

الفصل الثاني

السلوك القيادي

● مفهوم القيادة الادارية :

من خلال مناقشتنا في الفصل لمفهوم القيادة ونظرياتها المختلفة يمكن تحديد « القيادة الادارية » فيما يأتى :

« هى القدرة على كسب التأييد والاتفاق والالتزام بأهداف عامة أبعد من مجرد المتطلبات التنظيمية » ، والتي يمكن تحقيقها من خلال الممارسة والاشباع من جانب جماعة العمل « (١) » .

ويمكن شرح وتوضيح ما سبق ذكره فى الآتى :

١ - القدرة على كسب التأييد : القيادة هى عملية تأثير تساعد المديرين على أن يجعلوا تابعيهم يفعلون ما يجب فعله أو عمله عن طيب خاطر . ولكن هذا التأثير نادرا ما يكون قاصرا على طرف واحد .. فاذا استطعت أن تؤثر على رجالك فهم بدورهم قد يستطيعون أن يؤثروا عليك ، بل وفى بعض الحالات أو المناسبات قد يمكنهم التأثير على سلوكك أكثر مما تؤثر على سلوكهم .

٢ - الاتفاق أو الالتزام : فى رأى العديد من الساسة والقادة المحدثين أن مائة من الرجال المنظمين الملتزمين بهدف معين يغلبون ألفا . وقد سبق القرآن الكريم هؤلاء الساسة منذ مئات السنين بقوله :
« كم من فئة قليلة غلبت فئة كثيرة باذن الله ، والله مع الصابرين » .
(البقرة : ٢٤٩)

(1) J. Cribbin; Leadership : Strategies for Organizational Effectiveness . (N. Y. : AMACOM, 1981) . pp. 12 . 13.

ولدينا الكثير من الشواهد والأدلة في الغزوات والمعارك الإسلامية التي اقتصر فيها المسلمون على أعدائهم من الكفار والمشركين على الرغم من قلة عدد المسلمين ، وذلك بفضل القيادة الرشيدة والاتفاق والالتزام ببادئ الدين الإسلامي الحنيف ، وبتأييد من المولى عز وجل . ويفضل بعض القادة قرارا صحيحا بنسبة ٥٠ بالمائة من الناحية الفنية ويعتقده بحماس ٩٠ بالمائة من العاملين على قرار صحيح فنيا بنسبة ٩٠ بالمائة يعتقده بحماس ٥٠ بالمائة من العاملين فقط . ولذلك فإن القادة لا يألون جهدا في الحصول على الاتفاق والالتزام بدلا من الانفراد بالرأى أو التسلط .

٣ - الأهداف العامة : وهذه تميز القيادة عن احتكار الإدارة . وما من شك في أن أهداف القائد والمروؤسين قادرا ما تكون متماثلة تماما ، ولكن لا بد من وجود خط عام أو هدف عام يربط بينهم ويعملون متعاونين لتحقيقه . ويمكن الوصول الى ذلك من خلال تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين للعمل وللمؤسسة والمجتمع .

٤ - خبرة المشاركة والاشباع : وهذه تتضمن الكثير ، وليس مجرد الشعور بالمشاركة والاشباع والنجاح . فاذا لم يمسر رجالك بخبرة المزيد من النجاح أكثر من الاخفاق أو الفشل ، فإن الموقف يصبح غير مقبول . ويجب أن يستثار العاملون من خلال نوعية سلوك القائد . وبينما نجد المدير أو الرئيس مهتما بأشباع حاجاته الشخصية ، فإن القائد يسعى جاهدا لمعاونة أفراد الجماعة على اشباع حاجاتهم . وعلى ذلك فإن القائد يعمل على تيسير الأمور لجماعته ويأخذ بيدها دائما .

● مهمة القائد الإداري :

من خلال المناقشة السابقة يمكن أن نلخص وظيفة القائد في تحقيق المهام الآتية : (١)

(١) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج (ط ٢) ، ص ٢٧١ - ٢٧٢

١ - تحديد أهداف الجماعة : من أولى مهام القائد تحديد أهداف الجماعة . وأحيانا يأتي هذا التحديد من الإدارة العليا ، وهنا تتحدد مهمة القائد في تحليل هذا التحديد وتفسيره ومناقشته مع الجماعة حتى يتضح الهدف الذي تعمل الجماعة على تحقيقه . ومن خلال المناقشة وتصور الموقف بصورة متكاملة يمكن للقائد وجماعته أن يوزعوا العمل في نطاق الجماعة حتى يتم بأكمل صورة . وقد يستلزم هذا التوزيع نوعاً من المراجعة ما بين فترة وأخرى ، وحينئذ يضح للقائد المشكلة أمام الجماعة ويشترك معها في تقرير خير طرق التوزيع حتى يتم العمل على أفضل وجه .

٢ - تخطيط أساليب العمل والتنسيق بينها : قائد الجماعة هو الذي يدرك نشاط كل فرد في الجماعة وما يستطيع أن يؤديه من عمل . ولديه من الإمكانيات الشخصية - كبعد النظر والإمكانات الوظيفية - كمعرفة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها على المدى البعيد - ما يسر له عملية التخطيط . وهو لا يقتصر في عمله على مجرد الاشتراك في تقسيم العمل وتوزيعه ، بل نراه ينسق بين مختلف أساليب النشاط في جماعته ، حتى يخرج الإنتاج متكاملًا ، من خلال التخطيط السليم والتنسيق .

٣ - تنظيم العلاقات بين أفراد الجماعة : قائد الجماعة هو الشخص الذي تلتقى عنده خطوط العلاقات في الجماعة . ويقوم القائد بتنظيم علاقات العمل عن طريق التخطيط وتوزيع العمل والتنسيق والتوجيه . وتمثل تنمية العلاقات الاجتماعية في توثيق عرى الصداقة والألفة فيما بين أفراد المجموعة العاملة ، والمساعدة على إزالة أسباب التوتر والصراع الناشئة ، كفض المنازعات ، ووضع نظام عادل للشواب والعقاب ، ومعاونة الأفراد للتغلب على مشاكلهم الشخصية ، وبذل الجهد لتوفير ظروف عمل ملائمة وتوفير مناخ اجتماعي - نفسي مشبع لأفراد المجموعة العاملة .

٤ - ربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات لا ترتبط وظيفة القائد بتنظيم العمل داخل الجماعة فحسب ، بل يجب أن يعمل على ربط نشاط

جماعته بغيرها من جماعات العمل .. فرييس المحاسبة فى المنظمة ، مثلا ، يرتبط عمل قسمه بأقسام الأفراد والتوريدات والمبيعات وما أشبه ذلك ينبغى أن يعمل على ربط نشاط قسمه بالأقسام الأخرى المرتبطة به ، فهو لا يعمل لقسمه أو إدارته فقط ، وإنما يعمل كذلك لتحقيق أهداف المنظمة . وهنا تبرز أهمية معرفة المديرين والرؤساء لتنظيم العمل المؤسسة بوجه عام ، وخطوط الاتصال داخل المنظمة ، حتى يمكن تحقيق الانسجام والتكامل فى العمل .

* * *

● مكونات (عناصر) القيادة :

إذا ما عرفنا القيادة بأنها « علاقة ذات تأثير تفاعلى تمارس وتوجه فى المواقف المختلفة ، من خلال عملية اتصال ، نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة » ، فإنا نرى أن القيادة تتضمن دائما محاولات من جانب القائد للتأثير على سلوك الأتباع فى موقف معين . ومن خلال مناقشة هذا التعريف ، يمكن تحليله الى مكونات القيادة فيما يلى : (١)

١ - التأثير الشخصى التفاعلى : إن التأثير الشخصى التفاعلى هو محور القيادة ، ويتضمن المؤثر (القائد) فى محاولة للتأثير على سلوك أتبعيه من خلال الاتصال بهم .

وقد يبدو من المفيد أن نفرق بين « السطوة » (القوة) و « القيادة » . « فالسطوة » هى الطاقة الكامنة للتأثير ، وتعكس عملية القيادة ذلك الجزء من السطوة أو القوة المتاح للفرد الذى يختار أن يستخدمها فى الوقت المناسب .

٢ - الممارسة فى الموقف : المقصود « بالموقف » هو النشاط أو الأنشطة المعينة التى تندمج الجماعة فى القيام بها ، وخواص الجماعة ، بما يتضمن العلاقات التفاعلية وحاجات الجماعة وأهدافها والمغزى الثقافى .

(1) R. tannenbaum, et. al .; **Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach** . (N. Y. : McGraw - Hill, 1961) pp . 24 - 29.

وقد يشتمل المفزى (السباق) الموضوعى لأية علاقة تأثيرية
أى أو كل من الآتى :

(أ) الظاهرة الفيزيقية (الجسدية / المادية) ، مثل الأدوات
والوسائل .

(ب) الأفراد ، ويشمل ذلك أعضاء الجماعة التى تتضمن القائد
والأتباع .

(ج) المنظمة .

(د) الثقافة العامة الشاملة ، وتتضمن المعايير الاجتماعية والأخلاقية ،
والقيود المفروضة من المجتمع والأساليب والأنماط الموضوعية .

(هـ) الأهداف ، وتتضمن الأهداف الشخصية ، وأهداف الجماعة ،
والأهداف التنظيمية .

٣ - عملية الاتصال : يعنى تعريف القيادة الذى تقوم بتحليله
بالتأثير الشخصى الذى يمارس من خلال عملية الاتصال فقط . واتنا
ننظر الى الاتصال على أنه تلك العملية التى من خلالها يستطيع القائد
أن يؤدى وظيفته القيادية ، فهذه القائم بالاتصال هو نقل المعانى -
أو الأفكار - دون تحريف .

ويستفيد القائد من الاتصال كوسيلة يحاول من خلالها التأثير على
اتجاهات تابعيه ، حتى يجعلهم مستعدين للتحرك فى اتجاه الهدف الذى
ينبغى تحقيقه . ويسر بعض الوقت ما بين تغيير اتجاهات الأفراد وتحركهم
فى اتجاه تحقيق الهدف .

٤ - الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المنشودة : إن جميع أفعال
القيادة مبنية فى اتجاه الهدف ، فالقائد يستخدم تأثيره لتحقيق بعض
الأهداف التى ينشدها . وتقع هذه الأهداف فى أربع فئات ، وفيما
يلى الأهداف بفئاتها المختلفة :

(أ) أهداف تنظيمية : فى المنظمات الرسمية فان المديرين - كقادة - يتولون أو يفوضون المسؤولية من قبل رؤسائهم كى يؤثرؤا على مرؤوسيتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية . وهذه الأهداف مقرررة ومحددة أصلا فى سياسة المنظمة . وحيث أن هذه الأهداف ليست لها الصفة الدافعة المباشرة للعاملين ، فان المهمة القيادية للمدير غالبا ما تستلزم أن يقوم باستخدام وسائل أخرى أكثر فعالية ترتبط بحاجات التابعين وأهدافهم لاثارة دافيتهم .

(ب) أهداف الجماعة : فى الجماعات الصغيرة غير الرسمية نجد الأهداف المناسبة هى تلك التى تظهر من خلال تفاعل أعضاء الجماعة ، فهم يعكسون بشكل أو بآخر ما ترغب الجماعة فى عمله . وفى مثل هذا الموقف ، نجد القائد يعمل على تيسير تحقيق الجماعة لأهدافها . ويعتمد تأثير القائد على مدى ادراكه لأهداف الجماعة وأغراضها ومهارته فى التحقق منها .

(ج) الأهداف الشخصية للقائد : يستخدم القادة تأثيرهم ونفوذهم عادة لمواجهة أهدافهم الشخصية ومحاولة تحقيقها . وفى بعض الأحيان تكون هذه الدوافع الشخصية على مستوى الشعور ويمكن ادراكها بوضوح ، ولكن غالبا ما تقع فى المستوى اللاشعورى بما يخفيها عن ادراك القائد .

* * *

● أنماط القيادة :

قد نجد القائد دكتاتورا يضطلع بوضع النظم واصدار الأوامر والتعليمات ، وما على أعضاء الجماعة الا أن يطيعوه ويستثلوا لأوامره . ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم « القيادة الموجهة/السلطية » ، وهى تعنى ببساطة أن تترك جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد . وينجح هذا الأسلوب من القيادة فى الظروف الحربية أو الطارئة . وفى أثناء المعارك الحربية يحتاج الموقف الى أن يتخذ القائد قرارات

سريعة حاسمة - بعد تقديره للموقف - حيث إن الموقف هنا يحتم أن تترك السلطة المطلقة في يد شخص قادر كفاء يستطيع أن يتخذ قرارات فورية وما على المرؤوسين إلا تنفيذها دون تردد أو مناقشة .

وهناك نوع آخر من القيادة على نقيض السابقة ، وهو ما يسمى « بالقيادة الحرة غير الموجهة » . وهى تعنى ببساطة أن تترك الأتباع يفعلون كما يشاءون . والقائد الذى يتبع هذا الأسلوب لا يكاد يؤدي شيئاً من مطالب القيادة على الإطلاق .

وهناك الأسلوب الشائع للقيادة الذى تتبعه المجتمعات الحديثة ، وهو « القيادة الديمقراطية » . وعلى القائد الديمقراطى أن يعمل فى نطاق معين تحدده النظم والقواعد الموضوعية ، بما يكفل الحرية لأعضاء الجماعة دون التنازل عن التوجيه والرقابة اللازمين حتى تسير عملية اتخاذ القرار فى الطريق الصحيح .

ومن احدى الدراسات التى اهتمت بأنماط القيادة⁽¹⁾ كان الهدف الأساسى هو الوقوف على أثر الأساليب المختلفة للقيادة على سلوك الفرد والجماعة . وكانت الأساليب المستخدمة هى الآتى : القيادة الديمقراطية ، والقيادة التسلطية ، والقيادة الحرة غير الموجهة ، وهى التى سبق شرحها فى الفقرات السابقة . وقد تم اختيار ثلاث جماعات لاجراء هذه الدراسة ، وتعاقت عليهم الأساليب الثلاثة للقيادة لمدة سبعة أسابيع ، وحددت أدوار معينة وسلوك خاص يلتزم به القائد على النحو التالى :

١ - دور القيادة الديمقراطية : كانت القرارات التى اتخذت فى هذه المجموعة نابعة من الجماعة ذاتها كنتيجة للمناقشة والتفكير الجمعى ، وكان القائد يدير المناقشة وينسق بين أفراد الجماعة ، فى حين ترك

(1) T. newcomb, and E. hartley (eds.) ; Readings in Social Psychology . (N. Y. : Holt, 1947) - pp 315 - 330 .

لكل فرد حرية التعبير عن رأيه وحرية اختيار من يعمل معه • وكان القائد يقدم آراءه ومقترحاته في شكل عدد من البدائل تختار منها الجماعة دون أن يفرض عليها رأيا معيناً ، وكان يحاول أن ينسجوا يتسم بالمشاركة والمساواة والموضوعية ، كما كان يعتبر نفسه فرداً من الجماعة •

٢ - دور القيادة التسلطية : كان القائد يحدد أوجه النشاط والاجراءات دون أخذ رأى الجماعة • وكانت أساليب العمل وخطوات انجازه تبلغ للعاملين خطوة بعد أخرى ، بحيث ييقنون جاهلين بالخطوات التالية أو رؤية الهدف بوضوح • وكان القائد ينفرد بتوزيع العمل على أفراد الجماعة دون أن يكون لهم أى رأى فى ذلك ، وكان جافاً وتعوزه اللباقة فى إصدار الأوامر وانتقاد أفراد الجماعة ، كما كان أيضاً منعزلاً عن الجماعة لا يشاركها شئونها ما لم تضطره الظروف لشرح موضوع معين •

٣ - دور القيادة الحرة غير الموجهة : فى هذا النوع من القيادة كان المطلوب من القائد أن يقوم بدور سلبى ، تاركا الجماعة حرة تماماً فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والاجراءات التى تتبعها فى العمل • وكان القائد يقوم فقط بتقديم المعلومات الضرورية وامداد الجماعة بالمواد اللازمة للعمل ، أما فيما عدا ذلك فلم يكن مطالباً بتقديم أية مقترحات أو تقييم أى عمل يقوم به أفراد الجماعة •

وبوجه عام ، فقد اتضح من الدراسة أن أعضاء الجماعة قد أظهروا أقل مظاهر الضجر والقلق والسخط فى ظل « القيادة الديمقراطية » ، بينما كانت مشاعر التمرد والسخط واضحة عليهم فى حالة « القيادة التسلطية » ، كما كانت حاجة الجماعة الى مزيد من اهتمام القائد بهم واضحة فى حالة « القيادة الحرة غير الموجهة » • وقد أظهرت دراسات عديدة أن « النمط الديمقراطي » هو أفضل الأنماط القيادية ، وهذا ما سنناقشه فى الفقرات التالية •

● ديمقراطية القيادة (١) :

ان المجتمع المتحرر لا يسمح الا بالقيادة الديمقراطية - قيادة الشورى - فالقائد الديمقراطي لا يفكر بفهوم خاطيء فى أنه من نوع خاص فريد أو أنه قائد أسطورى ، بل انه يعتبر نفسه فردا فى الجماعة . فهو لا يصدر أوامره الا بعد مشاورة الجماعة التى يقودها ، وبالتالي تخرج أوامره وتعليماته على أنها أمور اتفقت عليها الجماعة بعد تبادل الرأى والمشورة ، وهو انما يتابع تنفيذها نيابة عن الجماعة . وغالبا ما يكون هذا القائد متحررا فى اتجاهاته ولا يسمح باقامة الحواجز بينه وبين أعضاء الجماعة ، كما يشعر بأنه مسئول أمام أفراد الجماعة . والقائد الديمقراطي لا يعامل أفراد جماعته كالألات تطيع طاعة عمياء ، بل يعاملهم كأفراد متفاهمين متعاونين ، يعرفون أخطاء الماضى ويدركون عمل الحاضر وخطط المستقبل ، فيشتركون فى تحمل المسؤولية عن طريق اسهامهم فى التخطيط والتنفيذ ، ويوزع القائد عليهم العمل - حسب امكانيات كل عضو - مع الاحتفاظ بالهدف العام . وهكذا ينسب القائد جوا من الأمن والاستقرار الانفعالى الذى يشعر الأفراد من خلاله بالأمن والطمأنينة ، وتقل لديهم عوامل القلق والاضطراب . والقائد الديمقراطي يحفظ النظام داخل الجماعة ، لأن النظام يمثل العنصر الأساسى فى النشاط الديمقراطي للجماعة ، والنظام يحد من انطلاق كل فرد من الأعضاء حتى لا تنتشر الفوضى فى الجماعة .

وتتلخص مزايا القيادة الديمقراطية فى الآتى :

١ - ا - امكان الوصول الى قرارات وانجاز العمل : من المستحسن والضرورى أن يقوم القائد باتخاذ القرارات الخاصة بجماعته ، ولكنه يدرك أن من واجبه معاونة الجماعة على اتخاذ القرارات والاشتراك فى التخطيط للعمل الذى سيقوم الأعضاء بتنفيذه ، كما يساعد الجماعة على الاحتفاظ بالهدف .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السبوكية فى مجال الادارة والانتاج (ط ٢) ، ص ٢٧٨ - ٢٨٠

٢ - توفر الشعور الطيب بين أفراد الجماعة : يحاول القائد الديمقراطي ألا يؤدي مشاعر أعضاء الجماعة بتجاهل رغباتهم واهتماماتهم .
فلكل فرد في الجماعة الحق في ابداء رأيه فيما يجب على الجماعة عمله ، والطريقة التي ينبغي أن يؤدي بها .

٣ - إتاحة الفرصة للأعضاء حتى يتعلموا القيادة : وهذه من أهم مزايا القيادة الديمقراطية . فليست القيادة متاعا مباحا للقائد وحده ، إذ تتاح الفرصة للأعضاء حتى يقوموا بدورهم . فمن خلال اللجان الفرعية وأنشطة الجماعة تتاح الفرصة للأعضاء حتى يتولوا رئاسة اللجان والأنشطة ، وبهذا تمنح الفرصة للتدرب على القيادة وممارستها . فأعضاء الجماعة - في ظل القيادة الديمقراطية - في غدو ورواح مستمرين ما بين القيادة والتبعية .

٤ - المحافظة على كيان الجماعة : فالنظام - كما ذكرنا - ضروري لحفظ كيان الجماعة الديمقراطية . وعندما تدار الاجتماعات بطريقة منظمة وفقا لخطة مرسومة ، فإننا نحصل على عدد من المزايا . .
فستمنح الفرصة لكل عضو في الجماعة حتى يبدى رأيه ويشارك في المناقشات ويدلى بصوته عند اتخاذ القرارات . ولن يفلت زمام الموقف أو تخرج المناقشة عن أهدافها .

ولقد أوضحت الأبحاث الحديثة في الفكر الإداري المعاصر أنه على الرغم من التسليم بتفوق القيادة الديمقراطية عموما كنمط مثالي ، إلا أنه لا يمكن القول بأن هذا النمط يجب أن يقبل بصفة قاطعة كأفضل نمط قيادي في جميع الحالات . فنمط القيادة المثالي هو ذلك الذي يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات الجماعة المعنية في ظروف معينة . فتد يكون النمط الديمقراطي مثاليا مع جماعة تشترك مع قائدها في المستوى العلى والثقافى والفنى وفى الأهداف وفلسفة الحياة ، ولكنه ليس بالمثالى مع جماعة تتعدد فيها المستويات العلمية والثقافية والفنية ، أو مع جماعة تقوم بأعمال مقننة ومحددة لا تسمح بالتشاور والمشاركة الديمقراطية فى أغلب الأحوال .

ولقد أجمل سيدنا عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - وهو ذو البصيرة النافذة والحس الإدارى المرفه ، نمط القيادة فى قوله : « ان هذا الأمر لا يصلح فيه الا اللين فى غير ضعف ، والقوى فى غير عنف » (١) .

* * *

● الأسلوب الناجح للقيادة (٢) :

طالما أن القيادة صفة للموقف الذى توجه فيه جماعة من الأفراد لهم أهداف مشتركة ، فانه من العسير علينا أن نحدد السمات الواجب توافرها فى القائد بوجه عام . ولكن لا شك فى أنه يمكن تحديد صفات القائد الإدارى ، والقائد الفنى ، والقائد العسكرى ، والقائد السياسى ، والقائد الاجتماعى ، وغير ذلك من أنواع القادة ، على أن نضع فى اعتبارنا الشروط والظروف التى يعمل بها كل من هؤلاء القادة .

ومما لا شك فيه أن الشخص المتردد المنطوى لا يصلح للقيادة بصفة عامة ، كما أن الفرد محدود الذكاء لا يستطيع قيادة الجماعة بنجاح . وليس معنى وجود صفات معينة كالاتزان الانفعالى ، والاقدام ، والحكم الصادق ، وغيرها بدليل كاف على الصلاحية للقيادة ، لأن كثيرا من الأفراد يمتلكون صفات لا يمارسونها . وهكذا تلعب الممارسة دورا كبيرا فى تشكيل شخصية القائد ، فليست العبرة اذن بما يملك الفرد من صفات ، ولكن بما يفعله . وهكذا تحدد القيادة الناجحة بمقتضى ما يملكه الفرد من صفات وما يمارسه منها فعلا ، ولا يمكن الفصل بين هذين الأمرين فى السلوك القيادى الناجح ، لأن النجاح فى القيادة ينشأ من خلال استخدام طرق ايجابية فعالة للتأثير على نشاط الجماعة لتحقيق أهداف معينة .

واذا ما تساءلنا : « ما هى أفضل الطرق للقيادة الناجحة » ؟ نجد

-
- (١) أحمد إبراهيم أبو سن الإدارة فى الاسلام . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤) ، ص ١٠١
 (٢) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والانتاج (ط ٢) ص ٢٨١ - ٢٨٦

أن الإجابة عن هذا التساؤل تأتي إلينا من مصادر عديدة ، ويمكن أن نلخص معظم هذه الآراء بقولنا أن الأسلوب القيادي الناجح يتشمل فى الآتى :

١ - القائد الناجح يقوم بدور متمايز :

إن مهمة القائد هى التخطيط والتنظيم والتنسيق وتوثيق الروابط فيما بين العاملين . وليست مهمته أن يشترك مع أفراد الجماعة فى أداء الأعمال المنوطة بهم إلا فى حالات استثنائية لمواجهة ظروف طارئة . وقد أثبتت البحوث والدراسات أن وظيفة القائد الناجح تتلخص فى الآتى :

(أ) العمل على الاحتفاظ الدائم بعضوية الجماعة .. فيعمل على زيادة تقبل الجماعة له عن طريق الاندماج معهم وتبادل بعض الخدمات بما لا يتعارض مع صالح العمل ، والابتعاد بقدر الامكان عن التدخل فى تفاصيل ما يقومون به من أعمال إلا بما تقتضيه الضرورة .

(ب) تنظيم الإنتاج مع التركيز على متابعة تنفيذ التخطيط الذى وضع لزيادة الإنتاج ، فيقرر الأهداف ، ويعمل على إثارة دافعية العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة .

(ج) تركيز الاهتمام على تنظيم الناحية الفنية للعمل وتنسيقها ، دون أن يضحى بجانب العلاقات الانسانية ، من غير أن يضع وقته فى التفاصيل والجزئيات البسيطة الشكلية .

(د) العمل على تدعيم نواحي الاتصال المختلفة .. فلا يقتصر على مجرد توصيل الأوامر والتعليمات من الإدارة للعاملين ، بل يسعى لتوصيل صوت جماعة العمل للإدارة ، وخاصة الآراء والأفكار المتعلقة بالعمل والإنتاج ، كما يعمل على تدعيم علاقات المجموعة فيما بينها داخل العمل وخارجه .

٢ - القائد الناجح موجه نحو مؤوسيه :

من أهم معالم القائد الناجح أن يكون موجهاً أو مهياً نحو

مرؤوسيه • وليس معنى ذلك أنه لا يهتم بالعمل او الانتاج •• فهو يعتبر أن الفرد الإنسان هو الذى يعمل وينتج ، ولا شك أن الانتاج الجيد او الذى ناتج عن فعل الانسان العامل • والفكرة الأساسية التى تكمن وراء هذا هى أن العامل او الموظف يبذل أقصى جهده لاجادة الانتاج اذا ما شعر أن رئيسه يهتم به كإنسان • ويتيسر شعور الفرد بذلك حينما يدرك أن الرئيس أو القائد ينادى المرؤوسين بأسمائهم ويتعرف على مشاكلهم الشخصية ويساعدهم على حلها ، وحينما يتنقل فيما بينهم ويحدثهم دون كلفة بعيدا عن الشكليات والرسميات بسا يزيد من الألفة والتقارب بين الرئيس والمرؤوسين ، دون أن يخلو ذلك من الاحترام المتبادل فيما بين الطرفين •

ويعبر القائد الموجه نحو مرؤوسيه عن اتجاهاته نحوهم بأساليب عديدة نذكر منها على سبيل المثال ما يأتى :

(أ) مساعدة مرؤوسيه على تنمية القدرة على التوجيه الذاتى • ولا تيسر هذه القدرة للفرد الا اذا أدرك الأسس العامة التى يقوم عليها عمله • ولذلك تعتبر مهمة القائد مهمة تعليمية ، فهو يرشد الموظف الى الطريقة الصحيحة للانجاز ، وبذلك يضمن الجهود الايجابية من العاملين حتى يتوافقوا مع الظروف والنظم القائمة عن ادراك ووعى •

(ب) مساعدة مرؤوسيه على الترقى والتقدم فى العمل •• فيلحقهم ببرامج التدريب المختلفة حتى يكتمل نضجهم المهني • كما يعمل باستمرار على تشجيعهم للقيام بالانجاز الفعال ، ويعبر عن تقديره لهم بأسلوب واضح حتى يشعر كل فرد بتقديره وتشجيعه على استمرار التقدم •

(ج) ادراك امكانيات كل فرد من مرؤوسيه ، فيضع كل فرد فى العمل الذى يناسب امكانياته ، بحيث ييسر لكل فرد من أفراد الجماعة أن يؤدي عمله وهو مقتنع بأنه يقوم بانجاز العمل الذى يتناسب مع قدراته واستعداداته وخبراته •

(د) اعطاء كل فرد حقه ، ويتمثل ذلك فى الاعتراف بالآراء والأفكار

التي يقدمونها وألا يقلل من شأنها أو يتجاهلها ، بل يساعد رؤوسه على ابداء الرأي وأن يعمل على تنفيذ ما يمكنه من هذه الآراء لصالح الجماعة وصالح العمل .

(هـ) اظهار حدود امكانياته أمام رؤوسه ، فلا يدعى أنه السلطة العليا في المؤسسة أو الفنى الذى لا يشق له غبار ولا يهتم بآراء غيره من الفنيين . ويتمثل هذا جيدا فى طلبه المشورة الفنية من الادارات الأخرى المتخصصة حينما تعترضه مشكلة تستلزم طلب هذه المشورة . وهو انما يعمل ذلك مدفوعا بفهمه الحقيقى لحدوده وامكانياته وعلاقته بغيره من المختصين والفنيين بالمنظمة . هذا بالإضافة الى قيامه بحالة المشكلات والموضوعات التى تخرج عن دائرة تخصصه وصلاحياته الى الادارة العليا للبت فيها بعد أن يبدى رأيه فى الموضوع .

٣ - القائد الناجح يفوض السلطة / الصلاحية :

من أهم مشاكل القيادة تلك التى تتعلق بتفويض السلطة / الصلاحية . ويتصور كثير من المشرفين والقادة أن تركيز السلطة بأيديهم يتيح لهم نوعا من السيطرة والتحكم فى العمل . والواقع أن الدراسة العلمية لهذه المشكلة أوضحت أن القائد الناجح هو الذى يفوض السلطة لرؤوسه فى حدود امكانياتهم . فعند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، نجد فرقا بين قائد يملأ قراره على العاملين لينفذوه دون مناقشة ولا يهتمون بما اذا كان القرار يؤدي الى تحقيق الهدف أو عدم تحقيقه ، وبين قائد لا ينفرد باتخاذ القرار طالما أن رؤوسه يعرفون طبيعة عملهم لذا فهو يجعلهم يشتركون فى اتخاذ القرارات ، واذا ما وجد تعارضا فى الآراء فانه يحاول التوفيق بينها عن طريق المناقشة الحرة البناءة .

ولكن تفويض السلطة ليس بالأمر السهل بالنسبة لكثير من القادة ، وذلك لوجود مجموعة من الدوافع المتعارضة تعمل متضادة فى هذا الموقف . فبجانب العوامل التى تدفع القائد نحو تفويض السلطة - حتى يتفرغ للمهام القيادية الرئيسية - نجد مجموعة أخرى من العوامل

تسير فى اتجاه عدم السلطة - كـرغبة القائد فى أن يشعر العاملين بأهميته ، أو خشية ألا يجد ما يعمله اذا فوض صلاحياته لغيره . اذلك ينبغى توجيه القادة حتى يمكنهم التغلب على الدوافع المضادة للتفويض وتقوية الدوافع الموجبة . وفيما يلى بعض المقترحات فى هذا المجال :

(أ) زيادة عبء العمل الادارى على القادة وخاصة فى مجال التخطيط . ولا شك فى أن هذا الأسلوب له فائده فى زيادة أعباء العمل على القائد بما يجعله يفكر جديدا فى تفويض بعض صلاحياته حتى يتفرغ لمهامه القيادية .

(ب) التوصيف الواضح لمسئوليات وظيفه القائد وطبيعتها ومهامها الأساسية وعلاقتها بالأعمال التى يقوم بها الرؤوسون . وهذا يساعد أيضا فى الكشف عن القائد الذى يسعى الى السيطرة على كل السلطات والتى تصل به أحيانا الى القيام بانجاز بعض أعمال الرؤوسين .

(ج) تدريب المشرفين على نظام المتابعة ، والاستعراض الدورى لسير العمل بوجه عام من جانب المديرين ، وبذلك نضمن توجيه الرؤساء والمشرفين الى تقييم عملية التفويض .

ولا تقتصر أهمية تفويض السلطة على اتاحة الوقت الكافى للمشرف أو القائد حتى يهتم بنواحى القيادة الفعلية ، ولكنها تفيد كذلك بالنسبة للرؤوسين حيث أنها تتيح لهم فرصة مباشرة القيادات الصغيرة أو الفرعية ، فيتدربون على تحمل المسئوليات وتنمية الاتجاهات الموجبة نحو العمل والزملاء والرؤساء . ان عملية تفويض السلطة التى يمارسها القائد الناجح تحتاج الى أن تتوافر فيه صفات كثيرة حتى يستطيع أن يحتفظ بتماسك الجماعة ، وحتى يضمن عدم الاساءة الى العمل أو الجماعة أو الى المبادئ التى تسير عليها المنظمة .

● السلوك القيادي :

يوضح شكل رقم (١) المتصل أو المدى للسلوك الإداري القيادي الميسور والمحتمل للمدير . ويرتبط كل فعل بدرجة السلطة التي يمارسها المدير وذلك القدر من الحرية التي يسمح بها لمؤوسيه في الوصول الى قرارات . ويلاحظ أن الأفعال الموضحة في أقصى يسار الشكل هي التي تميز المدير الذي يحتفظ لنفسه بأقصى درجات السيطرة والرقابة ، بينما تميز تلك الموضحة في أقصى اليمين المدير الذي يتنازل عن أكبر قدر من سلطاته ويفوضها للمؤوسين .

وسنناقش فيما يلي الأنماط السلوكية المختلفة التي يوضحها شكل رقم (١) (١) :

١ - المدير يتخذ القرار ثم يعلنه :

في هذه الحالة ، يحدد المدير المشكلة ويقوم بتحليلها ، ويخرج بالبدائل ويختار من بينها بنفسه . وهو لا يتيح للمؤوسين أية فرصة للمشاركة بطريقة مباشرة في عملية اتخاذ القرار . وقد يستخدم المدير عملية القسر والاجبار لالزام المؤوسين بتقبل قراره .

٢ - المدير يحاول اقناع الآخرين بقراراته :

كما في الحالة السابقة ، يحدد المدير المشكلة بنفسه ويصل الى قرار بشأنها . وبدلاً من أن يعلن القرار ببساطة لمؤوسيه ، فانه يحاول اقناعهم بقبول قراره . وفي هذه الحالة ، فانه يتوقع أن يواجه بمعارضة من بعض مؤوسيه ، ويحاول من جانبه أن يخفف من حدة هذه المعارضة .

٣ - المدير يقدم افكاره ويدعو للأسئلة :

هنا نجد المدير الذي وصل الى قرار ويبحث عن تأييد لأفكاره ، يهيئ الفرصة لمؤوسيه حتى يحصلوا على شرح واف لأفكاره وآرائه . فبعد أن يعرض أفكاره يدعو مؤوسيه لتوجيه ما يعن لهم من أسئلة .

(1) R. tannenbaum, et. al ; Op (Cit, pp . 69 - 72.

وتساعد عملية المناقشة كلا من المدير والمرؤوسين فى الكشف عن كل ما يدغم القرار

٤ - المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتغيير :

يسمح هذا النوع من السلوك للمرؤوسين بأن يبدلوا بعض الجهد للتأثير على القرار . وفى هذه الحالة ، تظل المباشرة الى تحديد المشكلة وتشخيصها فى يد المدير . فقبل أن يضع المدير القرار فى صيغته النهائية ، فإنه يعرض قراره للمناقشة ليحصل على استجابات المرؤوسين الذين سينفذون القرار . فكأنه يقول : « أود أن أستمع الى رأيكم فى الخطة التى وضعتها وأقدر أفكاركم وآراءكم ، ولكنى سأحتفظ لنفسى باتخاذ القرار النهائى » .

٥ - المدير يعرض المشكلة ويحصل على مقترحات ثم يتخذ القرار :

حتى هذه اللحظة نجد المدير يواجه الجماعة وفى جعبته الحل الذى وضعه ، ولكن فى هذه الحالة نجد الأمر مختلفا . فهنا تتاح الفرصة للمرؤوسين للسرة الأولى كى يقترحوا الحلول . ويتضمن الدور المبدئى للمدير التعرف على المشكلة وتحديدها ، فقد يذكر على سبيل المثال شيئا من هذا القبيل : « اننا نواجه بعدد من الشكاوى التى تثيرها الصحافة بخصوص سياستنا فى تقديم الخدمات . أين يكمن الخطأ ؟ وما هى الأفكار التى لديكم بشأن هذه المشكلة » ؟

وتتميز وظيفة الجماعة هنا بأنها تزيد من حصيلة المدير بالنسبة للحلول الممكنة للمشكلة ، فان الهدف هو الافادة من معلومات العاملين وخبراتهم ومن بين قائمة الحلول البديلة التى يقدمها المدير والعاملون يختار المدير ذلك الحل الذى يراه أكثر ملاءمة للموقف .

٦ - المدير يعين الحدود ويدعو الجماعة لاتخاذ القرار :

عند هذه النقطة يكون المدير قد أعطى الجماعة الحق فى اتخاذ القرار . وقبل أن يقوم المدير بذلك ، يكون قد حدد المشكلة بنفسه

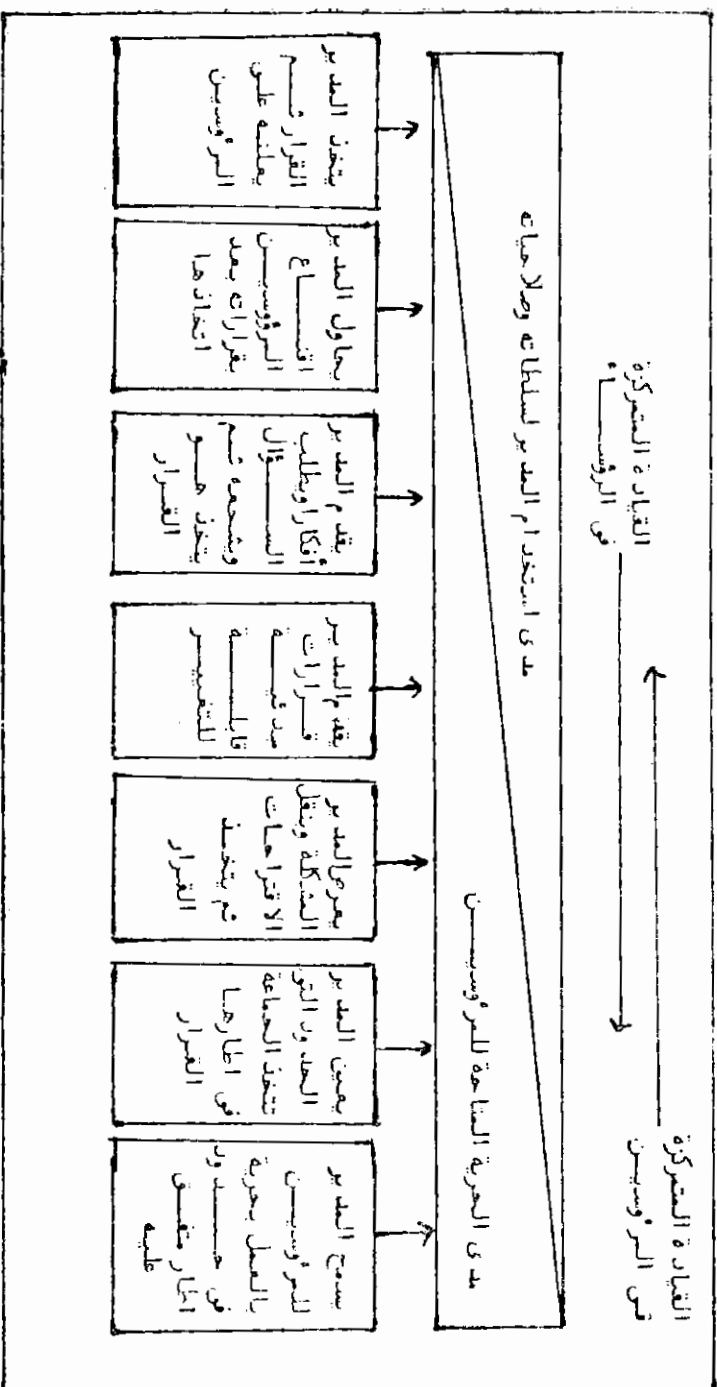
وعين الحدود التى يتخذ القرار فى إطارها . وتتمثل هذه الحدود فى شكل ميزانيات محددة أو ترقيات بأعداد محدودة أو التعيين فى عدد معين من الوظائف مثلا . ويترك المدير للجماعة حرية المناقشة والوصول الى قرار مناسب للموقف فى إطار الحدود المرسومة .

٧ - المدير يسمح للجماعة باتخاذ القرارات فى إطار الحدود المرسومة :

يمثل هذا الأسلوب درجة متطرفة لحرية الجماعة تقابلها أحيانا فى بعض المنظمات الرسمية ، مثل ما يحدث فى الأقسام العلمية بالجامعات ومراكز البحث العلمى . وهنا يقوم فريق من الأساتذة والخبراء أو الباحثين بالتعرف على المشكلة وتشخيصها ، والوصول الى البدائل التى تساعد على حل المشكلة ، ثم اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة . والقيود هنا تفرض من رئيس المنظمة الذى يحددها لفريق الدراسة أو البحث . وعندما يشترك الرئيس فى عملية اتخاذ القرار فانه يقوم هنا بدوره كأحد أعضاء الفريق فقط ، ويساعد الجماعة للوصول الى قرار دون أى تدخل من جانبه الا بما يمليه عليه دوره كعضو فى الجماعة

* * *

المسلوك القيادي



شكل رقم (١) - بمائل السلوك المتاحة للمدير في المواقف المختلفة