

القيادة الإدارية، مفهومها وأنماطها

دكتور حسين حرير *

كثيرا ما نسمع البعض يردد ان هذا التنظيم أو تلك المؤسسة « تفتقر الى القيادة » ،
وحالما نسمع هذه العبارة يتبادر الى أذهاننا ان اجراء ما أو عملا ما كان يجب ان يتم
ولكن احدا لم يحرك ساكنا ولم يبادر الى اقناع الآخرين بحاجتهم الى هذا الاجراء ،
وهكذا لم يتم عمل شيء . وبعبارة اخرى يمكننا القول ان القيادة في تلك المؤسسة قد
اخفقت لانها لم تبذل اى جهد للتأثير على اعمال الآخرين وسلوكهم .

فالقائد ، اذا ، يحتل مكانة مرموقة في المجتمع الذى يعيش فيه ، ونلاحظ ذلك
من خلال تمجيد الصحف له . وفي احيان كثيرة يرقى القائد في نفوس المواطنين الى
حد العبادة . ولسنا بحاجة هنا الى التذكير بمدرسة « القائد العظيم » (Great Man)
في التاريخ ،

تعريف مفهوم القيادة

لم يتمكن علماء الاجتماع من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة ، ولا حتى
على اهمية عمليات القيادة . ويستخدم مفهوم القيادة في العلوم الاجتماعية في احدى
المعاني الرئيسية الثلاثة التالية : (١) ان ترتبط بوظيفة ما (وظيفة قيادية) مثل رئيس
دائرة ، (٢) نوع من السلوك فثلا يمكن ان يكون رئيس الدائرة هو القائد الاسمى
بينما يتولى معاونه زمام الأمور ، (٣) صفة أو سمة شخصية اذ تسمع ان فلانا قائد
وآخر غير قائد ، أو أن هذا الشخص ولد قائدا وذلك قائد مدرب .^(١)

وفي صدد تعريف القيادة يقول Felix Anigro ان جوهر القيادة هو التأثير
على أعمال الآخرين ، وان الصفة الاساسية للقائد هي اقتناعه بان عملا ما يجب ان
يتم وان يقنع الآخرين على مساعدته على القيام بهذا العمل .^(٢) بينا Katz and Kahn
يعتبران جوهر القيادة التنظيمية هو التأثير الزائد عن مجرد التمشي الاوتوماتيكي مع
التوجيهات الروتينية في التنظيم .^(٣) ويقول Sven Lundsted بان القيادة هي المقدرة

* الاستاذ بمعهد الادارة العامة بالأردن .

على التأثير على سلوك الآخرين في جماعة او تنظيم ، ووضع اهداف للجماعة ، ورسم الطرق لتحقيق هذه الاهداف ، وخلق تقاليد اجتماعيه في الجماعة .⁽⁴⁾ واخيرا يصف James Gribbin القيادة بانها عملية التأثير على جماعة ، في موقف وزمن وظروف معينة ، حافزة الافراد على الكفاح برغبة من اجل تحقيق اهداف التنظيم ، مانحة اياهم الخبرة لتحقيق الاهداف المشتركة ، والرضا عن اسلوب القيادة المتبع⁽⁵⁾ . ويتحدث Gribbin عن هذه العناصر الاساسية⁽⁶⁾ فيقول بان عملية التأثير تتضمن تقبل الرؤوسين للرئيس والتطلع اليه لتوجيههم وارشادهم ، وادراكهم بانه قادر على اشباع رغباتهم وحاجاتهم . وفي معرض الحديث عن الموقف والزمن والظروف المعنية يقول Gribbin بان القيادة ليست شيئا عاما بل هو محدد ، فبينما نخط معين من السلوك القيادي يناسب موقفا معينا فهو قد لا يناسب موقفا آخر . وحول حفز الناس على الكفاح برغبة من أجل تحقيق الاهداف فهذا يتطلب من الاداري المسؤول ان يدخل الى أعماق الافراد ويدفعهم للعمل . يطلب منه ان يبني جماعة متماسكة ملتزمة بتحقيق اهداف التنظيم . ثم يعطيهم الفرصة لتحديد أهدافهم واجراءات العمل شريطة ان تتفق هذه مع اهداف وسياسات التنظيم . وهذا لا يبنى الا على أساس الثقة المتبادلة .

اما بالنسبة للمساعدة على تحقيق الاهداف المشتركة فاذا ما اراد المدير - القائد ان يكون لدى موظفيه انتماء للتنظيم ومسؤولية عن نجاحه ، فيجب عليه ان يساعد موظفيه على فهم كيف يمكن ان يساهم عمل كل منهم في نتيجة ما ، كما وعليه ان يشكر الموظف على هذه المساهمة ، مهما كانت . وحول الرضا عن اسلوب القيادة يجب ان لا يهتم القائد فقط بمساعدة الآخرين على الانجاز ، وانما يجب الاهتمام كذلك باشباع رغبات الأفراد المتصلة بالعمل في نفس الوقت الذي يفي بمتطلبات التنظيم . وهكذا بينما يقوم القائد بالتأثير على الرؤوسين . يسمح لهم بالتأثير عليه عندما يكونون قادرين على ذلك . وحينما يكونون ذوي معرفة واسعة يستعين بهم ويتوخى اقتراحاتهم ومشورتهم ، ويزودهم بالفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى مركزهم وعملهم .

يتضح مما سبق ان القيادة اساسا تتمثل في التأثير على أعمال الآخرين وتفكيرهم

وسلوكلهم من أجل تحقيق أهداف التنظيم ، وان القيادة عملية مستمرة وليست متقطعة . ومن هنا يجب ان لا ننظر الى القائد بأنه رجل خارق وغير عادي ، فالقائد هو شخص يقود . . . ولكن لا يسوق . . . والتنظيم يفتقر الى القيادة حينما يجلس الموظفون مكتوفي الايدي بينما تتردى أمور التنظيم الى حافة الهاوية . والقائد يتطلع باستمرار ودوما الى الأمام والى المستقبل ويحاول نقل الواقع الحاضر الى الأفضل . ومن سوء الحظ ان هذا النوع من القيادة نادر ، بينما الغالبية من القادة تنذرع دائما بأن الحاضر أفضل من الماضي وبذلك يغفلون المستقبل .

الحاجة الى القيادة^(٧)

هناك أربعة عوامل رئيسية تستدعي وجود قيادة في اية مؤسسة . وهذه العوامل هي :

١- عدم شمول واكتمال تصميم المؤسسة : من العبث ان نحاول الشمول والكمال في تصميم اية مؤسسة ووضع لوائحها وهيكلها التنظيمي . فالواقع العملي أكثر تعقيدا وتنوعا وشمولا من التصاميم والخطط . وهذا يستدعي ممارسة نوع من القيادة لسد الثغرات في التصميم وفق ما يتطلبه الواقع .

٢- تغير بيئة المؤسسة : تعتبر اي مؤسسة او تنظيم نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به . لذا فأي تغير يحدث في هذه البيئة يستلزم ادخال بعض التغير في التنظيم . ولا داعي للتركيز على أننا نعيش في عصر يتسم بالتغير أكثر من أي عصر مضى . وهنالك حالات كثيرة كان مصير بعض المؤسسات فيها الفناء لأنها أخفقت في التكيف مع البيئة التي حولها . ودور القيادة هنا هو تكيف التنظيم وفق التغيرات التي تحيط به .

٣- ديناميكية المؤسسة : ان احداث تغير وتطوير في التنظيم قد يتأتي كذلك من عوامل داخلية في التنظيم نفسه . فمن ناحية تميل أية مؤسسة باستمرار الى النمو والانتعاش ، وهذا يستدعي التوسع في وظائف التنظيم ونشاطاته وبالتالي يستلزم احداث تغييرات في بنيان التنظيم . ومن ناحية أخرى كثيرا ما ينشأ عدم توازن بين الوحدات المختلفة في التنظيم ويسود التنافس والصراع بدلا من التعاون . وهذا يستلزم اتخاذ

الاجراءات الكفيلة بزيادة التنسيق واحداث التغيير لتحقيق التوازن .

٤ - طبيعة البشر الذين يضمهم التنظيم : تقوم أية مؤسسة أساسا على العنصر البشري . ويختلف الأفراد من ناحية الدوافع والميول والاتجاهات ، الخ . ومن ناحية أخرى ، الفرد العامل في التنظيم يكون في ذات الوقت عضوا في جماعات أخرى ربما تمل عليه بعض المتطلبات التي قد تتعارض مع مستلزمات وظيفته . أي ان النشاطات الخارجية تؤثر على سلوك الفرد ونشاطاته في المؤسسة مما يستدعي اتخاذ اجراءات علاجية .

القيادة الرسمية وغير الرسمية

يتضمن أى تنظيم عددا من الوظائف القيادية التي يكلف شاغلوها بتوجيه ومراقبة نشاطات مرفوسيه . ومن أجل تمكينهم من القيام بذلك يمنحهم التنظيم بعض الصلاحيات والسلطة . ومن السهل التعرف على هؤلاء من خلال ألقاب وظائفهم ومراكزهم وطريقة معاملة مرفوسيه لهم . إلا أنه في حالات كثيرة نلاحظ بعض جماعات العمل ترشح وتختار من بين الجماعة بطريقة سرية قادة آخرين (غير رسميين) تتطلع اليهم في التوجيه والارشاد . وهكذا كثيرا ما يكون القائد الرسمي قائدا اسميا فقط بينما تكون زمام الأمور في يدى القائد غير الرسمي الذي لا تعرف به الادارة العليا . ففي هذه الحالة ينال القائد غير الرسمي دعم وتأيد الجماعة له . ومع أن القائد الرسمي لديه الحق الشرعي في ادارة الآخرين الا أن هذا لا يعني أنه مؤهل لقيادتهم . ويصبح مؤهلا حينما يحوز على الحق النفساني والاجتماعي للقيادة ، حيث أن تأثيره على الجماعة لا يفرض ولا يطلب وانما يكتسب ويتحقق عن جدارة .^(٨)

يجب ألا ننظر إلى ظاهرة القائد غير الرسمي بأنها ليست صحيحة بالنسبة للتنظيم . فقد اعتبرها Barnard أمرا طبيعيا ومحتما وعلى العموم ظاهرة صحيحة لكونها تساعد التنظيم على التكيف مع الواقع .

تتأني قوة القائد غير الرسمي من عدة مصادر منها : ربما يولد قائدا ، في الغالب يمثل ويرجم المشاعر الحقيقية للجماعة ، باستطاعته التأثير على تفكير الجماعة واتجاهاتها ، بإمكانه اعانة أو اعاقا خطط الادارة واجراءاتها ، وفي بعض الأحيان

يكون عاملا أساسيا في شبكة الاتصالات ، ويكون بمقدوره منح المكافأة أو إيقاع العقاب ذات أثر أكبر من تلك التي تمنحها المؤسسة .

في ضوء ذلك كله يجدر بالمدير - القائد أن يبني علاقات مع القائد غير الرسمي مبنية على الاحترام المتبادل متحاشيا التضحية بمصلحة التنظيم والصراع الزهيد .

نظريات القيادة

يمكننا القول بأن هنالك ثلاث نظريات أو مدارس لدراسة القيادة وهي : نظرية السمات الشخصية ، نظرية الموقف ، ونظرية العلاقة المركبة ، وفيما يلي نبذه عن كل منها :

١ - نظرية السمات الشخصية

يعتقد أصحاب هذه النظرية أو المدرسة أن القيادة الناجحة تعتمد على توفر خصائص وسمات معينة في القائد تميزه عن غيره . أى أنه إذا توفرت هذه الخصائص في شخص ما فإنه يصبح قائدا . وهذه النظرية من أقدم النظريات . وقد أثبتت دراسات كثيرة عدم صحتها . ومن بين الصعوبات التي تواجهها عدم التوصل إلى حصر هذه الخصائص ثم عدم المقدرة على قياسها .

٢ - نظرية الموقف

تلخص هذه النظرية في أن الموقف المعين هو الذي يتطلب قيادة معينة أي صفات خاصة في القائد ، فالقيادة ترتبط بالموقف الذي تمارس فيه . وهكذا فالقائد الناجح في موقف معين لا يكون بالضرورة قائدا ناجحا في كل المواقف لأن هذه المواقف متغيرة ، حيث كل موقف يرتبط بالزمان والمكان ونوع الجماعة المقودة واتجاهاتها وحاجاتها ومشاكلها وغير ذلك .

من هنا فالمدرسة الموقفية تؤمن بأن كل فرد في التنظيم يملك إمكانات القيادة إذا اتاحت له فرصة الموقف المناسب ، لأنه يملك قدرات وخصائص معينة لا بد أن تصلح لقيادة مواقف معينة . ومن هنا تبرز أهمية تدريب القادة . فالمدرسة الموقفية تعترف بمقدرة كل فرد على القيادة ولا تأخذ بمبدأ « القائد يولد قائد » ، وإنما القائد يصنع .

٣ - القيادة كعلاقة مركبة : تربط هذه المدرسة الاتجاهين السابقين أى السمات

الشخصية والموقف بتفاعل ديناميكي . والقيادة هي حصيلة التفاعل والاستجابة بينهما ، أى عبارة عن العلاقة المركبة بين القائد نفسه وخصائص وحاجات الموقف . هذا سرد موجز للملامح النظرية الثلاثة في دراسة القيادة . وتميل الدراسات والابحاث المختلفة في الادارة العامة وغيرها من العلوم الاجتماعية إلى تأييد ودعم النظرية الثالثة .

القوة والقيادة

سبق أن ذكرنا بأن جوهر القيادة هو التأثير على أفعال المرؤسين وسلوكهم في التنظيم . وهذا التأثير لا يتأتى الا باستخدام نوع من القوة ، وقد ذهب البعض إلى حد عدم الفصل بين القيادة والقوة الاجتماعية . وترتكز هذه القوة على خمس قواعد هي : قوة المكافأة reward power ، قوة العقاب أو القسر أو الاكراه Coercive power ، القوة الشرعية Legitimate Power ، قوة الخبرة Expert power ، وقوة الاشارة أو المرجع Referent power (١٠) .

تبنى قوة المكافأة على ادراك المرؤوس بأن المدير يملك القدرة على اعطاء مكافأة مرضية . أما قوة العقاب أو الاكراه فهي تعتمد على ادراك أن شخصا آخر بمقدوره ايقاع الأذى (نفسانيا وجسمانيا) . وتبنى القوة الشرعية على ادراك أن شخصا آخر يملك الحق الشرعي لتحديد سلوك شخص آخر أو اخباره ما يجب عمله .

ان كل رئيس اداري يملك قوة المكافأة وقوة العقاب والقوة الشرعية حيث أن التنظيم يمنحه اياها ، ولكن بدرجات متفاوتة ، حسب مستوى الرئيس في التنظيم . وفي الغالب تتساوى هذه القوى لدى الرؤساء في المستوى ذاته . ولكن هذا لا يعني انهم يحققون نفس التأثير لدى الجماعات التي يديرونها . فمن الرؤساء من يستغل هذه القوى احسن استغلال ويؤثر على جماعته بشكل كبير ، ومنهم من يفشل في استغلالها وبذلك يفقد تأثيره على الجماعة .

يستطيع الرئيس أو المدير تحقيق التأثير على الجماعة من خلال نشاطاته وسلوكه الخارجية عن استعمال القوة الرسمية . فخبرته الفنية والتنظيمية ومهاراته ومعرفته الواسعة تشجع مرؤوسيه على قبول اقترحاته وتوجيهاته . كذلك حسب المرؤسين واحترامهم له وثقتهم واحتذاؤهم به يزيد من تأثيره عليهم . ويميز هذين النوعين من

القوة (الخبرة والاشارة) عن الأنواع الثلاثة السابقة في انهما لا يمنحان للقائد من قبل التنظيم . وهذا لا يقلل من أهميتهما . بل على العكس يعتبران اساسيان لانجاز العمل الرسمي . هذا بالاضافة إلى أنه من الصعب تحديد القوة الشرعية في كتيب التنظيم بالنسبة للوظائف العليا المعقدة . ومن ناحية أخرى يمكن استعمال الخبرة بدلا من مصادر القوة الأخرى ، وخاصة العقاب والاكراه ، وتحاشي بعض النتائج غير المتوقعة وغير المرغوبة . فمثلا الفرد الذي ينصاع للوامر نتيجة الخوف من العقاب ينتظر اليوم الذي يستطيع فيه التهرب أو قهر الشخص الذي يعطيه الأوامر ، وكذلك فان الفرد الذي يطيع بسبب المكافآت الاضافية يفكر في كيفية الحصول على المكافأة دون تحمل عناء الاطاعة ، وحتى القوة الشرعية إذا لم يصحبها قوة الخبرة والمرجع فمن الممكن أن تؤدي الى الحقد والجمود ^(١١) . وباختصار ان قوة الخبرة والمرجع لهما دورهما الايجابي في خدمة التنظيم . ولا ننسى ان مدرسة العلاقات الانسانية في الادارة قد ركزت على تنمية قوة الاشارة بالاضافة إلى أو بدلا عن قوة المكافأة والعقاب والقانون . واخيرا يمكننا القول بأن قوة الخبرة والاشارة يمكن أن تتوفر لدى جميع أعضاء التنظيم ، حيث تعتمدان على خصائص الفرد والجماعة لا على دور الفرد الرسمي . لذا فهما يزيدان من فعالية التنظيم وضوابطه .

هذا وقد صنف Amiti Etzioni القوة إلى نوعين أساسيين :

النوع الأول هو قوة الوظيفة حيث تعتمد على وظيفة الشخص أو رتبته في التنظيم ، والنوع الثاني يدعى القوة الشخصية التي تنبع من شخصية الفرد . وهذا التصنيف يوازي تصنيف ميكافيلي للقوة . إذ كان Machiavelli قد نصح أميره بأن القائد الناجح كان أتباعه يحبونه ويخافونه . فالخوف ينبع من قوة الوظيفة ، وهذا يعني أن الحاكم لديه القدرة على ابداء أتباعه إذا لم يستجيبوا لارادته . في حين ان حب اتباعه له ينبع من القوة الشخصية التي تؤثر على الناس لتنفيذ ارادة شخص آخر لأنهم يريدون أن يرضوا هذا الشخص . وعليه فان Etzioni و Machiavelli كلاهما يوصيان بأن القائد الناجح عليه أن يتمتع بمحبة الآخرين وخوفهم ، بالقوة الشخصية وبقوة الوظيفة . ^(١٢)

أساليب القيادة

لسنا بحاجة إلى القول بأن القيادة الادارية تشكل عنصرا هاما في العملية الادارية ، وتزداد أهميتها يوما بعد يوم مع نمو التنظيمات المختلفة واتساع نشاطاتها ودورها في المجتمع . من هنا كان الاهتمام بأساليب القيادة كبيرا بين الكثيرين في أوساط الادارة العامة والعلوم الاجتماعية الأخرى . فقد أجريت الدراسات والابحاث والتجارب العديدة لتصنيف الأساليب المختلفة للقيادة والمفاضلة بينها . وقد اعتمدت هذه الدراسات اسسا ومعايير مختلفة للتصنيف ، فمنها ما استخدم كيفية اتخاذ القرارات ، والبعض الآخر استخدم كيفية استعمال القوة ، وآخرون اعتمدوا الاهتمام بالانتاج والانسان ، ورابع اعتمد الايديولوجية كاسس للتصنيف . . . الخ .

ان أكثر هذه التصنيفات شيوعا هو المبني على أساس الايديولوجية ، وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من أساليب القيادة وهي : الاوتوقراطي ، الديمقراطي والانسيابي (Laisses-faire) ، وهذا التصنيف قد شاع في وقت كانت تقوى برائن الفاشستية والديكتاتورية في أماكن مختلفة من العالم . ويوضح الشكل (١) أنواع السلوك القيادي في كل نوع من الأساليب الثلاثة . وفي بعض التجارب استخدمت الأساليب الثلاثة في ادارة نوادي الطلاب ، حيث تم ممارسة كل الأساليب في كل ناد . ثم جرى تقييم كل أسلوب وردود فعل الطلاب ، وكان من بين الاستنتاجات الرئيسية ما يلي :

الاوتوقراطي	الديمقراطي	الانسيابي
١- السياسة يقررها القائد	١- السياسة موضع نقاش وقرار الجماعة ، بتشجيع القائد ومساعدته	١- يترك للفرد والجماعة الحرية ، مع ادنى تدخل من القائد
٢- الوسائل وخطوات العمل تليها السلطة ، خطوة خطوة ، وهكذا لا يكون	٢- ترسم ملامح المستقبل خلال نقاش الجماعة وكذلك الاهداف ،	٢- المعلومات يزودها القائد الذي يوضح للجماعة بأنه سيزودها

المستقبل معروفا الى حد كبير .	وعندما تطلب الجماعة المشورة الفنية من القائد يقترح بعض البدائل ليتم اختيار احدها .	بالمعلومات حينما تطلب منه . لا يلعب دورا آخر في المناقشة .
٣- في العادة يقوم القائد باختيار العمل لكل شخص وكذلك زميله في العمل .	٣- يترك الافراد احرارا في اختيار الشخص الذي يرغبون العمل معه ويترك توزيع العمل بين الاعضاء للجماعة .	٣- عدم المشاركة من قبل القائد .
٤- يميل القائد الى الاتجاه الشخصي في ثنائه ولومه للموظف ويبقى بعيدا عن المناقشة الجماعية البناءة	٤- القائد موضوعي ويتبنى الحقائق عند المدح او اللوم ، ويحاول ان يكون فردا في المجموعة دون عمل الكثير من واجباتها.	٤- يوجه القائد تعليقات تلقائية غير متكررة حول نشاطات الافراد الا اذا طلب منه ، لا يبدل محاولة ، لتقييم او تنظيم مجرى الحوادث .

الشكل ١ . خصائص أنماط القيادة الثلاثة .

From Ralph White and Ronald Lippitt, Quoted in Nigro, Op-Cit, p. 234.

١- في الاشراف الانسيابي اثبت الطلاب كفاية أقل ، ولم يحبوا نشاطات النادي بمقدار محبتهم في ظل القيادة الديمقراطية . وقاموا بعمل اقل وادنى نوعية في الاشراف الديمقراطي .

٢- اذا ما قيمت الكفاية من ناحية الانتاج والرضا ، فإن الديمقراطية كانت متفوقة بشكل واضح على الاسلوبين الآخرين . ومع ان الطلاب قد عملوا بنفس

٣ - حينما كان القائد يترك المجموعة العاملة في ظل الاوتوقراطي يتوقف أفراد الجماعة عن العمل رأسا ، بينما في حالة الأسلوب الديمقراطي لم ينقطع الأفراد عن العمل عند خروج القائد .

٤ - أظهر الطلاب في ظل الأسلوب الديمقراطي تفكيراً خلاقاً مبدعاً أكثر من الأسلوبين الآخرين .

٥ - من الممكن أن تخلق الاوتوقراطية العداء والهجوم والتخريب الخ .

٦ - اتسمت الديمقراطية بالروح والعقلية الجماعية والصدافة أكثر من الأسلوبين الآخرين . فكلية « نحن » كانت أكثر شيوعاً في ظل الأسلوب الديمقراطي منه في الأسلوبين الآخرين^(١٣) .

وقد أثبتت الدراسات المختلفة فعالية الأساليب الثلاثة ، وبعبارة أخرى لم تؤيد الدراسات دوماً أسلوباً واحداً من هذه الأساليب ، الا أنه يمكن القول بأن معظم هذه الدراسات تبدو أنها تؤيد الميل والرغبة في التحرك نحو الأسلوب الديمقراطي .

أما Tagliere فهو يعتمد على كيفية استعمال القوة - الى أي مدى يفرض القائد التنظيم Structure على أتباعه ، ولا تدخل أية عوامل أخرى في الاعتبار مثل الكفاءة ، الفضيلة ، الأخلاق ، المهارة والفاعلية . وعلى هذا الأساس فقد حدّد أربعة أساليب كما يتضح في الشكل الثاني : الأقصى ، الأكبر ، المعتدل والأدنى .

	الأقصى	الأكثر	المعتدل	الأدنى
	محتكر القوة	المحتفظ بالقوة	المشارك بالقوة	المتخلي عن القوة
أسلوب القيادة	Structure-imposing			فرض التنظيم
	0	25	50	75 100
	Tagliere, Op. cit, P. 17			
	شكل رقم ٢			

وفي النوع الأول (الأقصى) يفرض القائد الحد الأقصى من التنظيم على أتباعه ، وهذا الأسلوب يوازي الأسلوب الأوتوقراطي . ويشار الى القائد هنا بالأوتوقراطي أو محتكر القوة أو متبني نظرية X . وهذا القائد يعرف ماذا يجب عمله وكيف يجب

عمله . ويشار اليه بأنه يهتم بالعمل لأنه يريد انهاء العمل مهما بلغت تضحيه اتباعه . فهو يريد انجاز العمل بطريقته الخاصة . ويقول Tagliere أن أصحاب هذا الأسلوب معروفون بمقدرتهم على انجاز الأعمال الصعبة والخروج من الفوضى ومعالجة الحالات الطارئة بفعالية^(١٤) . بالاضافة الى أن القائد الذي يحتكر القوة من الجائز أن يكون لطيفا ، متعاوناً ، محباً ولكن حازماً ، ويحرص على مصلحة أتباعه ويعتبرها مسؤوليته الرئيسية في الحياة^(١٥) .

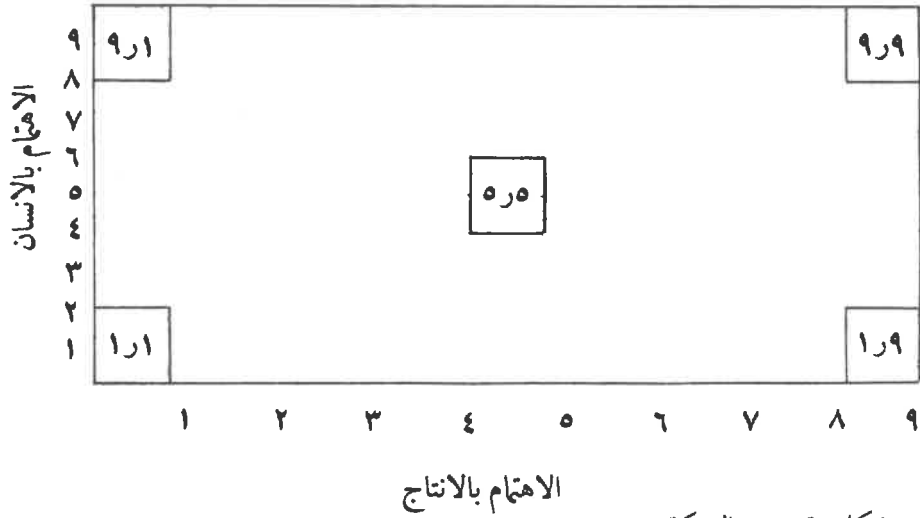
أما النوع الثاني من القادة فيطلق عليهم المحتفظون بالقوة . وهذا النوع يمكن أن يصير بقوة على أن تسود ارادته ، ولكنهم في الغالب أكثر مرونة من النوع الأول . ان هذا القائد يرغب في احراز النتيجة بالشكل الذي يتصوره ، ولكنه ، يميل الى أن يكون متسامحاً فيما يتعلق بأسلوب انجاز العمل . كما أن هذا القائد يميل الى استغلال جماعته ، عقولهم وأيديهم . ولذا فهو يميل الى استعمال فنون الحوافز في التأثير على أتباعه في عمل ما يريد . وقد يمنح أتباعه مكافآت لقاء القيام بعمل يريد . وقد يكون ذلك علانية^(١٦) .

أما النوع الثالث فيدعى المعتدل أو مشارك القوة . وهذا القائد لا يميل الى فرض التنظيم على أتباعه ويمكن أن تمتد هذه المرونة لتشمل الهدف أو نتيجة العمل . ويفترض هذا القائد أن أتباعه لديهم الدافعية لتحقيق نفس الأهداف المندفع لتحقيقها هو نفسه . وفي كثير من الحالات يفترض أنهم قادرين على انجاز العمل بأنفسهم . وأسلوبه المنبع في الغالب يتمثل في اخبار أتباعه ما يجب انجازه ويقوم بالكشف الدوري للتأكد أن كل شيء يسير على ما يرام^(١٧) .

وأخيراً نأتي الى النوع الرابع من القيادة وهو الأدنى أو الذي يعطي القوة للغير ، لأن القائد هنا يفرض أدنى حد من التنظيم على أتباعه وبعبارة أخرى يعطيهم القوة لتنظيم نشاطهم بأنفسهم . ويطلق على هذا النوع في الغالب ، رجل نظرية . أو القائد الديمقراطي ، أو القائد المشارك ، أو القائد الذي يركز على الناس ، وهذا النوع من القادة يترك للفرد حرية في رسم أهدافه وأساليب العمل لتحقيق هذه الأهداف^(١٨) .

ويختم Tagliere مناقشته حول هذه الأساليب بالتأكيد على أن يحكم على أي أسلوب بأنه جيد أو سيئ فقط في ظل عوامل التنظيم الأخرى^(١). أي لا يمكن أن نعطي حكماً مطلقاً ونقول أن هذا الأسلوب أفضل من ذاك.

أما Blake & Mouton فيصنفان أساليب القيادة إلى خمسة أساليب على أساس اهتمام القائد بعاملين أساسيين هما الانتاج والانسان ، كما هو واضح في الشكل (٣) ، اهتمت النظريات التقليدية في الادارة بعامل الانتاج واغفلت الانسان على افتراض وجود تناقض بين هذين العاملين ، وقد أثبتت الدراسات عدم صحة هذا الافتراض ، ومن ناحية أخرى زاد الاهتمام بالإنسان وأصبح يشكل عنصراً أساسياً في نجاح التنظيم ، وبدأ الميل إلى إعطاء اهتمام متواز لكلا العاملين .



شكل رقم ٣ . الشبكة

R.C. Blake and J.S. Mouton, **The Managerial Grid** (Houston: Gulf Publishing Co., 1964) p. 10.,

يتضح من الشكل ٣ أن الأساليب الخمسة هي (١ ، ١) ، (١ ، ٩) ، (٩ ، ١) ، (٩ ، ٩) ، و (٥ ، ٥) . ففي الأسلوب (١ ، ١) لا يبذل القائد جهداً يذكر لإنجاز العمل الرسمي - بينما الأسلوب الثاني (١ ، ٩) يهتم جداً بعامل الانتاج وتركز الكفاية في تنظيم ظروف واجراءات العمل دون الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري . أما الأسلوب الثالث (٥ ، ٥) فيتركز تحقيق الاداء المناسب من خلال إيجاد التوازن بين

انجاز العمل وخلق معنويات على مستوى مرض . والأسلوب الرابع (٩ . ١) فهو كما هو واضح يولي اهتماما زائدا بالفرد ويعطى أدنى اهتمام بالانتاج ، ويركز على حاجات الناس على فرض أن العلاقات الحسنة تؤدي الى جو تنظيمي مريح . أما الأسلوب الخامس (٩ ، ٩) فهذا في رأي Blake & Mouton هو أفضل الأساليب الخمسة وأكثرها فعالية . وفيه يتم انجاز العمل عن طريق التزام الأفراد ، والترابط من خلال المصلحة المشتركة في المؤسسة يؤدي الى علاقات ثقة متبادلة واحترام متبادل . ومن بين الأسس التي اعتمدت لتصنيف أنماط السلوك القيادي هو كيفية اتخاذ القرارات . وقد أوضح Robert Tannenbaum & Warren H. Smidt أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك تتدرج حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يمنحها للمرؤوسين كما يتضح في الشكل رقم ٤ .

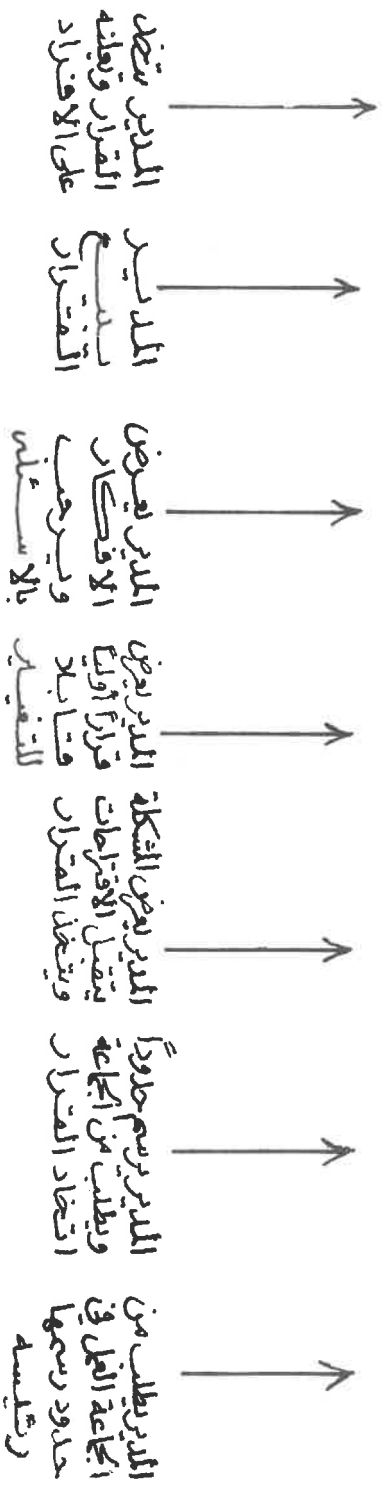
القيادة المشتركة
على الرئيس



القيادة المشتركة
على المرؤوس

استقلال السلطة من قبل المدير

مجال الحرية للمرؤوسين



Nigro, op.cit. p.238

شكل رقم ١٤ - السلوك القيادي

في الاسلوب الاول لا يعطي الرئيس لمروسيه اية فرصة للمشاركة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات . فالقائد يقرر المشكلة ويحدد الاجراءات البديلة ويختار احدها ويطلب من الجماعة تنفيذ هذا الاجراء . وفي الاسلوب الثاني يحاول الرئيس اقناع المرؤوسين لقبول القرار .

يقوم القائد في الاسلوب الثالث باعطاء الفرصة للمرؤوسين لاكتشاف ذبول القرار ، فبدلا من توضيح سبب قبولهم للقرار يدعوهم لتوجيه الاسئلة ويأخذ بعض الوقت في تفاصيل « تفكيره ونواياه » .

وفي الاسلوب الرابع يعطي المرؤوسون لأول مرة الفرصة للتأثير على القرار ولكن المدير يحتفظ بالمسؤولية عن تحديد المشكلة وتطوير حل لها ، على أساس مبدئي .

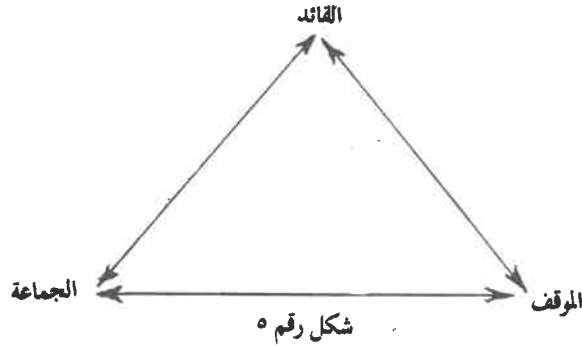
وفي الاسلوب الخامس يقوم الرئيس بالتعرف على اراء المرؤوسين قبل ان يتخذ القرار ، سواء الاولى او النهائي ، فهو يحترم معرفتهم ويعترف بقدرتهم على اقتراح الحلول التي من الممكن ان لا تتبادر الى ذهنه . وبعد تقييم الافكار المختلفة يختار الحل الذي يعتبره مناسباً .

يقوم الرئيس في الاسلوب السادس بتفويض سلطته للمرؤوسين لاتخاذ قرار معين . ولكنه يوضح المشكلة لهم ويحدد القيود على ما يمكنهم ان يقرروه . ويختلف الاسلوب السابع عن الاسلوب السادس في ان الاول يمنح الافراد سلطة عامة لاتخاذ القرارات وليست سلطة محدودة بمشكلة معينة . مثال ذلك فريق من المهندسين تكون مسؤوليتهم ليست محصورة فقط في تحديد المشاكل ولكن تشمل كذلك كيفية معالجتها . والقيود الوحيدة هنا هي التي يحددها الرئيس المباشر لرئيس الفريق .

اختيار الاسلوب القيادي المناسب

ان السؤال الذي يطرح نفسه الان هو الى اين تقودنا المناقشة السابقة حول اساليب القيادة ؟ ان اول مايلفت الانتباه الى انه ليس هنالك تصنيف واحد شامل ، وان نفس الاسلوب يمكن ان يندرج تحت اكثر من تصنيف واحد . والاهم من ذلك هو انه من غير الحكمة والصواب ان نتحدث عن القيادة بشكل عام مطلق ونستقطبها كأن نقول

اما هذا واما ذاك الاسلوب . فالامر ليس بهذه السهولة ذلك لان القيادة هي تفاعل بين متغيرات عديدة اهمها القائد ، الجماعة التي يديرها والموقف الذي يقود فيه ، كما يتضح من الشكل رقم ٥ ، ومحصلة هذا التفاعل هي التي تحدد اختيار الاسلوب المناسب .



ويجب التركيز على ان كل عامل من هذه العوامل الرئيسية يتكون بدوره من عدة عوامل متفاعلة . ومن هنا فان اختيار الاسلوب المناسب يتطلب تحليل هذه العوامل تحليلًا دقيقًا . ومن بين العوامل الهامة الواجب مراعاتها حين اختيار الاسلوب المناسب ما يلي :

١- القائد

وهنا يجب التعرف على فلسفة القائد ، وميوله وتجاربه واتجاهاته ، وما اذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين ويثق بهم ام لا . ومما لا شك فيه ان هذه العوامل تجعل من السهل على القائد اتباع سلوك معين دون غيره .

٢- الجماعة التي يديرها القائد

كما يختلف القادة في ميولهم واتجاهاتهم وفلسفتهم ، كذلك يتقارب المرؤوسون في ميولهم واتجاهاتهم وقيمهم وخبراتهم . . . الخ . ولا بد من الاجابة على الاسئلة التالية لتحديد الاسلوب الذي يناسب جماعة دون غيرها :

- (١) هل يميل المرؤوسون الى الاستقلالية ؟
- (٢) هل يودون المزيد من المسؤولية ؟
- (٣) هل هم مهتمون بالمشكلة قيد البحث ؟
- (٤) ما مدى تفهمهم لاهداف المؤسسة وانتمائهم لها ؟
- (٥) هل يملكون الخبرات والمعلومات والمهارات اللازمة ؟
- (٦) هل اعتادوا على المشاركة في اتخاذ القرارات ؟
- (٧) هل يرحبون بالتعليمات العامة ام يرغبون في تعليمات واضحة مفصلة ؟^(١٠)

وبطبيعة الحال يختلف الاسلوب القيادي المناسب باختلاف الاجابات عن هذه الاسئلة ، فبينما نرى جماعة تتقبل اسلوبا معيناً وتنجذب اليه ، نجد ان جماعة اخرى يمكن ان ترفضه ولا تنجذب اليه .

٣- الموقف

وتشير عوامل الموقف الى الضغوط البيئية الحساسة التي تحيط بالقائد والتي تتبع من التنظيم ، الجماعة ، طبيعة المشكلة وضغط الوقت^(١١) .

فبينما نجد مختلف التنظيمات تشترك في خصائص معينة ، نلاحظ في الوقت ذاته ان اى تنظيم له تقاليده وقيمه ومناخه الفريدة التي تحمي بعض القيود على سلوك المدير . كذلك من الامور التي يجب ان تؤخذ في الاعتبار عدد موظفي التنظيم ، حجم التنظيم عدد الموظفين في جماعات العمل ، التوزيع الجغرافي للمؤسسة ومدى سرية خطط التنظيم .

وفما يتعلق بفاعلية الجماعة ، يجدر بالرئيس او المدير ان يتأكد من ان الجماعة اهل وقادرة على حل المشكلة او القيام بالعمل المناط بها . وهنا يمكن للمدير ان يسأل نفسه هل اثبتت الجماعة في الماضي فاعليتها ؟ وهل هي واثقة من مقدرتها على معالجة المهمة ؟

اما بالنسبة لطبيعة المشكلة فليس هنالك شك في انها تفرض بعض القيود على اختيار الاسلوب المناسب . لذا على المدير الاداري ان يراعي ما اذا كانت الجماعة على

اطلاع على المشكلة ، وما اذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها .
وفيما يتعلق بالوقت ، تتفاوت المشاكل والمهام في استنفاحها واوليتها ومدى الالاحاح والاستعجال لحلها . وبذلك تختلف اساليب القيادة المناسبة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة .

مفاهيم خاطئة عن القيادة

هنالك بعض المفاهيم الخاطئة الشائعة عن القيادة الادارية ، واهمها ^(٣٣)

- ١- القيادة تعني ان تكون «لطيفا» ، مع الناس او ان تجعلهم سعداء .
- ٢- يجب ان تكون القيادة ديمقراطية .
- ٣- يمكن ان تتحول القيادة الى نوع ذكي من التحكم او السيطرة .
- ٤- القائد يولد ولا يصنع .
- ٥- يملك القائد هالة Charisma لا تتوفر في اتباعه .

الخلاصة

وهنا لا بد من السؤال ماذا يعني كل ذلك بالنسبة للمدير المباشر او الممارس ؟ ولكن قبل الاجابة عن هذا السؤال تجدر الاشارة الى انه من الصعب ان تعطي الدراسات العناية اللازمة في بحث قصير كهذا ، ولذا يجدر بالمدير الرجوع الى هذه الدراسات ، هذا يمكننا القول بان النقاش السابق قد القى بعض الضوء عل الطريق الذى يتطكة القائد اثناء العمل .

ان اول خطوة على درب القيادة الناجحة هي ان يقوم المدير - القائد بتحديد مهامه واعماله ، وعلاوة على ذلك يجدر به تصنيفها حسب اهميتها الى اساسى ، هام غير هام مثلا . ذلك لان لديه موجودات (القدرة ، الوقت ، المواهب الخ) محدودة وهذا يتطلب منه توضيح كيفية استغلالها ، وبالاضافة الى تحديد عمله ، يقتضي ان يقوم المدير بالتعاون مع مرؤوسيه تحديد نشاطات هؤلاء المرؤوسين .

من الواضح ان على المدير ان يتبع انواع السلوك القيادى الرئيسية التالية : السلوك الموجه نحو اداء العمل وتحقيق الهدف ، السلوك الذى يبني قبولا واحتراما متبادلين وروح التعاون في مرؤوسيه ، السلوك الذى ينظم موارد قسمه حتى يتم انجاز العمل

بكفاية ، السلوك الذى يتحسس حاجات الافراد وتظلماتهم المشروعة ، وغير ذلك^(٣٣)
هذه الانواع من السلوك وامثالها ضرورية تحت كل الظروف .

واذا ما اراد المدير ان يتجنب الفشل فعليه التعرف عن كثب على تقاليد وقيم
المؤسسة ، وتوقعات رؤسائه منه . كما وعليه ان يعترف بان شخصيته تملي عليه الانشغال
بانواع من النشاطات والامتناع عن الانواع الأخرى ، بالاضافة الى ذلك يراعي
القائد ان تكون اتجاهاته نحو الافراد الرئيسيين في جماعته وطريقة تعاملهم معهم هادفة
ليس فقط الى تقبلهم له ، ولكن بالاضافة الى ذلك تهدف الى ارضاء توقعاتهم
عنه^(٣٤).

واخيرا يجدر بالمدير - القائد ان يتصور نفسه انه طبيب أو جراح . فالطبيب
يختار العلاج ليتلاءم مع شخصية المريض والمرض الذي يعاني منه ، ويكون حساسا
للاثار الجانبية التي قد تكون بالغة الضرر .

FOOTNOTES

- 1 - Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations** (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1966) p. 31.
- 2 - Felix A. Nigro, **Modern Public Administration** (New York: Harper & Row, Publishers, 1970), p. 222.
- 3 - Katz & Kahn, **op. cit.**, p. 302.
- 4 - Sven Lundstedt, "Administrative Leadership and use of Social Power," in **The Dimensions of Public Administration**, edited by Joseph A. Uveges, Jr. (Boston: Holbrook Press, Inc., 1973).
- 5 - James J. Cribbin, **Effective Managerial Leadership** (New York: AMA, Inc., 1972), p. 9.
- 6 - **Ibid.**, pp. 9-12.
- 7 - See Katz and Kahn, **op. cit.**, pp. 303-308.
- 8 - Cribbin, **op.cit.**, p. 20.
- 9 - **Ibid.**, pp. 19-21.
- 10- Lundstedt, **op. cit.**, p. 215.
- 11- Katz and Kahn, **op. cit.**, p. 303.
- 12- Daniel A. Tag liere, **People, Power and Organization** (New York: AMACOM, A. Division of AMA, 1973), p. 11.
- 13- Nigro, **op. cit.**, pp. 233-36
- 14- Tagliere, **op. cit.**, p. 12.
- 15- **Ibid.**, pp. 12-13.
- 16- **Ibid.**,
- 17- **Ibid.**, p. 14.
- 18- **Ibid.**, p. 15.
- 19- **Ibid.**, p. 16.
- 20- Nigro, **op. cit.**, p. 240.
- 21- **Ibid.**
- 22- Cribbin, **op. cit.**, p. 14.
- 23- **Ibid.**, p. 47.
- 24- **Ibid.**, p. 48.