

فعالية القيادة في تسيير الأفراد داخل المؤسسة

د. العايب سليم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة البليدة 2
أ. بوطبال حكيمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2

ملخص:

لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات وإلى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ودراية وكفاءة وإخلاص، فازداد الطلب بالتالي على الكفاءات القادرة على قيادة عملية التنمية ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية.

وعليه سوف نوضح من خلال هذه المداخلة دور القيادة وتأثيرها على تسيير الأفراد في المؤسسة.

Résumé :

Le développement rapide que l'administration moderne a connu et l'élargissement de son rôle ont conduit, d'une part, à augmenter le besoin en administration dynamique et souple capable d'affronter les défis et, d'une autre part, à recourir à des types d'individus possédant l'art de gérer l'appareil administratif afin qu'ils puissent accomplir leurs devoirs avec maîtrise, compétence et abnégation

Nous allons démontrer à travers cette intervention le rôle du management (du leadership) et son influence sur la gestion des hommes.

I مقدمة:

إن القيادة ظاهرة اجتماعية هامة، تتأثر بظروف المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما أنها تؤثر تأثيراً فعالاً في المجتمع فالقادة هم الذين يقودون جماعتهم حيث الإصلاح والتقدم والنجاح، ومن هنا جاء دور القيادة داخل التنظيم فالقائد داخل المؤسسة هو الذي يستطيع إمداد الأفراد بكل ما يحفزهم إلى العمل ويرفع معنوياتهم ويقوم بالتأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف والتنسيق في نشاط وجهود الأفراد للوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل، وبالتالي فهو قادر على بناء علاقات إنسانية تقوم على التفاهم والاشتراك والمناقشة لما يمس ظروف العمل وتحقيق التعاون بينه وبين عماله ومنه فإن القيادة لها القدرة على توجيه نشاطات الأفراد واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العمال والتنظيم ككل.

II أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة ومضمونها.

1- مفهوم القيادة الإدارية: القيادة هي القدرة على دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماسة عالية، وهي كذلك توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين، كما أنها عملية التأثير على سلوك المرؤوسين لتحقيق هدف معين (المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية، 2011، ص10).

وتعتبر القيادة تلك القدرة التي يستأثر بها المدير في التأثير في الآخرين وتوجيههم لكسب طاعتهم وإحترامهم وخلق التعاون بينهم لتحقيق الهدف (يونس محمد إبراهيم، شهرزاد محمد شهاب، 2011، ص19).

ويعرف J-ETZIONI القيادة بأنها مهارة تستند إلى السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع (نقلا عن شعبان علي حسن السيسي، 2009، ص312).

كما نجد البعض يعرف القيادة بأنها عملية التأثير المتبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك (محمد السيد أبو النيل، 1985، ص296).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول، بأن القيادة هي مختلف السلوكات والعمليات التي يمارسها القائد بغرض التأثير في المرؤوسين وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة بين الأفراد.

وفي الغالب نجد أن القيادة هي قائمة على التأثير في الآخرين، ومنه نستخلص بأن القيادة هي فن التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف ومن يمتلك القدرة على التأثير يستطيع أن يكون قائدا.

2- القيادة وبعض المفاهيم المرتبطة بها:

أ- القيادة والقائد: يمكن التمييز بين القيادة والقائد حيث أن القيادة تشير إلى العملية التي يتم فيها الجانب الدينامي، أي إلى عملية التأثير في سلوكات الأفراد، فهي عبارة عن التفاعل بين عدد من العوامل المعقدة هي القائد نفسه والتابعين له، بينما القائد يشير إلى مركز داخل بناء الجماعة أو إلى الشخص الذي يشغل ذلك المركز والذي يلتف أعضاء الجماعة حوله.

ب- القيادة والإدارة: يمكن أن توضيح الفرق بين القيادة والإدارة في النقاط التالية:

- إن وظائف الإدارة الرئيسية هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق، مع القدرة على التحكم في الأحداث وحل المشاكل، أي أنها تركز على خلق جو من النظام والاستمرارية.
- بينما القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية وحشد القوى تحت هذه الرؤية، التحيز وشحن الهمم.

- الإدارة تعتمد على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة ممكنة، بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز، عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة.

لكن رغم هذه الفروقات إلا أنه لا تستطيع المنظمة الاستغناء عن أي منهما، لأن وجود الإدارة وتحقيقها الفعالية والتحديث والقدرة على التعامل مع متغيرات البيئة، يحتاج إلى القيادة وتحديد الرؤى المستقبلية لضمان الاستمرارية والمنافسة.

ج- القيادة والرئاسة: يمكن التمييز بين القيادة والرئاسة في النقاط التالية:

- مصدر السلطة: سلطة القائد يستمدّها من أفراد جماعته بعد حصوله على اعترافهم به واختيارهم له، بينما سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده.

- هدف الرئاسة يتحدد بواسطة الرئيس متماشيا مع مصالحه التي يمكن أن تتواءم مع منفعة الجماعة.

بينما يتحدد الهدف في القيادة أساسا بواسطة الجماعة، التي ترسم الهدف وتحدده وفقا لمصالحهم الجماعية.

- يستند الرئيس في رئاسته إلى السلطة والسيطرة، بينما يستند القائد في قيادته إلى حب الإتياع وتشجيعهم والتفاهم حوله.

د- القيادة والإشراف: يمكن أن نميز طبيعة القيادة والإشراف في أن المشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، فالمشرف يستمد سلطته من مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد وطاعة تعليماته على أية حال.

أما القيادة فهي تختلف على الإشراف، في أن الشخصية القيادية تحصل أولاً على الموافقة والقبول كأساس للشرعية، وهذا يعني أن الفرد يكون عضواً في جماعته.

وعلى العموم يمكن القول، بأن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولاً من أعضاء الجماعة ويقدم الأعمال بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائداً كفاً (أعراب حكيم، 2008، ص35).

و- القيادة والزعامة: تعرف الزعامة على أنها مجموعة الخصال الزعامية الكارزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر منهم وعن إقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. ومنه فإن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، إعتقاداً على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم، بصرف النظر على المنطق أو المبرر لذلك (صالح سميرة، 2008، ص18).

III ثانياً: أهمية القيادة وأنواعها

I- أهمية القيادة: تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وهي مفتاح نجاح أي مؤسسة ومن خلال هذا يمكن تلخيص أهميتها في عدة جوانب.

***- الجانب الإنساني:** يتضح دور القائد من خلال المسؤوليات الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم والتعاون.

وتبدو أهمية القيادة في هذا الجانب من خلال النقاط التالية:

- العمل على تماسك أعضاء الجماعة وتكثيف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.
- مساعدة أعضاء الجماعة على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.

- مساعدة الجماعات على الإنفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات لتحقيق هذه الأهداف.

- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص 87).

***- الجانب التنظيمي:** إن الدور الأساسي للقائد هو إمداد الأفراد بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية.

- تتحمل القيادة الإدارية مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.

- تعمل القيادة أيضا في التوفيق بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف تنظيمية.

- التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير رسمي.

- كما أن دور القائد يبرز من خلال قدرته على التنسيق في نشاط المرؤوسين، وجهودهم من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- القيادة ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها، بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في العمل.

- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطوات اللازمة لحلها.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد (نواف كنعان، 2007، ص 114).

كما أن دور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على إصدار المدير القائد للأوامر والتأكد من النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي هو إمداد الأفراد بما يحفزهم ويغرس في نفوسهم حب العمل المشترك والتعاون، وكذلك يبرز دور القائد في قدرته على تنسيق جهود العاملين وتوجيهها وبالتالي يستطيع أن يجد السلوك الهادف لدى الأفراد.

II- أنواع القيادة: عادة ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين هما: قيادة رسمية، وقيادة غير رسمية، حيث يتم تعيين الأولى من طرف سلطة أعلى، أما الثانية فتظهر في التنظيم غير رسمي نتيجة قدرة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة.

أ- القيادة الرسمية: يعرف القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة لمنظمة، تنشأ القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي، ويعتمد على التدرج السلمي من أعلى إلى أسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة.

إن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد وقوة المنصب، إستنادا إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة من قبل الأفراد، حيث أن سلطة القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي.

ب- القيادة غير رسمية: تنشأ داخل التنظيم غير الرسمي، إذ يبرز القائد الغير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها. حيث أن القائد الرسمي يستمد سلطته من جماعته التي تقبل به وتوافق عليه، وهو يعتمد على مميزاته الشخصية والذهنية والسلوكية حتى يؤثر على الآخرين، ويجعل الآخرين يلتفتون حوله، فقد تظهر القيادة الغير رسمية داخل القيادة الرسمية، ويمكن أن يؤثر القائد الغير رسمي الذي قد يكون عضوا في جماعة العمل على هذه الجماعة أكثر من المسؤول المباشر والرسمي.

وقد تتعدد أسباب ظهور القيادة الغير رسمية ومن أبرز هذه الأسباب ما

يلي:

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية، كاعتماده على سلطته الرسمية أو انعزاله عن الجماعة وتهديدها أو إعاقة جهودها وعدم تقديمه الدعم والمساعدة لها.
- عزز القائد الرسمي عن إشباع الحاجيات الفردية والجماعية للمرؤوسين، فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجيات، فإذا وجد وذلك الشخص جعلوه قائدا غير رسمي.
- فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة التي يقودها.
- امتلاكه لقدرات ومهارات فائقة كالخبرة في العمل، الشخصية القوية، القدرة على الاتصال، كلها تساعد على أن تكون قائد غير رسمي.

IV ثالثا: خصائص القيادة وسمات القائد الناجح

1- خصائص القيادة: يمكن إبراز خصائص القيادة في النقاط التالية:

- القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف، حيث أن للقيادة دور كبير في التأثير على الكفاءة الإنتاجية للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف.
- القيادة عملية إنسانية، أي أن من يقوم بها هم أفراد من الناس وليسو آلات.
- القيادة عملية أساسها حفز الأفراد ودفعهم للعمل.
- تعتبر القيادة مركز السلطة والمسؤولية، لأن القائد له الحق في التأثير في تابعيه وتغيير سلوكهم لتحقيق الأهداف، وهناك ثلاث مهارات ينبغي أن تتوفر في الفرد حتى يصبح قائدا، وهذه المهارات هي:
- **مهارة إنسانية:** هي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح الفريق بين أفراد التنظيم، إن العلاقات الإنسانية

جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للقائد، وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرط أساسي في عمل القائد.

● **مهارة فنية:** هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه هذا القائد، وهذه المعرفة هي التي تضعه محل ثقة التابعين له.

● **مهارة فكرية:** هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة، أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة.

وبالتالي فإن القيادة تعني التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم في اتجاه معين، وهذا بغض النظر عما إن كان القائد يملك سلطة رسمية أم لا، ومنه فإن القيادة يمكن أن تكون في إطار رسمي ويمكن أن تكون في إطار غير رسمي، أي قد نجد أحد العمال هو القائد على مجموعته وليس المسؤول المباشر.

II- سمات القائد الناجح: ليس كل فرد يتحمل المسؤولية يعتبر قائدا

ناجحا، بل هناك سمات يتحلى بها القائد، حتى يكون ناجحا ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- مهارات لغوية وتعبيرية تسمح للقائد بتوصيل رسالته وتسهيل اتصالاته مع الآخرين.
- مهارات اجتماعية تسمح للقائد بالحصول على علاقات اجتماعية جيدة مع الأفراد الذين يتعامل معهم.
- ذكاء حاد يسمح له بفهم المواقف واستخلاص العبر ومواجهة المستجدات والتنبؤ بالأحداث من خلال المعطيات المتوفرة.
- التكوين المناسب في المجال المعرفي والعلمي، الذي يشتغل فيه وهو ما يساعد على فهم سير العمل، كما يتدرب القائد على تنمية قدراته القيادية في المجال الاجتماعي من طرق المعاملات والاتصالات

وتسيير الأفراد والاجتماعات، وهي شروط ضرورية في القيادة الناجحة واتخاذ القرارات الفعالة.

ومن خلال ما سبق نستخلص، أن للقائد سمات نفسية واجتماعية يمكن تنميتها عن طريق استعمال عدة مناهج متعددة منها تكوين الحساسية للأمور، لعب الأدوار، دراسة الحالات، بعد الرؤية.

وغيرها من الطرق التي تساهم في الرفع من فعالية القرارات التي يتخذها القائد، حيث أشارت بعض الأبحاث إلى وجود سبع صفات رأت بأنها ضرورية ولا غنا عنها للقيادة وهي:

- **الكفاءة الفنية:** وهي أن يكون القائد على دراية كاملة بعمله وملما بمختلف جوانب المجال الذي يعمل فيه.
- **المهارة المفاهيمية:** وهي القدرة على التفكير المجرد أو التفكير الإستراتيجي.

- **سجل حافل بالإنجازات:** وهي أن يكون للقائد تاريخ طويل في تحقيق النتائج.

- **مهارات التعامل مع الناس:** وهي القدرة على التواصل مع الآخرين وتحفيزهم وإسناد المهام المختلفة إليهم.

- **الذوق السليم:** وهي القدرة على التعرف على المواهب وتنميتها.

- **حسن التقدير:** وهي القدرة على اتخاذ قرارات صعبة في وقت قصير مع عدم توفر البيانات الدقيقة.

- **الشخصية:** وهي الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد (فليب سادلر، 2008، ص20).

إضافة إلى هذه الصفات فهناك سمات أخرى هي التي تجعل القائد ناجحا منها: قوة الإرادة، الطموح، النشاط، الشجاعة، الرغبة القوية في القيادة، الحسم،

القدرة على التوقع، اختيار التوقيت المناسب، القدرة على المنافسة، الثقة بالنفس، المسؤولية وغيرها.

القواعد العشرة لنجاح القائد الفعال:

- البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور.
- رؤية النافع في الضار والضرر في النافع.
- تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور.
- تحويل الأعداء إلى أصدقاء والمحافظة على الأصدقاء.
- تحويل السالب من الأمور والمواقف إلى الإيجابية والفعالية.
- استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام.
- التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا.
- نقل العمل إلى الميدان الأنسب واختيار الوقت المناسب وأساليبه.
- التدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح.
- التماس الواقعية والتوسط في الأمر، والبعد عن التشدد والتعصب للرأي (بشار يزيذ الوليد، 2008، ص255).

V رابعاً: عملية القيادة الإدارية:

بما أن القيادة هي عبارة عن تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي شخص منا أن يكون قائد بمفرده، ومنه فعملية القيادة تتضمن عناصر هي:

- 1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما يجعل بعض التعاريف والنظريات تعطيه أهمية كبيرة وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد " j-carter " تعاريف القائد ملخصة كالتالي:

- القائد يمثل مركز سلوك الجماعة.

- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهداف معينة، وذلك من

خلال الصلاحيات التي يتمتع بها فهو يعمل على توجيه الأفراد.

- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة.

ومن خلال ما سبق، فإن القائد هو الشخص الذي ينتمي إلى الجماعة فهو

مركز سلوك هاته الجماعة، يعمل على توجيه أفرادها ويهتم بسلوكاتها.

2- الجماعة: بحيث يشترط توفر جماعة منظمة من الأفراد تتميز ببتابين

مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في

قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم

المشتركة يعد عنصر ضروري لتحقيق العملية القيادية.

3- التأثير: فعملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد

الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، ولتأثير عملية مقصودة

هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة.

وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على

الجهد المبذول، تنمية قدرات الجماعة، وتدريبهم وغيرها.

وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في القيادة، بمدى قوة وفعالية وسيلة

التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها(طلال عبد الملك

الشريف، 2004، ص35).

4- تحقيق الأهداف: وهذا العنصر متعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة،

وهذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالتنظيم وأخرى

خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة. وتبرز صعوبة توافر

هذا العنصر في القيادة، عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة

وأهداف أفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل

جانب ويعيد ترتيبها.

ومنه فإن عملية تأثير القائد في أتباعه تكون متعلقة بتحقيق الأهداف المشتركة، ومن هنا فهو يعمل على زيادة إشباع حاجات الجماعة وتحقيق غاياتها.

5- التنسيق: حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك، بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، حيث أنه ليس من الممكن أن يستطيع القائد أن يوجه الجماعة ويؤثر عليها وعلى أفرادها ما لم يوجد بينهم نوع من التناسق والانسجام (طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص35).

VI خامسا: أنماط القيادة الإدارية:

هناك العديد من النماذج أو أنماط القيادة والتي تحدد بفعل العوامل الموقفية التي تتصل بالقياديين حيث أن نمط القيادي يتشكل من مجموعة من الخصائص المتحدة ببعضها البعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، بمعنى آخر النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف.

وهناك عدة تصنيفات لأنماط القيادة نذكرها في ما يلي:

1- نمط القيادة الأتوقراطية: يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفية المستمدة من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته وأهوائه متبعا في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق الأهداف، دون الإستماع لأفكار المرؤوسين حيث أنه غالبا ما ينسب النجاح إلى نفسه.

ويتميز النمط القيادي الأتوقراطي بـ:

- القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه الالتزام بها دون مناقشة.

- القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.
 - القائد يبدو متصلب الرأي، أي أنه لا يتجاوب مع المشاركة والتي تكون بدورها منخفضة جدا فهو المسؤول الأول والأخير.
 - القائد يحرك تابعيه اتجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع العقاب والثواب (عباس علي ، 2012، ص137).
- حيث يمكن القول بأن القائد الأتوقراطي يتميز بالتسلط واحتكار اتخاذ القرار، فهو يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة دون اللجوء إلى استشارة المرؤوسين، وهو أيضا مصدر الثواب والعقاب حيث أن المرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي كما أنه يهتم بالجانب الملموس أي العمل أكثر من اهتمامه بالعلاقات "الأشخاص".

2- القيادة الفوضوية التسييبية: هذا النمط هو على النقيض تماما من القيادة الأتوقراطية، فالقائد هنا يترك لأتباعه حرية اتخاذ القرار، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ وهو بذلك يتخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات وأصبح يلعب دور الوسيط، وينصف بالسلبية والتسامح والتودد اتجاه أتباعه، وقد يؤدي هذا السلوك إلى التسبب وعدم الانضباط.

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا الأسلوب القيادي ما يلي:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- ويعتقد لقائد في هذا النمط أن تنمية قدرات الأفراد وزيادة إمكانيات العمل لديهم يتحقق بإعطاء الحرية في ممارسة السلطة وزيادة استقلاليتهم في إنجاز المهام التي تسند إليهم، ولذلك يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال التعليمات العامة الغير محددة.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة إلى مرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.
 - إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصال.
- وباختصار يمكن القول، أن هذا النمط يعطي الحرية الكاملة للعمال والمنفذين في التصرف، كما أن القائد هنا يفوض السلطة بشكل واسع، بحيث يترك الحرية للعمال بأداء الأعمال كما يحلو لهم وهو يشاركهم بدرجة ضئيلة في بعض المعلومات والمعارف.
- 3- القيادة الديمقراطية:** ويطلق عليه أيضا نمط القيادة المشارك، وهو النمط الذي يعتمد فيه القائد على مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار بشكل فعلي. زيادة على التفويض وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية، كما أنه يبتعد على أسلوب العقاب، والتهديد في تنفيذ العمل وإنما يعتمد على الترغيب والإقناع، ويوظف الحوافز المادية وغير المادية، وفق هذا النمط يفوض القائد سلطته إلى مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ولا يفرض عليهم أو يملئ عليهم قراراته.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي الديمقراطي في:

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد ما يجب عمله، وبصدد القرارات التي يجب اتخاذها.
 - القائد يساعد ويدعم تابعيه في أرائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب أهداف المنظمة.
 - القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه سلوكهم وأن يكونوا مجدين في أعمالهم إذا ما تم تحفيزهم بطريقة صحيحة.
- ومن خلال هذا يمكن القول، بأن النمط القيادي الديمقراطي يتميز بالاهتمام بالمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار، حيث يعمل القائد على تفويض جزء من سلطته إلى رؤسائه كما يركز على تشجيع الإتصال وتبادل المعلومات

بين العمال، وهذا ما يعطي حرية التعبير عن الرأي ومن هنا يكون الأعضاء في حالة من الرضى الوظيفي عن القرارات المتخذة لأنهم أطراف في اتخاذها.

النمط القيادي	مظاهر ومواصفات النمط القيادي
1- القائد الإنسحابي	- عدم الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية ويؤثر سلبا على روح المنظمة - ينسحب من العمل ويعيق الآخرين عن التقدم، ويحجب المعلومات اللازمة عنهم.
2- القائد المجامل	- يصنع التناسق والانسجام بين الأفراد والعلاقات فوق كل إعتبار. - تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في أن يكون شخص طيب للآخرين. - غير مجازف ولا مخاطر بأي إضطرار في العلاقات السائدة.
3- القائد الإنتاجي الأوتوقراطي	- تظهر عدم فاعليته نتيجة إعلان الواضح عن عدم إهتمامه بالعلاقات. - ثقته منخفضة بالآخرين، ويخافه الآخرون ولا يحبونه وهمه العمل فقط. - يعمل مرؤوسيه فقط عندما يمارس ضغوطا عليهم.
4- القائد الواسطي "الموفق"	- يعرف مزايا الإهتمام بالجانبين لكن غير قادر على إتخاذ قرار سليم. - تعتبر الحلول الوسط أسلوبه في العمل وتركيزه موجه على الضغوط الحالية. - يحاول جهده إرضاء من يملكون التأثير على مكانته أو وظيفته.
5- القائد الروتيني "البيروقراطي"	- لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات مع الأفراد. - يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح. - يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات واللوائح.
6- القائد التطوري	- يضع ثقته في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم وتوفير مناخ مناسب للعمل. - ينجح في تحقيق مستوى عال من الإنتاج إلا أن إهتمامه بالعاملين

يؤكد على تحقيق بعض الأهداف.	
- يضع ثقته الضمنية في نفسه ويهتم بالأجل القصير والطويل من عمله. - تركز فاعليته في قدرته ومهارته على دفع العاملين للعمل دون مقاومة. - يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بمهارة خلق مناخ يساعد على ذلك.	7- القائد الأوتوقراطي العادل
- يوجه أقصى الطاقات اتجاه العمل المطلوب في الأجل القصير والطويل. - يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج ويتفهم التنوع في القدرات الفردية. - تظهر فاعليته من خلال اهتمامه وتركيزه على كل من العمل والعاملين. - يحقق أهداف إنتاجية عالية.	8- القائد الإداري المتكامل

جدول رقم (1): أهم الأنماط القيادية وما يقابلها من مواصفات النمط

القيادي.

المصدر: محمد أكرم العدلوني: المرجع السابق، ص 45-46-47.

VII سادسا: الإتجاهات المحددة للقيادة الإدارية

هناك مجموعة من الاتجاهات التي حاولت تفسير وتحليل أبعاد القيادة وفي ما يلي سنتطرق إلى أهم النظريات:

1- نظرية السمات: يقوم مفهوم هذه النظرية على أن أساس النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توفر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا ناجحا.

ومن بين هذه الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد ما يلي:

- توفر طاقة جسمية وعصبية، شعور قوي بالهدف والإنجاز،
- توفر الحماس، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على إتخاذ القرار، الذكاء،
- الإيمان بالأهداف (عمر السعيد وآخرون، 2003، ص108).
- وعموما هناك صفات جسمية، كالوزن والطول والقوة الجسمية والمظهر والصوت وغيرها، وصفات إجتماعية.
- وهناك من يقسم هذه الصفات إلى ثلاث مجموعات.
- سمات شخصية: مثل الصحة، الذكاء، روح الصداقة، الأمانة، الحكم الصائب.

- سمات سياسية: وهي إدراكه للأهداف السياسية والمثل العليا.
- سمات نظامية: وهي قدرته على الالتزام بالأنظمة ومراعاة تطبيقها بشكل صحيح.

وقد تعرضت هذه النظرية للنقد من الكثير من كتاب الإدارة وعلم النفس، لأنها فشلت في تحديد نمطا منسقا لتمييز القادة كي يمكن تطبيقه بصفة عامة. وإذا أمعنا النظر في هذه الصفات، لوجدنا أن توافرها جميعها في شخص واحد نادر جدا، أو قليل جدا، لذا فإن المنطق الأساسي لهذه النظرية غير صحيح تماما، وإن متطلبات القيادة الإدارية تتغير مع الزمن، وكذلك تتغير صفات الأشخاص والقادة، وبالتالي فإنه لا توجد صفات موحدة للقادة لأن القيادة ترتبط بالمواقف والمعرفة بزمان والمكان ونوع التنظيم وخصائصه وخصائص الأفراد وطبيعة العمل.

2- نظرية الموقفية: بدأت هذه النظرية عام 1948، من خلال بحوث Stogdil حيث وجد أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القائد وإنما يتجاوزهم ليتطرق إلى الموقف، حيث أنه للتعرف على الشخص المناسب

للقيادة وفقا لهذه النظرية يجب وضعه في موقف معين، ونترك له حرية التصرف ومن هنا نستطيع القول بأنه قائد أم لا.

إن النظرية الموقفية للقيادة تتصف بعدة صفات نحددها في ما يلي:

- إن القيادة هي ليست شيئا جامدا، وإنما هي قيادة مواقف.
- هناك فرق كبير بين نمط القائد وفعالية هذا النمط.
- قد لا ترتبط القيادة بنمط واحد وإنما قد تتطلب توفر أكثر من نمط في نفس الوقت.

- القيادة عملية حركية تتغير وفقا للتغير الذي يصاحب الموقف. ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه النظرية تنسب القائد إلى الموقف، وأن القائد الناجح في موقف ما ليس بالضرورة قائدا في موقف آخر، مثال الطبيب قد يكون قائدا ناجحا في مكان تكثر به الأمراض، ولا يكون قائدا في مكان آخر.

3- نظرية المسار أو الهدف: تعتبر هذه النظرية التي قدمها هاوس روبرت « R.Hous » سنة 1971 محاولة ربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين التي اشتقت مكوناتها الأساسية من نظرية التوقع في الدافعية. وهذه النظرية قائمة على فكرة أساسية هي كيف للقائد أن يؤثر على مدركات مرؤوسيه والمتعلقة مع أهدافهم من العمل وأهدافهم الشخصية، أي أن القائد الفعال يستطيع التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم من العمل وأهدافهم الشخصية، وتحقيق أهداف المنظمة المختلفة عن طريق الربط بين تحقيق أهداف العاملين وتحقيق أهداف المنظمة الوظيفية. وتستخدم النظرية في تفسير السلوك القيادي على دافعية الأداء للعاملين ورضاهم في نمطين هما:

أ- القيادة الموجهة بوجه عملية توجيه وإرشاد العاملين نحو الأداء.

- ب- **القيادة المؤيدة**: يوفق علاقته بمروؤسيه ويساهم على تلبية احتياجاتهم، ثم تطورت هذه النظرية على يد " هاوس " بمساعدة " متشل " و " غريفن " « Greffin et Mitchel » حيث تم إضافة ثلاث أساليب للقيادة هي:
- القيادة المشاركة: وهنا يكون السلوك عن طريق المشاركة وهو الذي يتشاور فيه القائد مع مروؤسيه قبل اتخاذ القرار.
 - القيادة المهمة بالإنجاز: وهو الذي تحدد أهداف طموحه لإنجاز العمل.
 - القيادة المحافظة: تهتم بصياغة العمل والعاملين.
- ويرى هاوس أن النمط الفعال هو الذي يسعى إلى حفز المروؤسين وتوليد دافع قوي للعمل وهذا يربط بين القيادة والدافعية.
- وترى هذه النظرية أن العلاقة بين سلوك القائد ورضا الأتباع وإنتاجهم يعتمد على عدد من العوامل هي:
- **عوامل شخصية للمروؤسين**: تتمثل في القدرة، الحاجات، الدوافع.
 - **عوامل بيئية العمل**: تتمثل في المهام، جماعات العمل، السياسة التنظيمية.
- حيث أن هذه العوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد وأدائهم فإذا تناسبت العوامل الشخصية والبيئية في العمل حققت ذلك وارتفع مستوى الأداء وزاد رضا الأفراد في المنظمة.
- 4- نظرية السلوكية**: تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، أن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد باتباعيه.
- **البعد الأول**: تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد بالمبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم.

- **البعد الثاني:** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة، حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبدلة بينه وبين العاملين وتقدير آرائهم واحترام مشاعرهم، وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل.

إن هذا التفاعل بين القائد والمرؤوسيه يتضمن الاهتمام بالعمل والإنتاج والعلاقات الإنسانية أو العاملين (سهيلة عباس، 2004، ص16).

VIII خاتمة:

تعتبر القيادة فن التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، كما أن هذا التأثير يعتمد على عدة أشكال وأنماط من القيادة منها النمط الديمقراطي الذي يركز فيه القائد على المشاركة والتشاور مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والنمط الأتوقراطي الذي يركز على وحدة القيادة وعدم إشراك المرؤوسين، وهناك نمط آخر يتمثل في النمط التسيبي والذي يتخذ فيه القائد صفة الإنسحابي ويترك المجال فيه للعمال، كما أن للقيادة أهمية بالغة في عدة جوانب منها الجوانب التنظيمية والاجتماعية، وإضافة إلى أن لقوة القائد مصادر عديدة يتمكن من خلالها من التأثير في سلوك أتباعه كقوة المكافأة والإدارة والقوة القانونية الرسمية وغيرها، والتي تمكنه من السيطرة والتحكم في العاملين داخل المؤسسة، وبالتالي فإن القائد الناجح هو القادر على توجيه وإرشاد عماله وحفزهم لأداء أعمالهم، وقادر على توثيق علاقاته بمرؤوسيه، ويساهم ويساعد في تلبية حاجاتهم مما يؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء وزيادة رضى الأفراد في المنظمة.

قائمة المراجع:

1. أعراب حكيم: دور القيادة المباشرة في رضا العمال. مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
2. بشار يزيد الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
3. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة-دراسة في علم النفسي والاجتماعي والإداري. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
4. سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز. دار وائل للنشر، عمان، 2004.
5. صالح سميرة: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين. مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
6. شعبان علي حسن السيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
7. طلال عبد الملك الشريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
8. عباس علي «تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرار التغيير»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية. المجلد 20، العدد 1، 2012.
9. فليب سادلر: القيادة. ترجمة: هدى فؤاد محمد. مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2008.

10. محمد السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي - بحوث عربية وعالمية.
دار النهضة، بيروت، 1985.
11. المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية: القيادة الإدارية. دار المعمورة
للطباعة والنشر، النجف الأشرف، 2011.
12. نواف كنعان: القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،
2007.