

# القيادة

- مفهوم القيادة
- تعريف القيادة
- نظريات القيادة
- اتخاذ القرارات
- الطريقة العلمية في اتخاذ القرار
- معوقات اتخاذ القرار
- مواصفات القيادة الإدارية الفعالة
- القيادة في اتجاه الإصلاح الإداري
- أساليب القيادة
- أنماط القيادة
- القيادة والنفوذ
- السلطة - أسس السلطة الرسمية
- تفويض السلطة - مميزات تفويض السلطة



## القيادة

### مفهوم القيادة:

القيادة ظاهرة إجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا تم تحديد الأبعاد التي يجب أن يشملها هذا المفهوم، فالقيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الفرد هي «عملية تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين». أما مفهوم القيادة كفرد فهي «مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد».

وبصفة عامة فهي تنطوي على توزيع غير متساوٍ للقوة بين القيادة والأفراد.

### تعريف القيادة:

يعرفها «بيتش» بأنها «عملية للتأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة».

ويعرفها «سيد حسن» بأنها «نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة».

ويعرفها «زكى هاشم» بأنها «توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين».

وإذا دققنا النظر في هذه التعاريف يتضح أنه ليس هناك فرق بين الإدارة والقيادة من حيث الغايات والمضامين، وإنما يكمن الاختلاف في الأساليب والممارسات التي يتبعها القائد، أو المدير في الوصول إلى تحقيق تلك الغايات أو الأهداف.

فالقائد يعتمد على إقناع الآخرين بالوسائل السلمية من أجل التعاون في تحقيق الهدف، أما المدير فيعتمد على سلطاته التي تخولها وتمنحها له الوظيفة التي

يشغلها. ولذلك تلقى تعليماته وقراراته فى بعض الأحيان المعارضة والتذمر، وتكثر الشكاوى ضده، ويهتم المرؤوسين بأداء العمل فى ظل المدير أكثر مما يهتموا بتحقيق الهدف، أما فى ظل القائد، فيؤدى المرؤوسين العمل بدافع من اقتناعهم الشخصى بالعمل والهدف معاً.

كما أن المدير يستمد قوته وسلطته من المركز الوظيفى وهو ما يسمى بالسلطة الرسمية، أما القائد فيستمد قوته من السلطة غير الرسمية الممنوحة له من المرؤوسين.

فسلطة المدير تستمد من خارج الجماعة مستندة إلى القانون وقواعد التنظيم والإعتراف بها ليس شرطاً إلزامياً، بينما تستمد سلطة القائد من مكانته بين العاملين معه، ومهارته فى استخدام تلك السلطة غير الرسمية، ولذلك فالمدير الذى يرغب فى أن يكون قائداً إدارياً ناجحاً، يجب أن ينمى مواهبه الإدارية وقدراته القيادية معاً، حتى يصبح إدارياً وقائداً من خلال سلطته الرسمية وغير الرسمية.

### نظريات القيادة:

تناولت العديد من النظريات القيادة من حيث كونها صفات أو سلوكاً أو موقفاً، فنظرية الصفات القيادية تعتبر من أقدم النظريات التى تناولت الجوانب النفسية والاجتماعية والجسمانية للقادة، على اعتبار أن أصحابها يرون أن القائد غالباً ما يتميز بمجموعة من الصفات فى كل جانب من الجوانب ولا تتوفر إلا فيمن يقودهم.

وعلى الرغم من الأعداد الكبيرة من الدراسات التى أجريت بهدف الكشف عن صفات قيادية محددة فيمكن القول إنه حتى الآن لم يتوفر معيار أو دليل يعتمد عليه فى تحديد صفات قيادية عامة. وإن كانت هذه النظريات قد أشارت إلى بعض الصفات العامة. فلا يمكن أن نعتبرها صفات قيادية بقدر ما هى صفات يوصف بها القائد الناجح.

فالذكاء والقدرة الإشرافية والمبادرة والثقة بالنفس والتفرد، كلها صفات إذا ما توافرت فى شخص ما كان احتمال نجاحه فى العمل القيادى كبيراً. إلا أننا نود الإشارة إلى العلاقة بين توافر مثل هذه الصفات والنجاح فى القيادة، حيث أن عملية

الإدارة قد لا تكون بالمجال الكافى لتفريغ الطاقة الذكائية للقائد، وقد ينظر إليها على أنها مسألة روتينية من الممكن أن يقوم بها من هم أقل منه ذكاءً.

أما النظرية السلوكية فهى تهتم بأنماط السلوك أكثر من اهتمامها بالصفات، فروادها يرون أن المسألة ترتبط إلى حد كبير بسلوك القائد، فقد يكون متسلطاً (Autocratic) أى أنه يربط دائماً بين قوة الأمر وما يترتب عليها من ثواب وعقاب، وقد تكون قيادة معضدة (Supportive) أو مستشيرة، بمعنى أن يشرك القائد بعض أو كل أفراد الجماعة من خلال آرائهم واقتراحاتهم فى الموضوع قبل اتخاذ القرار.

كما قد تكون القيادة أدائية (instrumental) بمعنى أن يكون القائد متميزاً فى أدائه لكل العمليات الإدارية، أو أن يكون السلوك القيادى خليطاً من القيادة المعضدة والأدائية ويسمىها البعض بقيادة الرجل العظيم.

وقد ظهرت فى الآونة الأخيرة اتجاهات تركز على المواقف التى تمارس فيها القيادة على اعتبار أن لكل موقف نمطاً قيادياً يناسبه وقد لا يناسب باقى المواقف.

وعموماً فنحن نرى أن نجاح القائد فى عمله ما هو إلا تفاعل بين صفات محددة ينتج عنها أنماط السلوك فى المواقف المختلفة، بمعنى أن الفصل بين الصفة والسلوك والموقف أمر غير منطقي وإن كان هذا الفصل التعسفى قد استخدم فى تحديد اتجاه أصحاب كل نظرية فإن ذلك لا يعنى أنهم قد أغفلوا ما اهتمت به النظريات الأخرى.

### الدافعية:

يمكن تقسيم الحاجات فى بيئة أى عمل إدارى إلى نوعين أساسيين، الأول يمثل الحاجات الأساسية للمأكل والملبس والراحة، وهذه الحاجات يملك كل من له وظيفة سبل إشباعها حتى ولو كان هذا الإشباع على أدنى مستوى.

أما النوع الثانى وهو ما يسمى بالحاجات العليا، فهو يتضمن كلا من المركز الاجتماعى والقوة والنفوذ والمعاملة الحسنة والعرفان بالتقدير.

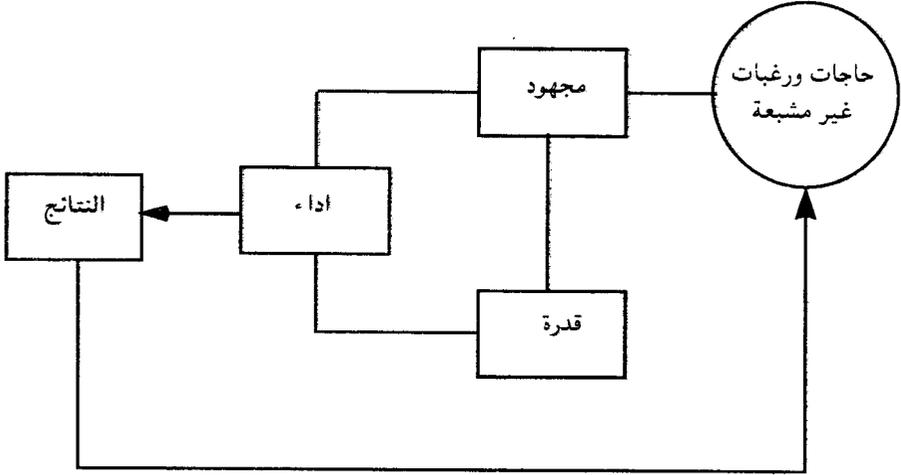
ولا تشور الحاجات العليا إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الأساسية أو الفطرية وهنا قد لا تصل قوة هذه الحاجات العليا كدوافع للأداء كما سبق وأشرنا إلى نفس

## قوة الحاجات الأساسية أو الفطرية.

وترتبط هذه الحاجات العليا بأهداف الفرد وطموحاته وما يأمله من المنظمة التي يعمل فيها، لذا فإنه من أفضل المداخل التي يمكن أن تستخدم في توجيه سلوك الأفراد، أى بمعنى تحفيزهم نحو فهم حاجاتهم ودوافعهم.

فالدوافع هي الطاقة المحركة للأفراد كى يتواءم كل منهم مع البيئة التي يعيش فيها. ويوضح الشكل (٧) أن الحاجات والرغبات غير المشبعة تدفع الفرد إلى بذل الجهد الذى يمثل عصب الأداء الذى يترتب عليه بعض النتائج، فإذا ما كان فى هذه النتائج إشباع لحاجة أو رغبة وصف النظام بأنه محبط للدافعية.

وفى كثير من الأحيان، يمكن تجنب مشكلات الأداء عن طريق تصميم الوظائف ورسم السياسات التى تضمن إشباع الحاجات العليا للأفراد.



شكل (٧) الحاجات والرغبات غير المشبعة

ويوضح الشكل أنه طالما أن هناك حاجات ورغبات غير مشبعة، فإن ذلك سوف يدفع الفرد إلى بذل مجهود وبالإضافة إلى قدرة الفرد فإن هذه القدرة وذلك المجهود سوف يؤدى إلى مستوى معين من الأداء يحقق نتائج محددة، وتبقى هذه النتائج محرّكاً لرغبات وحاجات الفرد غير المشبعة.

وتكمن مشكلات توجيه المجهود المبذول محصورة في واحدة من ثلاث:

- ١ - عندما يرى الفرد أن أداءه لا يقود إلى إشباع حاجات معينة.
- ٢ - عندما تؤدي المشكلات الشخصية إلى تحول انتباه الفرد بعيداً عن الأداء.
- ٣ - عندما يسعى الفرد إلى تحقيق أهداف غير منتجة.

### أنواع المشكلات المرتبطة بالدافعية:

يمكن تلخيص المشكلات المرتبطة بالدافعية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري فيما يلي:

#### ١- نقص في المعرفة أو المهارة:

كثيراً ما نجد أن الفرد لديه مستوى مقبول من الاهتمام ولكنه غير قادر على الأداء الجيد لأسباب ترتبط بالكفاءة، وهنا يصبح التدريب أمراً ضرورياً لعلاج مثل هذه المشكلة.

#### ٢- المشكلات الصحية أو العاطفية:

قد تظهر بعض المؤشرات الخارجية التي تشير إلى أن الفرد الذي عرف عنه الأداء الجيد قد تحول انتباهه بعيداً عن العمل، وهنا قد تكون الأسباب صحية أو عاطفية ويتطلب الأمر علاج هذه المشكلات، حتى يعود الفرد مرة أخرى لنفس مستوى الأداء الذي عرف عنه.

#### ٣- الاستجابة أو الاستسلام لخيبة الأمل:

في كثير من الأحيان عندما تفشل النتائج في إشباع حاجات الفرد ورغباته، يلاحظ ظهور بعض أشكال من السلوك الذي يعبر عن خيبة الأمل، وقد يظهر ذلك على شكل انسحاب أو عدوان، وقد يلعب الإرشاد هنا دوراً في علاج مثل هذه المشكلات.

مما سبق يتضح أن مشكلة أى عملية تنظيمية هي كيفية التنسيق بين أفراد

المنظمة الذين يختلفون فيما بينهم فى كل من القدرات والاستعدادات والدوافع ومستوى المجهود المبذول وبالتالي مستوى الأداء، وكيفية الوصول بجهود هؤلاء الأفراد رغم تباينهم إلى مستوى من التعاون يضمن فعالية أدائهم فى المنظمة وفعالية المنظمة ككل من ناحية وتلبيتها لاحتياجاتهم الشخصية من ناحية أخرى.

وقد يتطلب الأمر فى كثير من الأحيان إثارة هذه الدافعية أو كما يطلق عليه التحفيز، والذي يجب أن يتم فى ضوء مجموعة من الاعتبارات من أهمها:

- توائم العمل مع ميول وقدرات الأفراد بأن يتم تسكين الوظائف بناءً على معايير تراعى كلا من القدرة والميل.

- مراعاة مبدأ الفروق الفردية فى قدرات الأفراد.

- استخدام أساليب التوجيه والإرشاد قبل اللجوء إلى العقاب.

- مراعاة العدالة فى توزيع المكافآت.

- تقديم مستوى مرضى من الخدمات.

- إتاحة الفرصة للمنافسة العادلة.

### اتخاذ القرارات Decision Making :

تتمثل وظائف الإدارة فى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة والتقويم، وهذا التعدد الوظيفى يستلزم اتخاذ قرارات فى كل جانب من جوانبه، فالسياسات نتاج سلسلة من القرارات تتخذ فى المستويات الإدارية العليا لتوجيه العمل وفق قواعد محددة، والتخطيط ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات التى تؤثر فى مستقبل المؤسسة فى ضوء اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، والتنظيم ما هو إلا عملية القصد منها تحديد من ومتى وإلى أى مدى يقوم كل فرد فى المؤسسة باتخاذ القرارات، والتنسيق ما هو إلا سلسلة من القرارات المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية، ولذلك فإن وظائف الإدارة هى فى حقيقتها سلسلة متصلة من القرارات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وحل كثير من المشكلات فى إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

فاتخاذ القرارات هو لب العملية الإدارية ومن الوظائف الأساسية للمدير أيا كان موقعه فى التنظيم ويمارسها فى كل وقت من الأوقات، فعمل المدير هو اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة موقف معين فى ضوء استعراض عدد من البدائل المتاحة يتم المفاضلة فيما بينها، فنجاح المدير فى عمله وسمعته المهنية يتوقفان إلى حد كبير على مدى ما تحرزه القرارات من نجاح فى صورة حل مشكلة أو تحقيق هدف.

فالقرار ما هو إلا «اختيار بين بدائل مختلفة» أو هو البديل الأفضل الذى يتم اختياره بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ، ويعبر عن القرار بصور مختلفة فقد يكون على شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات، والقرار عملية ذهنية بالدرجة الأولى ويتطلب قدرًا من التصور والمبادأة والإبداع والمنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأى الشخصى، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف فى أقصر وقت مكن وبأقل تكلفة ممكنة.

ان عملية اتخاذ القرار عملية ذات طبيعة صعبة معقدة، فهى تتم على مراحل مختلفة استناداً إلى معلومات متشابهة من مصادر مختلفة وتعرض لعوامل ومؤثرات متعددة، فقد يكون القرار المتخذ فى كثير من الأحوال استمراراً لقرارات سابقة اتخذها مديرون آخرون، أى أن القرارات المتخذة تتأثر بالقرارات السابقة.

### الطريقة العلمية فى اتخاذ القرار:

إن القرار «هو اختيار لطريق معين يتخذه السلوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه»، فالقرار هو وسيلة لتحقيق أهداف ومنافع يسعى إليها النظام السلوكى، أو تجنب الأضرار والمشكلات التى يتوقعها.

ولكى يصل الإنسان إلى قرار فإنه يمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة مستنداً إلى قيم ومعايير محددة، وهذه المراحل جميعها تشكل عملية صنع القرار، فجميع المعلومات واستشارة المختصين واستعراض البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل تسمى عملية صنع القرار والتى يجب أن يشارك فيها أكثر من شخص أو هيئة. وكثيراً ما تشكل إدارات يكون عملها الأساسى إمداد صانع القرار بالمعلومات الكافية والبيانات التى تعينه فى صنع قراره واتخاذها.

أما عملية اتخاذ القرار فهي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار، أى اختيار البديل الأفضل، والذي غالباً ما يقوم به شخص واحد أو هيئة واحدة ذات صفة شرعية فى النظام والذي تقع عليه أو عليها مسئولية اتخاذ القرار.

وهناك عدة طرق وأساليب يتبعها الأفراد فى اتخاذ القرارات فهناك أسلوب التجربة والخطأ أو أسلوب التقليد والمحاكاة، أو الخبرة السابقة أو الصيغة العلمية فى اتخاذ القرار.

وستتناول هذه الطريقة بالشرح وهى تمر بالمراحل التالية:

#### ١- تحديد الهدف من اتخاذ القرار:

قد يكون الهدف حل مشكلة معينة، فلا بد أن يكون الهدف واضحاً ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه أو مؤشرات توضح حالة الوصول إليه، فقد تعترض تحديد الهدف كثير من العقبات، فالمعلومات التى تتجمع حوله قد تكون مضللة أو مشوهة للحقيقة.

#### ٢- تحديد المشكلة:

فى هذه الخطوة يتم التعرف على المشكلة أو الهدف بدقة وتجميع البيانات والإحصاءات والحقائق عنها ويتم تصنيفها وتحليلها والتنبؤ بآثارها المحتملة، كما يلزم التعرف على العوائق الجوهرية لتحقيق الهدف ودراسة العوامل والمتغيرات التى تحيط بالموقف، فسلامة القرار تتحقق باعتماده على حقائق وليس مجرد انطباعات شخصية.

#### ٣- وضع الحلول البديلة:

البديل هو عبارة عن التصرف الممكن لحل المشكلة أو لتحقيق الهدف المطلوب أو هو القرار الممكن اتخاذه للوصول إلى الحل، فهناك العديد من الطرق للوصول إلى هدف واحد، ونادراً ما نجد حلاً واحداً لمشكلة معينة.

وهذا يتطلب من المدير الاختيار بين الحلول أو البدائل، فلكل بديل نتائج متعددة

منها ما يظهر فى وقت قريب ومنها ما يظهر على المدى البعيد ومنها ما هو مؤكد ومنها ما هو محتمل.

ولذلك فإن عملية المفاضلة بين نتائج هذه البدائل تكون بالنسبة للمزايا والعيوب المترتبة على كل بديل.

ومن هذه الخطوة تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي لدى المدير، وذلك مرتبط بما يتوفر من حرية فى طرح الآراء والأفكار والمقترحات وعدم التقيد باللوائح أو الإجراءات المعقدة.

### المفاضلة بين البدائل:

فى هذه الخطوة يتم تقييم كل بديل على حدة فى ضوء الهدف منه ويستبعد البديل الذى لا تتوفر له الموارد المتاحة أو يصعب تنفيذه، وتعتمد المفاضلة على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لمتخذ القرار من واقع نتائج المواقف الإدارية التى واجهته وهذه الخبرة يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات الروتينية وهى التى تمس المشكلات المتكررة، أما القرارات الرئيسية وتمس المشكلات الطارئة فيستخدم فيها أسلوب البحث لإختيار البدائل وفق معايير معينة وفى نهاية هذه الخطوة، يتخذ الفرد قراره البديل ذا العائد الأفضل.

### ٥- تنفيذ القرار ومتابعته:

فى هذه الخطوة يتم وضع برنامج لتنفيذ البديل الأفضل لإمكاناته المادية والبشرية والتنفيذ هو الأختبار لأى قرار، ولذلك وجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم بالآخرين، وتحدد الوسائل التى يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ لقياس النجاح والفشل فى التنفيذ.

والتنفيذ قد يكون على عدة مراحل تخصص المرحلة الأولى فى إكساب الوعى المعرفى بالنسبة للقرار الذى يراد تنفيذه وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحوه، وتحديد المهام والمسئوليات ووضع الجداول الزمنية للتنفيذ، أما المراحل التالية فتخصص للأعمال التجريبية التى يراد معرفة مدى قابلية القرار للتنفيذ أو مدى الفائدة المرجوة

منه فى حالة التطبيق الكامل، أما المرحلة الأخيرة فتخصص للعمليات المستمرة.

أما المتابعة فهى إشراف على التنفيذ والتعرف على الأخطاء قبل حدوثها والعمل على تجنبها، ولذلك يجب على الأشخاص القائمين على عملية المتابعة تكوين تصور عام عن المشكلات أو الصعوبات التى تعترض التنفيذ فى كل مرحلة من مراحله.

#### ٦- تقييم النتائج:

هو عملية تحليلية للنتائج التى تم التوصل إليها فى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها، ويستفاد منه فى تحديد أهداف جديدة أو اتخاذ قرارات جديدة.

إن كل هذه المراحل تسهم بقدر فى التوصل إلى إتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه وإن هذه الخطوات لا تتم وفق الترتيب المنطقى السابق، وإنما قد يحدث اندماج مرحلتين أو تداخل وتشابك بين تلك المراحل، فاتخاذ القرار عملية ديناميكية ووضع القرار يعتمد على كمية ونوعية المعلومات المتاحة.

وبذلك فهى تحتاج إلى الدقة والموضوعية وحسن البصيرة من جانب متخذ القرار خلال مراحل صنعه للقرار.

#### معوقات اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة، وذلك لأن المشكلات التى تواجه صانعى القرار متشعبة منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتى لمتخذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من علاقات وأهداف وعادات وتقاليد، ويمكن تحديد هذه المعوقات فيما يلى:

#### ١- قصور فى البيانات والمعلومات:

فمتخذ القرار فى حاجة إلى معلومات أو بيانات فى تحديد الهدف أو المشكلة وفى تحليلها وفى الاختيار بين البدائل والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وكلما كانت هذه البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبتين كلما شكل ذلك صعوبة

فى عملية اتخاذ القرار، ويرجع عدم توفر هذه المعلومات والبيانات إلى أسباب من أهمها:

- أ - أن يكون القائمون على جمعها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية.
- ب- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت.
- ج- أن يكون هناك عيوب فى شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات.

## ٢- التردد:

ويقصد به ما ينتاب صانع القرار من حيرة فى اختيار البديل الأفضل مما يعرقل اتخاذ القرار فى الوقت المناسب ومن أسبابه ما يلى:

- أ - عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- ب- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة فى البدائل.
- ج- تعدد الأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية.
- د - عدم وضوح السلطات والمسئوليات.
- هـ- الضغوط والالتزامات غير المقبولة التى يتعرض لها صانع القرار.

## ٣- ضعف الثقة المتبادلة:

يعتبر ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التى لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها، وإذا أصدرت فإنها تكون فى إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة، فطبيعة عملية التفاعل الاجتماعى من تنافس أو تعاون أو عداا من العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار.

## ٤- توقيت القرار:

كثيراً ما تفرض ضغوط على متخذ القرار لاتخاذ قرار فى عجلة من الوقت دون

إجراء دراسة وبحث كاف للموقف، مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.

#### ٥- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

لا نستطيع أن نتجاهل المواقف المرتبطة بالسلوك البشرى والتي ترتبط بالدوافع والاتجاهات والانفعالات، فهناك صانع القرار الجريء الذى يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والوصول إلى البديل الأفضل، وهناك المدير الجامد الذى يخشى المسؤولية، كما أن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة قد تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل والتي تؤثر على المديرين فى اتخاذهم للقرارات.

#### ٦- عدم المشاركة فى اتخاذ القرار:

ان المشاركة تعبير ديمقراطى فى إشراك العاملين فى اتخاذ القرار، فالمشاركة هى من الاتجاهات الحديثة فى الإدارة، ولكن نتيجة لاختلاف القياديين (المديرين) فى الجوانب النفسية والشخصية، فإنهم يختلفون فى مدى أخذهم مبدأ المشاركة الجماعية، فهناك من يشجع المشاركة وهناك من يرفضها، فنموذج الإدارة المتبع هو الذى يحدد مدى المشاركة فى اتخاذ القرار.

فكلما زادت المشاركة كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما شاركت الجماعة افراداً كانوا أو جماعات فى صنع القرار كانوا أقدر على فهم الهدف وأكثر تحمساً لتنفيذه.

وقد تكون هناك بعض القرارات التى تستلزم السرية فيها وعدم الأخذ بمبدأ المشاركة حرصاً على مصلحة العمل.

وعموماً يقال بأن الكثير من القرارات التى تتخذ والتى لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة تأتى غير سليمة ويصعب تنفيذها.

فصحة القرار وسلامته تتوقفان على خبرة متخذ القرار ودوافعه واتجاهاته ودرجة تعلمه، وعلى القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات فى بيئة القرار، وعلى نظام الاتصالات بالمؤسسة ومدى المشاركة فى اتخاذ القرار.

وعموماً فإن عملية اتخاذ القرار عملية شخصية تتأثر بصفات وخصائص متخذ

القرار والبيئة التي يتم فيها صناعة القرار.

### الحوافز:

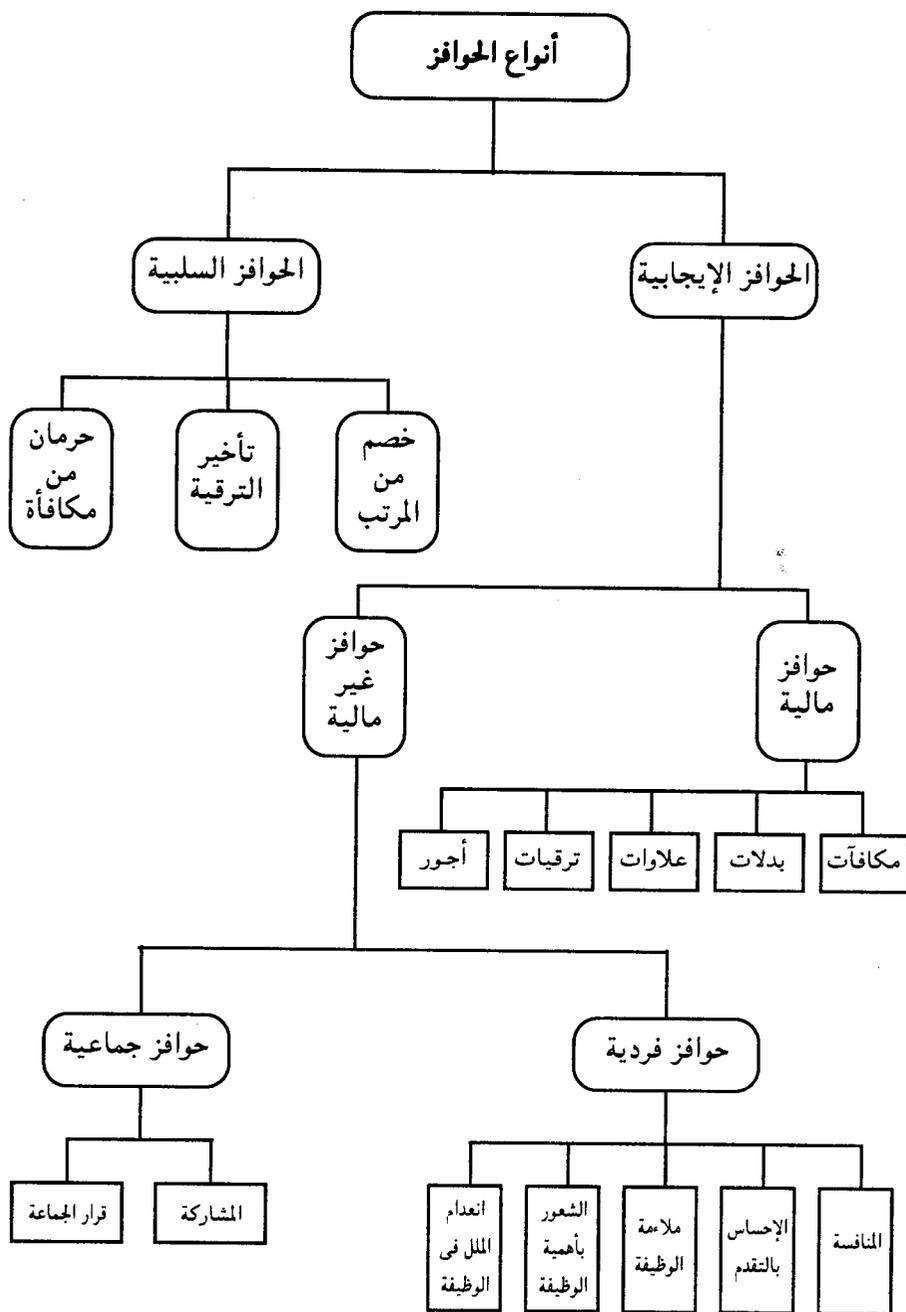
هى عبارة عن المغريات التى تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنها عنصر مهم من عناصر فعالية العلاقات الإنسانية وعلى نوعان الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات وحاجات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، وهناك نوعين من الحوافز وهى إما حوافز مادية (الاقتصادية) أو حوافز غير مادية وهى المتعلقة بالتقدير والشعور والانتماء والمشاركة التى تسهم فى رفع الروح المعنوية للأفراد واستقرارهم النفسى والاجتماعى، وهناك نوع آخر يطلق عليه الحوافز السلبية وقد يحتاج إلى مهارة فى استخدامه ليحقق الغرض منه.

ولكى تكون الحوافز بنوعها ذات أثر إيجابى فى العمل ينبغى أن يتم منحها على أسس موضوعية قائمة على العدالة والمساواة بعيدة عن العلاقات والأغراض الشخصية.

فالحوافز تمثل قوى خارجية تحيط بالفرد وهى التى تقدم له الفرص المختلفة لإشباع الدافع، فسلوك الفرد يتحدد ليس وفقاً لما هو متاح من حوافز ولكن وفقاً لترابط هذه الحوافز مع دوافعه الشخصية. فدافع الفرد لتحقيق ذاته لا يتحقق إلا بحافز معين وهو إعطاؤه الحرية للتعبير عن آرائه وذاته ومشاركته فى تحديد الأهداف، أى أن تحقيق الذات لا يتحقق بالحافز المادى بل بالحافز العنوى.

وان تحفيز Motivating الأفراد أى معرفة دوافعهم ودرجة قوتها واستخدامها لتنشيط سلوك الفرد عملية أساسية لتحقيق الأهداف الموضوعية.

فعملية التحفيز عملية ليست سهلة وذلك لأن الاختلافات الفردية لا حصر لها ولأن دوافع الفرد فى أى لحظة قد تختلف عنها فى لحظة أخرى، اذن فعلمية التحفيز يجب النظر إليها على أنها عملية ربط حاجات المنظمة بحاجات الفرد وربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة، ويوضح الشكل (٨) أنواع الحوافز.



شكل (٨) أنواع الحوافز

## مواصفات القيادة الإدارية الفعالة:

وهى كما رأها فرنيش Fernish

أولاً: فيما يختص بالصفات والقدرات الشخصية:

- ١ - يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التى تمكنه من الاشراف الفعال على العمل وتطويره.
- ٢ - يتمتع بقدرة عالية على حل المشكلات، فيعرف كيف يلاحظ ويحلل ما يحدث من أفعال.
- ٣ - أن يكون خالياً من الاضطرابات النفسية التى قد تسبب إلى سلوكه القيادى.
- ٤ - أن يكون مهتما بوظيفته القيادية وراغباً بدوره.
- ٥ - أن تكون لديه الرغبة لإنجاز الأعمال.
- ٦ - قادراً على إنجاز القرارات وإصدار الأوامر فى الوقت المناسب دون تسرع.

ثانياً: فيما يختص بالجانب السلوكى من وظيفته كقائد:

- ١ - تأكيده وفهمه لوظيفته القيادية.
- ٢ - الثقة بمروسيه.
- ٣ - متساهل وديا ويلجأ إليه المرؤوسين.
- ٤ - مساند لمرؤوسيه ومتفادياً لأى نوع من السلوك المؤذى لهم ولمشاعرهم.
- ٥ - يشجع المرؤوسين فى حل مشاكل العمل معهم.
- ٦ - يشجع المرؤوسين فى مجال تطوير أساليب العمل.
- ٧ - يستخدم التكنولوجيا فى تبسيط العمل.
- ٨ - مخطط فعال على المدى القصير والطويل.

- ٩ - حلقة اتصال فعالة مع الإدارة العليا والجماعات الأخرى للمنظمة.
- ١٠ - مؤثر مع رؤسائه للحصول على مزايا لمروسية عن أدائهم المتميز.
- ١١ - يستخدم أخطاء مرؤوسيه كفرصة لتعليمهم وتوجيههم وليس لعقابهم.
- ١٢ - يعترف بالعمل الجيد وينسبه لأصحابه.

إن مجموعة الصفات السابقة هي التي تمثل الفرق بين الأنماط القيادية الأكثر فاعلية والأقل فاعلية ويبقى شيء أساسي مكمل لهذه الصفات وهو مهارة القائد فى اختيار النمط القيادى الذى يتلاءم مع الموقف الذى يواجهه.

كما أن هذه الصفات والمهارات يتوقف مقدارها ودرجتها على متطلبات الموقف الذى يقوم به، وعموماً يجب أن يعى القائد فى قيادته عناصر أساسية وهى:

- ١ - توجيه طاقاتهم.
  - ٢ - تحقيق رضائهم عن العمل.
  - ٣ - توفير مجالات تقدمهم وترقيتهم.
- ويرى المؤلفان أنه يمكن تحديد هذه المواصفات على النحو التالى:

#### ١- وضح الرؤية فيما يتعلق بالأهداف العامة للدولة:

يجب أن يؤمن القائد إيماناً تاماً بالأهداف العامة للدولة وأن يرى الصالح العام فى مئات القرارات التى يتخذها خلال مباشرته لعمله.

#### ٢- الإيمان بالهدف:

يجب أن يؤمن القائد بالهدف الذى تسعى إليه المنظمة أو المؤسسة فهذا باعث للحماس فى نفوس الجماعة فقد يستطيع إقناعهم ويكون خير مثل لهم فى التضحية والإيمان ويجعل هذا الهدف أمام أعينهم جميعاً واضحاً متميزاً.

### ٣ - القيادة للأمام:

القائد فمهمة التحرك بقيادته والعمل على التطوير والخلق والابتكار فإن مهمة القائد ليست الحفاظ على التراث وإنما التطور والرقى فلو ركن القائد إلى الاستكانة ورضى بالوضع القائم لبقيت الوزارات والإدارات على ما هي عليه دون تطوير فمبدأ الحرية وإمكان تشكيل المستقبل والحياة وفق إرادة الانسان هو المطلوب.

### ٤ - نفاذ البصيرة:

القائد مطالب بالتطلع للمستقبل، ورؤية ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة وعمل تقدير سليم للموقف أخذاً في الاعتبار التطورات السياسية والاقتصادية وحركة التفاعلات الاجتماعية، وذلك يعنى الربط الدائم بين المنظمة حقائق الحياة العامة المحيطة بها.

### ٥ - تحمل المسؤولية:

فى أى عمل نرى أن القادة الذين يحاولون تجنب المسؤوليات الكبيرة يضيعون على أنفسهم فرصاً ذهبية فى الخوض فى التجارب العظيمة، وبمعنى آخر نجد أن القائد الذى يخشى من الخطأ لا ينتج فالإقدام على الأعمال يمكن القائد من الخوض فى التجارب وفارق كبير بين شغل المنصب وممارسة الدور الذى يتطلبه المنصب، فليس مطلب القائد هو مجرد مباشرته للعمل وإنجازه، ولكنه مطالب بالاستعداد الكامل للبت فى المشكلات واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها وليس إلقاء المسؤولية إلى أعلى أو أسفل.

### ٦ - التصرف على مستواه كقائد:

وذلك يتطلب من القائد ترك كل ما هو دون مستواه للبت فيه بمعرفة المستويات الأخرى بالمنظمة وهذا يتطلب من القائد أن يكون مستعداً لتفويض السلطة، ومراقبة كيفية التصرف فيها، أما أن يشغل القائد نفسه بمشكلات ليست على مستواه فهذا يحد من قدرات مؤوسية ويؤدى إلى تجميد الأعمال فى المستويات الأخرى وبقاء الموظفين دون التعرض للتجارب، أما تصرف القائد على مستواه يفرض عليه أن يهتم

باكتشاف المواهب الكامنة فى العاملين والاهتمام بتدريب العاملين على تحمل المسؤولية، والاهتمام بإعداد الرجل الثانى فى المؤسسة.

#### ٧ - حسن التصرف فى المواقف المختلفة:

تظهر الحاجة إلى القيادة الرشيدة فى المواقف القاسية والكوارث، فتتعلق أنظار العاملين بالقائد وكيفية رد فعله للأزمات وكيف يتصرف وكيف يخرج بالمنظمة من المحنة مع أقل الخسائر المادية والبشرية. أما الذين تخذلهم قدراتهم وشجاعتهم فى المحن أو يديرون ظهورهم للمواقف العصبية فقد يساعد ذلك على تفتيت الروح المعنوية للعاملين.

#### ٨ - مراعاة الاعتبارات الإنسانية:

يتطلب ذلك من القائد أن يحاول دائماً إرضاء الحاجات الإنسانية والشخصية ويصبح كل عامل قادراً على التضحية وسعيداً بها.

#### ٩ - القيادة فى اتجاه الإصلاح الإدارى:

ان روح القائد تحدد روح العمل، وأى أمل فى تطوير الإدارة إنما يتوقف على ما يشعر به القائد وما يوفره من إمكانيات وما يتحلى به من صفات ومثابرة على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير.

ومن المهام الخاصة بالتطوير والإصلاح ما يتصل بالتخطيط وإعادة التنظيم والتوجيه وشئون العاملين والاعتمادات المالية والتي غالباً ما تتطلب فكراً واعياً فى اتخاذ القرار الواقعى الذى يكون المرؤوسون قد شاركوا فى صنعه كنتيجة للعلاقات غير الرسمية التى يتمتع بها القائد.

#### القيادة فى اتجاه الإصلاح الإدارى:

إن روح القائد تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالمنظمة وأى أمل فى التطوير والإصلاح يتوقف على ما يشعر به القائد من فكر وما يوفره من إمكانيات، وما يتحلى به من جلد ومثابرة وإصرار على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير.

ومن المهام التي يواجهها القائد في طريق التطوير والإصلاح ما يتصل بالتخطيط وإعادة التنظيم والتوجيه وشؤون العاملين والاعتمادات المالية وكلها تتطلب الفكر الواعي المستنير في اتخاذ القرارات. والحلول التي يتخذها القائد لا بد أن تكون نابعة من داخل المنظمة كي تكون واقعية معبرة عن احتياجاتها وهذه القرارات تتطلب إشراك العاملين في اتخاذها وغرس روح العمل المشترك وتبادل الرأي مع الآخرين وتنمية الصلات غير الرسمية التي تساعد على التنفيذ.

### **أساليب القيادة:**

أعدت دراسة للوقوف على أثر ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة في سلوك الفرد والجماعة وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية - القيادة التسلطية - القيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، وقد اختيرت أربعة مجاميع وتعاقبت كل قيادة عليها ٧ أسابيع.

### **دور القيادة الديمقراطية:**

تكون القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة بعد مناقشة وتفكير وعلى القائد أن يدير المناقشة ويبقى كل فرد حراً في التعبير عن رأيه وترك حرية عمل الأفراد حسب اختيارهم وترك أعضاء الجماعة حرية توزيع المسؤولية بين أعضائهم، ويقدم القائد مشورته الفنية عند الطلب وروحه مثل أي فرد في الجماعة.

### **دور القيادة التسلطية:**

يحدد القائد كل أوجه النشاطات والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة وخطوات العمل تبلغ خطوة خطوة بحيث يبقى العاملون دائماً على جهل بالمستقبل. ويقوم القائد بتوزيع العمل وكأن الشاء والنقد يبلغان بطريقة آمرة وكما أن القائد يكون منعزلاً عن المشاركة الجماعية.

### **أنماط القيادة:**

هناك تصنيفات متعددة للقيادة والتصنيف الشائع يستند على أساس طريقة

وأسلوب استخدام القائد للسلطة الممنوحة له، وهناك ثلاثة أنماط أساسية للقيادة، ولا يعنى هذا وجود حدود فاصلة بين هذه الأنماط، فقد تتداخل فيما بينها ويجمع القائد بين أكثر من نمط.

#### ١- القيادة التسلطية (الأوتوقراطية):

يركز هذا النمط السلطات فى يده بحيث تنتهى عنده كل العمليات الإدارية، ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمروؤسية، ويفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال ويتدخل فى أعمالهم ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التى يصدرها كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد، ويستبد بالرأى وغالباً ما تكون تعليماته غير واضحة ويستخدم أسلوب الفرض والإرغام والتخويف ويشغل القائد نفسه بكل كبيرة وصغيرة فى المنظمة.

وفى ظل هذا النمط يسعى الأفراد للتقرب من القائد والتمسك به أكثر مما يسعون للتقارب فيما بينهم، وقد يؤدى هذا النمط إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة إنتاجيته إلا أنه يتميز بانعكاسات وآثار سلبية فى شخصية الأفراد ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد، فإذا ما غاب اضطرب العمل وضعف الإنتاج.

وبصفة عامة فإن القائد الأوتوقراطى هو الذى يجعل المرؤسين يتصرفون وفقاً لرغبته دون أن يشركهم فى صنع القرار، مستخدماً أسلوب التخويف والعقاب وفرض توجيهاته من خلال سلطته الممنوحة، والواقع أن هذا النمط غير صالح لإدارة المنظمات على المدى الطويل، وقد يكون صالحاً فى بعض الحالات كما فى حالات فشل المؤسسة، وقد يستخدم فترة قصيرة كعلاج ويستبدل بعد ذلك بنمط آخر.

#### ٢- القيادة الديمقراطية أو المشاركة:

وتسمى أيضاً بالقيادة الشورية، فيستخدم القائد الشورى أسلوباً عند اتخاذ القرارات أو وضع السياسات ورسم الخطط وهذا النمط لا تتركز السلطة فى يده وإنما يفوض بعضها إلى المرؤسين ويشجع المشاركة فى صنع القرار ولا يعتمد على العقاب والإرهاب فى تنفيذ العمل وإنما يعتمد على الترغيب والإقناع واستخدام الحوافز التشجيعية بما يوفر العلاقات الإنسانية السليمة داخل العمل ويسهم فى رفع

معنويات العاملين ويعتبر الفرد غاية في ذاته فيخلق الدافعية الذاتية في العمل، كما تظهر المهارات الشخصية والابتكارات في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية، وتنمو قدرات العاملين ويسير العمل بصورة منتظمة في تواجد القيادة أو عدم تواجدها.

### ٣- القيادة غير الموجهة أو المطلقة:

يفوض هذا النمط كل سلطاته للمرؤوسين، ويتنازل عن حقه في اتخاذ القرار ويصبح في حكم المستشار للجماعة، ويترك للمرؤوسين الحرية في التصرف دون تدخل منه، وقد يعتقد في ذلك أن المرؤوسين يقدرونه وهذا اعتقاد خاطئ، فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة في مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقي الفعال لاتخاذ الإجراءات لحل تلك المشكلة غالباً ما تنقلب على القائد ويتولد العداً بينهما ويسود القلق والتوتر جو العمل، لعدم مقدرتهم على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب النصح والتوجيه من جانب القائد.

ويوضح الجدول التالي دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية نحو كل متغير من المتغيرات الإدارية.

جدول (١)

دور كل نمط من أنماط القيادة نحو المتغيرات الإدارية

القيادة المطلقة	القيادة الديمقراطية	القيادة الدكتاتورية	المتغيرات
تحديد السياسة والخطة والهدف أمر متروك لحرية الأفراد وقرارات الجماعة بالدرجة الأولى.	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات.	القائد يحدد السياسات ويضع الخطط وكذلك الأهداف.	دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات.
لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلبت منه بعض المعلومات المعينة.	يضع القائد خطط العمل ووسائله ويعطى واجراءاته ويرجع الآراء الصحيحة في النهاية.	يقوم القائد بتحديد الخطوات والإجراءات ثم يملئها على الأفراد مرة واحدة أو خطوة بخطوة.	اجراءات وطرق العمل ووسائله.
لا يشارك القائد في تحديد المهام والواجبات الملقاة على عاتق أي مجموعة.	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليه القائد باقتناع.	تحدد بأوامر من القائد مهمة كل شخص وكل مجموعة وبدون أخذ رأي الشخص أو المجموعة.	تعيين مهمة المجموعات والأفراد وتوزيع العمل.
لا يحاول القائد أن يثنى أو ينتقد، ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك.	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة.	القائد ذو طابع شخصي ويعتمد على النقد في الغالب وإذا اشترك مع الجماعة فبهدف شرح أوامر العمل فقط.	الثناء أو النقد أو طرق ووسائل التحفيز على الأداء والإنجاز.

## القيادة والنفوذ:

يشير مصطلح القيادة إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم، ومن الممكن أن يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد، أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته، ويسمى هذا النوع من القيادة بالقيادة غير المباشرة أو القيادة الذهنية Intellectual Leadership، وقد يحدث التأثير وبالاتصال المباشر أو غير المباشر.

وللقيادة هدف محدد بمعنى توجيه سلوك الأفراد نحو غرض معين، والقيادة عملية تفاعل حيث لا توجد قيادة بدون تبعية يتجه خلالها التابع إلى الاتجاه الذي حدده له القائد، وهي تتصف بالتكرار والاستمرارية.

وتمثل القيادة إحدى مظاهر القوة، إلا أن القادة يختلفون كثيراً عن أصحاب النفوذ، فالقادة يقدمون أنفسهم لتلبية رغبات واحتياجات المرؤوسين، في حين غالباً ما يسعى أصحاب النفوذ لتحقيق أهدافهم الشخصية.

وقد حدد «فرنش» «ورافين» Fernch and Raven مصادر النفوذ على النحو التالي:

### ١- قوة الحوافز:

وهي القدرة على منح حوافز للآخرين.

### ٢- قوة العتاب:

وهي القدرة على معاقبة الآخرين.

### ٣- القوة الشرعية:

وهي القوة المرتبطة بشرعية وضع القائد. كما هو الحال في المنظمات البيروقراطية.

#### ٤ - القوة المرجعية:

وهي القوة المرتبطة برغبة الفرد في التعرف على فردا آخر إذا ما توافقت أفكارهم ومعتقداتهم .

#### ٥ - القوة الناتجة عن الخبرة:

وتعنى القوة المرتبطة بالمعرفة التي يملكها فرد ويحتاجها فرد آخر كحاجة المريض إلى الطبيب، أو حاجة طالب الدراسات العليا إلى المشرف على البحث، أو حاجة اللاعب إلى المدرب.

#### السلطة:

ينظر إلى السلطة على أنها قوة شرعية لذا فإن السلطة ترتبط دائماً بالقوة والنفوذ، إلا أن السلطة لا تعتمد بالضرورة على القوة القهرية، حيث إنها ترتبط بشكل أقوى وأكثر تكاملاً تلعب فيه القوة المرجعية والقوة الناتجة عن الخبرة بالدور الرئيسى.

أما النفوذ فهو القدرة التي تسبب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تغيير سلوك واتجاهات الأفراد .

#### أسس السلطة الرسمية:

إن الاستجابة إلى تعليمات معينة تنبع مع الاقتناع بأن الشخص الذي أصدرها له الحق في ذلك، وهناك وجهتا نظر حول مصدر السلطة الرسمية في المنظمات هما:

١ - النظرة الكلاسيكية: وهي تفترض أن السلطة تنبع من مستوى مرتفع وتنساب بشكل قانوني إلى المستويات الأقل، وفي ضوء ذلك فإن للإدارة الحق في إعطاء أوامر قانونية وعلى الرؤوسين الالتزام بطاقتها، وهذا الاقتناع نابع من الذات، كاتفاق الأفراد على دستور أو قانون معين، وانضمامهم إلى المنظمة

يعنى قبولهم لهذا القانون.

فحكم المباراة يتمتع بسلطة كفلها له قانون اللعبة الذى اتفق كل ممارسى اللعبة على احترامه وبالتالي يصبح واجباً عليهم طاعته والانصياع إلى أوامره.

٢ - النظرة المتعلقة بالقبول، وهى ترى أن أساس السلطة يكمن فى المستقبل فالأفراد لا يطيعون كل القوانين فى كل الظروف، فبعضها يقبل والبعض الآخر لا يقبل، ومن ثم فإن الأساس هو أن المستقبل هو الذى يحدد استجابته للقانون، أى أن سلطة القانون أو الأمر يحددها المستقبل، ولكن هذا لا يعنى أن الرفض هو السمة السائدة فى المنظمات، إذ إن جانباً كبيراً من السلطة الرسمية يعتبر مقبولاً من جانب الأفراد.

ولكن لكى يتحقق ذلك فهناك عدة شروط يجب توافرها لضمان حدوث القبول لدى المستقبل من أهمها:

- ١ - أن يرى المستقبل أن القرارات لا تتعارض مع هدف المنظمة.
- ٢ - أن يرى المستقبل أن القرارات لا تتعارض مع أهدافه بصفة عامة.
- ٣ - أن يستطيع المستقبل فهم القرارات.
- ٤ - أن يكون قادراً ذهنياً وبدنياً على طاعتها.

### تفويض السلطة:

يعرف التفويض Delegation بأنه إسناد السلطة الرسمية أو المحاسبة والمساءلة عن أنشطة محددة إلى شخص آخر، ويعتبر التفويض أمراً ضرورياً لقيام المنظمة بوظائفها بكفاءة حيث لا يستطيع أى رئيس أن ينجز شخصياً كل أعمال المنظمة.

ومن التعريف يتضح ما الذى يمكن تفويضه وهى السلطة والمساءلة والمحاسبة وهناك جدل حول مسألة التفويض سواء فى السلطة أو فى المسئولية.

ففى حين يرى أنصار تفويض المسؤولية أن الرؤساء يستطيعون جعل مرؤوسيهم مسئولين أمامهم عن تصرفات معينة، يرى الاتجاه الآخر أن المديرين لا يمكن أن يسقطوا مسئوليتهم عن وظائفهم إلى مرؤوسيهم بمجرد تمريرها إليهم.

ومع ذلك فإن التفويض لا يجعل المدير أقل مسئولية أمام رؤسائه.

وعموماً فإن هناك بعض الجوانب المرتبطة بالتفويض يجب أن تؤخذ فى الاعتبار من أهمها:

١ - أن التفويض ليس تنازلاً أو تخلياً فهو لا يعنى إعطاء الآخرين أعمالاً للقيام بها والتأكيد على ضرورة إنجازها.

٢ - أن التفويض ليس تركاً أو هجراناً للمسئولية.

٣ - أنه لا يعنى أن المدير قد فقد سيطرته أو قوته الرقابية.

### مميزات تفويض السلطة:

١ - أن تعدد المهام التى يستطيع المدير تفويض السلطة فيها، تزيد من فرص البحث عن مسئوليات أكثر من المديرين، خاصة إذا تم التفويض فى الأمور التى تتطلب مبادرة وفكراً وليس مجرد الأمور الروتينية.

٢ - غالباً ما يؤدى التفويض إلى قرارات أفضل بحكم اقتراب من فوضت له السلطة من مواقع التنفيذ وبالتالي رؤيته الواضحة للحقائق (تفويض الحكم لمراقب الخط فى حالات أخرى غير التسلل).

٣ - السرعة فى اتخاذ القرارات.

٤ - يؤدى تفويض السلطة إلى تقبل المرؤوسين للمساءلة، ويرفع من ثقتهم بأنفسهم واستعدادهم للمبادرة.

خلاصة القول أنه يجب على المدير تقبل إمكانية حل المشكلة بأكثر من أسلوب، وأن للمرؤوسين الحق فى اتخاذ مسار مختلف عن المسار الذى قد يختاره، كما أنهم قد يخطئوا عند تنفيذ مهامهم المفوضين فيها، ومع ذلك فإنه يجب السماح لهم

بالوصول إلى الحلول المناسبة من خلال التعلم من أخطائهم، بدلاً من الامتناع عن التفويض كما يعتقد البعض.

ويلعب تحسين الاتصال بين المدير ومرؤوسية دوراً فعالاً في جعل التفويض أكثر إيجابية فالمرؤوسون المفوضون يشعرون بالحماس ويعملون على مساندة رؤسائهم ويتقبلون المسؤولية.

وعند قيام أى مدير بالتفويض يجب أن يضع فى اعتباره عدة نقاط رئيسية من أهمها:

#### ١- تكلفة القرار:

وهى من أهم العوامل المؤثرة فى تفويض السلطة، فكلما كانت تكلفة القرار أعلى كلما مال المدير إلى الاحتفاظ بسلطة اتخاذ، والمقصود بالتكلفة الجوانب المادية إلى جانب ما يترتب على القرار من آثار فاتخاذ قرار بعدم المشاركة فى دورة أولمبية أو بطولة عالم قد يختلف كثيراً عن اتخاذ قرار بعدم المشاركة فى مباراة ودية. وهنا تكون التكلفة ذات جانب سياسى.

#### ٢- وحدة السياسة:

كلما زادت الرغبة فى تطبيق سياسة موحدة كلما قل الميل إلى التفويض.

#### ٣- فلسفة الإدارة:

ويقصد بها نظرة الإدارة العليا إلى السلطة، ففي بعض الأحيان قد يؤدي تفويض السلطة إلى سرعة اتخاذ القرارات، خاصة تلك التى لا يتسع وقت المدير إلى مناقشتها، وفى أحيان أخرى يرى المدير أن الاحتفاظ بالسلطة دعم لقوته ونفوذه.

#### ٤- كفاءة المرؤوسين:

يشترط فى التفويض توافر الكفاءات التى يمكن أن تفوض لهم السلطة فكثيراً ما تفوض السلطة لأفراد يسيئون استخدامها، إذ يكونوا على مستوى كفاءة غير ملائم.

#### ٥ - قوة الجهاز الرقابي:

فالمدير لا يفوض سلطته ما لم يضمن أنها تستعمل بشكل مناسب وقد يؤدي القصور في وسائل الرقابة إلى تردد المديرين في التفويض، لذا فإن التفويض قوة رقابية مناسبة.

#### ٦ - ديناميكية العمل:

في كثير من الأعمال التي تتميز بالتغيير المستمر، يميل المديرين إلى الاحتفاظ بالسلطة أما إذا كانت طبيعة العمل روتينية متكررة فالتفويض وارد في هذه الحالة.