص الجماعات وسبل انجذاب الأفراد والتجانس معها ، للوصول إلى تماسك الجماعة وديناميتها عبر التعامل بحرية أكثر وثقة أكبر مع أفراد الجماعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، النمط القيادي الفعال، الجماعة، تماسك الجماعة، المنظمات الحديثة.

Abstract:

This study seeks to identify leadership as a process of influencing the behavior of others, directing their abilities and interests in the direction that ensures the achievement of the goals. The success of the leader is focused mainly on his characteristics and personal characteristics that determine the type of leadership style he exercises in influencing his subordinates to improve their productivity and success. As a whole.

The study revealed the need for organizations at the present time to adopt effective leadership patterns adapted to the prevailing situation, such as the democratic model, which gives the necessary confidence and freedom in the work of the workers and works to unite the efforts of followers as members within any official or informal group by knowing the characteristics of the groups and ways The attraction of individuals and harmony with them, to reach the cohesion and Dynamics of the group by dealing more freely and more confident with members of the group.

Keywords: Leadership, Leadership Style, Community, Community Cohesion, Organization

مقدمة:

تعتبر القيادة من أهم مظاهر التجمعات البشرية التي تتطلب توجيه التابعين والتأثير في أفكارهم ومشاعرهم، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة بينهم. فالقيادة في أي جماعة هي إفراز طبيعي تمخض عن التفاعل الحاصل بين أعضاء تلك الجماعة في مكان وزمان معينين.

ولقد ساهم ظهور التنظيمات في تطور نماذج القيادة، حيث أن أهم أدوار القائد هو العمل على حسن سير المؤسسة أو التنظيم، حيث تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمات وانجاز وظائفها بكفاءة وفعالية، فالقيادة الفعالة تعد مطلباً ضرورياً لكل مؤسسة تنشأ التقدم والتطور والسيادة في مجال نشاطها وهذا ما يركز على كفاءة القائد والمهارات التي تتطلبها شخصية القائد، فالقيادي الفعال هو الذي يرتبط بعلاقات جيدة مع أعضاء الجماعة التي يرأسها أو يقودها، ويحرص كل الحرص لأجل نجاح هذه العلاقات والروابط التي من شأنها أن تعود على الجماعة وعلى المنظمة بفوائد كبيرة.

وبالتالي فإن وجود أي جماعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية يتطلب وجود القيادة حيث لا نستطيع ان نسمي القائد قائداً ما لم تكن هناك جماعة يقودها لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة والجماعة في آن واحد ، ولذلك فان تصنيف الباحثين لأنماط القيادة الفعالة تناول عدة تقسيمات إلا أن أكثرها شيوعاً وتداولاً هو تقسيمها وفقاً للأسلوب المتبع في القيادة والذي يركز على ثلاثة أساليب أو أنماط : النمط الديمقراطي الأوتوقراطي والفوضوي، ويختلف وجود هذه الأنماط الثلاثة في التنظيمات الحديثة باختلاف شخصية القائد والخصائص التي يتميز بها عن الآخرين وبالمقابل فإن لكل جماعة خصائصها التي تميزها عن الجماعات الأخرى مما يستوجب على كل قائد يطمح إلى تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة أن يكون على معرفة بخصائص هذه الجماعات وديناميتها وعوامل تماسكها،

وعليه تتركز إشكالية هذه الدراسة في إظهار العلاقة بين نمط القيادة المتبع داخل التنظيم وعلاقته بتماسك الجماعة، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم أو المناسب لكل جماعة يقتضي معرفة الظروف التي تمارس فيها القيادة وخصائص العاملين الذين يعتبرون أتباع و أعضاء في جماعة باختلاف توجهاتهم وخبراتهم، والتأثير في هذه العوامل والخصائص الخاصة بجماعة العمل لتحقيق تماسكها وقوتها، ويمكن بلورة هدف البحث بالدرجة الأولى في توضيح العلاقة التي تربط بين النمط القيادي الفعال وتماسك واستقرار جماعة العمل في التنظيمات الحديثة التي تركز على العمل والإنجاز والإبداع، وبالتالي يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- ماهو مفهوم القيادة الفعالة؟

- ماهي أهم أنماط القيادة الفعالة داخل التنظيمات الحديثة؟
- ماهي العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة؟
- ماهي خصائص التنظيمات الحديثة ؟
- هل هناك علاقة بين النمط القيادي الفعال وتماسك الجماعة في التنظيمات الحديثة؟ وأي هذه الأنماط له تاثير على تماسك الجماعة ؟

مفهوم القيادة:

على الرغم من تعدد البحوث والدراسات حول موضوع القيادة إلا أن العلماء والباحثين في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية باختلاف فروعها لم يستقروا على تعريف جامع لمفهوم القيادة، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بالنسبة للباحثين والعلماء في هذا المجال واختلاف اهتماماتهم ، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

عرف تيد القيادة على أنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعا من أجل هدف مرغوب"^(١)

وقد عرف كل من R.Presthus و T.Pfifner القيادة على أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم.^(٢)

ويرى توماس جوردن أن القيادة هي وظيفة من وظائف السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم^(٣)

أما القيادة عند كونتز وأدونيل فتعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.^(٤)

من خلال ما سبق من تعاريف نستنتج أن القيادة تعمل على تحفيز الأتباع على التعاون من أجل توجيه جهودهم وطاقتهم لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم كل ذلك من خلال عملية التأثير، حيث أن عملية التأثير تعتبر جوهر ولب عملية القيادة إذ لا بد لوجود القيادة من توافر تأثير من نوع معين على مجموعة من الأفراد، فالقيادة الفعالة تعتمد على ممارسة التأثير والتحفيز والتوجيه للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المخطط لها.

وبالتالي فالتأثير سلوك يستطيع القائد التغيير بواسطته من خلال شرعيته ومكانته في التنظيم وذلك في ممارسة الثواب والعقاب، إضافة إلى مصادر تأثير أخرى تخص شخصيته كقائد فالخبرة والسمات التي يتمتع بها القائد تساعده في عملية التأثير والتفاعل داخل المنظمة .

عناصر القيادة:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تحدث في مواقف معينة، وهناك أربعة عناصر أساسية ينبغي توفرها في أي موقف قيادي وهي:

- ١- القائد: ويعتبر ركنا أساسيا في العملية القيادية ويلعب دورا كبيرا في نجاحها ، فهو شخص يوجه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الهدف المحدد، ومما يجب أن يتوفر في القائد:
 - أن يتسم بصفة العضوية في الجماعة.
 - يجب أن يفهم اتجاهات الأتباع وقيمهم ومخاوفهم وإحباطاتهم ومثلهم الأعلى وأهدافهم .
 - أن يكون للقائد خطط وسياسات تتفق مع رغبات الجماعة وأهدافها .
 - أن يكون قادرا على التنظيم والإدارة.
 - القدرة على خلق الروح المعنوية العالية في جماعته والمحافظة عليها.
 - أن يكون القائد مرنا قادرا على التكيف مع بعض الجماعات
- ٢- الأتباع: هم جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه ولكي تتم عملية القيادة لا بد من توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها ، فالأتباع يؤثرون أيضا في العملية القيادية وهم عنصر أساسي فيها.
- ٣- الهدف والموقف المناسب: يجب أن يكون لدى أعضاء الجماعة هدف مشترك يعملون من أجل تحقيقه وهذا يوضح أهمية الهدف الذي يهتم الجماعة، وردود الفعل عند القائد في موقف معين تكون سببا في تعزيز مكانة القائد داخل الجماعة.
- ٤- التفاعل الاجتماعي المتبادل: وهو أساس كل علاقة داخل الجماعة ويعتبر جوهر العملية القيادية، فالتفاعل يعني التقبل والتعرف والاستجابة لحاجات الشخص الذي نتفاعل معه والقبول هو أساس التفاعل، ولكي يكون هناك تفاعل بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يستلزم وجود إحساس بحاجات الآخرين.

(٥)

ويتضح لنا مما سبق أن العملية القيادية تتطلب وجود عناصر لا تكتمل هذه العملية بدونها (القائد - الأتباع - الهدف والموقف المناسب - التفاعل الاجتماعي المتبادل) فغياب عنصر من هذه العناصر يؤثر على جودة وفعالية القيادة فلا يمكن تخيل عملية قيادية بدون قائد أو أتباع وكذلك الأمر بالنسبة للتفاعل الاجتماعي المتبادل بين القائد وأتباعه والهدف الذي اجتمعوا لتحقيقه.

نظريات القيادة:

لقد تعددت النظريات التي توصل إليها العلماء والباحثون حول موضوع القيادة، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

نظرية السمات:

وتفترض هذه النظرية أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى انجاز التغيرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المواهب والقدرات العالية أو الفردية أو الاستثنائية.^(٦)

ومن أنصار هذه النظرية شستر برنارد وريتشارد دويل:

ويرى شستر برنارد أن هناك خصائص هامة للقيادة يجب توفرها في الفرد ليكون قائدا وهي:

- الحيوية وقوة التحمل: وهذه الخاصية لا تختلط بالصحة الجيدة، ولكنهم لا يتمتعون بحيوية وقدرة كبيرة على التحمل.
- الحزم: أي الرغبة في التقدير.
- الإقناع: أي قدرة الشخص على إقناع غيره.
- المسؤولية: أي الشعور بعدم الرضا عند الفشل في تحقيق ما كان يعزم على تحقيقه.
- القدرة الذهنية.^(٧)

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة، بل إن القائد وليد الظروف الاجتماعية وكذلك فإن القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائدا في موقف آخر مهما امتلك من السمات.

- كما يعاب على هذه النظرية أنه لا يمكن الاتفاق على عدد هذه السمات ونوعها، كما لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة للقائد في جميع المواقف.^(٨)

نظرية الموقف:

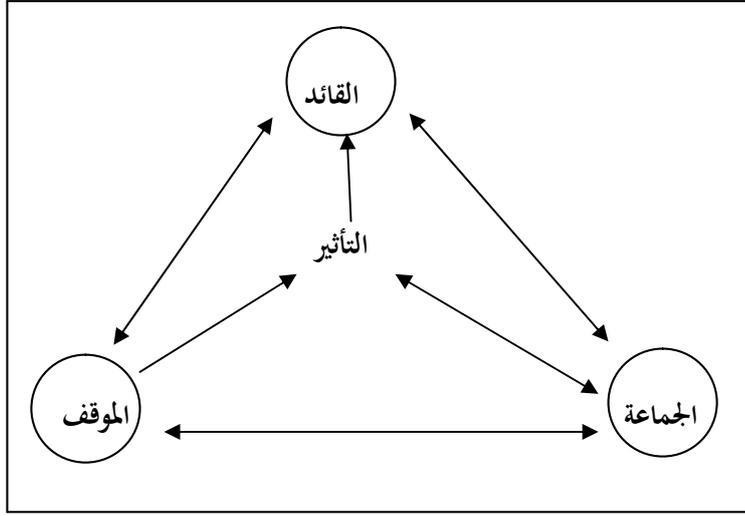
- اعتبرت هذه النظرية البيئة عاملاً حاسماً في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة، فالقيادة حسب مفهوم هذه النظرية تمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة، وتحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها، وقد أورد فلي وهاموس بعض المتغيرات التي تعد ذات أثر كبير في فاعلية القيادة في المجالات والمواقف المختلفة حيث أنها تؤدي إلى ظهور قادة أكفاء في مواقف معينة وغير أكفاء في المواقف الأخرى، ومن بين هذه المتغيرات: خبرة القائد ذاته، العمر والثقافة العامة، المهارة التي يمتلكها في المجال المطلوب قيادته فيه، كفاءته، قوة الروابط والانسجام والتماسك الاجتماعي الفعال بين الجماعة، حجم الجماعة، عمر المنظمة وأنظمتها وتقاليدها وقيمها...^(٩)
- وفي نقد النظرية الموقفية يعاب عليها مغالاتها في تقدير أثر الظروف الاجتماعية وإغفالها للاستعدادات النظرية اللازمة لنجاح القائد.^(١٠)

النظرية الوظيفية:

- تنظر هذه النظرية إلى القيادة باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة، ومن بين وظائف القائد:
- تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها.
- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.
- الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات
- توجيه أفكار الجماعة وإثراء ثقافتها، ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها.
- حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة وموضوعية.^(١١)

النظرية التفاعلية:

- وتركز هذه النظرية على عملية التأثير المتبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين القائد والمرؤوسين، وقد استخدم هولاند وجوليان مفهوم التبادل الاجتماعي في توضيح الأبعاد النظرية لعملية التفاعل من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١) يوضح نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل

ويتضح من خلال الشكل أعلاه أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف، حيث أن القائد يؤثر في الجماعة، ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة، وهكذا يتحقق الهدف لموقف معين من خلال العملية التفاعلية المتبادلة تأثيرا بين القائد والجماعة والموقف.

- من خلال استعراض نظريات القيادة يتضح لنا بأن البحوث التي أجريت في هذا الخصوص لم تسفر حتى الآن عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة. (١٢)

كذلك فإن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق السليم والصحيح ما بين شخصية القائد والمتغيرات في المواقف وهي العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ففي حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه ووجود وضوح في مهام العمل، مع تمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف القيادي يكون سهلا، ويصعب هذا الموقف في حالة غموض مهام العمل وتمتع القائد بمركز ضعيف.

مفهوم الجماعة:

من الصعب إيجاد تعريف موحد للجماعة ذلك أنها كموضوع جلب اهتمام كثير من العلماء والباحثين، ونظرا لذلك اختلفت تعريفاتهم للجماعة، ونحن هنا سنقتصر على بعض منها:

- تعرف موسوعة علم النفس الفرنسية الجماعة على أنها مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم ويتابعون هدفا مشتركا بشكل يحقق فيه تواجدهم وإشباع حاجاتهم الفردية.^(١٣)
- وعرفها عالم الاجتماع البيون سمول في عام ١٩٥٠ بأنها مجموعة من الناس كبيرة أو صغيرة الحجم، تربط أعضائها علاقات اجتماعية قوية تساعد على تحقيق أهدافهم الأساسية.^(١٤)
- أما تشارلز كولي فقد وضع تعريف للجماعة حدده بخمسة خصائص هي:

✓ تواصل الوجه للوجه

✓ عدم تخصيص نوع التواصل

✓ دوام نسبي

✓ قلة عدد الأشخاص المتواصلين

✓ الألفة النسبية بينهم

إلا أن هذا التعريف يبدو أنه يقتصر على روابط التواصل والألفة ويهمل المعايير والضوابط التي تمارسها الجماعة على أعضائها.

أما كرش crech وكرتشفيلد crutchfield فيقرران أن المعيار الذي على أساسه يمكن تقرير ما إذا كانت مجموعة معينة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة نفسية يرتكز على دعامتين:

١- أن يمارس الأفراد وجودهم كجماعة في المجال النفسي لكل فرد، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة.

٢- أن يتفاعل مختلف الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا ديناميا.^(١٥)

ويركز هذا التعريف على أن التفاعل الدينامي هو أساس وجود الجماعة .

أما كيرت ليفين فيقول: أن التشابه بين الأعضاء يمثل أساسا صالحا لحدوث التفاعل وبخاصة تشابه اتجاهاتهم أو أهدافهم...^(١٦)

وتعرف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يشغلون (قليلا أو كثيرا) علاقات مراكز وأدوار محددة بالنسبة لبعضهم البعض، ولديها جهاز من القيم والمعايير خاص بها ينظم سلوك الأعضاء وفيها على الأقل في الأمور التي تؤثر في الجماعة.^(١٧)

من خلال هذه التعاريف التي تم عرضها حول الجماعة أنها تركز على ثلاث عناصر أو اتجاهات حيث تركز في تناولها للجماعة على مبدأ التفاعل بين الأفراد خاصة التفاعل الدينامي لأفراد الجماعة، وأيضا مبدأ الهدف المشترك الذي يسعى أفراد الجماعة لتحقيقه وإشباع حاجاتهم، وتركز كذلك على الدور الذي يقوم به كل فرد من أفراد الجماعة وبالتالي فإن تفاعل أفراد الجماعة وقيامهم بأدوارهم لتحقيق أهدافهم المشتركة يوصلهم إلى ضرورة وجود قائد متميز يوحد جهودهم واتجاهاتهم في سبيل المصلحة العامة.

خصائص الجماعة:

تتميز الجماعة بعدد من الخصائص نذكرها :

- ١- تتكون من فردين أو أكثر .
- ٢- توافر ميول وقيم مشتركة ومتفق عليها تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد.
- ٣- وجود نمط تفاعل ثابت ومنظم له نتائجه بالنسبة لأعضاء الجماعة في مستويين:
 - أ- مستوى صريح ومحدد، من خلال عمليات فعلية تخضع للملاحظة كالانتماء والاشتراك والعمل معا.
 - ب- مستوى ضمني من خلال التقمص الشخصي والارتباط بقيم الجماعة وبالآخرين.
- ٤- وجود قنوات للاتصال بين الأفراد تسهل تحقيق أهداف وحاجات.^(١٨)

كما يذكر كورني وزملاؤه خصائص الجماعة كمايلي:

- ١- يتفاعل أعضاء الجماعة حيث يشارك كل أعضاء الجماعة بعضهم بعضا في أفكارهم من خلال وسائل الاتصال المباشرة بين بعضهم البعض في الاتصال غير المباشر.
- ٢- يدرك الأفراد أنفسهم كأعضاء في جماعة فيدركون أنفسهم كأعضاء في أسرة أو في فصل دراسي أو فريق معين.

٣- يتصرف أعضاء الجماعة إزاء العوامل والظروف البيئية التي تواجههم تصرفا معيناً قد يمكن التنبؤ به، فمثلاً يمكن أن نتوقع كيف يتصرف أعضاء الأسرة إذا ما واجهوا مشكلة عامة تمس كيان الأسرة ومستقبلها.

٤- الغرض المشترك: يعمل أعضاء الجماعة كفريق واحد لتحقيق أهداف مشتركة بين أعضاء الجماعة.

٥- الهوية الاجتماعية: أي يدرك كل أعضاء الجماعة أنفسهم كوحدة واحدة.

٦- تتكون الجماعة من عضوية فردين أو أكثر ولا يمكن أن تتشكل الجماعة بين شخصين على الأقل وليس هناك حد معين لعدد أفراد الجماعة.^(١٩)

وتؤكد هذه الخصائص على ضرورة الاتصالات بين أفراد الجماعة التي من شأنها تعزيز أهداف الجماعة وتحقيقها، وذلك بوجود قائد للجماعة يوحد جهود الجماعة للعمل كفريق واحد.

النظريات المفسرة لتكوين الجماعة :

من أهم النظريات التي اهتمت بتفسير تكوين الجماعة ما يلي:

أولاً- نظرية القرب : وترى هذه النظرية بأن شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام للجماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار حيث تتكون الجماعة غالباً من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون على ماكنة إنتاجية واحدة وهكذا، وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن للتقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يشجع على خلق مثل هذه الجماعات.

ثانياً- نظرية هومانس لتكوين الجماعة: وتقوم هذه النظرية على ثلاث عناصر أساسية هي :

١- الأنشطة وتمثل المهمات أو التصرفات وأفعال الأشخاص داخل الجماعة.

٢- التفاعل ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز المهمات داخل الجماعة.

٣- المشاعر وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات، وبها يدركون العالم المحيط بهم، وللمشاعر عناصر ومظاهر عديدة كالعطف والاحترام والمحبة والفخر والتودد (وعكس ذلك العداة والازدراء والخوف والكراهية...)

ويرى هومانس أن الجماعة الصغيرة هي بمثابة النظام الداخلي، في حين البيئة التي تعمل بها الجماعة هي النظام الخارجي وبين النظامين علاقات من الفعل ورد الفعل.

ثالثاً- نظرية الاتزان: تقترن هذه النظرية باسم نيوكومب وتقوم على افتراض أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف وسبل تحقيقها ، إذ أن ذلك يسهم تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف المشتركة، ولا تهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم، فلأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد دور بارز في تكوين الجماعات البشرية، لأن المصالح والأهداف المشتركة تسهم في تكوين درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها.

رابعاً- نظرية التبادل: وتعد هذه النظرية مقارنة بين العوائد المتحققة للفرد من وجوده في الجماعة مقابل كلفة انتمائه لها، إذ كلما زادت العوائد التي يحققها الفرد من الانتماء للجماعة زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة فيها، وبالعكس كلما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة أدى ذلك على تفكك الارتباط الجماعي وهكذا.. (٢٠)

دينامية الجماعة:

تندرج دراسة الجماعات تحت اسم دينامية الجماعة، وهو مصطلح قدمه كيرت لوين (١٩٣٥) ليمثل عمليتين رئيسيتين تحدثان داخل الجماعة ، وإحدى هاتين العمليتين هي عملية التماسك التي تهتم بتطوير والمحافظة على الجماعة، والثانية هي عملية التحرك التي هي نشاط تسعى الجماعة من خلاله لتحقيق الأهداف، وتهتم دينامية الجماعة في معناها الواسع بمجموع المكونات والسيرورات التي تتدخل في حياة الجماعات وعلى الأخص الجماعات التي يكون أفرادها في وضع وجه لوجه، بمعنى أن وجود الأفراد يكون نفسياً ويرتبطون فيما بينهم ، ووجود تفاعل ممكن فيما بينه، ويعني هذا أن دينامية الجماعات تهتم ببناء الجماعة ومراقبة سيرورتها النمائية، ورصد التفاعلات النفسية والاجتماعية التي توجد بين الأفراد داخل الكل الجماعي.

وتعتبر دينامية الجماعة المجال الذي يهتم بالقوى المؤثرة على تفاعل الأفراد داخل الجماعة وما يتمخض عنه من نتائج وأساليب أداء الجماعة لوظائفها. (٢١)

ويمكن القول أن دينامية الجماعة هي التفاعل مضافاً إليه عنصر التغيير.

تماسك الجماعة:

يعتبر مفهوم تماسك الجماعة من أكثر مفاهيم المنظمة تأثيراً في ديناميكية الجماعة وعاملاً مساعداً في فهم سبل تكوين الجماعة واستقرارها، كما يمكن التعبير من خلاله عن خصائص الجماعات الصغيرة، ويعبر تماسك الجماعة عن قوة الروابط بين أفرادها ومدى تكاتفهم واتحادهم. (٢٢)

ويقصد بتماسك الجماعة هو مدى جاذبية الجماعة وهي قوى الترابط بين أعضاء الجماعة، فكلما زاد تماسك الجماعة كلما زاد تأثيرها على أعضائها، وتزيد قدرتها على تغيير اتجاهات وأفكار وسلوك الأعضاء.

وقد أشار روبرت ورونالد إلى أنه تم تنقيح مفهوم التماسك في الآونة الأخيرة ، وقد برز من هذا التنقيح أن

التماسك مفهوم متعدد الأبعاد والتي تتمثل في:

✓ المهمة والتماسك الاجتماعي

✓ التماسك الرأسي والأفقي

✓ الانتماء

✓ الروح المعنوية

العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة:

وتقسم عوامل تماسك الجماعة إلى نوعين:

١- عوامل داخلية خاصة بالجماعة ، ثمة عوامل تخص الجماعة يطلق عليها العوامل الداخلية وفيها:

أ- درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، كلما كان هناك اتصال وتفاعل مستمر ايجابي بين الأعضاء كلما زاد ذلك من تماسك الجماعة والعكس صحيح .

ب- قدرة الجماعة على تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة، وترتبط قدرة الجماعة على تحقيق أهداف أفرادها بعلاقة طردية مع درجة تماسكها.

ج- درجة تشابه قيم واتجاهات الأفراد في الجماعة .

د- درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة، كلما ازدادت درجة اعتمادية العضو على الجماعة في إشباع حاجاته، كلما ازداد تمسكه بالجماعة.

هـ- المكانة الاجتماعية للجماعة.

و- حجم الجماعة، حجم أكبر تماسك أقل وبالعكس.

ز- التجانس بين الأعضاء.

٢- عوامل خارجية خاصة ببيئة الجماعة.

أ- التنافس بين الجماعات في المنظمة.

ب- نمط القيادة في المنظمة (ديمقراطي، أم دكتاتوري).^(٢٣)

أنماط القيادة:

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنماط قيادية هي:

١- القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية:

ويعتبر هذا النمط تطبيقاً لمفهوم نظرية X لماكريجور التي تقترض أن الفرد له احتياجات يمكن الوفاء بها، ولا داعي لمشاركته في اتخاذ القرارات.

ومن أهم مظاهر هذا النمط شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات، إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي، حيث أنه يشرف تفصيلاً على التعليمات وصيغ تنفيذها، ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية في:

- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع شكاوي الأعضاء، وارتفاع معدل دوران العمل والغياب، وازدياد نزاعات العمل.
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية.

والملاحظ على هذا النمط من القيادة هو عدم قدرة العمال على الإبداع والابتكار، كذلك صعوبة تنمية العلاقات وتحقيق التكيف الاجتماعي وقد يتوقف العمال عن العمل بمجرد غياب الرئيس.

٢ - القيادة الديمقراطية:

ويمكن تحديد سماتها في:

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد.
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي ، والمعنوية العالية والاتصالات الفاعلة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.
- ونلاحظ على نمط القيادة الديمقراطي ارتكازه على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين وإشراكهم في بعض المهام القيادية وتفويضهم السلطة.

٢ - القيادة الفوضوية:

ويمكن إبراز أهم سمات القيادة الفوضوية في:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها .
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات. (٢٤)

ويلاحظ على هذا النمط من القيادة أنه يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية مما يؤدي إلى سيادة الفوضى وغياب الرقابة الفعالة ، والفرد الذي يعمل بحرية مطلقة يصعب ضبطه مما يؤدي إلى حدة الروح الفردية وبالتالي صعوبة قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة.

ولابد أن نشير هنا إلى مصطلح القيادة الكارزمية ويعتبر ماكس فيبر أول من أعطى المصطلح صبغة سياسية عندما استخدمه للإشارة إلى القدرة التي يتمتع بها شخص معين للتأثير في الآخرين إلى الحد الذي يجعله مركز قوة بالنسبة لهم ،حيث يمنحه الواقعون تحت تأثيره حقوقا تسلطية عليهم كنتيجة لقدرته التأثيرية هذه. فالمزايا التسلطية التي يتمتع بها الشخص ويمارسها على العاملين تتبع أساسا من اعتقادهم بأن لهذا الشخص صفات وقدرات خارقة مثل أنه صاحب مهمة إلهية مقدسة ، أو بأن لديه قدرات إدراكية غير طبيعية وانه يتحلى بفضائل تعلو مرتبة البشر لتسمو به إلى مرتبة أعلى.

وتعتبر نظرية ماكس فيبر في السلطة هي من أشهر ما ارتبط باسمه، وفيها بحث عن الأسباب التي تحمل الناس على الرضوخ للأوامر الصادرة عن السلطة العليا. ولقد قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة أقسام هي:

١- السلطة التقليدية: وهي التي تستمد شرعيتها والتزام العاملين بأوامرها من الأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

٢- السلطة القانونية العقلانية: وترتكز شرعيتها على إيمان العاملين بقانونية مجموعة من القواعد والإجراءات ويحق للذين يصلون إلى السلطة وفقا لها في أن يمارسوا سلطاتهم ويصدروا أحكامهم التي تكون ملزمة للجميع.

٣- السلطة الكارزمية: والتي تستمد شرعيتها من إيمان الآخرين بقدراتها الخارقة، أي القيادة التي لها القدرة على تحفيز الأفراد لتقديم أداء عال.

بعض الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة وتماسك الجماعة:

في هذا العنصر نورد بعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى علاقة نمط القيادة بتماسك الجماعة وأي الأنماط القيادية أكثر تأثيرا على تماسك الجماعة وديناميتها وهي كمايلي:

١- دراسات جامعة أيوا Iowa:

وتعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات المهمة التي قام بها مجموعة من الباحثين بجامعة أيوا وهم:

Ronald Lippit & Ralph White وتحت إشراف Kurt Lewin الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية أو دينامية الجماعة، وقد تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي:

١- الاستبدادي المنفرد (الأوتوقراطي المتسلط)

٢- الديمقراطي

٣- الفوضوي المتساهل

ومن خلال النتائج تم التوصل إلى أن الجو الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاوناً وأكثر ايجابية، وأكثر تقبلاً لأفرادها بعضهم لبعض، بينما ينتج الجو الاستبدادي جماعة سلبية مفككة غير متعاونة، أما الجو المتسيب الفوضوي فينتج جماعة تسود داخلها الفوضى. (٢٥)

وبالتالي وحسب Lewin فإن النمط الديمقراطي هو أفضل نمط قيادي حيث يساعد على تحقيق الأداء الجيد والرضا عن العمل فضلاً عن تماسك الجماعة وإثارة دافعتها للعمل، كما أن الأفراد أيضاً يفضلون العمل في ظل هذا النمط القيادي.

٢- دراسة ليكرت وأنماط القيادة الأربعة:

استمرت الدراسة والتجارب المكتفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات، وذلك للتعرف على السلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة ومقارنته بالسلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المنخفضة وقد اقترح ليكرت Likert أربعة أنظمة قيادية وهي:

١- النظام التسلطي المستغل

٢- النظام الأتوقراطي الخير

٣- النظام المشارك

٤- النظام الديمقراطي الاستشاري

جدول رقم (١) يوضح نتائج دراسة ليكرت

عناصر القيادة	نظام رقم (١)	نظام رقم (٢)	نظام رقم (٣)	نظام رقم (٤)
١- الثقة في المرؤوسين	لا يثق في مرؤوسيه	ثقة السيد لخدمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب في السيطرة على القرارات	ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور
٢- شعور المرؤوسين	انعدام الشعور بأي	لا يشعر المرء	يشعر الفرد بحرية	يشعر المرؤوسين

بحرية كاملة	نوعا ما في مناقشة العمل	بحرية كبيرة في مناقشة العمل	حرية لمناقشة أمور العمل	بالحرية في مناقشة أمور العمل
يسعى دائما للحصول على أفكار المرؤوسين ويحاول دائما استخدامها	يحاول الاستفادة من أفكارهم بشكل بناء.	يسعى الرئيس أحيانا للحصول على آراء المرؤوسين	نادرا ما يسعى الرؤساء للحصول على آراء المرؤوسين لحل مشاكل العمل	٣- محاولة الرؤساء إشراك المرؤوسين

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد،

الأردن ، ٢٠٠٤، ص ٢٠٣

وأشارت النتائج إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين رقم (٣) و(٤) والأقل إنتاجية استخدمت النظامين رقم (١) و(٢) وذلك بغض النظر عن مجال عمل المدير أو إن كان بوظيفة تنفيذية أو استشارية. (٢٦)

ويتضح هنا علاقة النمط القيادي بتماسك الجماعة، حيث أن النمط الديمقراطي والمشارك حسب دراسة ليكرت كان أكثر تأثيرا على جماعة العمل أو المرؤوسين من خلال الإنتاجية العالية لهذه الأقسام على عكس الأقسام التي ساد فيها النمط الأوتوقراطي التسلطي والتي تميزت بإنتاجية منخفضة.

ومن خلال هذه الدراسات يتبين لنا علاقة الأنماط القيادية بتماسك أو ضعف تماسك جماعة العمل، ذلك أن النمط الديمقراطي هو النمط الذي يستطيع زيادة تماسك هذه الجماعات عن طريق تفعيل الاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، وبالتالي تماسك الجماعة وتحقيق أهدافها.

إضافة إلى ذلك فالنمط الديمقراطي المشارك هو الذي يهتم بالعمل والعاملين معا، وهو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والابتكار والإبداع.

خصائص التنظيمات الحديثة:

تتميز التنظيمات الحديثة بخصائص ومواصفات يمكن عرضها فيما يلي:

أ- الإبداع: والذي يعرف بأنه القدرة على خلق طرق جديدة لتطوير المنتجات والتكنولوجيا، وأساليب العمل.
ب- تحمل المخاطرة: وهي الرغبة في التضحية بالموارد مع احتمال النجاح أو الفشل في تحقيق العائدات والنتائج المرجوة.

ت- المبادرة : وهي الرغبة في أن تكون الأول في تشكيل البيئة لتحقيق النجاح.

ث- الاستقلالية في العمل: لتطوير الأفكار الجديدة المقرونة بالرغبة والقدرة على السلوك التنافسي المتحدي.
ج- الهيكل الإداري الذي يؤمن الاستقلالية والحرية في العمل ويعزز الإبداع والابتكار، فالمركزية والرسمية وتعدد الأقسام والتداخل فيما بينها يحد من إمكانية تبني التوجه الريادي للإدارة، لأن الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمركزية والرسمية وتعدد الأقسام وتداخلها يؤثر سلباً على التوجه الريادي الذي يمكن أن تتمتع به المنظمة. (٢٧)

ويتضح هنا أن التنظيمات الحديثة التي تعمل في بيئة معقدة هي التي تزيد حاجتها إلى هذه الخصائص، مما يحتم عليها العمل على تحسين قدرات العاملين فيها ومحاولة التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية لزيادة كفاءة المنظمة، ومما يساعد على تحقيق ذلك وجود قيادة إبداعية تعمل على تفجير الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتوجيهها لتحقيق التميز والريادة للمنظمة.

خاتمة:

وعليه ومن خلال ما سبق عرضه في هذا المقال فإننا نصل إلى النتائج التالية :

- القيادة ظاهرة اجتماعية تنمو وسط تجمع بشري فعال، فهي بذلك ضرورة اجتماعية .
- نجاح القيادة يكمن في كفاءة القائد وقدرته على التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات الأفراد، حيث يتميز القائد عن غيره من أعضاء جماعة العمل أو المنظمة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك القدرة التأثيرية لتوحيد جهود الجماعة وتوجيهها نحو إنجاز الأهداف.
- لا بد على القائد من إتباع نمط قيادي يركز على تماسك الجماعة، من خلال تعزيز روح الانتماء للجماعة والعمل على رفع الروح المعنوية لأداء مهامهم بفعالية وإبداع، وجودة في الإنتاج.
- مشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وصناعتها له تأثير على شعورهم بتحقيق الذات، وبالمحصلة على تماسك الجماعة.
- تبين أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الذي يساعد على تماسك الجماعة، لأنه يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي وبالتالي فإن أعضاء الجماعة يتكون لديهم شعور بالرضا والثقة والاستقرار مما يساهم في تماسك الجماعة وذلك بفعل القرارات العادلة للقائد والتي تعبر عن أفراد الجماعة وتنعكس ايجابيا على مصلحة المنظمة بصفة عامة.

الهوامش:

- ^١ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٧٤.
- ^٢ - عبد الرحيم الشاذلي يحيي عبد الله، "أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد ١٦، جوان، ٢٠١٦، ص ١١.
- ^٣ - صالح محمد علي أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة، الأردن، ٢٠٠١، ص ١٦٠.
- ^٤ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٤، ص ١٧١.
- ^٥ - صالح محمد علي أبو جادو، مرجع سابق، ص ص ١٦٧-١٦٩.
- ^٦ - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط ٢٠١٤، ص ٢١٧.
- ^٧ - إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سابق، ص ٣١٠.
- ^٨ - عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، ١٩٩٧، ص ٢٣٥.
- ^٩ - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص ٢١٨.
- ^{١٠} - صالح محمد علي أبو جادو، مرجع سابق، ص ص ١٨٠.
- ^{١١} - محمد شفيق، العلوم السلوكية، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٠٠.
- ^{١٢} - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص ٢٢٠.
- ^{١٣} - عبد المريد عبد الجابر قاسم، دينامية الجماعة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، ط ١، ٢٠١٧، ص ٧٧.

- ١٤- دينكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة ومراجعة: إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، بيروت، ط٢
١٩٨٦، ص ١٠٨.
- ١٥- حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات
الجامعية، الجزائر، ٢٠١٥، ص ١٦-١٧.
- ١٦- عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، المفاهيم والمحددات، دار
الأمة، الجزائر، ٢٠١٧، ص ١٨٥.
- ١٧- صباح أحمد محمد النجار، العلاقات السوسيو مترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد، الأردن، ط١
٢٠١٣، ص ٢٩.
- ١٨- المرجع السابق، ص ٣٠.
- ١٩- عبد المريد عبد الجابر قاسم، مرجع سابق، ص ٨٧.
- ٢٠- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- ٢١- عبد المريد عبد الجابر قاسم، مرجع سابق، ص ص ٢٦-٢٧.
- ٢٢- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص ١٥٥.
- ٢٣- عبد المريد عبد الجابر قاسم، مرجع سابق، ص ص ١٩٨-١٩٩.
- ٢٤- المرجع السابق، ص ص ٢١٥-٢١٦.
- ٢٥- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، الأردن،
٢٠٠٤، ص ٢٠٢.
- ٢٦- المرجع السابق، ص ٢٠٣.
- ٢٧- إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٤٩.