

الباب الخامس

القيادة والقادة الرياضيون

- الفصل الأول .. تعريف وتصنيف
- الفصل الثاني .. أساليب القيادة .
- الفصل الثالث .. نظريات القيادة .
- الفصل الرابع .. المسؤولية والسلطة .

الفصل الأول

تعريف وتصنيف

القيادة تأثير وتحريك للأفراد داخل الجماعة ، لتحقيق أهداف أتفقوا عليها بشرط ألا تتعارض مع أهداف المجتمع .

لذلك فإن القيادة فن ، فهي تعتمد بجانب عمليات الاعداد والصقل والتدريب ، على استعداد الفرد للعمل مع الجماعات ، واستعداده لنقل أفكاره وآرائه بصورة واضحة ومناسبة إلى الآخرين ، وقدرته على التعامل مع الجماعات ومواجهتها .

فإذا توافر الاستعداد بخواتمه الثلاث في شخص ما ، أمكن من خلال تدريبه وصقله إعداده أن يكون قائد ناجحاً ومؤثراً في الجماعة .

والقائد هو قدره على الاحساس باحتياجات جماعته وأمانهم وآمالهم قبل أن ينطقون بها ، أو يبدأون في مطالبته بتحقيقها . ولن يتأتى ذلك إلا بمعايشة القائد لجماعته وتحسس رغباتهم والوقوف على مشاكلهم والتحرك لتليتها والتصدي لحلها ، قبل أن تتراكم هذه الرغبات والمشاكل بصورة تؤدي إلى تفكك الجماعة أو الخروج عن طاعة القائد .

أنواع القيادة في المجال الرياضي :

يلاحظ وجود ثلاث أنواع من القيادة في المجال الرياضي ، ولعله من مجالات العمل القليلة ، الذي توجد فيه هذه الأنواع الثلاث دون أن نستطيع الاستغناء عن إحداها وهي القائد المهني والقائد المتطوع والقائد الطبيعي .

(أ) القائد المهني :

هو الشخص الذي أعد عن طريقة دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادرا على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية .

والقيادة المهنية هي قيادة تربوية تلعب دورا جوهريا من خلال الهيئة التي يعمل بها على مساعدة نفسه وإشباع احتياجاته ونمو مواهبه ومهارته وتعديل سلوكه واتجاهاته بحيث تؤدي في النهاية إلى إعداد المواطن السوي الصالح ، وهي قيادة لا يمكن الاستغناء عنها في المجال الرياضي طالما أنه مجال تربوي يكمل دور ورسالة المدرسة والمنزل .

ويعد القائد المهني لكي يكون صالحا للعمل في المجال الرياضي عن طريق ثلاث محاور رئيسية :

١ - تعليمه مجموعة من العلوم والمعارف اللازمة له للتعامل مع مجتمع الرياضيين وهي مجموعة العلوم الأساسية (مثل علم النفس ، علم الاجتماع ، الادارة الرياضية التشريح الفسيولوجي ... الخ) .

٢ - تعليمه مجموعة من العلوم المهنية اللازمة له في مجال تخصصه (مثل التدريب الرياضي ، قوانين الألعاب ، مقاسات وأبعاد الملاعب الرياضية طرق تنظيم وإخراج الدورات الرياضية ... الخ) .

٣ - اكسابه مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من العمل مع الشباب . ويرى البعض أن القائد المهني لابد وأن يتقاضى أجراً أو راتباً نظير عمله كشرط من الشروط الأساسية إلى جانب إعداداته المتخصصة حتى يمكن أن نسميه قائد مهني وحتى نفرق بينه وبين القائد المتطوع .

(ب) القائد المتطوع :

هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل في المؤسسات والهيئات الرياضية وغالبا ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاطا معيناً ، وهناك ضرورة بوجود هذا النوع من القادة في المجال الرياضي للأسباب الآتية :

١ - ان هناك نقصا فى القادة المهنيين إلى جانب عدم قدرة المؤسسات والهيئات الرياضية على توظيف العدد اللازم من القادة المهنيين لقيادة مجالات نشاطها المقصود .

٢ - تنمية روح التطوع والخدمة العامة ، وربط هؤلاء المتطوعين بواقع مجتمعهم واحتياجاته من خلال تعاملهم مع الرياضيين وإدراكهم لآمالهم وطموحاتهم وكذلك إحباطاتهم .

٣ - إضافة مهارات ونشاطات جديدة ، ربما لا تكون متوفرة لدى القادة المهنيين . ولا يصح أن يغيب عن الأذهان هنا أن القائد المتطوع يتبع فى عمله القائد المهنى ، فهو الذى يحدد له مسؤولياته واختصاصاته ويشرف عليه ويوجهه أثناء قيامه بالعمل ، كما يقع على عاتق القائد المهنى مسؤولية إعداد وتدريب القيادة التطوعية .

(ج) القائد الطبيعى :

وهو القائد الذى تنتجه الجماعة من بين أعضائها لكى يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها واجتماعاتها ويكون حلقة الاتصال بينها وبين القائد المهنى وتمثل أهمية هذا النوع من القيادة فى الآتى :

١ - فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل .

٢ - تؤدى إلى إيجاد تابعين (وهم أعضاء الجماعة التى يقودها القائد الطبيعى) يفهمون التبعية السليمة وتتكون لديهم القدرة على محاسبة القائد الطبيعى ومناقشته فى أى خروج منه عن ما اتفقت عليه الجماعة .

٣ - تؤدى إلى إيجابية الأعضاء وتزيد من فاعليتهم داخل الجماعة لشعورهم بأن القائد أحد زملائهم وأنهم أصحاب القرار الأول ، سواء فى إبقائه أو عزله .

٤ - فرصة لتدريب الشباب على الأسلوب الديمقراطى حتى يخرجوا إلى الحياة مزودين بقيم ديمقراطية صالحة تساعد على تدعيم وتغذية الهيئات الرياضية ومواقع العمل الأخرى بالقيادات الايجابية الفعالة .

دور القائد المهني بالنسبة للقائد الطبيعي :

للقائد المهني دورين رئيسين بالنسبة للقائد الطبيعي أولهما اكتشافه وثانيهما إعداده .

(أ) اكتشاف القائد الطبيعي ، ويتم عن طريق :

- ١ - الملاحظة العابرة أو المقصودة أثناء مزاوله الأنشطة .
- ٢ - إسناد بعض المسؤوليات لأعضاء الجماعة ومراقبة تصرف الأعضاء عند تنفيذ المسؤوليات .
- ٣ - إيجاد بعض المواقف القيادية ودراسة أسلوب تصرف الأعضاء فيها .
- ٤ - إسناد بعض المسؤوليات المشتركة بين أعضاء الجماعة ودراسة مدى التعاون بينهم وملاحظة العضو الأكثر تأثيرا في الآخرين .
- ٥ - الاعتماد على ما تفرزه الجماعة لقيادتها مع التأكد من أن الجماعة وصلت لمرحلة من الوعي والنضج يمكن معها اعتبار أن ما تفرزه هو قائد طبيعي يصلح لقيادتها .

ويجب أن نوضح هنا أن الأربعة أساليب الأولى يجب أن يتم بعدها إعداد القائد وتشجيعه وتبنيته لترشيح نفسه كقائد طبيعي عن الجماعة ، أما الأسلوب الخامس فيتم فيه إعداد القائد الطبيعي ، بعد أن يحدده الأعضاء .

(ب) إعداد القائد الطبيعي ، ويتم عن طريق :

- ١ - شرح أبعاد وظيفته وتبصيره بواجباته ومسئوليته .
- ٢ - مساعدته على حل الصعوبات والمشاكل التي تواجهه أثناء قيامه بدوره كقائد .
- ٣ - مساندته أمام الجماعة فيما يصدره من قرارات وما يصدر عنه من تصرفات .
- ٤ - محاسبته وتوجيهه على انفراد ، وبعيدا عن سمع أو بصر الجماعة .
- ٥ - تدريبه على أعمال التسجيل ومتابعة ما به يقوم من تسجيل وإبراز أهمية التسجيل .
- ٦ - الإصرار على تدريبه على الأسلوب الديمقراطي في القيادة وعدم ترك فرصة أو موقف دون إبراز أهمية القيادة الديمقراطية والحرص على التمسك بها .

٧ - تشجيعه على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تنظمها الهيئات والمؤسسات الخاصة بإعداد القادة الطبيعيين .

المهارات والصفات الواجب توافرها في القائد المهني :

- ١ - أن يكون لديه الاستعداد للعمل في مجالات الأنشطة .
 - ٢ - أن يكون قدوة صالحة يحتذى بها في تصرفه وسلوكه وقوله وفعله .
 - ٣ - أن يكون مصدرا لمد جماعته بما تحتاج إليه من معلومات وخبرات ومعارف فاذا لم يكن لديه ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات فيجب عليه أن يدلهم أين يمكنهم الحصول على هذه المعلومات .
 - ٤ - أن تكون لديه مهارة وضع برامج النشاط في قالب من التحديات لقدراتهم بحيث يصبح النشاط محببا لديهم ويتخلصون من الملل الذي قد يصادفهم أثناء مزاولتهم نتيجة لرقابة النشاط وتكرارته .
 - ٥ - مهارة اكتشاف القائد الطبيعي ومهارة لإعداده وصقله .
 - ٦ - مهارة مساعدة الجماعة لتنمو وتتقدم نحو تحقيق أهدافها عن طريق وعيه ودراسته للتفاعل الذي يتم بين الأعضاء وبين الأعضاء والجماعة وبين جماعته والجماعات الأخرى وبين جماعته والبيئة الخارجة للمؤسسة .
 - ٧ - مهارة تحقيق الأهداف التربوية من خلال تحقيقه لأهداف العضو أثناء مزاولته النشاط المحبب إلى نفسه والذي من أجله انضم إلى الجماعة .
 - ٨ - مهارة توفير المناخ الديمقراطي داخل الجماعة وتدعيم هذا المناخ والحفاظ عليه .
- والرياضة بفروعها وأنشطتها المختلفة تتطلب الاستعانة بجميع أنواع القادة المهنية والتطوعية والطبيعية - إلا أنه أصبح من المهم تحديد دور كل من هذه القيادات حتى تتمكن المؤسسات والهيئات الرياضية من تحقيق أهدافها .

فلاشك أن الذي يدفع المتطوعين للعمل هو اهتمامهم بمجتمعهم وإحساسهم بالمسؤولية نحوه ، ولكنهم لن يستمروا في العمل شهرا بعد شهر ، وسنة بعد أخرى ، ما لم تكن التجربة ترضيهم شخصيا - وعلى المشتغل بالمهنة أن يجعلها كذلك . ويعتمد

نجاح المتطوع أو إخفاقه في ذلك أساسا على شخصيته واتجاهاته وقدراته والنجاح في العمل مع المتطوعين يتطلب صفات حيوية معينة كالحماسة والتقدير والحساسية والميل إلى الناس والاهتمام بهم ، والقدرة على الشعور بأحاسيسهم واحترام حقيقى لمهاراتهم وقوتهم .

ويستمتع المتطوعون بشكل أو بآخر بعملهم كمتطوعين لاحتساسهم أنهم يسهمون في أداء رسالة أو غرض يؤمنون به وأنهم يقبلون على العمل لأنهم جزء من شىء أعظم بينهم ، ومن شىء في حاجة إليهم ، معاون على نموهم وتقدمهم .

ويتفاوت شكل الاقبال على التطوع من مؤسسة لآخري ، حيث يختلف نوع النمو الشخصى ، فقد يكون نموا في التعامل مع الناس ، أو في الصبر والعطف وليكن التفهم أكثر من النمو في صفات القيادة أو المهارات الخاصة والاجراءات ومع ذلك فالأسس تظل واحدة .

ولا شك أن الإخفاق محتمل مع المتطوعين ، وفي مثل هذه الحالات سيعرف القائد المهني الماهر الأسباب ، فقد يكون الأمر راجعا إلى ضغط المسئوليات التى لا تسمح بالوقت اللازم لمثل هذا العمل ، كما أنه ليس من المستطاع دائما أن يقوم المتطوع بالأعمال التى تتيح النمو وتكون في نفس الوقت في حدود قدرته أو قد يكون السبب الضيق وعدم الصبر ، أو أن المشكلات الشخصية للمتطوع من الخطورة بحيث يتعذر عليه معرفها .

لذلك فهناك بعض المبادئ العامة والمهمة التى يمكن للقائد المهني أن يسير على هديها في تعامله مع المتطوعين وهى :

١ - مساهمة المتطوع تختلف من شخص لآخر ، فقد يكون اهتمامهم بالتعبير عن النفس أو نيل التقدير أو الرغبة في الشعور بالفائدة والأهمية أو الرغبة في القيام باحتياجات المجتمع التى لا تجد الاهتمام .

٢ - يجب أن يتبين المتطوع العلاقة بين ما يؤديه من عمل مهما صغر بالنسبة للجهود الكلية .

- ٣ - يجب أن يشعر المتطوع بأهمية مساهمة وماذا يعنى العمل الذى يقوم به وهل حقق خدمة لم يحققها غيره ؟ وهل ظهر تحسن في المجال الذى يعمل به ؟ .
 - ٤ - يجب أن تكون الجهود الأولى للمتطوع بسيطة لضمان نجاحه في القيام بها وعلى هذا يجب أن تكون المهام التى تسند إلى الناس في حدود مهاراتهم وخبرتهم . والاحباط في البداية قاتل لجهود المتطوع كما يقود النجاح البسيط المتطوع من عمل لآخر .
 - ٥ - يجب إتاحة الفرصة للمتطوع للنمو والتعليم فإذا وقف النمو لإصابة الركود . فالناس لا يرغبون في القيام بنفس العمل يوما تلو الآخر ، والاستمرار في الاقبال على العمل يتطلب باستمرار حوافز جديدة .
 - ٦ - يجب تشجيع المتطوع لاتخاذ القرارات والبث في الأمور بقدر المستطاع . فمن أصعب الأمور لدى المهني الذى يعمل في مؤسسة للمتطوعين أن يمسك عن اتخاذ جميع القرارات ، وقد يكون من السهل له أن يفعل ذلك ، ويحتاج الأمر كثير من الدقة في التقرير لمعرفة من يكون للتدخل ومتى يظل بعيدا .
 - ٧ - يمكن للقائد المهني أن يخلق جوا وديا حماسيا ويؤكد للمتطوع أنه أصبح جزءا من أسرة العمل ، ويأظهار تقديره لكل من يستمعه ومعاملة كل متطوع على أنه كائن بذاته .
 - ٨ - يجب التعامل مع المتطوعين بذكاء فقد اختار المتطوع أن يقضى وقته لأداء الخدمة ، لأن هذه الخدمة تصادف عنده هوى وألا لما اختارها لنفس . لذلك كان من الواجب أن تعبر عن امتنانك له بمجرد تأديته الخدمة .
 - ٩ - الاهتمام بقدرات المتطوعين ومعرفة مداها . فلكل الناس قدرات - ولو أن بعضهم لا يعترف خجلا وتواضعا .
- ومهمة القائد المهني أن يكشف عنها - فإن فعل ذلك فهو يؤدي خدمة لا تقدر لإنسان آخر ، كما أنه يطلق مواهب كبيرة لخدمة الغرض الذى يعمل كل منهما لأجله .
- ويتطلب العمل في الهيئات والمؤسسات الرياضية إلى قيادات تدفع بالعمل إلى الأمام في ضوء معارف ومهارات ومعلومات . وفي نفس الوقت بناء على خطط شاملة وواضحة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية .

وكلنا نعلم أن قيادة العمل في المجال الرياضي ، إنما تحتاج إلى قيادات واعية فاهمة لدورها ، الأمر الذى يتحتم فيه على كل من يعمل في هذا المجال أن يكون على علم تام بنوعية من يتعامل معهم ، وأن يختار من الأساليب القيادية ما يتفق معهم ويستطيع به أن يحقق أهدافه .

الفصل الثانى

أساليب القيادة

تعتبر القيادة من أهم عناصر العمل الإدارى ، حيث تهدف إلى التأثير فى العاملين (أفراد وجماعات) وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم فى الأفعال والتصرفات بما يكفل لهم تحقيق كل من الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف التنظيمية على السواء وبشكل متكامل .

والقيادة هى العمل بالتعاون مع الأفراد ومن خلالها لتحقيق الأهداف الموجودة وبذلك تعد عملية القيادة مسئولية مشتركة بين القائد والمهنيين بحيث يكمل كل من الطرفين الطرف الآخر ويتممه كالرأس والجسد .

وبما أن القائد هو العقل المفكر والموجه والقلب النابض الذى يدفع الحيوية فى شرايين ومكونات المنظمة من خلال توجيه جهود الآخرين والتأثير فى سلوكهم وتنسيق استخدام طاقة الموارد المتاحة فإن مدى كفاءة التنظيم واستمرار نموه وتطوره فى الطريق السليم تتوقف بدرجة كبيرة على شخصية القائد وأسلوبه فى إدارة المنظمة ومعاملة مرؤسيه فالسلوك القيادى للقائد يلعب دوراً مؤثراً فى أداء مرؤسيه .

فالقائد الكفء هو الذى يمكنه تحفيز العاملين تحت قيادته لبذل أقصى ما فى وسعهم عن رغبة واقتناع المصلحة العامة بالإضافة إلى بث روح الفريق والتعاون بينهم بما يضمن تجاوبهم معه وتماسكهم فى إطار من العلاقات الانسانية المتبادلة بين كافة الأطراف المشتركة فى العمل بينما يعتبر القائد غير الكفء هو المسئول الأول عن كثير من مظاهر التسبب والانحراف والجمود واللامبالاة وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة (الوحدة) ، ونقص الدافع الفردى والجماعى للعمل بما يؤدى إلى الاستياء العام وانخفاض القدرات والمهارات ، ومن ثم انعدام الرغبة فى التطور وفشل المنظمة فى تحقيق أهدافها .

١ - طبيعة القيادة ومضمونها :

تعرف النظرية الحديثة القيادة على أنها ذلك التأثير المتبادل بين الأفراد لبلوغ أهداف محددة في ظل ظروف معينة .

وبناء على هذا التعريف فإن القيادة تتضمن ثلاثة عوامل رئيسية هي :

(١) التأثير المتبادل بين الأفراد وتوجيه جهودهم ناحية تحقيق الأهداف المرجوه .

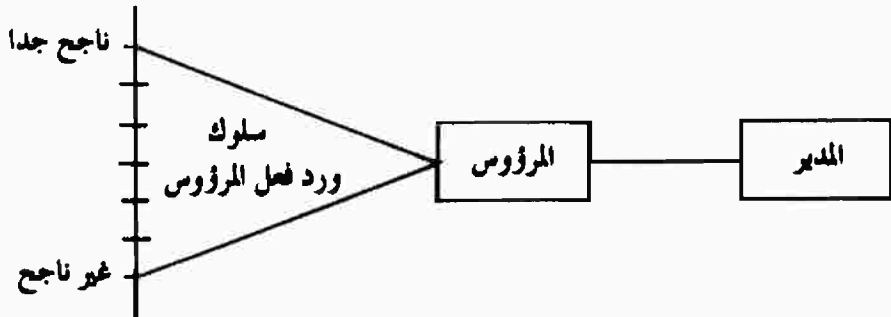
ونجد أن رد فعل الأفراد تجاه ذلك التأثير قد يكون إيجابيا أو سلبيا .

ويوضح لنا هذا التحليل حقيقة هامة وهي أن القيادة تتطلب القدرة على التأثير في الآخرين وقد يبدو أن القدرة على استخدام النفوذ متصلة بسلطات الوظيفة نفسها مما يجعل هذه السلطة هي مصدر النفوذ . غير أن هذا الارتباط ليس قاعدة إذ من الممكن التأثير على الآخرين بقوة شخصية القائد دون الرجوع لسلطة الوظيفة وبما أن المسؤولية الأساسية للقائد في أى تنظيم (وحدة) هي لإنجاز الأعمال والواجبات بالتعاون مع الأفراد ومن خلاهم ، فإن مدى نجاح القائد يتوقف إذن على مدى ما يحققه المرؤوسون من نتائج وأهداف .

وفي هذا الخصوص فرق « برنارد باس » بين القيادة الناجحة Successfull Leadership والقيادة الفعالة Effective Leadership .

فعلى سبيل المثال لو أراد القائد دفع مرؤوسيه لأداء عمل معين فإن مدى نجاحه يتوقف على مدى نجاح المرؤوسين في تنفيذ أوامره وإنجاز واجباتهم .

وبين الشكل التالى أن هذا الانجاز قد يتراوح بين كونه ناجحا جدا أو غير ناجح بالمرّة .



فإذا كان شعور الفرد تجاه رئيسه عدائيا وينفذ أوامره بأى شكل خوفا من العقاب . فإن الرئيس فى هذه الحالة يعتبر ناجحا وليس متفوقا أو فعالا لأن المرؤوس قد أدى عمله لمعرفته أن رئيسه يملك سلطة المكافأة والجزاء وليس لإدراكه أنه يمكن إشباع احتياجاته الشخصية من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية .

ومن ناحية أخرى إذا أدى المرؤوس عمله بنجاح لأنه يريد ذلك عن رغبة واقتناع ويشعر بالرضا نتيجة ذلك . فإنه يمكن القول أن القائد هنا لا يملك فقط سلطة وظيفة بحكم منصبه .

ولكن يملك بالإضافة إلى ذلك سلطة تابعة من قوة شخصيته فهذا القائد ناجح وكفى فى نفس الوقت .

وجدير بالذكر أنه فى حالة المدير الناجح غير الكفء تتحقق الأهداف قصيرة الأجل فقط ويكون تأثير الرئيس على مرؤوسيه مؤقتا بتواجده معهم فى العمل ، أما فى حالة المدير الناجح الكفء فإنه يمكن تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل على السواء .

(ب) ظروف العمل :

يختلف مدى تأثير القائد على مرؤوسيه حسب الظروف أو حسب المواقف المختلفة .

فقد تخم هذه الظروف استخدام أسلوب قيادى معين ويتوقف ذلك على عدد من العوامل هى :

- ١ - طبيعة المشكلة أو الموقف المطلوب مواجهته .
- ٢ - درجة الارتباط والتعاون بين أفراد مجموعة العمل .
- ٣ - الوقت المتاح لإنجاز العمل أو لاتخاذ القرار .

وهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها بشأن أسلوب القيادة المتبع فمثلا عندما يجنح القائد إلى اختيار أسلوب قيادى معين فإنه يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بما يتوقعه منه مرؤوسيه وما يتطلبه الموقف . كما أن توقعات المرؤوسين فى هذا الصدد تتأثر بمعلوماتهم عن الموقف ذاته وبصورة الرئيس فى نظرهم .

(ج) الأهداف المرجو تحقيقها :

سلوك القيادة يتجه عموما إلى بلوغ أربعة أنواع من الأهداف هي :

- ١ - الأهداف التنظيمية .
- ٢ - الأهداف الفردية والشخصية للمرؤوسين .
- ٣ - أهداف مجموعة العمل بشكل عام .
- ٤ - الأهداف الشخصية للقائد ذاته .

٢ - أساليب القيادة :

يشير أسلوب القيادة إلى نمط تصرف القائد أو الرئيس عند مباشرة مهام وظيفته .

وقد أوضح كل من تاننباوم وشميدت Tannenbaum and Chmidt في هذا الخصوص أن هناك مدى ممتدا لأساليب القيادة والممكن اتباعها حسب تدرج محدد كالآتي :

(أ) يدرج الرئيس المشكلة بنفسه ويحدد البدائل الممكنة للحل ثم يتخذ القرار المناسب ويعلنه على المرؤوسين دون أن يكون لهم أى رأى فى ذلك .

(ب) هنا أيضا يتخذ القائد القرار بمفرده ولكنه لا يفرضه على مرؤوسيه إنما يحاول إقناعهم أنه أفضل قرار يمكن اتخاذه ، وذلك إذا حدثت معارضة له .

(ج) يتخذ الرئيس القرار بمفرده ولكنه يحاول إقناع الأفراد به مع إتاحة الفرصة لهم للتساؤل والمناقشة يتضح لهم بذلك تأثير غير مباشر على القرار .

(د) يتم مناقشة الأمر مع المرؤوسين حيث يكون لهم حق التساؤل والنقد . ولكن سلطة اتخاذ القرار فى يد الرئيس الذى قد يتفق مع رأى المجموعة . بذلك يكون للمرؤوسين بعض التأثير المباشر على القرارات .

(هـ) يتم عرض الموضوعات والمشكلات على المرؤوسين لمناقشتها وذلك قبل اتخاذ القرار الذى مازال فى يد الرئيس ولكن مع مراعاة آراء المرؤوسين مما يوفر حرية أكبر للمرؤوسين .

(و) يعرض الرئيس المشكلة على الرؤوسين ويبين لهم الحدود التي يجب أن يتخذ القرار في إطارها وعلى المجموعة أن تتخذ القرار المناسب مما يوفر حرية كبيرة لهم وينعكس تأثيرها بصورة مباشرة على القرارات .

(ز) إعطاء حرية كبيرة للرؤوسين بحيث يصبح على المجموعة ما على الإدارة من التزامات ويشترك الرئيس معهم في إتخاذ القرار كأى فرد في المجموعة . وفي إطار ما تقدم نرى أنه على المدير أن يكرس مزيدا من وقته وجهده لتنمية قدرات إتخاذ القرارات في رؤوسيه مع الاهتمام بتوفير الحوافز الملائمة والعمل على رفع الروح المعنوية وذلك لضمان زيادة التزامهم بالأهداف من إعطائهم الفرص للمشاركة في إتخاذ القرارات وتحليل مشكلات وعقبات العمل للتوصل إل إيجاد الحلول المثلى بشأنها .

وهنا لا نحبذ اقتراح أسلوب أمثل للقيادة إذ يتوقف اختيار القائد لأسلوب معين على ظروف العمل وطبيعة الرؤوسين ومدى قدراتهم وكفاءاتهم .

فالأسلوب التسلطى والإشراف الدقيق المباشر قد يفيد في حالة الأفراد حديثي التعيين وذوى الخبرة المحدودة ولكن يجب أن نتذكر أن ذلك يعتبر خطوة أولى في طريق القيادة الفعالة ويجب على القائد هنا أن لا يقتنع بذلك إنما يحاول بشتى الطرق مساعدة رؤوسيه لتنمية قدراتهم ومهاراتهم حتى يمكنهم اكتساب الخبرة والمعرفة المطلوبة مع الثقة بالنفس مما يؤهلهم لتولى وظائف أعلى ومسئوليات أكبر ويساعد على رفع مستوى أدائهم ومن ثم رفع الكفاءة التنظيمية بشكل عام .

وقد أوضح « ليكرت Likert » إن المدير الذى يهتم بالنواحي الإنسانية مع إعطاء مرعوسية الحرية الكافية لأداء أعمالهم تحت الإشراف العام يحصل على إنتاجية أعلى بكثير من ذلك الذى يهتم فقط بالإنتاج دون مراعاة النواحي الإنسانية كما أيده كل من بليك وموتون Blake and Mouton .

هذه الفكرة فيما اسمياه بالشبكة الادارية التى تعنى أن الرئيس الأكثر فاعلية هو الذى ينجح في تحقيق التكامل فيما يتعلق هو بدرجة اهتمامه بكل من الإنتاج والأفراد . بحيث تعمل الادارة مع الأفراد وكفريق متكامل في انسجام وتناسق تام بما يؤدى إلى رفع الانتاجية وزيادة الكفاءة نتيجة الاهتمام بالإنتاج والأعمال جنبا إلى جنب مع مراعاة متطلبات واحتياجات الأفراد ورفع روحهم المعنوية .

٣ - أساليب القيادة والإسلام :

لقد جاءت تعاليم الاسلام واضحة وصريحة في مجال توصيف العملية القيادية وأبعادها ومبينة لطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين له في أبهى صورها ، وراسمه صورة مشرفة للعلاقات السليمة التي ينبغي إبرازها في مجال العمل .

فقد وضع الاسلام دستوراً قديماً لا عوج فيه لتوضيح ابعاد العملية القيادية وأساليبها . ويتمثل ذلك الدستور في الآية الكريمة التي يخاطب فيها الحق سبحانه وتعالى رسوله الكريم محمداً صلى الله عليه وسلم أعظم وأشرف قائد أخرجته الله للناس إذ يقول : ﴿ فلما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك . فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ﴾ .

« صدق الله العظيم ،

ويقول الحديث الشريف « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » .

« صدق رسول الله ،

يتضح من ذلك إذن أن العملية القيادية يجب أن تدور داخل إطار الرحمة والمشاعر الإنسانية وتعاطف الرئيس مع مرؤوسيه ومعاملته لهم برحمة في غير فظاظه وبلين في غير ضعف . كما يتطلب الأمر المشاورة مع العاملين المتخصصين للالتئاس برأيهم في ترشيد القرارات . بما يبين أن الاسلام يحض على استخدام أسلوب القيادة الجماعية الديمقراطية التي تتصف بالشورى والمشورة وعدم استئثار القائد بالرأى وعرضه على الآخرين . يدفعنا هذا التحليل إلى أهمية أن تنبّه الإدارة إلى الآتى حتى يمكنها الارتفاع وبلوغ الكفاءة المثلى في الأعمال .

(١) السماح للمرؤوسين بالمشاركة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات مما يزيد من درجة التزامهم بتحقيق الأهداف ويتضمن عدم مقاومتهم لقرارات الإدارة أو لأى تغيير وتعديل من نظم وأساليب العمل لادراكهم أن أى تطوير إنما اتخذته الإدارة لصالح المنظمة وصالحهم في نفس الوقت .

(ب) توجه القيادة إلى اللجوء كلما أمكن إلى اتباع أسلوب القيادة الديمقراطية المبني على أساس الشورى والتشاور مع المرؤوسين مع مراعاة العلاقات الإنسانية .

(ج) تنمية صف ثان من القادة والمديرين بإعطائهم فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل .

(د) إعطاء المديرين والرؤساء مزيدا من الحرية للعمل والتحرك بمرونة دون قيود تحد من هذه الحرية وذلك منعا لتعطيل الأعمال .

(هـ) وضع معايير لأداء القيادات ومتابعتها من واقع الأداء الفعلي وما يتحقق فعلا من نتائج سواء على المدى القصير أو الطويل .

وهذا يوضح لنا ان الادارة تحتاج دائما إلى مدير ، والمدير هو رئيس في بعض الأحيان وقائد أحيانا أخرى . ويتوقف هذا على مدى ما يتجمع به هذا المدير من صفات ومهارات .

لذلك ... فإنه يمكن القول أن العمل في الهيئات الرياضية بمختلف مستوياتها إنما يتطلب أن تكون إدارتها على مستوى قيادات فاهمة وواعية بمعنى القيادة الادارية .

القيادة الإدارية :

منذ بدء الفطرة أوجد الخالق عز وجل ، نظاما إداريا محكما يكفل ديمومية الحياة ، وأبدع لكل مكونة في هذا الكون ، نواة نظام ترعى شئونها العملية وفق أسس مميزة ومستقرة .

يقول الله تبارك وتعالى في القرآن الكريم :

﴿والشمس وضحاها ، والقمر إذا تلاها ، والنهار إذا جلاها ، والليل إذا يغشاها والسماء وما بناها^١ والأرض وما طحاها ، ونفس وما سواها ، فألهمها فجورها وتقواها ﴾ .

إن أمور المخلوقات البشرية لم تترك عبثا بل نظمت بهدى من التعاليم السماوية ، وبموجب إدارات معينة تعاونت مختلف المجتمعات على تصميمها سعيا لتحقيق غاياتها الحياتية عبر العصور التاريخية المتلاحقة . والأمثلة على ذلك كالادارات المصرية القديمة ،

والصينية ، واليونانية ، والرومانية ، والادارة العربية الاسلامية القائمة على تطبيق قوانين الشريعة ، ثم الادارات المختلفة فى أنظمة الدول القومية الحديثة .

ومما لا يدعو للجدل ، أن التنظيمات الادارية لهذه الكيانات الاجتماعية تستوجب ظهور قيادات إدارية تتولى تدبير وتصريف شئون المواطنين فيها وقوام الأمور الإنسانية فى هذه المجتمعات لا يصلح مالم تديرها قيادة إدارية فعالة ، ويصدق قول الشاعر قديما :

والبيت لا يبنى إلا له عمد ولاعماد إذا لم ترمى اقتاد

وفى المجتمع الاسلامى نجد أن القيادة أمر لازم ضرورى لسير الحياة الاجتماعية بصفة طبيعية .. يقول الرسول عليه الصلاة والسلام :

« لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم »

ويقول (ﷺ) :

« إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا عليهم أحدهم »

وقد يختلف العاملون فى المؤسسات والهيئات الرياضية حول مفهوم القيادة المناسبة فى هذا المجال .

فالهياآت الرياضية ، هى فى حقيقة الأمر مؤسسات تربوية تعنى بتربية أعضائها من خلال ما تقدمه لهم من أنشطة رياضية وثقافية وفنية وترويحية وروحية وكل من هذه الأنشطة له أهدافه المحددة ، فبينما يستخدم النشاط كأسلوب لتحقيق الهدف العام وهو تكامل بناء شخصية الفرد ، فإنه أيضا يسعى إلى اكتشاف الموهوبين وتعهدهم بالرعاية للوصول بهم إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم ، لذلك كان من المهم أن نتعرض لمفهوم القيادة وفقا لما حددتها الأصول العملية .

... تنوعت التعاريف التى حاولت تحديد معنى القيادة ، وذلك تبعاً لتشعب المفاهيم الفلسفية عند المفكرين الاجتماعيين .

مفهوم القيادة

فقد عرف أوردوى تيد القيادة بأنها « النشاط الذى يمارسه شخص للتأثير فى الناس وجعلهم يتعاونون للتوصل إلى هدف يرغبون فى تحقيقه » .

أما رنسيس ليكرت فيرى أن القائد هو « الشخص الذى يستطيع أن يبنى ويحافظ على روح المسئولية بين أفراد الجماعة التى يقودها لتحقيق أهدافها المشتركة » . فى حين نجد أن شسز بارنادر يركز فى بحثه « وظائف المديرين » التى حلل فيها ظاهرة القيادة ، على العلاقة الاعتمادية التبادلية بين من يسدى الأمر وهو القائد وبين من ينفذوه وهم المرؤوسين الذين يضيفون صفة الشرعية على سلطة القرار ويتقبلونه .

وينتضح من التعاريف الاجتماعية والنفسية (السيولوجية والسيكولوجية) الآنفه الذكر ، أنه لابد من توفر معايير أساسية لوجود القيادة هى :

(أ) وجود جماعة من الناس ، قل عددهم أو كثر يتفاعلون فيما بينهم بصفة مستمرة ومنتظمة .

(ب) ظهور شخص بين ظهرانيهم ذو سمات خاصة تحدد به لقيادة تلك الجماعة وتعيه على التأثير فى سلوك أعضائها .

(جـ) ضرورة توفر الاقتناع لدى القائد واتباعه بأهداف التنظيم والسعى ابتغاء تحقيقها ضمن الامكانيات المتاحة فى ظروف بيئية (زمانية ومكانية) معينة وشريطة أن تعود تلك الأهداف المنشودة بالنفع عليهم مجتمعين (القائد والجماعة) وتلبى رغباتهم المتنوعة .

إن درجة قوة التأثير التى يمارسها القائد فى إحداث تغيير هادف فى سلوك الأفراد تعتبر المؤشر الرئيسى للحكم على قيادته بالفعالية المثمرة أو ضعفها . لهذه المعادلة الديالكتيكية بطرفيها (قوة التأثير ، وإحداث التغيير) سبلا متعددة نستطيع أن نتوصل إلى تحليلها فى دراستها لظاهرة القيادة فى التنظيمات الادارية . فقد يهدف القائد إلى استخدام وسيلة الجزاء ، المادى أو المعنوى أو كليهما ، لحفز المرؤوسين على أداء عمل معين . أو يلجأ إلى تطبيق عنصر الاكراه عن طريق التهديد والوعيد ومن ثم توقيع العقوبة المادية أو المعنوية . إذا دعت الضرورة ، لإرغام اتباعه وحملهم على تنفيذ أوامره . وأكثر وسائل التأثير القيادية اعتدالا هو ما يعتمد إليه القائد من استعمال لسلطته الرسمية القائمة على الشرعية والرشد ، والاستفادة من درايته بالكيفية التى سيستخدمها فى تعامله مع الجماعات غير الرسمية فى التنظيم .

فمسئولية القائد إذن ، تتبلور فى قدرته على صياغة التعاون بغية توحيد جهود

المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة للتنظيم .

وعليه فدور القائد يتجسد في عملية التوازن بين المتطلبات المتداخلة والشاملة للتنظيم والتوفيق بين مجموعات من المواقف المتأصلة أو المتناقضة - وهذه الغاية ترنو إليها القيادة في سبيل زيادة الكفاية الانتاجية وتطويرها نحو الأفضل تمشيا مع المعطيات البيئية المتوفرة .

الفصل الثالث

نظريات القيادة الإدارية

أنثرت جهود علماء الادارة ، التى تناولت بالبحث دراسة ظاهرة القيادة ، فى حصر معايير محددة يتم على أساسها اختيار القادة الأكفاء ، الذين توكل إليهم مهام تنظيم العمليات الادارية وتسييرها وهذه المعايير هى :

معايير شخصية وتركز فى تحليلاتها على السمات الذاتية للقائد الادارى ، والأخرى خصائص موضوعية وتصف طبيعة المركز أو الموقف القيادى ، أما محور التماس بين هذين الاتجاهين فتمثله الفرضية التفاعلية التى تقوم على أساس تحليل العلاقة التبادلية ، بين القائد ومرؤوسيه ، حيال المواقف المتنوعة فى التنظيم الادارى .

١ - نظرية السمات :

إن الخاصية الأساسية فى هذه الفرضية تؤكد أن النجاح فى القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد دون سواه ووجود هذه السمات فى فرد معين تمنحه القدرة على القيادة وتحدو به إلى ضمان نجاحها فى مختلف المواقف .

وتناول جمع من المفكرين بالتحليل أهم الميزات القيادية لدى الأفراد فعمدوا إلى تطبيق دراسات ميدانية للبرهنة على جدوى فرضياتهم ومن هؤلاء على سبيل المثال لا الحصر : رالف ستوجديل ، سيسل جود ، تيد اوردوى شتر بارناد وكريس ارجيرس .. وغيرهم . ويمكن تفسير السمات الشخصية الضرورية لعملية القيادة كما تناولتها دراسات أولئك المفكرون بالتحليل الآتى :

(١) ميزات ذاتية :

وهى تلك القدرات والصفات اللازمة لشخصية بعض الأفراد وغالبا ما يكون مصدرها طبيعى وتنشأ بالفطرة فتصقل ذاتية الفرد وتعينه أن يكون قدوة للآخرين فى سلوكه وتصرفاته وبالتالي قادرا على أخذ زمام المبادرة لقيادتهم .

السمات الفسيولوجية : وهذه الميزات تعنى مظهر عام شخصية الفرد التى تحوز على إعجاب الآخرين وتبهرهم بحيويتها وقدرتها على تحمل مضان العمل . والعبرة هنا لا تمكن فى الطلعة البهية للفرد وتوفر الطاقة الحصانية فحسب وإنما أيضا فى معرفة كيفية استخدام هذه بحكمة وروية بغية تحقيق مهام هادفة . فكثير من القادة تبددت طاقاتهم نتيجة قصور فى حسن استغلالها . إن الضرورة الملحة تستلزم من قادة الادارات الحديثة رعاية أفضل واستغلالا مشمرا لجهودهم الفسيولوجية (البدنية) والنفسية . فمن الجدير بهؤلاء القادة عمليا أن يضعوا نصب أعينهم ايجاد وتطبيق التفاهم المتبادل مع مرؤوسيهـم وأن يحسنوا استغلال التعاون معهم وذلك عن طريق تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعى بينهم بما يعود بالمنفعة العامة على التنظيم الادارى . فالقائد ذو المهارة الإنسانية - كما يؤكد ميريل - « هو من يتصف بالاستقامة فى المعاملة وتكامل الشخصية ، والتفانى فى العمل ويكون على قدر واف من الخلق الرفيع فهو عندئذ قائد يمثل القدوة التى يحتذى بها الآخرون » .

وقد أثبتت الدراسات التجريبية أن أهم سمة للقادة الناجحين فى الوقت الحاضر هى كفاءة القائد فى بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد فى التعامل معهم .

القدرات الذهنية : ويعتبر الذكاء هنا العنصر الدينامى فى نجاح القيادة ، حيث أن يمتلكه يكتسب القدرة على التصور وسرعة البديهة فى تفهم الأمور التنظيمية والاحاطة بحواشيتها استعدادا لمواجهة الصعوبات المستجدة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها فى جو تسوده العلاقات الودية مع المرؤوسين .

ومن منظور آخر يجب عدم المغالاة فى تقييم القدرة الذهنية فليس بالضرورة أن توفر عنصر الذكاء سيؤدى حتما إلى نجاح القيادة .. فالذكاء هو أحد المسببات فى احتمال نجاح عملية القيادة .

فعلاوة على توفر الذكاء لابد من وجود عنصر المبادأة والابتكار فى القائد الناجح .

ويتصل بهذه الميزة مفاهيم مترابطة كالشجاعة في مواجهة العضلات بعيدا عن التهور والاندفاع . والقدرة على البت في المهام الطارئة التي تقتضى سرعة التصرف وانتقاء البدائل الناجحة ، ثم الملكة على التكهن وبعد النظر لاحتواء التغيرات المستمرة ومواجهة فعالة لاحتمالات المستقبل .

وليس خافيا أن القائد المتزن هو من يعالج الأمور برؤية بعيدا عن الاستسلام للانفعالات النفسية والعاطفية ضابطا لأحاسيسه وقادرة على التحكم في انفعالاته وتوجيهها بتعقل .

ويعتقد بعض كتاب الادارة أن القائد يجب أن يكون بصيرا باتجاهات وأهداف الصالح العام ويستجيب لروح السياسة العامة في المجتمع ويوفق بينها وبين نشاطات التنظيم . وعليه فالقائد يؤدي ، كما يبدو ، دورا مزدوجا أحد جانبيه يتصل بالسياسة والآخر بالإدارة وكلما ارتقى القائد في السلم الإداري تزايد الطابع السياسى لدوره ويصبح أكثر حساسية للأهداف القومية العامة التي يتبين له مع مرور الوقت أنها متلازمة مع دوره الإدارى .

(ب) الميزات الفنية والإدارية :

ويقصد بهذه الصفات قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استعمال الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية لإنجاز العمل ، وغالبا ما يحوز القائد على هذه القدرات المكتسبة عن طريق التعلم والممارسة ، والتدريب والمراس الطويل في العمل . فكلما توفر للقائد الخبرة الكافية لرفع الكفاية الانتاجية فإن تعليماته تكون موضع الاحترام والإعجاب عند رؤوسه

ومن القدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية ... القدرة على تحمل المسؤولية ، كالثقة بالنفس وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها القائد دون التهرب منها وإلقاء عبء النتائج على من سواه ، ويكون القائد رحب الصدر قابلا للنقد وقادرا في ذات الوقت على إقناع الآخرين .

وفي مجال العلم يجذب أن يكون لدى القائد الإدارى الوعى بعموميات المعرفة ويمتلك قدرة تمييز صالح الأمور من طالحها .

ومن الناحية الادارية يعتبر إيمان القائد بهدف التنظيم عنصرا ضروريا لنجاح القيادة . فعليه أن يكرس وقته للعمل ويقدم التضحيات في سبيل انجازه ولا يكل جهدا في إقناع مرؤوسيه بواقعية هذه الغاية وإمكانية تحقيقها .

وقد تباينت الاتجاهات في موضوع ضرورة توفر المهارة الفنية والتنظيمية لدى القائد الادارى . فهناك اتجاه الادارة الحديثة السائد في الدول الصناعية المتقدمة يؤيد المبدأ القائل بأن العملية الادارية مهنة متشعبة الجوانب وعلى القائد الاداري أن يكون ملما بالأساليب العلمية للإدارة وكيفية تطبيقها ، مدركا كذلك لأهمية التفاعلات الاجتماعية في بيئة وقادرا على الاستجابة لمطلبات السياسة العامة .

أما الاتجاه الآخر فهو ما تميل إدارات كثير من الدول النامية إلى الاحتذاء به ومفاده أن اختيار القادة من ذوى التخصصات المعينة (في العلوم المختلفة لإدارة المشروعات التنموية في هذه الدول ضرورة تقتضى ضمان نجاح تلك المشروعات واستمراريتها في تأدية الخدمات العامة للمواطنين . ومن الانتقادات الموجهة إلى هذا الرأي هو أن القادة الاداريون في تلك الدول يفتقرون إلى الادراك الواسع والاحاطة الشاملة بالجوانب المتعددة للعملية الادارية . ويعتقد البعض أن الحل الأنسب في مثل هذا الوضع هو أن يجرى إعداد فعال بهذه القيادات المتخصصة ويتم تطوير شامل لقدراتها التنظيمية والادارية ، لأنه كما يبدو أن توفر المهارة الفنية بمفردها - رغم أهميتها - ليس الضمان الأكيد لنجاح القيادة الادارية في هذه الدول .

تقييم فرضية السمات :

إن الدراسات الاجتماعية التى أنجزها الباحثون في تنظيمات ، إدارية متعددة وفي تحليلاتهم لمواقف قيادية متنوعة ، برهنت على وجود علاقة بين السمات الشخصية والنجاح في عملية القيادة الادارية .

وهذه الصفات - كما تم عرضها آنفا - قد تكون فطرية كالميزات التى تتعلق بالشخصية الانسانية ، والقدرات الذهنية (الذكاء) . أما أن تكون ميزات مكتسبة تنمو عن طريق التعلم والخبرة في الممارسة للأعمال الادارية . وفرضية السمات تقوم بإسهامها الايجابى في تحديد الخصائص والصفات الخاصة التى تميز الاداريين عن سواهم .

أما من المنظور السلبى فقد تعرضت تلك الفرضية لانتقادات تركزت على الأمور الآتية :

إن فرضية السمات تفتقر إلى معايير موحدة وثابتة يقصد منها قياس الأبعاد الأساسية المعقدة للسمات (الفطرية والمكتسبة للشخصية الانسانية) .

وترتب على ذلك العجز ظهور تناقضات واختلاف فى النتائج التى تمخضت عن دراسات عديدة أجريت فى تنظيمات اجتماعية متباينة فى طبيعتها ونشاطاتها الادارية . هذا ويعزو لثمر أن الهوة فى تباعد النتائج يعود إلى أن تلك الدراسات ركزت اهتمامها بصفة رئيسية إلى بحث الخصائص الأساسية للقائد الادارى دون أن تكون شاملة وتأخذ بالاعتبار المكونات الأخرى فى التنظيم الادارى .

ومما يؤخذ على هذه الفرضية أيضا افتقارها إلى توفر اتفاق عام بين مؤيديها حول تحديد مجموعة السمات التى من الضرورة أن يتحلى بها القائد ليكون إداريا ناجحا . فقد أثبتت نتائج البحوث إن الكثير من القادة الأكفاء الذين برهنوا على قدرتهم فى إنجاز الأعمال الادارية فى حين لا تتوفر فيهم كل السمات القيادية المألوفة . وعلى النقيض من ذلك ، فهناك الأفراد الذين تتوفر فيهم تلك السمات ولم يرقوا إلى المراكز القيادية .

إن الفرضية - كما ينتقدها بيتر دركر - قد تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة الإدارية . فالسمات القيادية ومدى نجاح تطبيقاتها العملية تتباين بصورة كبيرة تبعا لاختلاف البيئات الاجتماعية والظروف الزمانية التى بدروها تفرز نماذج مختلفة من القادة متأثرة بطبيعة المواقف المتباينة .

النظرية الموقفية أو (الظرفية) :

إن خصائص القيادة الادارية ، وفق ما ترتبته هذه الفرضية ، تحدد أبعادها بناء على المواقف المعينة التى هى بصدد إدارتها . ومطلباتها تتمايز تبعا لاختلاف نوعية المجتمعات ، والتنظيمات الادارية داخل المجتمع الواحد ، وتعدد المستويات الوظيفية والمراحل الادارية التى يمر بها التنظيم وطبيعة المنصب الادارى المراد شغله .

فقيادة غاندى مثلا فى المجتمع الهندى والتى كانت تتصف بالطابع السلمى كوسيلة لمناهضة الاحتلال البريطانى لم تكن مقبولة فى المجتمعات الغربية التى تميل أصلا فى طبيعتها

إلى تأييد استعمال القوة في المفهوم القيادي . وفي المجتمع الواحد نجد أن السمات القيادية اللازمة في التنظيمات المدنية يختلف عن تلك السمات المطلوبة في الإدارات العسكرية وكذلك تختلف القيادات في الأجهزة العامة عنها في المؤسسات الخاصة .

وتختلف المهارات القيادية أيضا في التنظيم الإداري ذاته تبعا لتعدد المستويات الوظيفية فيه من عليا ووسطى ودنيا ، وحتى في المراحل التي يمر بها الجهاز الإداري ، كمرحلة التكوين ومرحلة الاستقرار والمرحلة الانتاجية . فلكل مستوى تنظيمي مرحلة إدارية قيادة مميزة تؤدي واجبات معينة في التنظيم .

وكما يبدو فإن مستلزمات القيادة الإدارية كما تحددها فرضية الموقف تتصف بالديناميكية .

حيث أن ممارسة القيادة هنا ترتبط غالبا بالمواقف الإدارية وتستجيب لتغيراتها المستمرة . وأما السمات الشخصية للقائد ما هي إلا واحد من جملة العناصر في التفاعلات الموقفية .

لقد ساهم عدد من المفكرين في وضع الأسس النظرية لمفهوم الفرضية الموقفية للقيادة .. ومنهم :

تانبوم : يعتقد هذا الباحث أن النمط القيادي الذي ينسجم مع متطلبات الموقف يركز على ثلاثة عوامل أساسية تنجلي في :

القوى « الفطرية والمكتسبة » المتوافرة في شخصية القائد ، ومدى مشاركة المرؤوسين في العمل الإداري ، ثم القوى الكامنة في الموقف ذاته من حيث طبيعة مكونات التنظيم وأهدافه العامة ونوعية المشكلة الطارئة في وقت معين ثم القدرات المتاحة لإيجاد حل مناسب لها .

جولبيوسكي : توصل هذا الباحث إلى أن النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتغير بحسب الموقف الإداري واحتياجاته . وصاغ عدة عوامل تحدد بمقتضاها نوعية القيادة الإدارية منها :

الميزات الشخصية للمرؤوسين ومدى تقبلهم للإذعان للسلطة الإدارية وتعاونهم معها ، والخصائص التي تتصف بها طبيعة العمل من حيث البساطة أو التعقيد ، ثم

العلاقات الاجتماعية السائدة بين جماعة العمل في التنظيم وقدرتها على تلبية رغباتهم الانسانية .

فيدلر : كغيره من مؤيدى فرضية الموقف يعتقد فيدلر أن خصائص القيادة ومدى فعاليتها تتحدث بصفة رئيسية وفقا لما يميله الموقف المعين من متطلبات . إن تحليل الموقف الادارى يتطلب فحصا دقيقا للعناصر المكونة له وهى :

طبيعة العلاقة التبادلية ومدى الثقة بين القائد والعاملين معه ، والتحديد الواضح لأهداف ومهام الجهاز التنظيمى ، ثم مدى وطبيعة الصلاحيات التى يخول بموجبها القائد فى ممارسته لسلطته الادارية الرسمية .

ريدن : ميز هذا الباحث بين أربعة أنماط أساسية للقادة الاداريين وهم : القادة الذين يتفانون فى إنجاز أعمالهم الإدارية ، القادة الذين يراعون اهتماما بالغاً لعلاقاتهم مع موظفيهم ، القادة الذين يعنون بالأعمال والعلاقات مع العاملين فى وقت واحد ، ثم القادة الذين لا يهتمون كثيرا لا بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد العاملين فى التنظيم الادارى .

واعتمد ريدن فى تحليله لعناصر الموقف الادارى بدراسة ثلاثة متغيرات هى : الوسائل والطرق التى يتم بواسطتها تنفيذ العمل ، الغايات التى يسعى الجهاز التنظيمى إلى تحقيقها ، ثم العناصر الإنسانية فى التنظيم كالقائد والمرؤوسين والموظفين .

بعد هذا التحليل لفرضية الموقف نستطيع أن نقيمها بجملة المزايا والمآخذ التى وجهت إليها .

من المزايا التى يمكن أن نتمن بها فرضية الموقف ، بأنها أولى المحاولات الجدية التى وضحت أهمية الموقف الادارى وأبرزته كعامل هام ومؤثر فى تحديد خصائص القيادة . هذا وقد دعمت الفرضية الفكرة القائلة بأن الاختيار الأمثل بين أنماط القيادة فى مواجهة موقف معين يتم بعد أن يتعرف القائد على حقيقة الموقف ويحدد طبيعة أبعاده المختلفة .

أما من وجهة النظر المغايرة فمن المآخذ التى يوجهها النقاد (ومنهم مؤيدو فرضية السمات أن فرضية الموقف تركز اهتماما حول مفهوم مفادة أن كثيرا من المواقف الإدارية تستلزم توفر قادة يتصفون بسمات شخصية معينة فلما توجد هذه الصفات إلا فى أشخاص حازمين يمتلكون القدرة على التحكم فى الأمور ويوجهون المواقف الادارية فى الظروف الحرجة نحو شاطئ الأمان ويكفلون نجاحها .

هذا ، ناهيك أن الفرضية تواجه انتقاداً آخر ، وهو افتقارها إلى وجود اتفاق تام بين مؤيديها حول تحديد طبيعة عناصر الموقف من ناحية ، وعلاوة على ذلك ليس هنا اتفاق عام تحظى به الفرضية فيها يتعلق بتحديد أنماط القيادة الادارية الملائمة ، للمواقف الادارية المتنوعة ، من جهة أخرى .

الفرضية التفاعلية :

إذا كانت كل من فرضية السمات ، والفرضية الموقفية (فى التحليل المتقدم تعطل ظاهرة القيادة بسبب وجود ميزات خاصة تتعلق بشخصية القائد ، أو بالاعتماد على تحليل طبيعة الموقف الادارى كما فى الفرضية الثانية ، فإننا نجد أن الفرضية التفاعلية فى بحثها لهذه الظاهرة تقوم على أساس الدراسة التكاملية بين كل المتغيرات الرئيسية فى القيادة الادارية . ومن تلك المتغيرات :

شخصية القائد ، الاتجاهات السلوكية للمرؤوسين وبقية الاتباع فى التنظيم ، ثم طبيعة وخصائص المواقف البيئية المختلفة .

إن هذه الفرضية تتجه إلى تفسير خصائص القيادة بتحليل عملية التفاعل الاجتماعى القائمة بين القائد ومرؤوسيه وقدرته على إشباع حاجاتهم وإحداث الانسجام فى سلوكهم بغية التوصل إلى تحقيق الثلاثة أهداف الخاصة : بالقائد والمقادير ثم التنظيم الادارى .

لقد ساهم بعض من المفكرين فى بلورة مفهوم هذه الفرضية منهم :

توماس جوردن : يعتقد هذا الباحث أن القيادة الفعالة هى تلك القيادة التى يكون محور ارتكازها الجماعة العاملة فى التنظيم . وتولد القيادة الادارية نتيجة التفاعلات المستمرة بين ثلاثة قوى رئيسيه هى :

شخصية القائد الخدق الذى يتحلّى بدرجة عالية من الذكاء تتيح له فرصة للتعاون مع مرؤوسيه (كقوة ثانية ، ثم عناصر الموقف التى تتغير بين حين وآخر وفقاً للمستجدات الطارئة فى التنظيم الادارى .

وفى دراسة مماثلة حاول كل من شيتى وهيرسى تحديد النمط القيادى الفعال فى الادارة واعتبرا أن التفاعل بين العناصر الثلاثة (القائد ، الموقف ، والمرؤوسين) هو محور

العملية الادارية . وتوصلا إلى أن القائد الكفاء ، هو الذى ينشئ شبكة من الاتصالات الادارية قوامها الموازنة فى العلاقة بينه وبين زملائه فى التنظيم ، ويستطيع أن يتكيف فى سلوكه لمواجهة مستجدات الموقف ومطالب الرؤوسين سعيا وراء تحقيق أهداف التنظيم ورغبات العاملين فيه . أما التحليل الذى تقدم به كل من سانفور وهمل لظاهرة القيادة فقد تناولت بالكشف الأبعاد والخصائص التى يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة يتيح للقائد فرصة تمكنه من التفاعل المنتج من تلك الجماعة المنظمة . وعلى هدى هذه الفكرة فقد عمد الباحثان إلى تحليل جملة من المتغيرات منها :

حجم وطبيعة المجموعة العامة فى التنظيم ، ثم المناخ الاجتماعى الذى تعمل فى إطاره المجموعة ومدى قدرته على استقطاب طاقات الأفراد للعمل المنتج ، ثم درجة الألفة أو مدى الاختلاف فى وجهات النظر بين أفراد تلك المجموعة وانعكاساتها على سير العمل التنظيمى .

... بعد هذا العرض لأفكار هؤلاء الباحثين ، نستطيع أن نقيم الفرضية التفاعلية من الناحية الإيجابية بأنها فرضية إدارية حاولت الميل إلى اعتدال فى تحليلها خصائص القيادة وذلك عن طريق منهجها التوفيقى الجامع بين كل من فرضية السمات وفرضية الموقف . وعلاوة على ذلك ، تمتاز الفرضية التفاعلية على سابقتها ، من حيث أنها نوهت إلى أهمية دور البيئة الاجتماعية فى داخل التنظيم وخارجه ومدى تأثيرها فى تحديد النمط القيادى الفعال الذى تختلف معاييرها تبعاً لاختلاف الظروف البيئية وتباين خلفيات المجتمعات البشرية .

الاتجاهات الحديثة فى القيادة (المدخل السلوكى) :

يرى بعض علماء الإدارة أن الفرضيات التقليدية الثلاث التى تم تحليلها تفتقر إلى حد كبير فى صياغة الحلول الناجحة لمواجهة مستلزمات القيادة فى التطورات الادارية الحديثة . ويعتقد جهمرة هؤلاء العلماء أن القائد الادارى الناجح هو الذى يملك القدرات التى تخوله أن يكون فعالا فى : عملية صنع القرارات وكيفية تنظيم الاتصالات الادارية وقادرا على تحقيق الأهداف المنشودة ، والتكيف مع المتغيرات البيئية . فالقائد ، فى نظرهم هو صانع القرارات الادارية ، والقادر على تنفيذها بغية تحقيق أقصى العوائد الانتاجية للتنظيم وذلك باستخدام أمثل الموارد المتاحة .

وتبرز أهمية الاتصالات الادارية من حيث كونها الوسيلة الفعالة في تنظيم السلوك الوظيفي للمرؤوسين ، وتعتبر حلقة الوصل بين القائد والمرؤوسين يعتمد عليها إلى درجة كبيرة في نجاح العمليات التنظيمية . أما منهجية الادارة بالاهداف فتعود لبنتها الأولى إلى كتابات بيتر دركر في منتصف هذا القرن ، الذى يعتقد أن القائد الفعال يعتمد إلى وضع وترتيب الأهداف المحددة للتنظيم ويتأكد بالتالى من إمكانية تحقيقها بمشاركة مرؤوسيه ومساندتهم العلمية .

... إن كل من هذه الاتجاهات الحديثة (القرارات ، الاتصالات ، الأهداف ، التغيير) فى الادارة يتطلب بحثا خاصا والخوض فيه يبعد الدراسة قيد البحث عن مسارها الحقيقى .

أما إدارة التغيير كمنهجية لتحقيق الفعالية الادارية تتطلب من القائد تكييف الاستراتيجيات الادارية شريطة أن تتلاءم والتطورات التكنولوجية المعاصرة وأن لا تحدث السياسات التعديلية التى تجرى عليها ردود فعل بين الموظفين مما يؤدي إلى نتائج سلبية تضر فى مصلحة سير العمل التنظيمى .

ثانيا - نماذج القيادة الادارية

تنوعت التصنيفات التى عرضها المفكرون فى دراساتهم الخاصة بتحديد الأنماط القيادية وذاك فى تحليلهم أسلوب القائد وطريقته فى ممارسة عملية التأثير وإسداء الأوامر إلى موظفيه . وتبين أن هناك دربا ذو ثلاث مسالك :

حصر السلطات فى نطاق مسئولية القائد بمفرده ، أو إتاحة الفرص لموظفيه للمشاركة فى تنفيذ مهامه الادارية ، أو الاعتماد كلية على مرؤوسيه فى صنع القرارات وإدارة شئون التنظيم .

وتعود أسباب اختلاف الافتراضات عند أولئك المفكرين إلى تباين المفاهيم الفلسفية المتعلقة بالأساليب القيادية التى تطورت خلال مراحل الفكر الادارى . ففريق منهم وضع افتراضات معينة ضمن الاطار السلبي أو ما يصطلح عليه (مدخل الشدة) للادارة وكانت نتائج أبحاثهم تميل إلى تأكيد الأسلوب الأتوقراطى فى القيادة .

أما الفريق الآخر ، الذى يمثل النظرة الحديثة للادارة أو ما يعرف بالاتجاه الانسانى

(مدخل اللين) فقد صاغ افتراضات مغايرة للمفاهيم التقليدية وكانت نتائج دراساتهم ،
بالتالى تؤيد الأخذ بالأسلوب الديمقراطي أو المشاركة فى الادارة .

وهناك فريقا ثالث يطلق عليه « أنصار المنهج التوفيقى » وهم أولئك الذين نهجوا
طريقا وسطا يجمع بين مزايا كل من المفاهيم التقليدية والاتجاهات الحديثة فى الادارة .

القيادة الأتوقراطية :

يتمركز مفهوم القيادة الأتوقراطية حول الفكرة التى مفادها أن القادة من هذا النوع
يتخذون من سلطتهم الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط تدار بموجبها كل المسائل التنظيمية
تبعاً لآرائهم الشخصية ، ولا يألون جهداً فى حمل مرؤوسيهـم وإرغامهم على تحقيق
أهداف التنظيم وغاياته .

ويميل سلوك القادة هنا إلى درجة التطرف فى ممارسة السلطة فتسمى قيادتهم
الأتوقراطية التسلطية ، وإذا اتسمت درجة التعسف والمغالاة فى استعمال السلطة بجدية
أقل فيطلق على هذا النوع من القيادة الأتوقراطية البارعة أو الخدقة ، أما إذا انتهج القادة
منهجاً معتدلاً فى التشدد فتدعى قيادتهم عندئذ الأتوقراطية الخيرة .

الأتوقراطية التسلطية التعسفية

يكرس القائد التحكمى هنا جهده فى العمل على تركيز كل السلطات بكافة تفاصيلها
فى حوزته ، ويرغم مرؤوسيه بوجوب التنفيذ بأوامره وطاعته . فهو إذن يتبع أسلوب
الاشراف المحكم فى العمل ، لا يؤمن ولا يعمل بمبدأ تفويض السلطة أو المشاركة فى
صنع القرارات . ويبقى فوق هذا كله دائم الشك والريبة فى سلوك أتباعه .

ويعتمد القائد الاستبدادى فى مجال ممارسة سلطاته إلى اللجوء إلى أساليب التهديد
والوعيد . ولا يكل فى الطعن وتوجيه الانتقادات للموظفين ، ويحاول بكل طاقته طمس
الصراعات داخل التنظيم ويتجاهل وجودها ولا يعنيه العمل فى إيجاد حل جذرى
للمشاكل الادارية .

ومن مميزات هذا النوع من القادة أنهم يركزون اهتماماً بالغاً على الانجازات العملية
ويفخر بها أمام رؤسائه مدعياً أن كل إنجاز هو نتيجة جهوده الشخصية ويهدف من وراء
ذلك إلى تحسين مركزه الوظيفى وتوطيده .

وفي تعامله مع موظفيه ، يكون هذا القائد شديد المراس ، لا يسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات ولا يقيم للعلاقات الانسانية معهم وزنا ، ويبدو التنظيم وكأنه عرض رجل واحد وبقية الأفراد فيه ليس لهم حولا ولا قوة إلا السمع والطاعة .

الأتوقراطية البارعة

يتميز سلوك القائد ، في هذا النهج من القيادة ، باللباقة في التعامل مع المرؤوسين فهو لا يشاركهم فعلا في صنع القرارات ، وإن كان يتيح فرصة المناقشة وتقديم الاقتراحات بقدر يسير من الحرية .

فما ذلك في واقع الأمر إلا من قبيل ذر الرماد في العيون . والغاية في اتباع الأسلوب التكتيكي ذلك هو أن ينتزع القائد الموافقة التامة من اتباعه ويضمن قناعتهم بجدوى قراراته وإمكانية تنفيذها .

يبقى هذا الأسلوب القيادي ذا طابع أوتوقراطي في حقيقة جوهره بالرغم من أن القائد ينتهج في الظاهر أساليب تكتيكية تتسم بالخدلفة الادارية . إلا أنه في نهاية المطاف يحتفظ بكامل سلطاته القيادية ، واقتناع مرؤوسيه بتصرفاته ليس بالضرورة أن يقيم له وزنا أو يرضيه اهتماما .

الأتوقراطية الخيرة :

يتصف القائد في هذا النمط القيادي بأنه سببا (بالمقارنة مع النموذجين السابقين) أقل صرامة في التعامل مع مرؤوسيه . فبالرغم من درايته التامة أن لديه القدرة على إجبار موظفيه وإكراههم على إنجاز العمل إلا أنه يجذ أن يتعامل معهم ، بادیء ذی بدء ، باللجوء إلى طريقة الاقتناع ، وفي حالة تيقنه من عدم جدوى استعمال هذه الوسيلة ، عمد إلى استعمال أسلوب الاكراه لتنفيذ قراراته .

فالقائد الأتوقراطي الخیر يبدو ظاهريا أنه عادل في ممارسة سلطاته وحسن المعشر مع مرؤوسيه إلا أن هذه الادارة لا تغرب عن أذهان اتباعه ويدركون حق اليقين بأنها في جوهرها درب من المناورة والتحايل القصد من ورائها حملهم على التفاني في العمل . وسرعان ما يتغير هذا النوع من القادة إذا لم تلق سياسته إذنا صاغية لدى موظفيه - ويتعسف في تطبيق سلطاته القيادية .

وقد توصل ريدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأتوقراطي الخيم يكون في الغالب شخصاً طموحاً ، توصل إلى مركزه القيادي تدريجياً ، مثابراً على العمل ومتفانياً في سبيل إنجاز المهام الادارية .

تقييم القيادة الأتوقراطية

قد يبدو لأول وهلة أن الأسلوب الأتوقراطي في القيادة ، تقشعر له الأبدان ويحمل في طياته بذور الرفض عند المرءوسين ، ويترتب عليه آثاراً سلبية في العمل لمنافاته الطباع الإنسانية لدى العاملين في التنظيم . غير أن بعض الدراسات كشفت عن نتائج إيجابية لممارسة هذا الأسلوب في التطبيق العلمي وفي مواقف معينة تقتضى الضرورة أن لامناس من اللجوء إلى تطبيقه .

ففى خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التى قد تهدد سلامة التنظيم وكيانه ومصالح العاملين فيه تظهر الحاجة الملحة لممارسة الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً . ويكون حينئذ الأسلوب الأتوقراطي هو خير علاج ناجح لمواجهة تلك الظروف الحرجة .

يشئ بعض المفكرين الاداريين على النمط الأتوقراطي في القيادة لاعتقادهم أن القائد من هذه الفصيلة يتفانى في إنجاز المهام القيادية المنوطة به ويكون مداراً للخير إذا ما أتاحت له الفرص والمناخات الادارية المواتية حيث يحسن استغلالها بديارته الفائقة ومقدرته على التحكم في الأمور التنظيمية كما دعت الحاجة لزيادة المعدلات في المستويات الانتاجية .

إن الأسلوب الأتوقراطي قد يكون مجدياً تطبيقه مع بعض نوعيات معينة من الموظفين خاصة أولئك المتقاعسون في أداء واجباتهم أو ذوى الميول والنزعات العدوانية الذين لا هم لهم إلا إثارة الشغب والبلبله الرامية إلى تبديد جهود العاملين . فهؤلاء وأمثالهم من الموظفين لا جدوى في التعامل معهم وردهم إلى صوابهم إلا بالحزم والصرامة .

وعلى وجه آخر ، يوجه بعض النقاد مأخذ متعددة تشكك في صحة الرأى القائل بجذوى النهج الأتوقراطي في القيادة .

يعتقد هذا الفريق الناقد أن تركيز القائد لكل السلطات في يده أمر يصعب تحقيقه في

الواقع العمل . وإن أجزى وجود مثل ذلك القائد فإن هذا الحدث يعتبر بحذ ذاته عرقلة للأعمال الادارية فى التنظيم . فمن الصعوبة بمكان تصور ، وجود شخص قادر بمفرده على إدارة وتنفيذ كل المهام خاصة فى التنظيمات الادارية المعقدة حديثا . هذا وأن عمد إلقائد إلى الأخذ بمثل هذه الإدارة الفردية فسيؤدى ذلك حتما إلى نتائج سلبية تتجلى فى قتله لروح المبادرة والابتكار عند موظفيه الذين لا يترك لهم حرية إبداء الرأى والمشاركة فى إتخاذ القرارات الادارية .

إن منهجية الشدة التى تعتمد إلى أساليب الوعيد والتهديد فى الإدارة أثبتت عمليا أنها تؤدى إلى الشعور بالاحباط وتدهور الكفاية الانتاجية عند الموظفين . فكبت مشاعر هؤلاء ، يتمخض عنه مع مرور الوقت ، سلوك عدوانى يجبك الخطط الهدامة التى تهدف للنيل من مصالح التنظيم والقيادة القائمة عليه . وكرد فعل لأسلوب الاكراه فى الإدارة يلجأ الأفراد إلى التجمع فى مجموعات غير رسمية ترمى إلى العمل لمقاومة ضغوط القيادة الأتوقراطية ومع الأيام قد يقوى عود تلك المجموعات وتشكل تهديدا مباشرا يزعرع القيادة الرسمية التسلطية .

وعلى المستوى الانتاجى ، يعتقد كل من كار وكاتز ، أن تطبيق الأسلوب الأتوقراطى فى الإدارة يؤدى إلى إخفاض الروح المعنوية للعاملين فى التنظيم وبالتالى يتولد عن نشوء مثل هذه الحالة مضاعفة فى تدهور معدلات الانتاج وعرقلة سير العمليات الادارية . فالعاملين فى ظل النظام الأتوقراطى تتولد عندهم مشاعر السخط والتذمر من العمل وفقدان روح التعاون فيما بينهم يصاحبها عدم الولاء للقائد ويحدو بالكثيرين منهم إلى التغيب عن العمل أو تركه كلية مما يؤدى إلى نقص حاد فى الكفاءات الادارية . إن مثل هذا الوضع المتأزم سترك آثارا سلبية يصعب إصلاحها وتصبح مخاطرها جدية على سير العمل فى كافة المستويات التنظيمية .

... يتضح من تحليل مزايا ومآخذ الأسلوب الأتوقراطى فى القيادة أنه كان أكثر ملاءمة للإدارة فى العهود الماضية . حيث أن التنظيمات قديما لم تكن معقدة أو ضخمة كما هو عليه الحال اليوم ، والعاملين فيها آنذاك لم يكونوا على درجة عالية من المستوى العلمى والتقدم التكنولوجى . عكس الحال فى عصرنا الحاضر ، فإن القيادة الأتوقراطية يصعب تطبيقها فى إدارة التنظيمات الحديثة الضخمة ، ذات الطبيعة التقنية والانسانية المعقدة .

هذا وإن جاز صلاح ممارسة الأتوقراطية مؤقتا في مواقف معينة لكنه لم يعد يستساغ العمل بها في ظل الادارات الحديثة .

القيادة الديمقراطية :

إن اتباع المنهج الديمقراطي في القيادة يستهوى الكثيرين من الموظفين ويغلد القادة إلى الطمأنينة حال شعورهم بأن إدارتهم توصف بالديمقراطية .

يركز مفهوم القيادة الديمقراطية على ثلاث دعائم رئيسية تتمثل في :

وجود العلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسيه ، والمشاركة الفعلية في المهام الاستراتيجية ، ثم التفويض العلمى للسلطة الادارية .

ولكى يتمكن القائد الديمقراطي أن يحقق غاباته في ممارسة أسلوب العلاقات الانسانية مع موظفيه تقع على عاتقه مهمة تحقيق التآلف والتعاون بينهم ، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة إيجاد حلول لها . ثم عليه أن لا يدخر جهدا للعمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . فالقائد الديمقراطي هو ذلك القائد الذى يعمل على تنمية الجهود التعاونية وخلق روح العمل الجماعية بينه وبين مرؤوسيه والموظفين . وممارسة لمثل تلك المنهجية سيؤدى إلى توليد ونمو الاحساس والانضباط الذاتى عندهم مجتمعين ويدفع العملية الادارية إلى زيادة في الكفاءة والانتاج . فعملية التآلف ، إذن ، بين العاملين تستلزم من جانب القائد العمل على موازنة مصالحهم ومصلحة التنظيم الادارى .. وهذا ما عبر عنه وارن بنس بقوله أن القيادة الادارية تمثل نقطة الارتكاز التى تتوازن عندها مطالب الفرد العامل مع مطالب التنظيم الذى يعمل فيه .

إن من ميزات القائد الديمقراطي أن يعرف قدر نفسه ، ويكون واثقا من تصرفاته ، يتقبل الانتقاد الموضوعى من مرؤوسيه ، عادلا في معاملته لهم يتحسس مشاعرهم تجاه قيادته ، يعنى بقضاياهم ويتعاون معهم على إيجاد الحلول المجدية لها في إطار العمل الوظيفى .

ومن المهام التى تقع على كاهل القيادة الديمقراطية هو العمل على تلبية حاجات العاملين وإشباع رغباتهم المتنوعة من اقتصادية ويتمثل ذلك في توفير حد أدنى من الأجور

لضمان معيشة كريمة لهم ولأسرهم وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية عن طريق منح المكافآت التشجيعية .

ثم أن حاجات الموظف النفسية (المعنوية) يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار كذلك ويعمل على إشباعها . كالحاجة إلى الاحساس بالأمن والطمأنينة في العمل ، والحاجة إلى كسب الاحترام والتقدير الذاتي بين زملائه . وحاجته إلى عطف ومحبة فائدة ثم حاجته إلى تحقيق ذاته وشعوره بالحرية والاستقلال في العمل .

إن الموظف يصبو إلى إشباع حاجاته الاجتماعية المتمثلة في حاجته إلى الاحساس بالانتماء للتنظيم الذى يعمل فيه وحاجته إلى الانسجام الجماعى مع زملائه وتبادل الأفكار والمشاعر فيما بينهم ، ثم حاجته إلى الاحساس بالكفاءة والتفوق في العمل .

مبدأ المشاركة : أما الحديث عنه كأحد الميزات الرئيسية للمنهجية الديمقراطية في الإدارة ، فيعتمد على مدى وطبيعة موافقة القائد ورغبته الصادقة في إتاحة الفرص لمناقشة المسائل الادارية مع مرؤوسيه والتعاون معهم في صياغة الحلول لتلك القضايا والعمل سويا على نجاح تنفيذها .

وتختلف درجات المشاركة الديمقراطية في الإدارة اعتمادا على الطريقة التى يتبعها القادة الاداريون . فقد يتيح بعض القادة الفرصة لمرؤوسيه بالمشاركة في عملية صنع القرارات من خلال طرحهم للمشكلة وطلبهم من المرؤوسين العمل على إيجاد الحل المناسب لها . فهم بهذا النهج يتيحون قدرا يسيرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركتهم في صياغة القرارات قبل اتخاذها .

وقد يتسع أو يتقلص مدى أو مجال الحرية المتاحة للمرؤوسين في مشكلة قادتهم صياغة القرارات الادارية اعتمادا على الفرص والمواقف المختلفة التى يربتها أولئك القادة ضرورة لمشاركة مرؤوسيه بصورة أكبر أو أصغر حسبما تقتضيه الظروف المحيطة بالمشكلة قيد البحث .

وقد يترك القادة حرية صياغة القرارات بيد المرؤوسين أنفسهم ومن ثم يأتي دور القيادة بالقبول والرضى شريطة أن يتم الاتفاق المسبق بين الموظفين أنفسهم على تلك الخطوة بصفة عامة .

ويرى فريق آخر من كتاب الادارة وجوب التمييز في عملية المشاركة من حيث نوعية القرارات الادارية المعمول بها . فهم يؤيدون المشاركة في القرارات العادية (الروتينية ولكنهم من جهة أخرى يقصرون اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويحصرونها في القيادة الادارية . في حين نجد أن هناك فريقا ذو اتجاه حديث ، يناصر مبدأ استخدام أساليب المشاركة الادارية الجماعية في صنع القرارات من كافة المستويات التنظيمية دون استثناء .

.. يلاقى تطبيق مبدأ المشاركة الديمقراطية في الادارة ارتياحا خاصا في نفوس العاملين للمزايا الايجابية التي تتمتع بها المشاركة من حيث أنها تتيح للمرؤوسين فرص التعبير عن آرائهم في كل المسائل التي تعنيهم وتؤثر في ظروفهم وقضاياهم العملية . كما وأن المشاركة تهيم المناخ الملائم الذي يهدف إلى تشجيع التغير والتطور لمصالح المرؤوسين وأهداف التنظيم . إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم الاداري وبصورة أشمل تولد الثقة مع الجمهور في البيئة المحيطة . هذا ناهيك من أن المشاركة في الادارة تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحسين نوعيتها .

تفويض السلطة : يعني هذا المبدأ أن القائد الاداري يعهد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات معينة مصحوبة بقدر من السلطات تخولهم تنفيذ المهام وتكون مسئوليتهم أمام القائد في حدود السلطة (المستمدة من مركزه القيادي) والتي فوضها لهم لتحقيق تلك الغاية وذلك تطبيقا للقاعدة الادارية المعروفة « على قدر السلطة تكون المسئولية » .

فتستلزم عملية التفويض إذن أن تكون الواجبات المفوضة محددة وواضحة ، ولا تؤثر على استراتيجية التنظيم ، والسلطات المخولة لإنجازها عندئذ كافية لتحقيق النتائج المرجوة من التفويض .

أما فيما يخص الحذر في عملية التفويض وعواقبها على إدارة التنظيم ، فيجب أن يكون القائد شجاعا واثقا من نفسه عند التفويض وحريصا على حسن اختيار عدد من المرؤوسين الذين يفوض إليهم السلطة ، محافظا على استمرارية مراقبتهم والاتصال بهم متأكدا من الاستعمال السليم للسلطات المفوضة لهم ، وألا يبطل التفويض إذا تبين له أنهم انحرفوا عن الغرض الرئيسي الذي فوضوا أساسا من أجله .

... وكما هو الحال في مبدأ « المشاركة » نجد أن للتفويض مزايا متنوعة منها ، إتاحة الوقت عند القائد وتوفير الجهد للتفرغ للمهام القيادية الرئيسية بدلا من إضاعة وقته وتبديد طاقاته في المسائل الاجرائية والادارات الشكلية . ويساعد التفويض كذلك على تنمية قدرات الرؤوسين ، وتوليد الثقة بينهم وبين القائد وما يترتب على ذلك من إفساح الفرصة لظهور قيادات ناشئة تمارس دورها في المشاركة في صنع القرارات والتدرج في تحمل المسؤولية في المستويات المتعددة للتنظيم الادارى .

تقييم القيادة الديمقراطية :

لقد أثبتت التجارب الادارية المتعددة ، أن المنهجية الديمقراطية في القيادة والتي يدور رحاها ويتمركز حول تفهم مشاعر العاملين واعتبار آرائهم ثم العمل على معالجة قضاياهم وإشباع رغباتهم ، من أفضل الأساليب القيادية الهادفة إلى رفع الكفاية الانتاجية في التنظيمات الادارية . وكما يتضح أن الديمقراطية في القيادة تعنى بمبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتعتمد إلى تفويض السلطة لتنفيذ المهام الادارية . وتعتبر هذه المبادئ معطيات أساسية تسعى إلى تهيئة وإيجاد الجماعة الصادرة المتعاونة . أما في جانب المآخذ على منهجية القيادة الديمقراطية فقد ينتقد البعض مبدأ المشاركة من حيث أنه يشكل مظهر ضعف يتنازل فيه القائد عن بعض مهامه القيادية لصالح رؤوسيه تحت ضغوط معينة . هذا وقد يعتقد فريق آخر أن المشاركة قد تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الديمقراطية الفعلية في القيادة الادارية .

ويرى بعض الكتاب في الادارة أن أسلوب المشاركة أو الاستشارة بآراء الرؤوسين طريقة غير عملية وقليل طائلها . هذا وقد يؤدي الاهتمام الزائد في رعاية رغبات الموظفين ضررا جسيما بالمصالح الأساسية للتنظيم ، وعليه كمخرج من هذا التناقض يعتقدون أن أفضل القادة هم أولئك الذين يراعون اهتماما معتدلا بشئون العاملين ويركزون في ذات الوقت اهتمامهم على سير العمليات الانتاجية .

القيادة الحرة أو المتساهلة :

إذا كانت القيادة الأتوقراطية في منهجيتها تركز اهتمامها بصفة رئيسية على العمليات الانتاجية وعائداتها في المنظمة ، ونجد القيادة الديمقراطية ، كما تم تحليلها ، تعطى أهمية

خاصة لرغبات المرأة وسين في التنظيم - فإننا نجد أن منهجية القيادة الحرة هنا تركز عنايتها لترعى حرية الفرد العامل في أداء العمل التنظيمي .

من أهم الميزات التي يختص بها أسلوب القيادة الحرة ، أن القائد في هذا النوع من الأنماط الادارية يتبنى مبدأ غايته أن يمنح أكبر قدر من الحرية للمرأة وسبه في ممارسة نشاطاتهم والحرية في عملية صياغة القرارات الادارية وتنفيذها بما يتفق ومصلحة التنظيم .

فالقيادة الحرة ، أو الطليقة ، تصمم وتوجه السياسة العامة ولكنها تترك عمليات التنفيذ وعلاج القضايا الادارية بيد المرأة وسين والموظفين في التنظيم فالقائد الحر يفتح باب التفويض على مصراعيه في العملية الادارية ثم يتبع أسلوب الاتصالات المباشرة لتشمل كافة أعضاء التنظيم الذين بدورهم يترك لهم حرية العمل الادارى ضمن اطار السياسة العامة التي يرسمها (القائد) الادارى .

هذه بإيجاز الفكرة الأساسية في مفهوم القيادة الحرة أو المتساهلة . أما الانتقاد الموجه إلى هذا الأسلوب من القيادة يتركز حول مفهوم أن الحرية الزائد في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس آثارها السلبية على سير العمليات الإنتاجية التي ينهض بها الموظفون الذين هم منذ البدء بأشد الحاجة إلى التوجيه والإشراف الادارى . فقد ثبت من الناحية التطبيقية أن إطلاق العنان ومنح الحرية التامة للعاملين لكي يضعوا القرارات الادارية وينفذوها أمر مؤداه ضعف الكفاية الانتاجية وسيطرة الفوضى على الجهاز التنظيمي .

أما التطبيق الفعلي لمنهجية القيادة الحرة فقد يصلح بصفة خاصة في ظروف استثنائية أو في التنظيمات والمؤسسات التي يتمتع موظفيها بمستوى عال من التعليم والكفاءات الادارية .

فعند توفر هذه النوعية الفريدة من الموظفين سيستخدم التفويض ، الذي تمنحه لهم القيادة الحرة ، بصورة بناءة وأمثل وسيبدعون في عملية الانتاج المثمر .

القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية :

يرى أنصار فرضية السلطة الرسمية أن القائد الرسمي يستمد سلطته ، بصورة شرعية من مركزه الوظيفي في التنظيم ، والتي يتسنى له بموجبها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات لحمل الموظفين على الامتثال لارادته والعمل على تحقيق أهداف التنظيم .

أما فريق آخر من المفكرين الإداريين فيعتقد أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي تكمن في قبول المرؤوسين لهذه السلطة وزيادة عليه أن لا سلطة لقائد ما لم يعترف له مرؤوسيه بأحقية ممارسة سلطته الإدارية فهؤلاء المفكرين لا يعلقون أهمية على من يصدر الأوامر الإدارية بل على من تصدر إليهم تلك الأوامر وهم المرؤوسين الذين يتلقونها ويتقبلونها ، وعندئذ تصبح السلطة نافذة وفعالة .

ويميز هذا الفريق بين القيادة الرسمية والرئاسة . فالقائد الإداري تتوفر عنده القدرة الشخصية على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم لتحقيق أهداف التنظيم ، في حين يرون أن الرئيس الإداري غالبا ما يكون حكيما في سلطته ومنفردا في اتخاذ قراراته وبالتالي تقتصر قيادته إلى البعد التعاوني مع أعضاء التنظيم .

أما ظهور القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري - والتي تتمثل في إجماع أعضاء مجموعة معينة على منح امتياز سلطة اتخاذ قرارات تهمهم لقائد غير رسمي من بينهم فيرجع إلى وجود عجز في القيادة الرسمية وقصور في قدرتها على تلبية رغبات العاملين في التنظيم . ومما يساعد على ظهور القيادة غير الرسمية أيضا هو عدم اهتمام القائد الرسمي بالأبعاد الاجتماعية المحيطة بالتنظيم وفشله في تحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة التي يقودها .

أما المنهجية التي يسلكها القائد الرسمي في تعامله مع تلك القيادات غير الرسمية فقد تتخذ طريقتين : إحداهما أن يميل القائد إلى التعاون والمعايشة جنبا إلى جنب مع مفاهيم الجماعات غير الرسمية ويعمل على توفير الفرص لمشاركتها في اتخاذ القرارات الإدارية وتحفيز اتصالاتها ونشاطاتها - بالرغم من أن قواعدها سلبية - طالما أنها لا تعرقل بصورة جدية سير العمل أو تتناقض مع الأهداف العامة للتنظيم .

وأما الخيار الآخر ، في الحالة التي يجد فيها القائد الإداري صعوبة في تحقيق الانسجام والتوافق بين متطلبات التنظيم وما تصبو إليه القيادة غير الرسمية من أهداف فعندئذ يعتمد القائد الرسمي إلى احتواء هذه الجماعات إما باستعمال الطرق الدبلوماسية السلمية أو حتى إذا مادعت الضرورة يعتمد القائد إلى العمل على شل نشاطات تلك الجماعات غير الرسمية وتصفية كيائها . ويرر القائد سياسته السافرة هذه بناء على تطبيق طرق نظامية تدعمها شرعية سلطته الرسمية ، مع مراعاة مصلحة التنظيم العليا في الوقت ذاته .

وقد تبين أن آراء المفكرين الإداريين مازالت متباينة ولم تصل بعد إلى اتفاق عام فيما بينها حول تحديد طبيعة الاطار النظرى أو فعالية التطبيق لتلك المناهج القيادية فى التنظيمات الادارية . وتعزى أسباب ذلك التباين إلى أن تلك الدراسات لم تكن تتصف بالشمولية والتكامل فى معالجتها لكل المتغيرات المتنوعة فى القيادة الادارية ولكنها ركزت على بعضها دون الأخرى .

لذلك نجد أن القيادة الادارية فى الاسلام التى قوامها شريعة الله تعالى تمتاز على سواها بأنها نظرية متكاملة وتطبيقاتها متوازنة . وتعليل ذلك أن النظرية الاسلامية تعنى اهتمامها بجميع الأبعاد والمتغيرات (من أخلاقية وإنسانية واجتماعية واقتصادية التى تحدد وتبين الأسس السوية للعملية الادارية التى غايتها رعاية مصالح القيادة والأفراد والتنظيم على حد سواء فى المجتمع الاسلامى المتضامن . وصدق قوله تعالى : ﴿ كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر ﴾ .

الفصل الرابع

المسئولية والسلطة

من الواضح أن السلطة والمسئولية يجب أن يتماشيا مع بعضها البعض إذا ما أريد إنجاز الأعمال على أكمل وجه ، لذلك فإن من الضروري أن يتأكد كل شخص في عمله من حدود سلطاته ومسئوليته لأن تعريف حدود السلطة والمسئولية من الأهداف الهامة لإدارة العمل .

ولا شك أن العمل في الهيئات والمؤسسات الرياضية ، شأنها شأن بقية الهيئات تديرها قيادات لها سلطات وعليها مسئوليات ، ومن المهم أن يتفهم كل قائد العلاقة بين السلطة والمسئولية لكي يستطيع أن يؤدي عمله باتقان ونجاح .

والهيئات الرياضية هي أغنى الهيئات بالقيادات التطوعية والطبيعية ، وغالبا ما ينتج عن عدم وضوح السلطات والمسئوليات بعض المواقف التي تحول دون تحقيق الأهداف المحددة . فهناك كثير من القيادات المتطوعة يدفعها النجاح الذي يتحقق على أيديها أن تستأثر بكافة السلطات وتكتفى فقط بإعطاء التوجيهات لبقية العاملين ، أما إذا أصابها الفشل في عملها فإنها تلجأ إلى من ينقذها ويصحح مسار عملها ، لذلك كان من الهام جدا أن تتفهم جميع القيادات العاملة في الهيئات الرياضية . سواء كانت متطوعة أو مهنية أو طبيعية .. مسئولياتها واختصاصاتها وسلطاتها ، وتعمل في حدودها ولا يخرج عنها حتى تستقيم العملية الادارية وتحقق الأهداف .

المسئولية :

هناك تعريفات متعددة للمسئولية نذكر منها الآتي :

« محاسبة الشخص عن القيام بالواجبات بحكم كونه عضو في الجهاز الذي يعمل به بصرف النظر عن رغباته الخاصة » .

« المهام أو الأعمال المطلوب إنجازها وفقا للخطة الموضوعة » .

« تعهد المرؤوس للرئيس بالقيام بواجب معين أو عمل محدد » .

« المسئولية هي عبارة عن التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقا لما يريده الرئيس وتبدأ العملية الادارية عندما يفوض أحدهم الآخر في تحمل بعض أعماله ويعتبره عرضه للمساءلة عن النتائج » .

من هذه التعريفات ، يمكن التوصل إلى :

- لوجود مسئولية يجب أن يكون هناك علاقة بين الرئيس والمرؤوس .
- هذه المسئولية تحكمها أسس إدارية وفنية وقانونية .
- قد تكون المسئولية مستمرة وقد تكون محددة بعمل معين أو فترة معينة .

السلطة :

السلطة هي « الحق في اتخاذ قرارات تحكم تصرفات المرؤوسين في الجهاز الذين يعملون فيه » .

السلطة هي « القوة التي بمقتضاها يستطيع المسئول أداء العمل المطلوب منه وفقا للخطة الموضوعة » .

السلطة هي « القوة الطبيعية أو الحق الشرعي في التصرف أو إصدار الأوامر » أو حق إصدار الأمر إلى الآخرين .

مفهوم السلطة عند فايول :

هي ممارسة حق تخول لصاحبه إصدار أمر ، ويكون على الغير الطاعة التامة (من يصدر إليهم الأمر) وهناك عدة أنواع من السلطة مثل :

١ - السلطة التنفيذية :

وهى سلطة تنفيذ عمل ، أى الحق فى اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات الرؤوسين وفعالهم .

ويرى على عبدالمجيد أنها : ذلك النوع من العلاقة الآمرة والتي يزاوّل بها الرئيس سيطرة مباشرة فوق الرؤوس ويمكن تمثيلها فى الهيئات الرياضية بمجالس إدارتها . ولذلك فهى علاقة متدرجة فى خط واحد .

٢ - السلطة الاستشارية :

وهى سلطة تحضير اقتراحات وتوصيات غير ملزمة ، مثل اللجان المختلفة التى تشكّلها مجالس إدارات الهيئات الرياضية للمعاونة فى إعداد الموضوعات وعرضها على مجلس الإدارة بتوصياتها . وقد يكون صاحب السلطة الاستشارية فرد ، كما يكون لجنة مكونة من عدة أفراد .

٣ - السلطة الوظيفية :

هى قوة سيطرة مدير من المديرين على عمليات أو تصرفات أو سياسات محددة أو نواحى أخرى متعلقة بتنفيذ أوجه النشاط التى يزاوّلها أشخاص فى إدارت أخرى وهى مثل مدير الهيئة الرياضية أو الإدارات التابعة له .

تفويض السلطة

يعنى تفويض السلطة دائما « منح السلطة أو خلعها على الآخرين ، وتحمل معها مسئولية إنجاز ما حول أدائه .

والتفويض عادة لا يعنى تخلى الرئيس عن سلطاته أو مسئولياته وهو فقط أسلوب تستخدمه الإدارة لأداء العمل على النحو الأفضل .

ويم التفويض فى صور متعددة هى :

١ - قد يكون تفويض كامل للسلطة ، بدون فرض أى قيود على سلطة الرؤوسين .

- ٢ - قد يكون التفويض قاصرا على تحقيق هدف محدد .
- ٣ - قد يقتصر على تنفيذ بعض المهام التحضيرية ، التي تستلزم اتخاذ قرار معين .
إلا أن هناك أنماط متعددة للمديرين عند تفويضهم للسلطة :
- ١ - الرئيس الذى لا يرغب فى تفويض أى شخص على الإطلاق أما لشغف فى السيطرة أو عدم ثقة بالآخرين .
- ٢ - الرئيس الذى يفوض بعض سلطاته ، ثم يصر على مراجعة كل ما فوض ، بذلك يشغل نفسه وغيره بالعمل .
- ٣ - الرئيس الذى يفوض السلطة ، ثم لا يهتم بكيفية متابعة ممارستها .
وبدبى أن كل من هذه الأنماط الثلاثة غير مستحب ، والأفضل أن :
يفوض الرئيس بما يرى ضرورة تفويضه من السلطات إلى معاونيه ، ثم يتابع عن كتب هؤلاء المعاوين للسلطات المفوضة إليهم دون تدخل فى تفاصيل العمل .

الاعتبارات المرتبطة بتفويض السلطة :

- ١ - أن يكون المفوض قادر على ممارسة السلطات الممنوحة له .
- ٢ - إن يكون مستوى كفاءة المفوض إليه بدرجة تجعله يمارس السلطة بكفاءة .
- ٣ - أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس .
- ٤ - ألا ينتج عن تفويض السلطة أى إخلال بالتوازن الذى يجب أن يتوافر فيها سواء بالنسبة للرئيس أو المفوض إليه السلطة .
- ٥ - أن يدرّب من يفوض إليه السلطة على استعمالها قبل تفويضها إليه نهائيا .
- ٦ - أن يتوافر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة بحيث يمكن التأكد من حسن استخدام السلطة الممنوحة .
- ٧ - ألا يخل تفويض السلطة بمبدأ التكامل ، أو تؤدى إلى عدم تجانس الأعمال الموكلة للشخص الواحد .
- ٨ - يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على وجه أفضل .

خصائص القائد الإدارى :

- ١ - الثقة بالنفس وفى التنظيم والايمان بقيم وأهداف هذا التنظيم .
- ٢ - المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف .
- ٣ - الحزم والسرعه .
- ٤ - قدر كبير من المعرفة والذكاء .
- ٥ - قدرة غير عادية على الاقناع والتأثير .
- ٦ - ارتباط سلوكه بقيم وأهداف التنظيم كى يكون قدوة حسنه .
- ٧ - قدرة فائقة على التنسيق وأحداث الوحدة والترابط فى داخل التنظيم .
- ٨ - قدرة على خلق إحساس بالانسجام فى توجيه التنظيم وتأكيد الايمان بقيم التنظيم فى نفوس أعضائه وسعيه لتحقيق المصلحة العليا .
- ٩ - القدرة على عدم اللجوء للسلطة .
- ١٠ - استعداد طبيعى على الاقناع والاقتناع .

- ١١ - قدرات طبيعية في تركيبه الاجتماعي على مواجهة المشاكل والتصدى لها بأسلوب ناجح .
- ١٢ - قدرة على المبادرة وتحديد الأهداف .
- ١٣ - قدرة على إقامة اتصالات وعلاقات إيجابية .
- ١٤ - استعداد طبيعي لتحمل المسؤولية ، بتوافر قدرات ذهنية وفكرية .
- ١٥ - أن يملك قدر مناسب من الشعور المتعاطف مع رؤوسه كي يتمكن من خلق شعور بالرضا بينهم .
- ١٦ - مهارات اجتماعية وإدارية تمكنه من تفهم السلوك الانساني .
- ١٧ - تواجد الدوافع القوية لديه نحو النجاح ، والتصحيح عليه كي يحقق أهداف المنظم ، وتدعيم هذه الدوافع في أعضاء التنظيم .
- ١٨ - أن يكون مستقرا في سلوكه ، غير متقلب ولا منفعل .
- ١٩ - أن يمتلك من الخبرة والتخصص ما يجعله يفهم عمله ويتقنه ، ونقل ذلك إلى العاملين معه .
- ٢٠ - الاعتماد على الثقة ، واستعمالها لخلق روح التعاون الجماعي في التنظيم .

وظائف القائد :

- ١ - بلورة الأهداف وتحديد لها .
- ٢ - التنسيق بين وحدات وأعضاء التنظيم .
- ٣ - إقامة اتصالات متعددة وشاملة لكل وحدات التنظيم .
- ٤ - إقامة حلقة اتصالات بين تنظيم وغيره من التنظيمات الأخرى .
- ٥ - الاستفادة من الخبراء والخبرات .
- ٦ - الاهتمام بالشئون العامة .
- ٧ - اتخاذ القرارات .
- ٨ - القيام بالرقابة .
- ٩ - إقامة علاقات طيبة بينه وبين أعضاء تنظيمه .
- ١٠ - أن يبنى أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من الشورى .

ومن هنا فإن القيادة هي العمل الذى يؤثر فى نشاط المنظمة لتوجيه مجهوداتها نحو تقرير هدف والسعى للوصول إليه .

ولكن لكل فرد مفهومه عن نفسه ، والمشتغلون بالادارة على كل المستويات يجب أن يفهموا ذاتهم فالرجل الادارى فى العهد القديم كان يعتقد أن الوظيفة هي الوسيلة لتسليق السلم للحصول على السلطة والقدرة على التحكم إلا أن هذا المفهوم قد تغير الآن . فالمطلوب الآن هو القيادة وليست الرئاسة ، خاصة فى الهيئات الرياضية باعتبارها مؤسسات تربوية تعمل أساسا على تربية الفرد من خلال الأنشطة البيئية . فالرئيس يوضع فى منصب الرئاسة على أساس نظام محدد فى حين أن القيادة تنبع بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها .

وفيمايلي بعض المقارنات بين سلوك الرئيس وسلوك القائد :

القائد	الرئيس
يدرب وينصح .	يدفع ويأمر .
يعتمد على الثقة وحسن النية .	يعتمد على سلطته .
يفجر الحماسة .	يثير الخوف .
يقول نحن .	يقول أنا .
يحل المشكلات .	يحدد الأخطاء ويصدر اللوم .
يستشير ويطلب النصيحة .	يعرف كل الاهیابات .
يجعل العمل وكأنه مباراة .	يجعل العمل كارثة .
يرحب بالعمل الجماعى .	يشجع الجهد الفردى .
يطلب المعونة من الجماعة .	يضع كل الأهداف .

مما سبق يتضح أن القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد .

أما الرئاسة فهي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه يصدر لهم الأوامر فى حدود السلطات وعليهم الالتزام وإن خالفوا تعرضوا للمساءلة .

