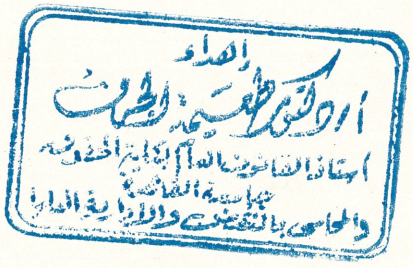
جامعة القاهرة
كليـــة الحقوق



القيـــــــادة الادارية

رسالة للحصول على درجة الدكتوراه فى الحقوق

مقدمة من
نواف سالم كنعان

إشراف
الاستاذ الدكتور محمود عاطف البنـا

١٩٧٨

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل رب زدني علما .. "

" صدق الله العظيم"

القيـــادة الاداريـــــة

مقدمة

أهمية البحث :

تعيش الدولة الحديثة مرحلة من التطور والانطلاق فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الاجتماعي الذي انعكس على كافة نشاطاتها . وأدى هذا التطور والتقدم الى اتساع نطاق عمل الدولة ، والنمو المطرّد في نشاطاتها التي امتدت الى ميادين وقطاعات متعددة ، كالصناعة والتجارة والعمل والاسكان والخدمات الاخرى . . ومن هنا وصفت الدولة الحديثة بأنها دولة الادارة (١) Administrative state التي تسعى جاهدة من أجل تحقيق رفاهية المواطنين ورخائهم في شتى المجالات . وقد فرض ذلك على الادارة في الدولة الحديثة أن تكون قوية ومتقدمة ، لتكون قادرة على مواجهة التحديات التي أوجدها التطور ، حتى أصبح من المؤشرات التي تدل على تقدم الدولة مدى تقدمها اداريا ، ذلك لان سر تنمية الدول لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام ثرواتها ، وانما أيضا في كيفية استخدامها للقوى البشرية وحملها على اكتشاف

---

(١) يطلق البعض على الدولة المعاصرة دولة التنمية development state لأنها تعبئ كافة طاقاتها البشرية والمادية وتوجهها نحو زيادة الانتاج القومي والتوسع في الخدمات العامة . . في حين يصفها البعض الآخر بدولة الرفاهية أو الرخاء welfare state لانها تستهدف رفاهية المواطنين ورخاءهم . ونرى أن وصف الدولة المعاصرة بأنها دولة الادارة يتضمن المعنيين السابقين ، فهي دولة تنمية من حيث أن الادارة العامة هي الأداة الفعالة في الدولة المعاصرة لتحقيق التنمية الشاملة في كافة قطاعاتها . . وعن طريق هذه الأداة يمكن للدولة المعاصرة تحقيق أكبر قدر وأحسنه من الخدمات للمواطنين ، فهي اذن دولة رفاهية . .

أنظر :

د . حسين الدوري : "الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق" ، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية حقوق القاهرة ، عام ١٩٧٦ ، ص : ١ .

وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لديها [1] .

وقد أدى التطور السريع الذى تعيشه الادارة الحديثة ، واتساع دورها ـ فى ظل دولة الادارة ـ الى ازدياد حاجتها الى ادارة ديناميكية مرنة ، قادرة على مواجهة التحديات ، والى نوع من الأفراد لديهم الفن فى ادارة الجهاز الادارى ، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة ودراية وكفاءة (*) واخلاص ، فازداد الطلب بالتالى على الكفاءات القيادية القادرة على قيادة عملية التنمية ، ودفع التنظيم الادارى الى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الانتاجية (**) [2]

---

(١) راجع فى هذا الشأن :

ـ د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا : "أصول الادارة العامة" ، ط ٢ ، (مكتبة الانجلو المصرية ـ القاهرة) عام ١٩٧٢ ، ص : ١٣ ، ١٤ .

ـ فريتز مورشتاين ماركس : "دولة الادارة" ، ترجمة عربية للدكتور ابراهيم البرلسى ، (مكتبة الانجلو المصرية ـ القاهرة) عام ١٩٦٣ ، المقدمة .

(*) استخدمنا كلمة "كفاءة" بدل "كفاية" لان معنى الأولى : القدرة على الانتاج ، أو الخلق والابداع .. أما الثانية "الكفاية" فمعناها القيام بالأمر بما فيه الكفاية ، يقال : كفاك الشيء أى اكتفيت به .. (أنظر : "لسان العرب" للعلامة ابن منظور ، الجزء الأول ص : ١٣١ ، المجلد الثالث ص : ٢٨٠) .

(**) نعنى بالكفاءة الانتاجية productive efficiency العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة فى العملية الانتاجية (سواء لانتاج سلع أم خدمات) وبين كمية ونوع وقيمة الناتج من تلك العملية .

(٢) راجع فى هذا الشأن :

ـ Dr.J.In't Veld,"Growing Demands for Administrative Leadership in Modern Government and Private Sectors".

مقال منشور باللغة الانجليزية فى : "دورية المشاكل الادارية ـ حلقة دراسات مقارنة" ، القاهرة ، أبريل عام ١٩٥٩ ، ص : ٢٢ـ٣٠ . وهذا المقال كان من ضمن موضوعات حلقة الدراسات المقارنة التى تمت تحت اشراف معهد الادارة العامة بالقاهرة .. ود . انتفيلد يعد من كبار أساتذة معهد الدراسات الاجتماعية فى لاهاى بهولندا .

ـ Harold Koontz and Cyril O'Donnell,"Principles of Management An Analysis of Managerial Functions", Second ed.(McGraw-Hill Book Co. New York),1959,PP.4,5.

ـ ماركس ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٣ ، المقدمة .

ومن هنا أصبحت حاجة الادارة ملحّة — كما يقول "اوردوى تيد O.Tead" [1] — الى أن يكون أولئك الذين يتولون ادارة التنظيمات الادارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة .. وأصبحت التنظيمات الادارية أحوج الى ما هو أكثر من أن تصدار administered ، فهي تحتاج الى أن تقاد to be led ، لأن العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه ، أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر ، وأقوى من الاتصالات الروتينية الرسمية التي يتبعّها المديرون .

الاّ أن ندرة الموظفين من ذوى الكفاءات القيادية الذين يصلحون لمراكز القيادة أو الذين يمكن تأهيلهم لهذه المراكز — ليواجهوا المسئوليات والمهام

---

(1) Ordway Tead, " The Art of Leadership ", (McGraw-Hill Book Co. - New York), 1963, PP : 6, 10, 11.

القيادية الهامة — ، هي التي أدت الى ظهور مايسمى بالثـــــورة الادارية (*) Managerial revolution للبحث عن الوسائل التي تستطيـع مراكز الادارة عن طريقها الحصول على القادة الاكفاء ، ومحاولة اكتشاف أفضـل

(*) بالرغم من أن اصطلاحات : "الثورة الادارية" ، و"الاصلاح الادارى" ، و "التنمية الادارية" تتناول موضوعا معينا هو تنظيم الجهاز الادارى وحـــل مشكلاته وزيادة كفاءة تحقيقه للأهداف العامة للدولة .. فان بعض الباحثين يفرّقون بين المفاهيم الثلاثة ..

فالثورة الادارية managerial revolution تقترن بالتغييرات الجذريـة في الادارة التي تتواءم وتتوافق مع تغيير المناخ السياسي والبناء الاقتصادى والاجتماعي ..

أما الاصلاح الادارى administrative reform فيقترن بالتغيـــير القائم على النظرة المتأنية والاسلوب المرحلي ، سواء عن طريق التغيير فـي التنظيم أو في أساليب العمل أو في سلوك العاملين أو في القيادات أو فـي كل هذه جميعا .. فالاصلاح الادارى بهذا المفهوم هو عملية تتسم بطابـع التطور البطيء الذى يقام على النقاش والبحث المستفيض ..

أما التنمية الادارية administrative development فتقترن بتنميـة العنصر البشرى في الادارة وخاصة في المستويات الادارية العليا ، وتطوير وسائل العمـل التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشرى ..

وعلى ضوء هذه المفاهيم الثلاثة نرى أن المحاولات الجارية في بعـــض الدول النامية حاليا لتنظيم أجهزتها الادارية وتزويدها بالكفاءات القيادية ، هي أقرب لمفهوم الاصلاح الادارى منه لمفهوم الثورة الادارية .. ذلك لأن التغييرات التي تشهدها الأجهزة الادارية في هذه الدول وخاصة على مستوى القيادات الادارية ، ليست جذرية بل هي تغييرات بطيئة .. وسبب ذلك — كما تدلنا التجارب العملية في بعض دول آسيا وأفريقيا — أن التغييرات الجذرية بالنسبة للقيادات الادارية ليست أمرا سهلا ، لأنه من الصعب احداث تغيير جذرى في الأوضاع الاجتماعية التي تتحكم في تغيير هذه القيادات ، فضـلا عن أن النقص في الكفاءات القيادية أمر يصعب التغلب عليه في مجتمعات هذه الدول التي استقلت معظمها حديثا ..

راجع :

— د . أحمد رشيد : "الاصلاح الادارى" ، دورية المنظمة العربية للعلـــوم الادارية ، عدد ١٢٩ ، يونيو ١٩٧٢ ، ص ص ٥ ، ٦ .

— د . عبد الملك عودة : "الادارة العامة والسياسة" الطبعة الاولى ، (مكتبـة الانجلو المصرية — القاهرة) عام ١٩٦٣ ، ص : ٢٥٤ .

الطرق لاعداد وتدريب الصفوة من الاداريين القادرين على رفع معنويات المرؤوسين (١) .. ومن هنا اهتمت أغلب الدول المتقدمة والناهضة بوضع برامج تهدف الى شحذ المهارات الادارية للموظفين الذين ترى أن لديهم قدرات قيادية ، ومحاولة اكمال عدّتهم من الخبرة العملية والعلمية ، وتزويدهم بالنظرة الشاملة حتى تتسع آفاقهم في التفكير للنهوض بأعباء القيادة للأجهزة الادارية المعقدة في الدولة الحديثة .

ويرى — بعض كتّاب الادارة (٢) — أن من الأسباب التي أدت الى زيادة الحاجة للقيادات الادارية في التنظيمات الادارية الحديثة : ارتفاع مستوى التعليم والثقافة للعاملين فيها ، وضرورة استجابة القائد الادارى لمطالب الجماهير والجماعات الضاغطة التي تفرض ضغوطا قوية على القادة الاداريين ، وما أدى اليه التخصص

---

(١) راجع في هذا الشأن :

— د . كمال دسوقي : " سيكولوجية ادارة الأعمال " ، (مكتبة الانجلو المصرية — القاهرة) ، عام ١٩٦٠ ، ص : ٣٢٢ .

— George.E.Mayo,"The Human Problems of an Industrial Civilzation ",

(ترجمة عربية بعنوان : " المشاكل الانسانية للمدنية الصناعية " ، للأستاذ مبارك ادريس ، دار الفكر العربي — القاهرة ، عام ١٩٦٥ ، ص ٢٠٧ ، ٢٠٨) .

(٢) راجع :

— M.Dimock,"Executive Development After Ten Years".

(ترجمة عربية بعنوان : " عشر سنوات في تطوير المنفذين " ، للدكتور ابراهيم البرلسي ، منشور في محاضر مؤتمر التنمية الادارية الذى عقد في القاهرة ، الدورة الاولى في الفترة من (٩ — ١٤ نوفمبر) ، عام ١٩٦٣ ، ص : ٢) .

— د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٧٨ — ٣٨٠ .

والتحول نحو التكنوقراطية technocracy — أو مايسمى بتحكم فئة المتخصصين أو الفنيين في الادارة — من ضرورة اكتساب القائد الادارى للمهارات العلمية والفنية التي تمكنه من قيادة العاملين في فروع التخصص المختلفة .. يضاف الى ماسبق — من أسباب — ماشهدته الادارات الحكومية في الدول المتقدمة من غلو في التخصص وبيروقراطية في الاجراءات ،وما اقتضته ضرورة التغلب على كل العوامل والاجراءات التقليدية التي تعاني منها الأجهزة الادارية في الدول النامية ، والتي تحد من الكفاءة الادارية لدى القادة الاداريين (١) ..

---

(١) لعل مما يجدر ذكره أن من أهم العوامل التي تحد من كفاءة القادة الاداريين اليوم في الدول النامية ، أن أكثر ما احتفظت به هذه الدول من نظم ادارة الأفراد — من اختيار وتعيين وتدريب وأجور ومرتبات وحوافز ونظم قياس الكفاءة الادارية — لم تعد مناسبة لاهدافها الحالية كدول مستقلة .. وهذا ماأثبتته الدراسات الميدانية التي أجريت في بعض الدول النامية — كالهند والباكستان وسيلان ومعظم الأقطار العربية — من أن الكثير مما تركته الدول الاستعمارية من أساليب واجراءات وعادات في الأنظمة الادارية المحلية خلال فترة الاحتلال ، لايزال سائدا أو معمولا به ، رغم نيل هذه الشعوب لاستقلالها وتحررها منذ سنوات طويلة ..

ومن هنا اتجهت هذه الدول الى تعديل نظم العاملين فيها ، وتأسيس كوادرها الادارية على أساس وضع الخطط السليمة لتدريب القيادات الادارية وتنميتها وتطويرها ..

راجع :

(توصيات المؤتمر الأول لقسم الادارة العامة التابع لمنظمة الامم المتحدة الذى عقد في مدينة جنيف في الفترة من (١٩—٢٩ أغسطس عام ١٩٦٨) ، ترجمة عربية لعبير أبو السعود ، منشورة في دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية تحت عنوان : " تدريب القادة الاداريين في مجالات الخدمة المدنية بالدول النامية" عدد رقم (١٣٧) ، يوليو عام ١٩٧٢ ، ص: ١٧ — ٢١).

راجع أيضا :

Amer. K. Al-Kubaisy, "Administrative Development in New Nations; Theory and Practice ", (Al-Huriyah Printing House - Baghdad), 1974, PP: 50-51.

وهذه الأسباب جميعها جعلت الحاجة ملحّة للقادة الأكفاء للادارة ، فاستعانت الادارة في جميع الدول بما قدمته الدراسات ، وماأدت اليه الجهود التي قام بها علماء علم النفس الصناعي ، وبرامج الشركات الكبرى ، لامداد الجهاز الادارى لديها بالقادة الاداريين المدربين على اثارة الدوافع ورفع الروح المعنوية للموظفين ، وتحمّل مسئولية رفع الكفاءة الانتاجية .. وأصبح مفروضا على المديرين — لمواجهة التغييرات الجوهرية في الادارة — أن يتحولوا من استخدام سلطة الأمر ، الى استغلال جهود الموظفين وتفاعلهم وتفويض مزيد من السلطات للفنيين والمتخصصين ، والاستعانة بما قدمته الثورة الفنية — التي بدأت في مطلع الستينيات — من وسائل تمثلت في : عمليات الاحصاء ، وتجميع البيانات ، وماقدمته الحاسبات الالكترونية من تسهيلات في مجال تجميع المعلومات وتحليلها ، وكلها أسهمت في ترشيد سلوك القادة الاداريين ومساعدتهم في أداء مهامهم القيادية ، وخاصة في مجال عمليات صنع القرارات ، والاتصالات الادارية ، والتفويض ..(١)

وانطلاقا من هذا الفهم لأهمية دور القيادة الادارية في الادارة الحديثة ، كان حرصنا على أن نتخيّر القيادة الادارية موضوعا لهذه الدراسة ، آملين أن نوفق في وضع الأسس والمعايير العامة لاقامة صرح النظرية العامة للقيادة ، والاحاطة بالمشكلات التي تواجه القيادات الادارية في الأجهزة الادارية الحديثة ، وعلاج هذه المشكلات على أسس علمية سليمة ابتغاء تطوير القيادة الحديثة بما يتناسب وأهمية دورها على النحو الذى سبق أن عرضنا له .

---

(١) راجع :

R.P.Neuschel,"Leadership Stylesand Organizational Achievement", in : " The Arts of Top Management ", edited by : Roland Mann, (McGraw-Hill Book Co.- London), 1970, PP : 41,42.

خطـــة البحـــث :

تنقسم الدراســـة الى أبواب ثلاثـــة :

الباب الاول : القيادة الادارية وأهميتها في الفكر الادارى .
الباب الثاني : أساليب القيادة الادارية وأنماطهـــا .
الباب الثالث : خصائـــص القيـــادة الاداريـــة .

نتناول في الباب الأول : عرضا عاما لمفهوم القيادة الادارية في الفكـــر الادارى القديم والحديث ، وبحث مقومات القيادة وأهمية دورها في الادارة .. ويشمل هذا الباب فصلين : نعرض في الأول : أهم المبادئ القيادية التي عرفتهـــا الادارات القديمة ، والتي أسهمت في تطوير فكرة القيادة الادارية ، ثم نتناول عرض أهم الجهود التي قدمها روّاد النظريات الكلاسيكية والحديثة في مجال القيـــادة الادارية . ونتناول في الفصل الثاني : تحليل مقومات القيادة عامة والقيـــادة الادارية خاصة ، وبيان أهمية القيادة في الادارة من خلال تحليلنا لجوانـــب العملية الادارية لابراز الدور الهام للقيادة الادارية في كل جانب منها .

أما الباب الثاني : فيتناول تحليل أساليب القيادة الادارية وأنماطهـــا .. ويشمل هذا الباب فصلين : نعرض في الأول : أساليب القيادة الادارية الثلاثة : الاتوقراطية ، والديمقراطية ، والمنطلقة . وقد وجدنا من المناسب قبل أن نتنـاول هذه الأساليب الثلاثة بالتحليل ، أن نخصص مبحثا خاصا نعرض فيه مداخـــل الادارة لفهم أساليب القيادة ، ونحاول من خلاله الاحاطة بهذه المداخل ، فنتتبع خطوات ظهور كل مدخل ونحلل مفاهيمه ، وفروضه ، وجهود أقطابه ، وتوجيـــه النظر بالتالي الى الانتقادات والثغرات التي أخذت على كل مدخل على ضـــوء الدراسات التي مهدت لظهور المدخل الذى يليه .. كل ذلك نعرضه في المبحث الاول . أما المباحث الثلاثة الأخرى من هذا الفصل ، فقد انصرف اهتمامها الى بحث أساليب القيادة الثلاثة : الاتوقراطية ، والديمقراطية ، والمنطلقة .. وبيـان أشكال كل أسلوب ، وخصائصه ، وتحليل المرتكزات الأساسية لكل أسلوب منها ، ومن ثم نصل الى تقييم هذه الأساليب الثلاثة ، من خلال تحديد مزاياها ومآخذهـا .. ونحاول من خلال هذا التقييم ، تسجيل وجهة نظرنا في شأن الأسلوب القيـــادى الأفضل . ثم نتناول في الفصل الثاني : عرض وتحليل نمطي القيادة الرسمية وغـــير

الرسمية .. فنبدأ بعرض فكرة القيادة الرسمية ، وتحليل الفرق بين القيادة والرئاسة ، والأسس والمعايير التي تقوم عليها هذه التفرقة .. كل ذلك في المبحث الأول ، ثم نعرض بعد ذلك في المبحث الثاني : نموذج القيادة غير الرسمية ، فنحدد مفهوم القيادة غير الرسمية ، وعوامل ظهورها في التنظيمات الادارية ، وأهميتها ، وتقييمها ببيان مزاياها ومآخذها .

وأخيرا يعالج الباب الثالث : خصائص القيادة الادارية في ظل النظريات والاتجاهات المختلفة التي تعرضت لهذا الموضوع بالبحث والتحليل .. ويشمل هذا الباب فصولا أربعة : نعرض في الأول : المدخل الفردى (نظرية السمات) ، وفي الثاني : المدخل الاجتماعي (نظرية الموقف) ، وفي الثالث : المدخل التوفيقي (النظرية التفاعلية) ، وفي الرابع : الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الادارية .. ونحاول من خلال عرض هذه المداخل تحديد خصائص القيادة الادارية في ظل كل مدخل ، وتحليل الاتجاهات المتعددة لروّاده ، ثم تقييم كل مدخل ببيان مزاياه ومآخذه ، وتسجيل وجهة نظرنا حول مدى نجاح كل واحد من هذه المداخل في تحديد خصائص القيادة الادارية ..

حتى اذا ماانتهينا الى بحث الاتجاهات الحديثة في تحديد خصائص القيادة الادارية الفعّالة ، فاننا سنحاول الاحاطة بالأسس التي تقوم عليها هذه الاتجاهات ، والمتمثلة في : الفاعلية في اتخاذ القرارات ، والفاعلية في الاتصالات ، وادارة الوقت ، والادارة بالأهداف ، وادارة التغيير .. ثم نحاول اثبات أهمية هذه الأسس وصلاحيتها لتحديد خصائص القيادة الادارية الفعّالة ، على ضوء التطبيقات العملية .

وفي نهاية الدراسة ، نتبعها بخاتمة تتضمن النتائج التي توصلنا اليها ، والحلول التي نراها مناسبة لتطوير القيادة ، وعلاج مشكلاتها ، لتكون قادرة على مواجهة التطورات التكنولوجية التي تشهدها الادارة في الربع الأخير من القرن العشرين .

الباب الاول

القيادة الادارية وأهميتها في الفكر الادارى

تمهيد :

اذا كانت الادارة علما منظما له أصوله وقواعده وليدة القرن العشرين ، فانها أيضا فن قد عرفته البشرية ومارسته عمليا منذ أقدم العصور ، اذ بدأ ظهور النشاط الادارى ونموه مبكرا في تاريخ الحضارة الانسانية ، فهو قديم جدا ان لم نقل قدم الانسان نفسه (١) .. ذلك أنه اذا كانت العملية الادارية هي أساسا عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة ، فردية أو جماعية ، فان القيادة الادارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية ، لذلك فجذورها تمتد الى الوقت الذى بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية (٢) ..

ومن ثم فان الكثير من المفاهيم الادارية الحديثة — والمرتبطة بموضوع القيادة الادارية — لها جذور تمتد في تاريخها الى الادارة كما عرفتها الادارات القديمة. وسنعرض في هذا الباب مراحل الفكر الادارى ، ونتتبع أهم المفاهيم التي لها دور مباشر في تطوير مفهوم القيادة الادارية ، وفي توجيه سلوك القادة الاداريين. ونتناول كل ذلك في فصلين : نعرض في الأول : القيادة الادارية في الفكر الادارى القديم والحديث ، وفي الثاني : مقومات القيادة الادارية ، وأهمية دورها في الادارة .

---

(١) A.R.Tyagi,"Publi c Administration", Forth ed.,(ATMA RAMT and Sons.-Delhi),1972, pp:16,17.

حيث يقول مانصه : " .. Public administration as an activity is as old as man hemself .. ".

(٢) د. محمد اسماعيل يوسف ، " سلوك المدير — في نظريات الادارة الحديثة" ، مجلة الادارة ، العدد الاول ، يوليه عام ١٩٧١ ، ص : ٨٥ — ٨٦ .

الفصل الاول

القيادة في الفكر الاداري

سنعرض في هذا الفصل أهم المبادئ الادارية التي عرفتها الادارات القديمة ، والتي استهدفت تطوير فكرة القيادة الادارية . وذلك في مبحثين : نعرض في الاول : مفهوم القيادة الادارية في الادارات القديمة : المصرية ، والصينية ، واليونانية ، والعربية . ثم نتتبع في المبحث الثاني : فكرة القيادة الادارية في ظل النظريات التقليدية والحديثة .

المبحث الأول

القيادة في الفكر القديم

عرفت الادارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الادارية . فعرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد ، وتمكنت الادارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين ، واهتمت الادارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الادارة وبعض المبادئ الادارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية[1] .. وسنحاول من خلال عرضنا لأهم هذه الادارات ، التركيز على المفاهيم المرتبطة بالقيادة الادارية .

---

(١) راجع :

Marshal Dimock, Gladys Dimock, and Louis Koenig, " Public Administration ", 1958.

(ترجمة عربية بعنوان : "الادارة العامة" ، للدكتور : ابراهيم البرلسي ، مؤسسة الحلبي ـ القاهرة ، عام ١٩٦٧ ، ص: ٦٠) .

الفـــرع الأول

الادارة المـصريـــة

تدل تراجم أوراق البردى والآثار المصرية القديمة ـ والتي تعود في تاريخها الى القرن الثالث عشر قبل الميلاد ـ على أهمية التنظيم والادارة في ظل الدولة البيروقراطية التي عرفها المصريون القدماء[1] .. فقد شهدت الادارة المصرية في الفترة مابين عام (٣٠٠٠ـ ٢٤٧٥ ق.م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجـــة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الادارة آنذاك[2] . فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون ، والذى تتركز في شخصه كل السلطات. ويليه في النفوذ وزيره الأول ، الذى يستعين به الملك باعتباره المنظم لجهـــــاز الحكومة . ويخضع لاشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية الكبيرة ، كالخزانة ، ومخازن التموين ، والزراعة ، والأشغال العامة .. أما حكّام الولايات أو المقاطعات ، فقد كانوا يعيّنون من قبل الملك . ويتم شغل المناصب الادارية العليا من أبنـــاء الملك وأعضاء أسرته ، ومن الاقطاعيين ، طبقا لرغبة الملك .. وكان كبار الموظفين ممن يعينهم الملك في مراكز قيادية ، يدرّبون على يد مدرّبين خصوصيين ، وكانت البرامج التدريبية لا تقتصر على تعريف المرشحين بأعمال اداراتهم ، وانما تشتمل كذلك علـــى اطلاعهم على المجالات الأخرى لتوسيع مداركهم وتنمية استعداداتهم وقدراتهم[3] ..

---

(١) Albert Lepawsky, "Administration : The Art and Science", (Alfred. A. Knoph - New York), 1949, P:78.

(٢) William.C.Beyer, "The Civil Service of The Ancient World", "Public Administration Review, Vol:XIX, No.4, outumn, 1959 P:243.

(٣) E.N.Gladden, "A History of Public Administration", Vol.1 (Frank Cass - London), 1972, PP. 53-65.

كما عرفت الادارة المصرية القديمة نظام الحوافز وطبّقته ، فقد كان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت وتقديم الهدايا تقديرا لجهودهم ، كما كان يسمح لكبار الموظفين باستخدام ممتلكات التاج كالعربات الملكية ومساكن الحكومه (١) .

ويرى ـ فريق من علماء الادارة (٢) ـ أن مفهوم القيادة في تلك الفترة ، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية ، من أجل تحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء لكل فرد ، ليعم الازدهار المجتمع كله .. ويضيف ـ هؤلاء العلماء ـ أن الطابع الشخصي المميز لنظام الحكم لدى المصريين القدماء ـ حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم ، وأنها بيتهم الواسع ـ هو الذى حدا بالادارة المصرية القديمة الى اتبّاع الاسلوب الأبوى في القيادة ، والذى عرفت الادارة الحديثة صورا منظورة له بعد عدّة قرون (*) .

---

(١) Beyer, op. cit., PP. 244,245

(٢) Newpawsky, op. cit, pp. 70,80.
حيث جمع آراء مجموعة من كتّاب الادارة في الموضوع وهم :
(James.H.Breasted,Max Weber,Michael Rostovtzeff).

(*) تعني القيادة الأبوية paternalistic leadership بمفهومها العام ، النمط القيادى الذى يبدو فيه القائد كالأب ، يقدّر سعادة الجماعة ورفاهيتها وربما يتحكم في رغباتها ان كانت تلك الرغبات ضارة بها ..
وفي مجال الادارة ، يعني الأسلوب الأبوى في القيادة ، السياسة الادارية التي يتبّعها القائد الادارى في التعامل مع موظفيه ، والتي تقوم على اهتمامه بسعادتهم ورفاهيتهم . ويقوم فيها القائد بتقرير مقدار الحرية التي تعطى لجماعة المرؤوسين لتقرر بنفسها مسائل معينة في رفاهيتها .. فالأبوية تعني حرية القائد في تقرير ماهو خير المرؤوسين ، مع وضعه لخطة تجعلهم يعتقدون أن الخطوات اللازمة لتنفيذ ذلك ، قد اختاروها بأنفسهم ودون تقييد لحريتهم الأساسية .
راجع :
Ordway Tead,"Administration:Its Purpose & Performance".
(ترجمة عربية بعنوان : "الادارة ـ هدفها وانجازها" ، للدكتور علي كامل بدران ، مكتبة عالم الكتب ـ القاهرة ، عام ١٩٦٧ ، ص : ٥٦) .

ومن ذلك يتضح أن الادارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الادارية ، فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة ، وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الادارة .. كما طبقّت نظاما للحوافز يقوم على تقديم المشجعات المادية والمعنوية للموظفين ، وهذا ماعرفته الادارة الحديثة وأدركت أهميته واحدا من المقومات الهامة لديمقراطية الادارة . كما أن تنظيم وتنسيق الجهاز الحكومي ، يدل على المهارة الادارية لدى المصريين القدماء ، والتي تعتبر أهرام مصر — كما يقول " تيد " (١) — شواهد ناطقة عليها .

الفرع الثاني

الادارة الصينية

يدل التاريخ الصيني على أن الادارة حظيت بمكانة هامة في ظل الحضارة الصينية — التي سادت في الفترة التي ترجع في تاريخها الى عام ٢٢٥٧ ق.م — ، فعرفت الصين في هذه الفترة أول حاكم هو الامبراطور " ياو " حيث كانت الدولة الصينية قبل ذلك تضم مجموعة دويلات متنافرة ومتنابذة (٢) .

وفي عهد الامبراطور " شن الكبير The Great Shun " — الذى يرجع تاريخه الى عام ٢٢٠٠ ق.م — كانت الادارة على مستوى عال من التنظيم . فقد كان الجهاز الحكومي يتكون من الحاكم يساعده تسعة مستشارين يشرفون على تسع ادارات تتولى تنفيذ خطة عامة مرسومة ، تستهدف توفير الغذاء والعلم للمواطنين ..

---

(١) تيد ، المرجع السابق ، ١٩٦٧ ، ص: ٢٣ .

(٢) راجع في هذا الشأن :

— E.N.Gladden,"The Essentials of Public Administration", Third ed.,(Staples Press Limited-London),1964,P.53.

— فؤاد شبل ، "حكمة الصين" جزء أول ، (مكتبة الدراسات الفلسفية القاهرة) ، عام ١٩٦٧ ، ص: ٢٠ .

ومن الطريف أنه كان من بين المناصب الادارية التسع ، منصب خاص بالاتصالات الادارية يتولاه مستشار للاتصالات الادارية master of communications(١) .. وهذا يكشف عن أن الادارة الصينية عرفت الاتصالات الادارية ، وأدركت أهمية دورها في الادارة .

وقد اقتضت كثرة وأهمية المهام الملقاة على عاتق كبار الموظفين ، تزويد الجهاز الحكومي بالاداريين الأكفاء من ذوى المواهب والقدرات العالية . لهذا كان الامبراطور " شن" يمتحن كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادية كل ثلاث سنوات ، ويحدد على ضوء نتائج الامتحان امكانية ابقائهم في مناصبهم أو عزلهم . ومن هنا عرفت الادارة الصينية نظام الامتحان معيارا لشغل المناصب الادارية . أما هذه الامتحانات فكانت على نوعين : أحدهما تقليدى classical ، قوامه الالمام طالب الوظيفة بمتطلبات العمل المرشح له . والثاني وهو الأهم ، قوامه التعليم الأدبي Literary education الذى تحدد به قدرات كبار الموظفين ومراكزهم الاجتماعية ، ويكشف بالتالي عن مواهبهم واستعداداتهم وقدرتهم على الابداع(٢) ..

ويرى " جلادن Gladden " أن الذى ساعد على اعطاء الأهمية للدراسات الأدبية ، الاعتقاد الذى كان سائدا بأن طالب الوظيفة الذى يتلقى تعليما انسانيا عاما وواسعا ، يكون أقدر على معالجة المشاكل الاجتماعية من ذوى المؤهلات الفنية البحتة .. لذلك كان الامتحان يقوم على اختبار الذاكرة والكشف عن ملكة الابتكار ، أما المعرفة الفنية فقد اعتبر أنه يمكن اكتسابها عن طريق الممارسة لأعمال الوظيفة بعد الالتحاق بها(٣) .

---

(١) Gladden, op.cit,1972, P: 147.

(٢) Gladden, op.cit,1964, PP:53-55.

(٣) Gladden, op.cit,1972, P: 165.

وفي فترة مابعد القرن السابع قبل الميلاد — التي من أبرز سماتها ظهور فلاسفة الصين العظام وعلى رأسهم " كونفوشيوس Confucius " — شهدت الادارة الصينية استقرارا نتيجة لتطبيق القوانين التي سنت في هذه الفترة ، ونتيجة لتطبيق نظم الامتحانات في شغل الوظائف الادارية . وتدلنا كتابات — علماء الادارة الصينيون (١) — على أن النظام الادارى في الفترة مابين عام (٥٥١ — ٢٠٠ ق.م) كان يقوم على مبادئ مستوحاة من تعاليم " كونفوشيوس" التي تمثل مجموعة هامة من العقائد الاجتماعية ، وقانونا شاملا ومرشدا للسلوك الادارى السليم . فقد كان لتعاليم كونفوشيوس ، وللمبادئ الادارية التي استوحاها تلاميذه من فلسفته السياسية أثر كبير في ترسيخ الاعتقاد بأن الادارة السليمة هي التي تقوم على التنظيم المدروس، وأن فن الادارة يتطلب مجموعة من القواعد الخيّرة (أو النافعة) Benevolent rules لابد للادارى أن يسترشد بها لممارسة دوره بنجاح . وأهم هذه القواعد (٢) :

١ — أن يتفهّم ظروف بلده ومجتمعه ، وأن يعالج ببراعة كل مايتعرض له المجتمع من نكبات طبيعية أو اجتماعية ، وأن يأخذ على عاتقه ازالة كل مايؤدى الى اثارة القلق والاضطراب .

٢ — أن يؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ، وأن يتجنب بل ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيّز .. وأن يكون هدفه الأسمى تحقيق الرفاهية لكل أفراد المجتمع .. (*)

٣ — أن يواصل أداءه لدوره القيادى بفاعلية ونشاط ، لأن فن الادارة يتطلب منه أن يبقي شئون ادارته نصب عينيه وفكره دون ملل أو ضجر ، وأن يطبّق عمليا كل الانظمة والتعليمات بثقة لاتتزعزع وعزيمة لاتعرف الكلل .

---

(١) Lepawsky, op.cit, PP: 81, 82.

(٢) Lepawsky, op.cit, PP: 83, 84.

(*) لعل مما يجدر ذكره هنا أن هذا التوجيه الذى قدمه "كونفوشيوس" لترشيد السلوك الادارى ، نادى به عالم الادارة الفرنسي " هنرى فايول Henri Fayol" في القرن التاسع عشر ، ضمن المبادئ التي رأى أنها هامة لضمان حسن القيادة الادارية ونجاحها .

٤ — أن يحسن اختيار موظفيه فينتقيهم من ذوى الكفاءات العالية ، ومن الأمناء ، وغير الأنانيين .

٥ — وأخيرا عليه أن يعرف كيف يوجه جهود تابعيه لانجاز المهام التي تناط بهم ، وأن يعرف كيف يمارس دوره القيادى .

ويرى " كونفوشيوس" أن على القائد أن يضع في اعتباره عند حلّه للمشاكل التي تواجهه آراء تابعيه ، وأن يتيح الفرصة لهم لابداء الآراء المتباينة ، ويدرس بعمق كل الحقائق المقدمة اليه بروح من النزاهة وعدم الأنانية ، وأن يكون حلّه للمشاكل واقعيا وعلى هدى من التفكير المتزن ، كل ذلك في اطار من القواعد الأخلاقية . ويمثل هذا التوجيه احدى الصور الهامة في الادارة الحديثة ، والتي تعرف بالادارة بالمشاركة .

وقد أسهم " كونفوشيوس" — في مجال القيادة الادارية — بتصوره لبعض السمات التي رأى ضرورة توافرها في الشخص لتؤهله للعمل القيادى وأهمها : توافر المعرفة . وتدلنا على ذلك الفقرة المقتبسة من احدى النصوص الكونفوشيه المسماة " لي شي Li chi " (*) والتي تقول : " الرجل المتعلم — الملم بكل الخطوات السليمة التي توصله الى مستوى التميز السليم — جدير بأن تتوافر له النظرة العميقة ،

(*) ان الاصطلاح الانجليزى المقابل للاصطلاح الصيني "Li Chi" هو "Book of Rites"
راجع القاموس الانجليزى الصيني : Universal World Dictionary , (Patrich Hanks - London), 1969.

وتعني كلمة " rites " أى فعل أو تصرف ديني أو مرتبط بالشعائر الدينية ، أو حتى أى نهج او مراسم يقضي بها العرف عند اقامة الشعائر الدينية أو الاحتفالات المقدسة ..

راجع : Encyclopedic World Dictionary, (Patrich Hanks - London), 1974.

وعليه فان الاصطلاح الانجليزى " Book of rites" والمقابل للاصطلاح الصيني " Li Chi" ، معناه : كتاب يعني بالمذاهب أو الشعائر الدينية .

فاذا ما اكتسب هذه النظرة العميقة أمكنه أن يصبح معلما .. واذا استطاع أن يكون معلما ، أصبح مؤهلا لوظائف حكومية عالية .. ومتى أصبح مؤهلا لوظائف حكومية عالية ، أصبح قادرا على أن يكون حاكما"(١) ..

وفي تحديده للاسلوب القيادى نرى "كونفشيوس" ينصح رجل الادارة باتباع الأسلوب القائم على الحكمة والقدوة الحسنة والادراك الواعي لعادات وتقاليد وأعراف التابعين والأخذ بآرائهم ، ويحذر من مخاطر الأسلوب القائم على اجبار التابعين على اطاعة مايؤمرون به عن طريق العقاب .. ويضيف أنه في الوقت الذى يؤدى فيه الأسلوب الثاني الى نتائج عقيمة ، فان الأسلوب الأول يؤدى الى رفع المعنويات : "اذا حاول الحاكم قيادة الشعب بالاستعانة بالسلطة المطلقة ، وتوقيع شتى العقوبات لاقرار الأمن والنظام ، فسوف يجد أفراد الشعب غيرعابئين باحترام سلطانه وارادته . ولكن ان استعان الحاكم — لقيادتهم — بالفضيلة والقدوة الحسنة ، فسوف يرتبط الناس برباط معنوى مكين ، يؤدى الى تقويم أنفسهم واصلاح حالهم .. وعلى الحاكم أن يقود الناس بحكمة ، وأن يحاول كبح جماحهم بلباقة ، وعندئذ سيجدهم قد استقاموا وقويت لديهم روح الطيبة والصلاح"(٢) ..

ويتضح من العرض السابق أن نظم الادارة شهدت وضعا متطورا في الادارة الصينية القديمة . وأنها أثرت الفكر الادارى بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الاداريين .. وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذى طبّقته على مدى أكثر من ألفي عام ، ادراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية ، فركّزت الاهتمام على الامتحانات التي تكشف عن قدرات كبار الموظفين واختبار ذاكرتهم ، والكشف عن ملكة الابتكار لديهم ، ومدى المامهم بالمعلومات العامة ، وكل ذلك لمعرفة مدى صلاحية وكفاءة هؤلاء لشغل المناصب القيادية . ومازالت بعض الادارات

---

(١) ماركس ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٨٢ — ٨٧ .
(٢) فؤاد شبل ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٢١ ، ٢٢ .

الحديثة تأخذ بصورة من نظام الامتحانات الصيني لاختيار القيادات الادارية بعد تطويره.(١)

وعرفت الادارة الصينية الاتصالات الادارية ، فأوجدت لها مستشارا خاصا . كما كان للمبادئ الادارية المستوحاة من فلسفة " كونفوشيوس" أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها ، وتمثّل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة ، وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الادارة ، وتحذيره من مخاطر الاسلوب الاستبدادى ، وتقريره لبعض السمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية .

---

(١) لقد طبّقت الادارة البريطانية الحديثة نظام الجدارة أساسا لاختيار القيادات الادارية .. ويعتمد هذا النظام على المسابقات العامة التي تكشف عن صلاحية بعض الاشخاص لتولي الوظائف القيادية . وفيه يمر المرشحون بثلاثة امتحانات: يتمثل الأول : بالامتحانات ذات الاجابات القصيرة . ويتمثل الثاني : بالامتحانات الشخصية ، والتي تعرف بالامتحانات ذات الاجابات الحرة التي تكشف عن مدى الم المرشح بالمعلومات العامة ، ومشاكل " الساعة " التي تشغل بال الرأى العام وقت اجراء الامتحانات . أما الامتحان الثالث: فيتمثل بالمقابلات الشخصية التي تهدف الى الكشف عن البناء العام لشخصية المرشحين ، ومدى استعدادهم لتولي الوظائف القيادية .

راجع :

William.E.Mosher,"Public Personnel Administration",(Harper and Row-New York), Fifth ed.,1962, PP:74-76.

راجع أيضا :

Isuvu Teng,"Chinese Influence on the Western Examination system",Harvard Journal of Asiatic Studies,Sept.1943.

ذكره د . سليمان الطماوى في مرجعه :"طرق اختيار الموظفين" ، بحث مقدم الى المؤتمر العربي الثالث للعلوم الادارية المنعقد في القاهرة عام ١٩٦٥ ،ص: ٢٢ .

الفـــرع الثـــالث

الادارة اليونانيـــــــة

بالرغم من أن الكتابات اليونانية لا تدلنا بوضوح على ماهية الادارة وتطبيقاتهـــا، فان مجرد وجود بعض التنظيمات الادارية مثل الكومنولث الأثيني ــ بمجالسه ومحاكمـــه الشعبية وموظفيه ــ يكشف عن مدى ماحظيت به النشاطات الادارية لدى قدماء اليونـــان من تقديـــر (١).

فقد كانت الدولة اليونانية مقسمة الى مدن تكّون كل منها دويلة صغيرة مستقلـــة . أما الجهاز الاداري للمدينة ، فيقوم على رأسه اداريون يتم اختيارهم من بين مرشحيـــن عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر وليس عن طريق القرعة بينهم (*) . ومع أن الادارة اليونانية ــ في ماقبل القرن الخامس قبل الميلاد ــ لم تعرف الوظيفة الادارية كخدمـــة مهنية career service ، بمعنى أن الوظيفة الاداريـــة لم تكن معروفة كمهنة ينصرف لها الموظف منذ بداية حياته الوظيفية ولحين احالتـــه على المعاش (التقاعد) ، وانما كانت عملا مؤقتا مقابل أجر . الاّ أنها عرفت بعض المبادئ الادارية مثل : مبدأ دورية الوظيفة System of rotation in office (٢) ، وهو ماطبقته الادارة الأمريكية بعد قرون ، كما طبقته الادارات في الدول التي

---

(١) Koontz and O'donnell, op.cit, 1959, P:17.

(*) تعني طريقة انتخاب القيادات الادارية عن طريق الشعب مباشرة ، السماح لكافة أفراد الشعب الذين تتوافر فيهم شروط الادلاء بالأصوات ، أن يشتركوا في عمليـــة الانتخاب . . وبالرغم مما يؤخذ على هذه الطريقة من أنها ــ لا تتيح الفرصة لاعداد القادة وتدريبهم ، وأن نجاح القادة يتم أحيانا نتيجة لقوة نفوذهم أو نتيجة لدعـــم بعض الجماعات ذات المصالح الخاصة ــ ، مما يجعلها غير صالحة للقيادة الحديثة التي غالبا ماتحتاج الى قائد متمرس في فن القيادة وأساليبها . . نقول بالرغم من هذه المآخذ فان هذه الطريقة لازالت مطبّقة الآن في الولايات المتحدة الامريكية فيمـــا يتعلق باختيار قضاة محاكم الولايات ، وفي انتخاب حكام الولايات ونوابهم وبعـــض القادة التنفيذيين مثل سكرتيري الولايـــــات وأمناء المالية والمراقبين العامين. (راجع : د . حسين الدوري في رسالته السابقة ، ١٩٧٦ ، ص : ٥١) .

(٢) Gladden, op. cit, 1964, PP: 48,49.

طبقت التجربة الاشتراكية[1] ، وهو ما يعرف في الادارة الحديثة بنظام دورية الوظائف system of rotation. كما عرفت الادارة اليونانية ما سمي بروح الخدمة العامة The spirit of service، والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة ، والذي يعتبر من الخصائص المميزة للسلوك الاداري الجيد في الادارة الحديثة[2] .

وقد أشاد الفلاسفة الاغريق بديمقراطية الادارة في مدنهم ، وأجمعوا على أن حكم الطغاه هو أسوأ نظم الحكم ، لأنه يعني حكم القوة الغاشمة غير المشروعة . وأن مثل هذا الحكم يظل بغيضا ولو حسنت أهدافه وطابت نتائجه ، لما فيه من قضاء على حكم الشعب نفسه بنفسه . فنرى " بيركليس Pericles " (٤٩٠—٤٢٩ ق.م) يصف الجهاز الاداري في عهده بأنه ديمقراطي فيقول : " ان حكومتنا ديمقراطية لان الادارة بيد الكثرة لا بيد القلة[3] " ..

---

(١) من الادارات التي طبقت مبدأ دورية الوظائف القيادية : الادارة اليوغسلافية في دستور عام ١٩٦٣ . والمقصود بدورية الوظائف القيادية ، توقيت مدد معينة لشغل وظائف القيادات الادارية في مختلف أجهزة الدولة وهيئاتها ومستوياتها ، بحيث لا يستطيع المواطن أن يشغل هذه الوظيفة القيادية الا مدة معينة ، واذا انتهت وجب عليه تركها ، لا لعيب فيه أو لانحراف صدر عنه ، وانما بقصد عدم خلق الظروف التي تساعد على قيام طبقة جديدة من القادة اذا استمروا في شغل هذا المنصب ، ولاتاحة الفرصة للكفاءات الأخرى من المواطنين لتثبت ما عندها من طاقات وقدرات على أداء العمل ، والاستفادة منها ..

(راجع: د . عبد الملك عودة ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٣ ، ص: ٢٥٧ ، ٢٥٨) .

(٢) Gladden, op.cit, 1964, P: 50.

(٣) George.H.Sabine,"A History of political Theory", 1950.

(ترجمة عربية بعنوان " تطور الفكر السياسي " الكتاب الأول ، ترجمة الاستاذ حسن جلال العروسي ، دار المعارف بمصر — القاهرة ، الطبعة الثانية ، عام ١٩٥٤ ، ص : ١٤٠) .

كما أن مساواة جميع الأفراد في نظر القانون لم تكن تحول دون مكافأة المجتمع لهم على أساس كفاءتهم وليس على أساس مركزهم الاجتماعي أو ثروتهم . فالمقدرة وحدها هي التي تحدد مدى نجاح رجل الادارة في خدمته الحكومية ، بمعنى أن الانسان لا يولد صالحا للوظيفة ، وأن الوظيفة لا تباع ، ولكن يوضع كل فرد في المكان الذي تؤهله له مواهبه بحكم تكافؤ الفرص للجميع(١) .. يقول بيركليس : " .. وعندما ينفرد مواطن بميزة من أي نوع ، فانه يفضل في تولي الخدمة العامة مكافأة له على جدارته ، لا كامتياز يسمو به على غيره .. وكذلك ليس الفقر حائلا أمام الفقير ، بل من الممكن أن تفيد منه الدولة أيا كانت سوء حالته .. "(٢) .

كما تتضح أهمية القيادة في الادارة اليونانية من خلال تعريفات " سقراط Socrat " (٤٦٩ — ٣٩٩ ق.م) للادارة ، ومن ملاحظات السقراطيون عليها .. فالادارة عند سقراط تعني : " مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة " .. وهذا التعريف يوحي بأن الادارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للمدير وهذا قريب الشبه لفهمنا الحديث للمهارات القيادية .. أما ملاحظات السقراطيين فتتمثل في قولهم أن الرجل يكون رئيسا كفؤا اذا عرف مايحتاج اليه في عمله ، وكانت لديه القدرة والمهارة على النهوض بجميع الأعباء في سبيل تحقيق مايريد(٣) ..

أما " أفلاطون Plato " (٤٢٧ — ٣٤٧ ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الادارية — في كتابه " الجمهورية " — على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل .. فينظر الى القائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل ،

---

(١) Lepawsky, op.cit, P: 85.

(٢) جورج ساباين ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٥ ، ١٦ .

(٣) Koontz and O'donnel, op.cit, 1959, P:18.

وانما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ .. (*)

ويؤسس افلاطون فهمه هذا ، على فصله التام بين المعرفة والعمل ، ويقول : ان من يملك المعرفة والعلم ، لا تكون لديه القدرة على العمل ، ومن لديه القدرة على العمل لا يكون بحاجة الى المعرفة أو التفكير .. (١) وتقوم هذه الأفكار في نظر افلاطون على حقيقتين أساسيتين : أولاهما : أن الناس يختلفون في المواهب ، ومن ثم يؤدي بعضهم بعض الأعمال أحسن من غيرهم . والثانية : أن المهارة تكتسب فقط عندما يقبل الناس على أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي .. وفي ذلك يقول — في كتابه " الجمهورية " — " .. يجب أن نخلص من ذلك الى أن جميع الأشياء يزداد انتاجها وفرة ويسرا وجودة ، اذا تولى الفرد أداء الشيء الذي جعلته الطبيعة صالحا له ، وقام بهذا الأداء في الوقت المناسب دون ضياع الجهد في عمل كل مايحتاج اليه .. " (٢)

ومن الافكار الاخرى التي قدمها أفلاطون في هذا المجال ، مناداته بمبدأ تقسيم العمل ، والتخصص في القيام بالمهام .. فيرى أن للناس حاجات كثيرة ، ولا يوجد من يستطيع العيش على أساس الاكتفاء الذاتي ، ومن ثم كان لزاما أن ينشد كل من

(*) من الجدير بالذكر هنا أن لهذا التصور الافلاطوني للقيادة أصوله في الجو الثقافي والسياسي الذي عاش فيه افلاطون ، حيث نجد أنه مامن أحد من رجال الدولة (أو القادة) الا وكان يقوم بعمل مقدس .. أما العامة — وهم عامة الشعب — فهم وحدهم الذين لا يقومون بأي قربان ، ولم يكونوا محسوبين من بين رجال الدولة الحقيقيين ..

(راجع : فوستيل دي كولنج : " المدينة العتيقة " ، ترجمة عربية اعداد عباس فيومي وعبد الحميد الدواخلي ، مكتبة النهضة المصرية — القاهرة ، عام ١٩٥٠ ، ص : ٢٤٧) .

(١) E.Jennings,"An Anatomy of Leadership",(McGraw-Hill Book Co.-New York), 1972, P:4.

(٢) جورج ساباين ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٦١ .

الآخر العون والمبادلة .. واشباع الحاجات بطريق التبادل ، يؤدى الى فائض من الحاجات التي يؤديها الفرد ، ويتحقق لديه نقص كذلك من الحاجات التي يؤديها غيره . ومن هنا تبدو ضرورة قيام نوع من التخصص .. فينتج الفلاح من الأغذية أكثر من حاجته ، وينتج صانع الأحذية عددا منها يزيد عن حاجته .. ومن هنا يكون من صالح كل منهما أن ينتج للآخرين ليكون كلاهما أوفر طعاما وأحسن كساء ، وذلك بفضل عملهما معا بدلا من أن يوزع كل منهما جهده لعمل كل مايحتاج اليه من أشياء(١) ..

وأسهم "افلاطون" في القاء الضوء على مفهوم القيادة من خلال تصوره للجماعة كنظام للخدمات ، يقوم فيه كل عضو بقدر من الأخذ والعطاء .. ووظيفة الدولة في هذا التبادل ـ وماتعمل على تنظيمه في الجماعة ـ هو ايجاد أوفق الطرق لاشباع الحاجات ، والتناسق في تبادل الخدمات . أما الأفراد فينفذون الأعمال المطلوبة منهم ، وتتوقف أهميتهم الاجتماعية على قيمة العمل الذى يؤدونه . وأن الحرية التي تكفلها الدولة للفرد ، لاتستهدف تمكينه من التمتع بحريته الكاملة ، بقدر ماتستهدف تمكينه من أداء الخدمات المطلوبة منه(٢) .. وتصور "أفلاطون" هذا قريب الشبه بتصورات المدارس السلوكية .

أما سمات القائد عند "أفلاطون" ، فيمكن استخلاصها من قوله في سمات السياسي : " .. ان السياسة تحتاج الى رجال أرهف المران العقلي ادراكهم ، وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة ، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين ، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير(٣) " .

وبالرغم من المبادئ القيادية الهامة التي عرفتها الادارة اليونانية ، والتي ساهمت في تطوير القيادة الادارية ، فان مما يؤخذ على الادارة اليونانية ـ في مجال القيادة الادارية ـ عدم اشتراطها توافر مؤهلات معينة أو توافر الخبرة لدى

---

(١) نفس المرجع ، ص : ٦٢ .
(٢) نفس المرجع ، ص : ٦٠ .
(٣) نفس المرجع ، ص : ٨٢ .

الرؤساء .. ويرجع — بعض الكتاب — ذلك الى أن الاغريق لم يكونوا حريصين على كفاءة الادارات الحكومية بقدر حرصهم على تحقيق تجاوب هذه الادارات مع الشعب، لذلك جعلوا قوام الادارات العليا مجموعة من الرؤساء الهواة ينتخبون بصورة دورية وليس رؤساء مؤهلون ولديهم خبرة (١) ..

الفـــــرع الرابـــع

الادارة الرومانيـــــــه

كانت روما من يوم تأسيسها عام ٧٥٣ ق.م وحتى عام ٥٠٠ ق.م مدينة غنيـــة مزدهرة ، على رأسها ملك يتولى عنه بعض الكهنة مهامه الدينية (٢).

وفي عهد الجمهورية في الفترة مابين عام (٥٠٠ ق.م — ١٤م) شهدت الادارة كثيرا من التطورات كان لها أثر كبير في تطوير الجهاز الحكومي . فقد كان الحاكم يمارس سلطاته بدعم من رؤساء الأسر الأرستقراطيه ، وكان يعاونه مجلس يضـــم مائة من الارستقراطيين يقومون باسداء النصح له . وقد عرفت الادارة الرومانية فـــي الفترة مابين عام (٤٤٣ ق.م — ٢٨٠ ق.م) منصب الرقيب censor ، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الاشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم ، والرقابة على الأخلاق والآداب العامة . كما تميزت الادارة خلال هذه الفترة بضآلة عـــدد الموظفين الذين يتولون السلطات التنفيذية ، ويسمون قناصل councillors حتى لايكاد عددهم جميعا يتجاوز عشرة موزعين على النحو التالي : اثنان للشـئون

---

(١) Beyer, op. cit, P : 246.

(٢) راجع :

Donald.R.Dudley, "The civilization of Rome ".

(ترجمة عربية بعنوان : " حضارة روما " لجميل يواقيم الذهبي وفاروق فريد ، دار نهضة مصر للطبع والنشر — القاهرة ، ١٩٦٤ ، سلسلة الألف كتاب رقـــم ٥٣٩ ، ص : ٥ ، ٦) .

القانونية ، واثنان للشئون المالية ، وأربعة لشئون الشرطة والاشراف على المدينة ، واثنان يعملان في فترات متقطعة .. وكانوا بعد انتهاء فترة توليهم وظائفهم المذكورة ، يعينون في المجلس المساعد للحاكم لافتراض الحكمة والحنكة فيهم . فالجهاز الحكومي في هذه الفترة اذن كان يقوم عليه رؤساء اداريون أقل عددا من أعضاء مجلس الوزراء في الدولة الحديثة بالنسبة للأعمال الموكلة اليهم.(١)

وشهدت الادارة في الفترة مابين (٢٨٠ — ٧٨ ق.م) تركيزا للسلطة في يد المجلس المساعد للحاكم ، وأصبحت المناصب الادارية العليا محتكرة من قبل الطبقة الأرستقراطية . وكانت المؤهلات المطلوبة للانتماء الى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل .. ولذلك كان من النادر أن يشق رجل عادى تنقصه هذه المؤهلات طريقه الى تلك الطبقة ، وبالتالي الى المناصب العليا . وكان مما يميز أصحاب المناصب الادارية العليا زيهم المميز ، والحشد الكبير من المرافقين الذين يقومون بخدمتهم في الأماكن العامة ، وجلوسهم في مكان الصدارة في احتفالات الدولة . وكانت الوظيفة في هذه الفترة أفضل مايتمناه الفرد .. ويدل على ذلك أحد النقوش المكتوبة بلغة القرن الثالث قبل الميلاد اللاتينية القديمة على قبر " لوكيوس سكيبيو Lucius Scipio " والذى يوضح مدى تفضيل سلك الوظائف العامة على كل شيء . وقد جاء فيه : " .. ان معظم الرومان يجمعون على أن هذا الرجل أقدر الرجال الأكفاء . لقد كان ابنا " لبرباتوس Barbatus " ، وقد تولى منصب القنصل والرقيب في بلدنا .."(٢) .

أما في عهد الامبراطورية وحتى سقوط الامبراطورية الرومانية في الغرب في الفترة الممتدة من (٨٧ ق.م — ٣٠٦م) ، فقد شهدت الادارة الرومانية الشيء الكثير من المبتكرات الادارية ، ابتداء من أعمال " أوغسطس Augustus" الى تنظيمات " دقلديانوس وقسطنطين Dogldyanose & Costantine" .. فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال ذوى القدرات الذهنية والعملية في خدمة

---

(١) ددلي ، المرجع السابق ، ص : ٤٦ — ٥١ .

(٢) نفس المرجع السابق ، ص : ٥٠ ، ٥١ ، ٨٠ ، ٩٧ .

الدولة ، وكان الامبراطور يقوم بانتقاء حكّام الولايات الخاضعة للامبراطورية ، ويسمح لهم بتولي مناصبهم لفترات طويلة حتى يتلمسوا مشاكل هذه الولايات ، كما كانت المرتبات التي تدفع للموظفين على اختلاف مراتبهم مرتفعة ، وعرفت الادارة في بداية هذه الفترة اللجان ، التي كانت تسند اليها المهام الخطيرة ، وكانت مكونة من كبار الموظفين ومسئولة عن مرافق المياه والمعابد والطرق .. وهذه كلها مظاهر تدل على حسن الادارة الرومانية في هذه الفترة .

كما شهدت هذه الفترة تحرر الأباطرة — بوصفهم الرؤساء الأول في الدولة — من القيود القانونية .. فأصبح لهم حق ترشيح المتقدمين لوظائف الدولة ، والتصرف في الدخل حسب تقديرهم .. وأخيرا أصبحوا يفوضون في أن يفعلوا ما يرونه نافعا للامبراطورية ، متفقا مع الجلال والعظمة في الخاص والعام ، والانساني واللاهوتي من الامور.(١)

وطبّقت الادارة الرومانية في أواخر هذه الفترة — وفي عهد " دقلديانوس" (٢٨٥م — ٣٠٦م) — أسلوب الادارة بالمشاركة ، فقد أشرك " دقلديانوس" في ممارسة السلطة العليا ثلاثة من زملائه ، لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة . كما قسمت الامبراطورية في عهده الى أربعة أجزاء عيّن لكل جزء منها حاكما.(٢)

وأصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الامبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الاداري ، حيث يقوم على رأس الادارات الحكومية وزراء يليهم رؤساء الادارات ، وهؤلاء يشرفون بدورهم على مساعدين أو مشرفين أقل مرتبة . وأصبح شغل الوظائف الادارية العليا لا يخضع لمشيئة الامبراطور ، ولا يقوم على معايير أرستقراطية ،

---

(١) انظر :

Edwrd Gibbon,"Decline and Fall of the Roman Empire".

(ترجمة عربية بعنوان : " اضمحلال الامبراطورية الرومانية وسقوطها" ، ترجمة الاستاذ محمد أبو درّة ، الجزء الأول ، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر — القاهرة ، عام ١٩٦٩ ، ص : ١٢٤ — ١٢٧) .

(٢) جيبون ، المرجع السابق ، ص : ٣٠٠ — ٣٠٢ .

وانما يقوم على توافر الخبرة الطويلة في الادارة والثقافة القانونية[١] .. وقد تأثرت الادارات الأوروبية بذلك فيما بعد ، فاشترطت الثقافة والتدريب القانونيين لمن يشغلون الوظائف القيادية ، ولازالت الادارة الفرنسية متأثرة بهذا الاتجاه في اعداد موظفيها[٢] .

وبلغت الادارة الرومانية في الفترة مابين (٣٠٦م — ٣٧٣م) — حين أصبحت المسيحية دين الامبراطورية — درجة عالية من التنظيم ، وأصبحت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الاداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية . ومن أبرز المبادئ الادارية التي طبقتها الكنيسة — في مجال القيادة الادارية — مبدأ الهيئات الادارية الاستشارية The staff service ، التي عرفتها الادارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة[٣] .

---

(١) راجع في تفصيل ذلك :

Gladden, op.cit, 1972, PP: 135-139.

حيث تناول المؤلف تحليل وضع الادارة في أواخر عهد الامبراطورية الرومانية تحت عنوان " Administration of the later Empire "

(٢) Beyer, op. cit, pp : 248, 249.

(٣) راجع :

J.O.Monney,"Principles of Organization",(Harper and Brothers-New York), 1947, PP: 62 - 72, 117.

ومن المظاهر التي تدل على تقدم مستوى تنظيم الكنيسة ، أن كبار الموظفين الكنسيين كانوا يعينون عن طريق انتخابهم من قبل رجال الدين من الدرجات الدنيا . وكانت بعض الوظائف مثل — القس — يقوم عليها رجال هيأتهم طباعهم وقدراتهم لتأدية المهام الكنسية . وكان من حق رجال الدين الوطنيين أن يطالبوا بما يكفل لهم حياة لائقة محترمة ، كما خوّلت القوانين رئيس الأساقفة أو المطران سلطة استدعاء الأساقفة المعاونين في الولايات ومراجعة تصرفاتهم ، واعلان اخلاصهم ، الى جانب سلطته في فحص أهلية المرشحين للمناصب الأسقفية .

(راجع : جيبون ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٥٩٤ — ٦٠٩) .

الفـــرع الخامـــس

الادارة العربيـــــــة

شهدت الادارة العربية في عهودها الأولى تنظيما اداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة ، وعرفت كثيرا من المبادئ في مجال القيادة الادارية .

أولا ـ ففي عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم) : كان التنظيم الاداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة ، وكان النبي هو الرسول والمشرّع والقائد ورئيـــس الادارة كلها .

واتسمت الادارة في هذا العهد بالبساطة ، حيث كان تعيين القيادات الادارية يقوم على الاستيثاق من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاة ، بالاضافة الى تمتّعهـــم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة[٢] .. فقد كان الرسول (صلى الله عليه وسلم) يتخيّر عمّاله من صالحي أهله ، ويختارهم ممن يحسنون العمل ، وكان يتابـــع حسن تنفيذهم لأعمالهم ، ويسمع ماينقل اليه من أخبارهم .. فقد عزل " العـــلاء بن الحضرمي " عامله على البحرين ، لأن وفد عبد القيس شكاه ، وولى " أبان بن سعد " وقال له : " استوصى بعبد القيس خيرا وأكرم سراتهم .."[٢] . وكان عليه السلام يحـــثّ أولي الأمـــر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمـــل .. أثر عن النبي قوله : " من ولي من أمر المسلمين شيئا ، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين .."[٣] . واختيار الأصلح كما يقـــول " ابن تيمية " يكون باختيار الأمـــثل في كل منصب بحسبه . ويعرف الأمثل بقوتـــه

---

(١) راجع : مولوي . أ . حسيني : " الادارة العربية " ، (مكتبة دار الآداب ومطبعتها ـ القاهرة) ، سلسلة الألف كتاب ، ترجمة ابراهيم أحمد العدوى ، عام ١٩٤٩ ، ص: ٤٢ ، ٤٥ ، ٤٨ ، ٤٩ .

(٢) محمد كرد علي : " الاسلام والحضارة العربية " ، الجزء الأول ، الطبعـــة الثالثة ، (مطبعة لجنة التأليف والنشر ـ القاهرة) ، عام ١٩٦٨ ، ص: ٩٦ .

(٣) رواه الحاكم في صحيحـــه .

وأمانتـــه .. قال تعالى : " ان خير من استأجرت القوي الأمين "[1] . والقوة تتمثّل في الحكم بين الناس بالعدل ، والقدرة على تنفيذ الأحكام ، والأمانة ترجع الى خشية الله[2] .

وكانت مهام الولاة — من حيث هم قادة اداريون — تستهدف اشباع حاجات موظفيهم . يقول (صلى الله عليه وسلم) : " من ولي لنا عملا وليس له منزل فليتخذ منزلا ، أو ليس له زوجة فليتزوج ، أو ليس له دابّة فليتخذ دابّة ."[3] .. فقد راعى عليه السلام في اعطاء الأجر للموظف تأمين نفقاته وعائلته . وكان النبي يحث الموظفين والعمال على حسن الأداء . ففي الحديث : " ان الله يحب من العامل اذا عمل أن يحسن ."[4] .. وطبّقت الادارة في هذه الفترة أيضا ، مبدأ الأجر على قدر العمل ، وذلك تطبيقـــا لأحكام الآية الكريمة : " ولكل درجات مما عملوا ، وليوفوا أعمالهم وهم لا يظلمون ."[5] .. كما طبّق الرسول (صلى الله عليه وسلم) الأسلوب الاستشاري في قيادته لشـــئون .

---

(١) سورة القصص الآية (٢٦) .

(٢) أحمد بن تيمية : "السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية" ، (مكتبة الشعب — القاهرة) ، عام ١٩٧١ ، ص : ١٨ ، ١٩ .

(٣) د . مصطفى السباعي : "اشتراكية الاسلام" ، الطبعة الثانية ، (مكتبة العروبة — القاهرة) ، عام ١٩٧١ ، ص : ١٩٦ ، ١٩٧ .

(٤) رواه البيهقي .

(٥) سورة الاحقاف الآية (١٦) .

الدولة ، فكان يستشير أهل الرأى والبصيرة ، ومن شهد لهم بالعقل والفضل .. (١)
والسنة العملية مليئة بالشواهد التي تدل على أن النبي كان دائم التشاور مع أصحابه ، يكره الاستبداد بالرأى ، وكثيرا مانزل عند حكمهم .. فقد استشارهم في اختيار المكان الذى ينزل فيه المسلمون يوم بدر ، وأخذ برأى الحبان بن منذر ، واستشارهم فيما يعمل بشأن من أسروا في تلك الموقعة ، فوافق على رأى أبي بكر الذى أشار بالفداء . وقبوله لرأى الكثرة حين أشارت بالخروج يوم أحد .. وعمله بمشورة السعدين : ابن معاذ وابن عباده ، اذ أشارا يوم الأحزاب بعدم مصالحة رؤساء غطفان . (٢)

وعرفت الادارة في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم) تقسيم العمل .. فقد جعل عليه السلام له كتابا بلغ عددهم اثنين وأربعين كاتبا ، يقوم كل منهم بعمل معين . فكان علي بن أبي طالب كاتبه للعهود اذا عاهد والصلح اذا صالح ، وكان حذيفة بن اليمان صاحب سرّه ، وكان له كتّابا ينظمون أموال الصدقات والمغانم والمداينات والمعاملات ، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والقبطية والحبشية واليهودية .. (٣)

---

(١) محمد كرد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٩٦ ، ٩٨ .
حيث يذكر أن هيئة المشورة التي كان النبي (صلى الله عليه وسلم) يستشيرها كانت تتكون من أربعة عشر عضوا ، سبعة من المهاجرين ، وسبعة من الانصار منهم : حمزة وجعفر وأبو بكر وعمر وعلي وابن مسعود وسليمان وعمّار وحذيفة وأبو ذرّ والمقداد ..

(٢) انظر :
محمد ضياء الدين الريس : " النظريات السياسية الاسلامية " ، الطبعة الخامسة ، (دار المعارف ـ القاهرة) ، عام ١٩٦٩ ، ص : ٢٩٣ .

(٣) محمد كرد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٩٧ ، ٩٨ .

ثانيا : وفي عهد الخلفاء الراشدين : كان الخليفة هو الرئيس الأعلى للدولة ، وكانت أوامره ملزمة طالما كانت لا تتعارض مع أحكام القرآن والسنة .

وقد عرفت الادارة في عهد عمر بن الخطاب كثيرا من المبادئ القيادية ، تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية .. فقد كان عمر يشاور أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه ، فقال لهم يوما : " أشيروا عليّ ودلوني على رجل أستعمله في أمر قد دهمني ، فقولوا ماعندكم ، فانني أريد رجلا اذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، واذا كان فيهم هو أميرهم كان كأنه واحد منهم ، فقالوا : نرى لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثي ، فأحضره وولاه .. " . فوفق في عمله وقام فيه بما أربى على رجاء عمر وزاد عليه ، فشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع .. "[1] . وعندما أثيرت مسألة تعيين جباة الضرائب في الكوفة والبصرة والشام ، أمر مواطني الأقاليم بأن يختاروا من بينهم الأشخاص الذين يرونهم أهلا لهذه الثقة .[2]

وكان عمر يشترط توافر السمات الانسانية : كالرحمة والعطف فيمن يقلّدهم الوظائف القيادية ، فنراه ينزع الثقة من عامل لأنه لا يرحم أولاده .. فقد أمر بكتابة عهد لبعض الولاة ، فأقبل صبي صغير ، فجلس في حجره وهو يلاطفه ويقبّله ، فسأله المرشح للولاية : أتقبّل هذا ياأمير المؤمنين ؟ ان لي عشرة أولاد ماقبّلت أحدا منهم ، ولا دنا أحدهم مني ، فقال له عمر : " ماذنبي أن الله عز وجل نزع الرحمة من قلبك ، انما يرحم الله من عباده الرحماء " . ثم أمر بكتاب الولاية أن يمزّق وهو يقول : " انه اذا لم يرحم أولاده فكيف يرحم الرعية .. "[3] .

---

(١) نفس المرجع السابق ، ص: ١٨ .
(٢) مسلوى . أ . حسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٤٨ ، ٤٩ .
(٣) نفس المرجع ، ص: ٨٣ .

كما كان يختبر القادة والأمراء قبل تعيينهم ، ويستوثق من مقدرتهم واستعدادهم للقيادة ، وقلما أخطأت فراسته . . كان كعب بن سوار جالسا عند عمر ، فجاءته امرأة تشتكي زوجها ، فقال لكعب اقض بينهما ، فلما قضى بما عجبه ومالم يخطر له ببال ، قال لكعب : اذهب قاضيا على البصرة (١) .

وكان يحثّ ولاته على السلوك الاداري الحسن والترفع عما يسيء الى سمعتهم ، فيكتب الى عماله : " أما بعد فاياكم والهدايا فانها من الرشا " .. ويطلب منهم أن يكونوا مثالا للرعية ، وأن يتولوا بأنفسهم حل مشاكلهم .. فقد كتب الى أبي موسى الأشعري يقول له : " .. وافتح للرعية بابك ، وباشر أمورهم بنفسك ، واعلم أن العامل اذا زاغ زاغت رعيته .. " (٢) ويزود الولاة بعهد تعيين يتضمن الارشادات التي يجب أن يتمثلوا بها ، والواجبات التي يجب أن يلتزموا بها ، كل ذلك بهدف توجيه سلوكهم التوجيه السليم . فنراه يخاطب ولاته قائلا : " ألا واني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ، ولكن بعثتكم أئمة الهدى يهتدى بكم ، فأدوا على المسلمين حقوقهم ، ولا تضربوهم فتذلوهم ، ولا تحمدوهم فتفتنوهم ، ولا تغلقوا الأبواب دونهم فيأكل قويهم ضعيفهم .. " (٣) . وينبههم الى اتباع الاسلوب القيادي القائم على العدل والحق ، فيقول في كتاب له لأحد ولاته : " وليس شدة السلطان قتلا بالسيف ولا ضربا بالسوط ولكن قضاء بالحق وأخذا بالعدل .. " .. ويقول الأستاذ " محمد كرد علي " معلقا : " ان هذا من أبعد مرامي الادارة العادلة ، فاذا ما أحسّ المرؤوسون من رئيسهم العدل ، لا يحتاج في ادارتهم الي شيء من الشدّة .. " (٤) .

---

(١) مولوى . أ . حسيني ، المرجع السابق ، ص : ١٣٣ .
(٢) نفس المرجع ، ص : ١١٤ ، ١١٦ .
(٣) راجع : أبو يوسف : " الخراج " ، الطبعة الثالثة ، (المطبعة السلفية - القاهرة) ، عام ١٣٨٢ هـ ، ص : ٦٦ .
(٤) محمد كردعلي ، المرجع السابق ، ص : ١١٧ .

وطبق عمر مبدأ التظلم الاداري ، فأتاح الفرصة للموظفين للتظلم من عمّالهم ،فكان يستمع الى شكاوى الموظفين وينصفهم . قال : " من ظلمه عامله بمظلمة فلا اذن له علىّ الاّ أن يرفعها الىّ حتى أقصّه منه .." .. وكان اذا اشتكى اليه عامل ، أرسل محمد بن سلمه يكشف الحال(١)..

وقد أراد عمر أن يعلّم كبار موظفيه الجد والاهتمام بالعمل والحرص على الأوقات وضبط المواعيد ، ويرشدهم الى تشجيع موظفيهم على انجاز العمل بمكافأتهم وتقدير مجهوداتهم .. فكتب الى أبي موسى الأشعري : " اني قد بعثت اليك مع غاضرة بن سمرة العنبري بصحف ، فاذا أتاك لكذا وكذا فأعطه مائتي درهم ، وان جاءك بعد ذلك فلا تعطه شيئا ، واكتب الىّ في أي يوم قدم عليك .." .. فعمر يقدم بذلك أعطية ـ كحافز ـ لمن أرسله ، اذا جدّ فوصل الى البلد وأنجز المهمة في الأجل المضروب . كما نراه يشهد لعمرو بن العاص بحسن ادارته دليلا على تقديره لمجهوداته(٢)..

وعرفت الاداره في عهد عمر مبدأ تلازم السلطة والمسئولية .. فكان ينظر من الخلافة الى القيام بأعبائها وتبعاتها لا الى سلطانها ومظاهرها ، وقد بلغ شعوره بالمسئوليه حدا لا يدانيه فيه أحد ، فهو القائل : " كيف لا يعنيني شأن الرعية اذا لم يمسني مايمسهم .."(٣) .

وكان يقسم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص . يقول : " أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت أبيّ بن كعب ، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت ، ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل ، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني ، فان الله جعلني له خازنا وقاسما .." . وعمر أول من دوّن الدواوين ، فوضع

---

(١) نفس المرجع ، ص : ١١٤ .
(٢) نفس المرجع ، ص : ١٢٥ ، ١٣٥ .
(٣) مولوى . أ . حسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٣ ، ٨٤ .

أول ديوان في الاسلام للخراج والأموال[1]

ومن بدائع ادارته الحسنة كما يقول " محمد كرد علي " أنه كان يعلّم الناس ألاّ يكثروا من الرجوع الى الحاكم للفصل بينهم في خصوماتهم ، ليصرف وقته في التفكير في أمورهم الخطيرة ، وأن يعتمدوا على أنفسهم لا على صاحب السلطان[2] . وهذا ما أدركته الادارة الحديثة ، وعملت على تطبيقه للحدّ من ضياع وقت المديرين في الاجراءات الروتينية ، وتلافي تبديد جهودهم التي يجب أن تكون موجهة لانجاز المهام الرئيسية .

أما المبادئ التي طبّقها رابع الخلفاء الراشدين علي بن أبي طالب ـ في مجال القيادة الادارية ـ ، فقد تضمنها عهده الذي كتبه الى " الأشتر النخعي " حين ولاه أعمال مصر عام ٣٨ هـ ، وفيه يقول[3] : " .. ثم انظر حال كتّابك (*) ، فول على أمورهم خيرهم ، واخصص رسائلك التي تدخل فيها مكايدك وأسرارك بأجمعهم لصالح الأخلاق ممن لا تبطره الكرامة فيجترئ بها عليك في خلاف لك بحضرة ملأ ، ولا تقصّر به الغفلة عن ايراد مكاتبات عمّالك واصدار جواباتها على الصواب عنك وفيما يأخذ لك ويعطي منك .. ثم لا يكن اختيارك اياهم على فراستك ، ولكن اختبرهم فيما ولّوا للصالحين قبلك ، فاعمد لأحسنهم كان في العامة أثرا ، وأعرفهم

---

(١) محمد كرد علي ، المرجع السابق ، ص : ١٢٨ ، ١٢٩ . ويقول المؤلف : والديوان موضع لحفظ ما تعلق بحقوق السلطنة من الاعمال والاموال ، ومن يقوم بها من العمال .

(٢) نفس المرجع ، ص : ١٢٧ .

(٣) راجع في تفاصيل ذلك : توفيق الفكيكي : " الراعي والرعية " ، (مكتبة المعارف ـ بغداد) ، عام ١٩٦٢ ، وفيه شرح لهذا العهد ، وما تضمنه من ارشادات لتوجيه سلوك الولاة .

(*) ان الكاتب الذي يشير اليه أمير المؤمنين علي بن أبي طالب ، هو الذي يسمى الآن في الاصطلاح العرفي وزيرا ، لانه صاحب تدبير شئون الامير والنائب عنه في أموره .. (راجع : توفيق الفكيكي ، المرجع السابق ، ص : ١٥٤) .

بالامانة وجها ، فان ذلك دليل على نصيحتك لله ، ولمن وليت أمره .. واجعل لرأس كل أمر من أمورك رأسا منهم لا يقهره كبيرها ، ولا يتشتت عليه كثيرها ، ومهما كان في كتّابك من عيب فتعاميت عنه ألزمته .. وليكن كاتبك غير مقصّر عن عرض مكتوبات عمّالك عليك ، والاجابة عنها ، حسن الوكالة والنيابة عنك فيما يحتج به لك عليهم من مكتوباتهم ، ومايصدر عنك اليهم من الأجوبه .. "[1].

ثالثا ـ وفي عهد الأمويين : اقتضى اتساع رقعة الدولة وصعوبة الاتصالات ، تفويض الخلفاء الولاة في مباشرة سلطاتهم ، واعطائهم ـ بعد التثبت من حسن سلوكهم ـ شبه سلطة مطلقة في ولاياتهم ، فعرفت الادارة مبدأ تفويض السلطة . كما تشدّد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما : المقدرة والأمانة[2].

ومما قدمته الادارة الأموية أيضا ـ في مجال القيادة الادارية ـ دعوة الخليفة عمر بن عبد العزيز كبار موظفين الى تبسيط الاجراءات أثناء ممارسة مهامهم وعدم الاكثار من المكاتبات والاستفسارات ، والبت السريع في الامور . . كتب الى عامله في الكوفه : " انه يخيّل اليّ أني لو كتبت اليك أن تعطي رجلا شاة ، لكتبت اليّ أضأن أم ماعز ، فان كتبت بأحدها ، كتبت اليّ أصغير أم كبير ، فان كتبت اليك كتبت اليّ أذكر أم أنثى ، فاذا أتاك كتابي هذا في مظلمة فاعمل به ولا تراجعني .." .. وكتب ينهى أحد عمّاله عن الاسراف حتى في القراطيس : " .. أدق قلمك ، وقارب بين سطورك ، واجمع بين حوائجك ، فاني أكره أن أخرج من أموال المسلمين مالا ينتفعون به .."[3] ..

---

(١) الفكيكي ، ص : ١٥٤ ـ ١٦٧ .
(٢) مولوى . أ . حسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٠٤ ـ ٢٠٩ .
(٣) محمد كرد علي ، المرجع السابق ، ص : ١٨٥ .

رابعا — أما في عهد العباسيين : فقد شهدت الدولة نظاما اداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الادارة الأموية خمسة دواوين . وأدت صعوبة الاتصالات ، الى منح الولاة حق الاشراف التام على ولاياتهم . ومن أهم المبادئ التي عرفتها الادارة العباسية ، تلك التي تضمنتها رسائل الخلفاء والولاة ، والتي تمثل أحدث الأساليب في فن الاشراف.(١)

وتمثل رسالة طاهر بن الحسين — أحد قواد الخليفة المأمون — والتي كتبها الى ابنه عبدالله بن طاهر ، مجموعة من التوجيهات لترشيد السلوك الادارى تمثلت في : نصيحته لابنه بعدم المبادرة الى اتهام الموظفين دون تحقيق فيقول : ".. ولا تتهمن أحد من الناس فيما توليه من عملك قبل تكشّف أمره بالتهمة ، فان ايقاع التهم بالمبدأ والظنون السيئة بهم مأثم .." .. ويرشده الى الرقابة الأمينة على الموظفين : ".. واجعل في كل كورة من عملك أمينا يخبرك أخبار عمّالك ، ويكتب اليك بسيرتهم وأعمالهم ، حتى كأنك مع العامل في عمله ، معاين لأمره كله .." . ويوجهه الى أحسن السبل في بناء علاقات انسانية حسنة مع موظفيه فيقول : ".. واجعل من شأنك حسن الظن بأصحابك ، واملك نفسك عند الغضب ، وآثر الوفاء والحلم ، وايّاك والحدّة والطيرة والغرور فيما أنت بسبيله .. وأكثر مشاورة الفقهاء ، واستعمل نفسك بالحلم ، وخذ عن أهل التجارب وذوى العقل والرأي والحكمة .. وتفقد أمور الجند في دواوينهم ومكاتبهم ، وأدر عليهم أرزاقهم ، ووسّع عليهم في معايشهم ، فيقوى بك أمرهم ، وتزيد به قلوبهم في طاعتك وأمرك خلوصا وانشراحا .." . وينبهه الى كيفية اصدار قراراته فيقول : ".. وان أردت أن تأمره بأمر ، فانظر في عواقب ماأردت من ذلك ، فاذا رأيت السلامة فيه والعافية ، ورجوت فيه حسن الدفاع والنصح والصفح فامضه ، والاّ فتوقف عنه وراجع أهل البصر والعلم به ، ثم خذ فيه عدّته .." ويحثه على انجاز العمل والبت

---

(١) مولوى . أ . حسيني ، ص : ٢٩٣ ، ٣٣٢ — ٣٣٤ .

السريع بالأمور فيقول : " .. وافرغ من عمل يومك ولا تؤخره لغدك ، واكثر مباشرته بنفسك فان لغد أمورا وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذى أخرت ، واعلم أن اليوم الذى مضى ذهب بما فيه ، واذا أخرت عمله اجتمع عليك أمر يومين ، فيشغلك ذلك حين تعرض له ، فاذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت نفسك ، وبذلك أحكمت أمور سلطانك .. " .

وينصحه بأن يحسن مقابلة عماله فيقول : " .. وأكثر الاذن للناس عليك ، وأبرز للناس وجهك ، وسكّن لهم حواسك ، واخفض لهم جناحك ، وأظهر لهم بشرك ، ولن لهم في المسألة والمنطق .. " . ويطلب منه تفهّم الأمور والمشاكل التي تعرض عليه تفهما عميقا قبل البتّ فيها ، وتوقيت عمله اليومي حتى لا يضيع وقته وجهده فيقول : " .. وانظر عمالك الذين بحضرتك وكتّابك ، فوقّت لكل يوم وقتا يدخل عليك بكتبه وماعنده من حوائج عمالك وأمور كورك ورعيتك ، ثم فرّغ لما يورده عليك من ذلك سمعك وبصرك وفهمك وعقلك ، وكرر النظر فيه والتدبّر له ، فما كان موافقا للحزم والحق فامضه واستخر الله فيه ، وماكان مخالفا لذلك فاصرفه الى التثبت فيه والمسألة عنه .. " .

ويقول " محمد كرد علي " في تعليقه على هذا الكتاب : "ولا أظن أن مثل هذا الكلام — الذى يكتب به طاهر بن الحسين الى ابنه قبل خمسين ومائة وألف عام — يمكن أن يصدر اليوم أحسن منه من أكبر عالم ادارى عارف بطبائع الناس ومايصلحهم .. "(١) .

وبهذا قدمت لنا الادارة العربية فهما متطورا للقيادة ، أقامته على مبادئ تضمن السلوك السليم لكبار موظفي الدولة . فاشترطت لشغل المناصب العليا توافر سمات انسانية وذهنية وخلقية واجتماعية . وتتمثل هذه السمات فيما أورده " الماوردي "

---

(١) محمد كرد علي ، المرجع السابق ص : ٢٢٣ — ٢٢٥ ، ٢٢٨ .

وسّماه أوصاف الوزراء ، وهي : " الأمانة حتى لا يخون ، وقلّة الطمع حتى لا يرتشي ، وأن يسلم فيما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء ، ذكورا لما يؤديه الى الخليفة وعنه ، ذكيا فطنا ، صدق اللهجة حتى يوثق بخبره ، وأن لا يكون من أهل الأهواء .. واذا كان الوزير مشاركا في الرأى ، احتاج الى وصف ثامن وهو الحنكة والتجربه التي تؤديه الى صحة الرأى وصواب التدبير .."[1] .

وعرفت الادارة العربية التفرقه بين عمالة (وظيفة) التفويض التي تتطلب الاجتهاد (الرأى) ، وعمالة التنفيذ التي لااجتهاد فيها .. وكان يشترط لشغل وظيفة التفويض الحرية والاسلام ، بالاضافة الى شرطي الكفاءة والأمانة . يقول "الماوردى" : " أما من يصحّ أن يتقلد العمالة ، فهو من استقل بكفاءته ووثق بأمانته ، فان كانت عمالة تفويض تفتقر الى اجتهاد ، روعي الحرية والاسلام"[2] .. وهذه التفرقة بين — وظائف الرأى ووظائف التنفيذ — هي التي عرفتها الادارة الحديثة بصورة التفرقة بين وظائف الاستشارة ووظائف التنفيذ .

كما عرفت الادارة العربية مبدأ تفويض السلطة باسم النيابة ، اذ كانت الامامة ولاية عامة ، سواء أكانت الأعمال متعلقة بشئون الدين أو شئون الدنيا . ولا يتصور أن يباشر الامام ويتصرف في كل تلك الشئون بنفسه ، فلا معدى له اذن عن الانابه ، ولابد له من أعوان يعهد اليهم بتأدية الوظائف المتعدّدة التي أقيمت الدولة من أجل تأديتها[3] .. وهذا ماعناه " الماوردي" في قوله : " ولأن ماوكل الى الامام من تدبير الأمة لايتدر على مباشرة جميعه الاّ باستنابة .."[4] .

---

(١) أبي الحسن الماوردي : " الأحكام السلطانية" ، الطبعة الثانية ، (مكتبة ومطبعة مصطفي البابي الحلبي — القاهرة) ، عام ١٩٦٦ ، ص ٢٦ ، ٢٧ .

(٢) الماوردي ، ص : ٢٠٩ .

(٣) ضياء الدين الريس ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢١٣ .

(٤) الماوردي ، ص : ٢٢ .

وأقامت الادارة العربية فهمها للتحفيز الادارى على منح الموظف الأجر الذى يتناسب مع عمله ، ومكافأته على كل جهد زائد ، كل ذلك بهدف انجاز العمل بروح التعاون القائم على العلاقات الانسانية السليمة .

الفرع السادس

مدرسة الكميرالست (*)

تكوّنت " مدرسة الكميرالست Cameralist school من مجموعة من الأساتذة ورجال الادارة الحكومية الألمان والنمساويين . وقد انتشرت أفكارها في أوروبا ابتداء من عام ١٥٥٠ م وازدهرت حتى عام ١٧٨٠م .وكان نمط تفكير

(*) لم يكن لاصطلاح الكميرالست Cameralist مقابل في اللغة الانجليزية ، ولذلك فان الكتابات والترجمات التي تناولت فكر مدرسة الكميرالست قد استعملت الاصطلاح كما هو في المراجع النمساوية لعدم وجود بديل له بالانجليزية .. (راجع Lepawsky,op.cit, PP:97,98) أما معنى اصطلاح " كميرالست" — كما ورد في بعض القواميس — فيدور حول أن مهمة الموظف العام في الادارات الحكومية التي عرفتها أوروبا في القرنين السابع عشر والثامن عشر ، كانت تتركز على تدعيم مركز الحكّام وخاصة من الناحية الاقتصادية ، وأن هذا كفيل بتعزيز ثروة الدولة وتقوية مركزها .. وأن اصطلاح Cameralists معناه دعاة الاهتمام بمالية الدولة وأصول جمعها والتصرف بها ، الذين يرون أن دعم السياسة الاقتصادية والمالية للدولة ، هو مصدر قوتها ، وأن ذلك لا يتأتى الاّ عن طريق تنظيم=

روّادها قريب الشبه من تفكير " التجاريين البريطانيين British Mercantilistic والطبيعيين الفرنسيين French Physiocratic ، حيث سادت أفكارهما انجلترا وأوروبا على أثر تفسخ النظم الاقطاعية ، وفي ظل مايسمى عصر التجارة الذى شهدته أوروبا في هذه الفترة عندما كان الملوك يطوّرون الاقتصاد القومي كوسيلة لتقوية وتعزيزوحدة دولهم ، والاعداد للحرب والاستعمار(١) .. وتقوم أفكار مدرستي — التجاريين والطبيعيين — على القول : بأن قوة الدولة وزيادة ثروتها ، انما يتم عن طريق تشجيع تجارتها الخارجية ، وانتهاج سياسات تهدف الى تطوير الزراعة والصناعة ، والمناداة بحرية الصناعة والتجارة ، وهذا يتطلب تنظيما متكاملا للاقتصاد القومي . كما أن أفكارهما كانت تتلاءم مع أسلوب الادارة الأبوية التي انتهجته الحكومات في أوروبا في القرنين السادس عشر والسابع عشر .

وفي الوقت الذى سادت فيه أفكار مدرستي — التجاريين والطبيعيين — في انجلترا وأوروبا ، نشأت مجموعات من الاداريين المتمرسين ، بلغت في بلاد مثل المانيا والنمسا مستويات عالية من الكفاءة ، وساهمت بعض هذه المجموعات في تكوين مدرسة الكميرالست .

= الادارات الحكومية ورفع مستوى قياداتها ..
راجع في ذلك :

- Webster's third International Dictionary, (G and C. Merriam Co.publishers,Massachusetts,Springfield-USA), 1966.
- Cassell's New French English, English French Dictionary, (Cassell - London), 1968.

(١) د يموك وزميلاه ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٧ ، ص : ٧ .

ومن أبرز كتّاب هذه المدرسة الذين ساهموا في ترجمة وتفسير أفكارها :
(Johann Van Justi,George Zincke,and Melchoir Von Osse).

وقد انصرف فكرها الى التأكيد على أن الادارة الحكومية المنظمة هي مصدر القوة للدولة .. وأنه عن طريق الادارة المنظمة يمكن للحكومة تطوير اقتصادها الوطني وزراعتها وصناعتها ..

وفي مجال القيادة الادارية يرى أنصار المدرسة أن الحاكم يجب أن يعتمد على قادة اداريين يتّسمون بالمهارة والموهبة والوعي ، وتتوفر لديهم المعرفة الواسعة ، ويتبعون أسلوبا سليما في الرقابة(١) .

وبالرغم من أن فكر مدرسة الكميرالست لم ينتشر في الولايات المتحدة الامريكية بمثل السرعة التي انتشر بها في أوروبا ، الاّ أن كتابات علماء الادارة الأمريكيين المحدثين — وخاصة الضالعين في تحليل التطور الادارى في أوروبا — تكشف عن اعترافهم بأهمية الأفكار التي تبنتها هذه المدرسة ، وكيف أنها لعبت دورا هاما في تطوير كثير من المبادئ في الفكر الادارى الأوروبي والأمريكي(٢) .

ويرى بعض الكتاب — أن مدرسة الكميرالست كانت أول مدرسة قديمة في مجال الادارة نادت بالتكنولوجيا الادارية administrative technology ، لمواجهة متطلبات القرن التاسع عشر الذى شهد فيضا من الاختراعات والاكتشافات ، وكل ذلك اقتضى وجود مستوى عال من الادارة القائمة على أسس علمية(٣) .. كما قدمت كثيرا من المبادئ المتطورة التي يمكن للمدير أن يطبقها : كالتخصص في العمل ، وتبسيط الاجراءات الادارية ، والرقابة على أعمال الادارة ، واختيار الموظفين على أسس علمية ..

---

(١) Lepawsky, op. cit, pp: 98 - 100.

(٢) Lbid, PP:100, 101.

(٣) Koontz and O'donnell, op. cit, 1959, pp:19,20.

ولعل هذه المبادئ والأفكار التي قدمتها مدرسة الكميرالست هي التي جعلت — أحد علماء الادارة البارزين[1] — ينسب الفضل اليها في التطور الادارى الذى شهدته الادارة الأمريكية ، ويؤكد على التأثير الهام الذى أحدثته أفكارها في بلورة مفاهيم الادارة العلمية التي نادى بها " تايلور Taylor " فيما بعد .

يتضح من العرض السابق أن الادارات القديمة عرفت كثيرا من المبادئ التي أسهمت في القاء الضوء على مفهوم القيادة ، وأن الكثير من المبادئ التي يطبّقها المدير اليوم كانت نتيجة لتطور تاريخي في الادارات القديمة ، كما أن الكثير من المشكلات التي تواجه المدير اليوم يكاد يكون مشابها لتلك التي عانى منها أسلافه في ادارات الماضي .. فالادارة المصرية تبنت نمطا من القيادة يتلاءم مع البيئة التي ظهرت فيها ، ومع نظام الحكم والمدنية البيروقراطية Bureaucratic civilization التي كانت سائدة لدى قدماء المصريين . وقدمت لنا الادارة الصينية المستوحاة من تعاليم " كونفوشيوس" كثيرا من التوجيهات القيّمة لترشيد سلوك القادة ، تمثلت في التأكيد على أهمية التزام القائد بالمصلحة العامة ، واشراكه المرؤوسين في حل المشاكل التي تواجهه ، وجعلت المعيار في اختيار القادة ، العلم والمعرفة ، والقدرة الذهنية ، والمهارة الانسانية ، والكفاءة العالية .

وأضافت الادارة اليونانية والادارة الرومانية مفاهيم أخرى كديمقراطية الادارة ، ومبدأ تسلسل السلطة ، وتفويض السلطة ، ومبدأ الهيئات الاستشارية التي عرفتها الكنيسة الرومانية .. وما أن جاء القرن الثامن عشر حتى وجدنا مدرسة الكميرالست تنشر أفكارها الادارية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية ، مما أثر على الفكر الادارى الأمريكي ، ولم تمض سنوات حتى تبلورت هذه الأفكار على يد " تايلور" وتابعيه ، وتمخضت عنها مبادئ الادارة العلمية ، التي أصبحت منطلقا للثورة الادارية التي شهدتها الادارة في مطلع القرن العشرين .

---

(١) Lepawsky, op. cit, pp: 103, 104.

المبحث الثاني

القيادة في الفكر الحديث

يمثل التنظيم الاداري الاطار الذي تتم في نطاقه عمليات الادارة ونشاطاتها . والقيادة الادارية باعتبارها جانبا هاما في العملية الادارية ، لابد من دراستها في اطار النظريات المختلفة للتنظيم التي سادت في مطلع هذا القرن ، لنقف على الجهود التي قدمها أنصار هذه النظريات والتي ساهمت في تطوير وتحديد مفهوم القيادة ، وتحليل أساليبها ، من خلال الدراسات التجريبية التي تمت للوصول الى أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أهداف التنظيم .

وسنجمل عرضنا لنظريات التنظيم الاداري في مدخلين : يمثل الأول : النظريات الكلاسيكية . ويمثل الثاني : النظريات الحديثة . وتبرز أهمية عرضنا لهذين المدخلين من الاعتقاد الذي أصبح ثابتا لدى كتاب الادارة المحدثين[1] من أن ماتلقاه القيادة الادارية اليوم من اهتمام ، انما هو انعكاس للأفكار التي تبنتها النظريات في كلا المدخلين .

---

(1) P.Hersey and K.Blanchard,"Management of Organizational Behavior", (Prentice-Hall Inc.Englewood Cliffs- New Jersey), 1969, P: 16.

حيث يقول المؤلفان في هذا المعنى :

".. The leadership concerns seems to be a reflection of two of the earliest schools in organizational theory - scientific management and human relations - .. ".

الفـــــرع الأول

القيادة في ظل النظريات الكلاسيكيـــة

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الاداري Classical or traditional organization theories في أوائل القرن العشريـــن وسادت حتى أواخر الثلاثينيات ..

وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدّة تيارات كانت سائدة خلال هـــــذه الفترة تمثلت في : سيطرة الآلة على الانسان ، والثورة الصناعية ، والجـــو غـــير الديمقراطي الذي كان سائدا حينئذ . وكان محور تفكير روّادها يدور حول تقســيم العمل لتحقيق الكفاءة الانتاجية .(١)

وقد أرسى أفكار هذه النظريات روّادها الأوائل : " فردريك تايلور " ، " وهنري فايول " ، " ولوثر جوليك " ، "وليندول أرويك" ، فضلا عن الأفكار التي قدمها عالم الاجتمـــاع الألماني " ماكس فيبر " ومناداته بالنظرية البيروقراطية ، وهي مانطلق عليه اليـــــوم التنظيمات الرسمية .(٢)

ونجمـــل فيما يلي جهود روّاد النظريات التقليدية في مجال القيادة الادارية .

---

(١) راجع :
د . سيد الهواري : "التنظيم" ، الطبعة الأولى ، (دار المعارف بمصر ـ القاهرة) ، عام ١٩٧٢ ، ص : ٣٩ .

(٢) انظـــــر :

Warren Bennis, "Changing Organizations", (McGraw - Hill Book Co. - New York), 1966, PP : 66.

المطلب الأول

نظرية الادارة العلمية

تقيم نظرية الادارة العلمية - والذى يعتبر "فردريك تايلور Fre derick Taylor" (١٨٥٦ - ١٩١٥) رائدها الأول - فهمها للادارة على أسس فنية في طبيعتها، وترى أن الادارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محدده. ولذلك فان هذه النظرية اتّبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الادارية، وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار[1]. كما ترى أن العاملين يشاركون في العملية الادارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم. ويقتصر دور المدير على تحديد مايجب أداؤه، وأن على المرؤوسين أداء مايحدده المدير.

وقد استهدفت دراسات وتجارب "تايلور" اقامة الدليل على أن ماتعانيه الادارة في زمنه من خسارة، مرجعه عدم الكفاءة الادارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الادارى داخل التنظيم.. ومن هنا فقد حصر "تايلور" جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوّره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل the one best way وعندما يدرك أن أجره مرتبط بانتاجه، فانه سوف يكون متحفزا للانتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن.. وأن تحقيق ذلك في تصوّر "تايلور" يتطلب ايجاد التنظيم الفعّال، والاشراف المحكم لتلافي اهدار المواد وجهود العاملين[2].

---

(١) ديموك وزميلاه، مرجع سبق ذكره، ١٩٦٧، ص: ٧.

(٢) Frederick.W.Taylor,"The Principles of Scientific Mangement," (Harper and Brothers publishers.-New York),1949, P : 7.

وبالرغم من أن نظرية الادارة العلمية أغفلت قدرات العاملين ، وتناست تقدير سلوكهم ، فان " تايلور" أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات ، كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الادارية(١) .. ويتضح ذلك من خلال تصوّراته لمهام المدير . فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة ، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي ، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم باخلاص لضمان انجازهم للعمل .. وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسئولية بينهم وبين مرؤوسيهم ، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ، ويتحمل المرؤوسون مسئولية التنفيذ(٢) .. كما أشار الى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثّهم على اتقان العمل ، ورفع كفاءتهم الانتاجية ، وهي ماسماه بالمغريات أو المشجعات incentives ، وربط بينها وبين الأداء الجيد . كما بيّن أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صورا متعدّدة : كزيادة الأجر ، والترقية السريعة ، وتهيئة الظروف المواتية للعمل وتخفيض ساعاته ، كل ذلك مع تقدير المدير لمرؤوسيه واحترامه لمشاعرهم(٣) .

---

(١) Peter Drucker,"The practice of Management",(Heinman-London), 1954, PP : 247, 248.

(٢) Taylor, op. cit, PP : 36 - 38.

(٣) Ibid, PP : 33 , 34,

وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الادارة العلمية من اغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية ، وأثرها في النشاط الاداري ، ونظرتها الى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء ، واعمالها للحوافز المعنوية ، وتجريدها الادارة من العواطف والمشاعر الانسانية[1] . على الرغم من كل ذلك ، فقد كان لأفكار " تايلور" أثر في توجيه الأنظار الى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الانتاج . ولا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة ، بعد أن نالت التأييد والتقدير على النطاق المحلي والعالمي[2] .

---

(١) راجع في هذه الانتقادات :

- Hersey and Blanchard, op.cit, 1969, P:62.
- Drucker, op. cit, 1954, PP : 249- 252.

(٢) دوايت والدو : " دراسة الادارة العامة" ، ترجمة الشريف عبود ، (دار الفكر العربي — القاهرة) ، عام ١٩٥٩ ، ص : ٥٧ ، ٥٨ .

ويقول المؤلف : ان انتشار حركة الادارة العلمية خارج الولايات المتحدة الأمريكية ، جعل " لينين" مؤسس الشيوعية الأولى يطرى طريقة " تايلور" . كما أن انشاء جمعية دولية للادارة العلمية التي لا تزال قائمة حتى اليوم ، يدل على التقدير الذى نالته أفكاره عالميا .

المطلب الثاني

نظرية التقسيم الاداري

ينصبّ اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم ، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها ، وذلك بتحديد أهداف التنظيم ، وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.. وكل ذلك ابتغاء الوصول الى الكفاءة الادارية . .

ومن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الاداري ـ والتي يرى أنصارها وجوب اتّباعها لمضمان تحقيق الكفاءة الادارية في التنظيم ـ اعطاء أهمية للقيادة الادارية باعتبارها العنصر الأساسي والهام في العملية الادارية ، والالتزام بخطوط السلطة الرسمية ، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة Unity of Command ـ الذي يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر ويرفع اليه التقارير ـ ومراعاة أن يكون نطاق الاشراف محدداً[1] . .

ومن أبرز أنصار هذه النظرية : " فايول" ، "وجوليك" ، "وأرويك" .

أولا : هنري فايول ـ H.Fayol : يعد " هنري فايول" (١٨٤١ ـ ١٩٢٥) من مفكري الادارة وخبرائها الذين مارسوها عمليا ، كما يعتبر

---

(١) انظر :

د . علي السلمي : " نظريات التنظيم" ، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية عدد رقم (٤٩) ، يوليو ، ١٩٧٠ ، ص : ١٦ ـ ١٨ .

(١)
الرائد الأول لعلم ادارة الأعمـــال .

وقد كان لأفكاره وماتركته من أثر مميز في الفكر الاداري — سواء في فرنسا أو غيرها — أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار " تايلور" في الفكر الاداري الأمريكي.(٢)

وتقوم أفكار " فايول" على تصنيف وظائف التنظيم الاداري الى ست مجموعات هـــي : وظائف فنية ، وتجارية ، ومالية ، وصيانة ، ومحاسبة ، وأخـيرا الوظائف الاداريـة Administration functions ويرى أن الوظائف الادارية يمكـــن اجمالها في خمسة عناصر أساسية هي : وضع الخطّة ، والتنظيم ، والتنسيـــق ،

---

(١) راجع في هـذا الشأن :
Ernest Dale, "The Great Organizers ", —
(ترجمة عربية بعنوان : "روّاد الادارة والتنظيم" ، للدكتور: حسين عمـــر ، دار الكرنك — القاهرة ، عام ١٩٦٤ ، ص : ١٨) .
Lepawsky, op.cit, PP : 4-8. —

(٢) لقد قام " فايول" خلال حياته باجراء عدد من الدراسات والبحوث في الفـــترة التي سبقت الحرب العالمية الأولى ، جمعها في مؤلفه باللغة الفرنسية الصادر عام ١٩١٦ ، والذي ترجم الى الانجليزية عام١٩٢٩ تحت عنوان " General and Industrial Management " . وقد كتب مقدمة لهذا الكتـــاب مستشار الادارة البريطاني " L.Urwick " أشار فيها الى أن " فايـــول" اكتسب خبرته الواسعة في مجال الادارة من خلال تدرّجه في المناصب الاداريـة حتى وصل الى مركز المدير العام لعدد من الشركات .. وأنه شغل خلال حياته العملية تسعة مراكز قيادية ، وكتب أكثر من (٢٢) مقالا في الادارة .. وأنـه كان يؤكد باستمرار أن النجاح في الادارة أمر هيّن وسهل لمن يطبّق مـــبادئ الادارة السليمة ، وأن نجاحه شخصيا يرجع الى هذا السبب ..

راجـــع :

H.Fayol,"General and Industrial Management", Translated from the French edition by : Constance scoors (Pitman Paperbacks, New York), 1969 P: ix.

واصدار الأوامر ، والرقابة .. وهي المهام الرئيسية التي تناط بالمدير .[1]

ويرى بعض الكتاب[2] أن " فايول" استخدم كلمة Command للدلالة على احدى المهام الخمس التي تناط بالمدير ، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه ، وليس اصدار الأوامر . وأن الاعتبارات التي جعلت " فايول" يبرز القيادة واحدة من العناصر الهامة للوظيفة الادارية ، نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها لمباشرة جهاز الموظفين في التنظيم لأعماله ، ولأن مبادئ القيادة مبادئ ادارية ،وأخيرا لادراك " فايول" لأهمية القيادة ودورها في الادارة . . وأن الخطوط التي رسمها " فايول" للقائد الاداري سليمة ، ويمكن أن تطبّق في نطاق الادارة العامة بذات الأهمية التي تمثلها في نطاق المشروعات الخاصة .

ويرى البعض الآخر ، أن " فايول" لم يشر الى القيادة بشكل واضح في تقسيمه الخماسي لعناصر الوظيفة الادارية .. فنجد " جلادن Gladden" — رغم تفضيله لتقسيم " فايول" الخماسي لأنه في تقديره أكثر دقّة وأقرب الى المنطق — يتمنى لو أن " فايول" أضاف عنصرا سادسا وهو ادارة الأفراد وكيفية تعامل القيادة معهم ،

---

(١) Ibid, pp: 19- 42 .

لقد خصص " فايول" هذه الصفحات من مؤلفه لشرح وتحليل الوظائف الادارية ، وأبدى كثيرا من الملاحظات التي تكشف عن سعة خبرته في مجال الادارة. ولا زالت ملاحظاته هذه ، وما استخلصه من نتائج تتفق مع أسس الفكر الاداري المعاصر.

(٢) راجع في ذلك :

— د . حمدي أمين عبد الهادي : " نظرية الكفاية في الوظيفة العامة" ، الطبعة الاولى ، (دار الفكر العربي — القاهرة) ، عام ١٩٦٦ ، ص : ١٨ .

— د . سليمان الطماوي : " مبادئ الادارة العامة" ، الطبعة الرابعة ، (دار الفكر العربي — القاهرة) ، عام ١٩٦٩ ، ص : ١٦٤ .

— الدكاتره : مصطفى زهير ، وعادل يونس ، وعاطف عبيد : " أصول التنظيم والادارة" ، (دار النهضة العربية — بيروت) ، عام ١٩٧٥ ، ص: ٥٢—٥٤ .

وذلك لأن ادارة الأفراد في اعتقاده أصبحت تلعب دورا فعّالا في مجـــال الادارة العامة .. ويضيف " جلادن" : أنه كان من المستحسن ــ بل من الحكمة ــ اضافـة القيادة مهمة ادارية سادسة ، لتغطي هذه المهام كل النشاطات التي تناط بالادارة العليا في التنظيم .. ومع ذلك نجد " جلادن" يبرّر اغفال " فايول" للوظيفة الخاصـة بادارة الأفراد Personal function في أن هذه الوظيفة تدخل ضمـــن المهام الخمس التي ذكرها ، مما يوحي بأن " جلادن" يعترف بأن القيادة تنـــدرج ضمن المهام الخمس صراحة أو ضمنا(١) .

ولعل مما يرجّح الاعتقاد بأن "فايول" أضاف القيادة عنصرا من عناصر الوظيفة الادارية ، أن النشاط الخاص باصدار الأوامر لا يعني مجرد الأمر ، بل يتضمن أيضا التوجيـــه والقيادة لضمان تطبيق هذه الأوامر وتنفيذها على أحسن وجه .. يضاف الى ذلـــك أن فرنسا شهدت في أيامه فترة من الاضطراب بسبب ضعف جهازها الاداري ، وافتقاره الى الكفاءات الادارية التي يمكن أن يعهد اليها بتولي المراكز القيادية .. مما جعله يدعو الى اقامة مراكز للدراسات الادارية في باريس لخلق مجموعة من القادة تكون لديهم التجربة والقدرة على اصلاح الجهاز الاداري(٢) .

ومن الاسهامات الرائدة " لهنري فايول" في مجال القيادة الادارية ، تقديمـــه مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائـــدا ، واقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير وضمان حسن أدائه لـــدوره القيادي ، وتقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير يلتزم بها فـي أدائه لمهامه .

ففي مجال السمات القيادية : يرى " فايول" أن هناك مجموعة من الصفـــات الفذّه exceptional qualities لابد من توافرها في المدير القائـــد

---

(١) Gladden, op. cit, 1964, PP: 115-118.

(٢) Lepawsky, op. cit, PP: 4,5.

وهي : صفات جسمية Physical ، وصفات ذهنية mental ، وصفات أخلاقية moral ، وسعة اطلاع المدير وثقافته العامة general acquantance ، ومعرفته المتخصصة بالعمل special Knowledge ، وأخيرا الخبرة Experience .. وأشار "فايول" الى أن أهمية هذه الصفات نسبية ، وأن القدرات والمهارات الادارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الادارى ، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية هامة في المستويات الادارية الوسط والدنيا.(١)

أما التوجيهات التي اقترحها لترشيد سلوك المدير ، فأجملها في ستة عشر توجيها على النحو التالي : على المدير أن يتأكد من أن خطة العمل قد أعدّت بحكمة وروية وأنها ستنفّذ بدقّة ، وأن يراعي وجود تناسب بين امكانيات التنظيم المادية والبشرية والأهداف المطلوب تحقيقها ، واقامة سلطة واحدة قادرة على التوجيه بكفاءة وحزم ، والتوفيق بين أنشطة المرؤوسين وتنسيق جهودهم ، واتخاذ القرارات الواضحة والمختصرة ، وتنظيم العمل وتنسيقه بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب مع تحديد الاختصاصات لكل موظف ، وتشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة وتحمل المسئولية ، ومنح المكافآت العادلة والمناسبة Fair and suitable recompense للمرؤوسين تقديرا لما يقدمونه من أداء جيد ، وتوقيع الجزاءات المجدية عند اهمال الموظف أو خطئه ، والمحافظة على النظام والأمن ، والتأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الخاصة ، واعطاء اهتمام خاص لوحدة الرئاسة داخل التنظيم ، والرقابة الشاملة لضمان سلامة تنفيذ الخطة ، وأخيرا أن يحمل المدير كل جهده لمقاومة الافراط في استعمال اللوائح والأنظمة في التطبيق العملي أو مايسمى بالتعقيدات البيروقراطية أو الروتين الحكومي والرقابة الدقيقة والوثيقة على كل المعاملات

---

(١) Fayol, op. cit, PP : 7 - 13.

الدائرة بين ادارات التنظيم..[1] " Fight against excess of regulations, red tap, and paper control ... ".

أما المبادئ الادارية[2] التي يرى" فايول" أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره اذا ماالتزم بها ، فقد أجملها على النحو التالي : مبدأ تقسيم العمل ، ومبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية — مع التمييز بين سلطة المدير المستمدة من وظيفته وسلطاته الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرة والقدرة على القيادة — ، ومبدأ الانضباط Discipline — الذى يقوم على توفير الطاعة والسلوك القويم والاحترام المتبادل بين المدير وموظفيه — ، ومبدأ وحدة الرئاسة — الذى يقتضي اصدار الأوامر للموظف من رئيس واحد — ، ومبدأ وحدة التوجيه — الذى يتطلب وضع خطة واحدة تشتمل على مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد — ، ومبدأ التدرّج الرئاسي — الذى يعني التزام الوحدة الادارية الدنيا بما يتخذ من قرارات عن الوحدة الادارية الأعلى منها — ، ومبدأ ترتيب العمل order — الذى يعني تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام المختلفة في التنظيم ، ومبدأ المركزية الادارية — الذى يعني أن تمارس الرئاسة الادارية مافي يدها من سلطة بأسلوب مباشر دون أن تلجأ للتفويض — ، ومبدأ استقرار الموظف في مركزه الوظيفي ، ومبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه وبين موظفيه

---

(١) Ibid, PP : 53, 54.

(٢) يرى الكتاب السلوكيون وعلى رأسهم " هربرت سايمون H.Simon" أن ماسماه " فايول" وغيره من روّاد النظريات الكلاسيكية مبادئ principles لاتعدو كونها أمثالا proverbs أو توجيهات guides يسترشد بها القادة الاداريون في ممارسة دورهم القيادى . ويعلّل "سايمون" ذلك بقوله : ان مايسميه" فايول" وزملائه مبادئ ، ترتبط أصلا بالسلوك الانساني الجماعي ، ويتفاوت تطبيقها بحسب الأوضاع المختلفة ، وهذا يجردها من صفات الثبات التي تتسم بها المبادئ العلمية..
راجع :

- Herbert Simon,"Administrative Behavior; A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization," (The Macmillan Co. - New York), 1961, P: 20.

بعضهم البعض بما يكفل أداء العمل" بروح الفريق esprit de corps"(١) ..

ثانيا : لوثر جوليك L.Gulick : أسهم الكاتب الأمريكي " لوثر جوليك" في تطوير مفهوم القيادة الادارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة" POSDCORB" التي تتكون من الحروف الانجليزية الأولى لمناوين المهام الرئيسية التي تندرج في اختصاص المدير.. وهذه المهام هي : التخطيط Planning ، والتنظيم Organizing ، وشئون الموظفين Staffing والتوجيه Directing ، والتنسيق coordinating ، والنشاط المتعلق بالبيانات والوثائق Reporting ، والنشاط المالي Budgeting ..(٢)

وبالرغم من أن بعض كتّاب الادارة يطلقون على هذه المهام ـ وظائف المديرين أو الرؤساء ـ ، نجد فريقا آخر يسمونها ـ وظائف القيادة Functions of Leader ship ..(٣)

وفي اعتقادنا أنه مع اختلاف التسميات لهذه المهام فانها في الأصل مهام ادارية،

---

(١) Fayol, op. cit, PP : 25 - 26

(٢) د. سليمان الطماوي ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٩ ، ص : ١٦٤ ـ ١٦٦ .

(٣) من كتّاب الادارة الذين يمثلون الاتجاه الأول :
ـ د. كمال دسوقي ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٠ ، ص : ٢٤٩ .
ـ د. عبدالفتاح حسن : " مبادئ الادارة العامة" ، (دار النهضة العربية ـ القاهرة) عام ١٩٧٢ ، ص : ٥٦ .
ـ Catheryn Seckler-Hudson,"Organization and Management : Theory and Practice", (The American University Press - Washington) , 1955, P : 16.

ومن الذين يمثلون الاتجاه الثاني :
ـ د. الطماوي ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٩ ، ص : ١٦٤ .
ـ د. خميس السيد اسماعيل : " القيادة الادارية ـ دراسة نظرية مقارنة" ، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية حقوق القاهرة ، عام ١٩٧١ ، ص : ١١٤ .
ـ Gladden, op. cit, 1964, P: 115.

ولكنها يمكن أن تكون مهام قيادية اذا أحسن المدير استخدامها .. فاذا أحسن التخطيط على أساس من بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحلول الممكنة ، توافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظما ماهرا ، وجعل قوام تعامله مع موظفيه في كافة شئونهم العلاقات الانسانية السليمة والتنسيق بين نشاطاتهم ، وأقام نظاما للاتصالات يسهّل نقل المعلومات والبيانات صعودا وهبوطا ، وأحسن التصرف في الاعتمادات المالية وأوجه صرفتها[1].. اذا ماقام المدير بكل ذلك كان قائدا اداريا ، وأصبحت هذه المهام مهام قيادية ، وهذا ماتهدف اليه كل الدراسات في مجال القيادة الادارية من الارتفاع بالمدير الى مستوى القائد .

ثالثا : ليندول اروبك L.Urwick : تمثلت اسهامات "اروبك" في تطوير القيادة الادارية من خلال ابرازه لأهمية التفويض ودوره في فاعلية القيادة.. فقد أكد "اروبك" على أن نجاح المدير في تفويض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية لنجاحه في أداء مهامه . ورأى أن من مقومات التفويض الناجح : شجاعة المدير وتوفّر الثقة لديه ، وثبات العمل بالنسبة للموظف ، وتحديد واجباته لأن عدم تحديد الواجبات يؤدى الى الغموض الذى له تأثيره السيئ على الروح المعنوية للعاملين.. كما لفت الانتباه الى مجموعة من العوامل التي تؤثر في فاعلية التفويض أهمها : نجاح المدير في تطبيق مبدأ نطاق الاشراف Span of control ، الذى يعتبر أساسا لتقدير فاعلية تأثير المدير في مرؤوسيه ، وعلى مايقومون به من أعمال تتصل ببعضها اتصالا وثيقا[2]..

---

(١) د. الطماوى ، المرجع السابق ، ١٩٦٩ ، ص: ١٦٤ ، ١٦٦ .

(٢) L.Urwick, "The Elements of Administration", 1943.
(ترجمة عربية بعنوان : "عناصر الادارة" ، اعداد علي حامد بكر واشراف د. كمال دسوقي ، دار الفكر العربي — القاهرة ، عام ١٩٦٠ ، ص: ٨٠—٨٤).

ولعل تأكيد "اروبك" على أهمية التفويض وتأثيره في فاعلية القيادة يتفق مع الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة ، ذلك أن تفويض القائد الاداري بعض سلطاته لمرؤوسيه ، يجعله يتفرّغ للمسائل الهامة والجوهرية ويحول دون تركيز السلطات في يده ، وهذه من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الادارية .

المطلب الثالث

النظرية البيروقراطية

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" في تطوير مفهوم القيادة الادارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية : نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة Rational legal-authority ، ونموذج السلطة التقليدية Traditional authority ، ونموذج السلطة العظيمة Charismatic authority ..

وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة — مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد Legitimacy — ، والذي يترتب على تطبيقه أساسا للتمييز بين النماذج الثلاثة ، أن أسلوب القائد في ممارسة السلطة ونوعيتها ودرجة طاعة المرؤوسين له ، يختلف من نموذج الى آخر ، وفقا لمصدر الحق أو الشرعية المدّعاة لسلطة القائد .

وفي تحليله لنماذج السلطة الثلاثة والتمييز بينها ، يرى "فيبر" أن نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة : يقوم على أسس معقولة تستند الى الاعتقاد بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة ، وأحقية أولئك الذين ارتقوا الى مناصب السلطة في ظل هذه القواعد في اصدار الأوامر .

أما نموذج السلطة التقليدية : فيقوم على أسس تقليدية Traditional grounds ،

تعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها .. ويقوم نموذج السلطة العظيمة : على أساس من العظمة التي ترتكز على الولاء الى البطولة والشخصية المثالية لأحد الأفراد أو للنظام الذي يفرضه أو يرسم صورته هذا الفرد .

وفي تصوّره لوضع الهيئة الادارية في ظل كل نموذج من نماذج السلطة السابقة ، ينظر " فيبر" الى نموذج السلطة الرشيدة على أنه أكثر النماذج عقلانية ومعقولية في الادارة ، ولذا سماه نموذج الهيئة الادارية الرشيدة .(١)

وقد وضع " فيبر" المعايير التي تحكم — في تصوّره — التنظيم الاداري المثالي ، وتساعد المدير على تحقيق أهداف التنظيم . وأجملها في عشرة معايير هي :(٢)

١ — تنظيم الوظائف الرسمية داخل التنظيم تحكمه قواعد معينة ، ويتمتع الموظفون الشاغلون لهذه الوظائف بحريتهم الشخصية في العمل ، فيما عدا النشاطات الرسمية التي تحددها القواعد التي تحكم التنظيم .

٢ — يقوم تنظيم المناصب على مبدأ التسلسل الاداري Hierarchy لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، وتتسلسل السلطات الرئاسية حتى تصل القاعدة ، اذ يخضع كل منصب أقل لاشراف وضبط المنصب الأعلى منه .

٣ — يكون لكل منصب مجال اختصاص محدّد وواضح على أسس شرعية ومعقولة .

---

(١) Max Weber, "The Theory of Social and Economic Organization", translated by:(A.M.Henderson and Talcot persons ed.- New York), Sixth printing, 1969, PP:328-330.

(٢) Ibid, pp: 331 - 334 .

٤ — يتم اختيار الموظفين على أسس من القواعد أو المعايير الفنية Technical rules or norms (*) ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختيار وتلقي المرشح للتدريب .

٥ — كل موظف يحصل على بدل مادى للعمل في صورة مرتّب ثابت ، ويكون له حق في معاش pension .

٦ — هناك فصل تام بين ممتلكات التنظيم والممتلكات الشخصية . . فالوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها ، وليس من حق الموظف أن يتملك المنصب أو ما فيه .

٧ — جميع الأنظمة والقواعد التي تحكم أنشطة العمل ، تصاغ بشكل قواعد ثابتة ومكتوبة . ومن مجموع الوثائق المكتوبة وتنظيم الوظائف الرسمية القائمة ، يتكون مايسمى بالمنصب الوظيفي office ، الذى يعتبر محور كل نماذج العمل التعاوني (**) .

(*) يوضّح لنا "بارسونز Parsons" — وهو مترجم كتاب "فيبر" السابق — بأن "فيبر" لم يبيّن المقصود بالقاعدة الفنية وهو يرى أن المقصود بالقاعدة الفنية Technical rule ، القاعدة المحدّدة للعمل ، والتي ترتبط ابتداء بكفاءة الأداء الوظيفي .
(راجع : Weber, Op. cit, p : 331) .

(**) يرى "بارسونز" — أن الاصطلاح المقابل للكلمة الانجليزية office أى المنصب الوظيفي — هي كلمة Bureau .. وأن الاستعمال الانجليزى لمصطلح office يشتمل على ثلاثة معاني . وهذه المعاني يمكن استخلاصها من مجموعة عبارات استخدمها "فيبر" في مناقشته لمفهوم المنصب .. وأول هذه المعاني : المركز النظامي المحدد للشخص . والثاني : هو مانسميه مقر العمل work premises والمعنى الثالث : هو الذى استعمل "فيبر" اصطلاح Bureau للدلالة عليه ، وهو يعني عملية العمل المنظم لمجموعة ما The organized work process of group. وبهذا المعنى يكون المنصب الوظيفي office نمطا خاصا من التنظيم ، وهو ماسماه "فيبر" بالألمانية " Betrieb "
(راجع : Weber, op. cit, p : 332.) .

٨ — يخضع الموظفون لنظام صارم واشراف محكم أثناء قيامهم بمهام وظائفهم .

٩ — السلطة الشرعية في التنظيم — والتي يمسك زمامها الرئيس الاداري في قمة التنظيم super chief — يمكن أن تمارس بأشكال مختلفة ولكن في اطار من الشرعية .

١٠ — الوظيفة في النموذج البيروقراطي للتنظيم مهنة ، ويعتمد نظام الترقية فيه على الأقدمية أو على انجاز العمل أو كليهما ، ويعود تقدير كل ذلك للرؤساء المشرفين .

وبالرغم من أن " فيبر" حدد مجالات تطبيق النموذج البيروقراطي — وحصرها في المشروعات الخاصة التي تخدم أغراضا مادية في الغالب — الاّ أن هذا لا يعني — كما يقول " بارسونز"[1] — أنه يصعب تطبيقها في التنظيمات الادارية الأخرى .. فالنموذج البيروقراطي يمثل أداة أكثر كفاية ومعقولية في ادارة التنظيمات الادارية البيروقراطية — أي الحكومية Bureaucratic organizations ، حيث يقوم فيها مجموعة الاداريين بتنفيذ قوانين الحكومة وسياستها — التي أصبحت تعتمد عليها الادارة الحديثة في مجالات متباينة وهامة .

ومن الأضافات التي قدمها " فيبر" في مجال القيادة الادارية ، تصوّره لنمط القيادة الذى يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة ، وذلك من خلال تطبيق هذه النماذج في التنظيم البيروقراطي الأمثل — بمعاييره السابقة — لمعرفة وضع المرؤوسين فيه ، وموقفهم من القائد الادارى .. ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة : تقوم سلطة القائد الرسمي — في تصوّره — على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الادارى بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم ، وحق قيادته في اصدار الأوامر والتعليمات في اطار هذه القواعد والقوانين ، وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية تشكل دستور التنظيم .. فسلطة القائد الرسمي هنا نابعة من مركزه القيادى ،

---

(١) Parsons, in : M. Weber, Op. cit, p: 58
حيث أشار " بارسونز" لذلك في مقدمته لكتاب " فيبر" هذا .

وأن هذا المركز يبقى ثابتا مهما تبدّل شخص القائد ، ولذلك يكون ارتباط المرؤوس بمركز القائد وليس بشخصه .. وفي ظل نموذج السلطة التقليدية : تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة ، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه .. ويظهر هنا أن القائد يقوم بدوره القيادى ضمن سلسلة من التقاليد ، تكون مصدرا لشرعية كل السلطات والأعمال التي يملكها وينفذها ، وأن تبعية المرؤوسين يكون هنا لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي (١) .. واذا كان هذا النمط من القيادة قد اتّبع في بعض التنظيمات الادارية التي كانت تسمى شركة الرجل الواحد one-man company ، الاّأن التنظيمات الحديثة قد رفضت هذا النمط من القيادة حتى كاد يكون معدوما (٢) ..

أما في ظل نموذج السلطة العظيمة : فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين — المبالغ فيه — بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين super-natural powers ، كما أن المرؤوسين ينظرون الى أوامر قائدهم على أنها مقدسة .. وفي ظل هذا النمط القيادى لا يوجد أى مظهر لتفويض السلطة ، فكل السلطة يمارسها القائد باسمه ، لأنه هو الذى يوجه سلطته ويفرضها وحده (٣) .. ويمثّل لهذا النمط القيادة بقيادة " هتلر" في ألمانيا حيث يقال بأن "هتلر" كان قائدا تشارسماتيا Charismatic leader (٤)

---

(١) Weber, op. cit, pp : 342-351 .

(٢) R.Dubin, "Human Relations in Administration ",2nd ed. prentice Hall Inc. - New York), 1966, pp.276-278.

(٣) Weber, op. cit, pp: 353-363.

(٤) Dubin, op. cit, 1966, p: 379.

ومن أبرز المآخذ على نموذج " فيبر" أنه يشير فقط الى البناء الرسمي للتنظيم الاداري ، متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية . . وقد أكدت الدراسات التجريبية الحديثة أن هناك أنماطا أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة ، والتي يمكن أن تدعّم السلطة الرسمية للقائد اذا ماأحسن استخدامها (١) .

ويؤخذ على نموذج " فيبر" أيضا ماقد ينشأ عن تطبيقه من اتجاهات تسيء الى أغراضه فقد يكون لمبدأ التسلسل الاداري أثر سلبي على الموظف يتمثّل في خوفه من الأوامر مما لايشجعه على المبادأة .. وأن الأجر الثابت قد يؤدي الى عدم تقدير الانتاج الفردي للموظف ، مما يوحي له بالتحوّل الى مصلحته الشخصية التي تتعارض مع مصالح التنظيم ، ويجعل روح المشاركة في العمل مفقودة بين الموظفين (٢) . .

ومع تعرّض نموذج " فيبر" لهذه المآخذ فانه بلا جدال قدّم بعض الأفكار في مجال القيادة الادارية لايمكن انكارها . . فمبدأ التسلسل الاداري يمكّن القيادة الادارية — عن طريق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس — من المحافظة على التماسك حتى في أكبر التنظيمات الادارية حجما ، ويجعلها تعمل كجسد واحد مترابط . كما أن مسئولية القيادة في التوجيه لاتتوزع ، بل تحرك الجهود باتجاه أهداف محدّدة . ومبدأ التخصص يؤدي الى معرفة القيادة بأنواع التخصص التي يحتاج اليها التنظيم في تحقيق أهدافه ، ويهيئ لها الفرصة المناسبة لتجميع الموظفين المختصين في ناحية

---

(١) peter Blau and Richard Scott,"Formal organizations ; A comparative Approach," (Routledge & Kegan Paul-London,), 1963 p:35.

ويقول المؤلفان ما نصه :

" many imperical studies demonstrate that friendship patterns, unoficial exchange systems, and "natural" leaders, arise to modify the formal arrangements " .

(٢) ماركس ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٣ ، ص : ٣٩ — ٤٤ .

معينة حتى تحسن الاستفادة بهم .. وكذلك المرتب الثابت والاستقرار في الوظيفة بالنسبة الى الموظف يعكس صفة استمراره في وظيفته .. كما أن نظرة " فيبر" الى الوظيفة باعتبارها مهنة ، يؤدى الى فاعلية القيادة لأنها تضع الأساس لتكوين مجموعة من الموظفين المدربين الذين يخدمون في الوظيفة باعتبارها عملهم المستديم (١) .

ويتضح من العرض السابق أن معظم الدراسات التي تمت في اطار النظريات الكلاسيكية ، قد ركزت اهتمامها على تطبيق مبادئ ثابتة آلية لحل المشاكل الادارية في التنظيم الادارى ، والكشف عن قوانين ثابتة للتنظيم والادارة يلتزم بها القادة الاداريون في العمل .. ويبدو ذلك واضحا من خلال اتّباع نظرية الادارة العلمية للمنهج العلمي في تحليل وفهم العملية الادارية في محاولة لايجاد التنظيم الفعّال وتنسيق النشاط بين العاملين فيه ، ومن خلال المبادئ والتوجيهات التي نادى بها أنصار نظرية التقسيم الادارى لترشيد سلوك المديرين وضمان حسن أدائهم لمهامهم . كما اتّضح أيضا من خلال المعايير التي وضعها " ماكس فيبر" لنمط التنظيم البيروقراطي المثالي الذى نادى به ، وتحليله لنماذج السلطة وأنماط القيادة التى تتلاءم معها .

ويرجع — بعض الكتاب (٢) — السبب في تركيز روّاد النظريات الكلاسيكية اهتمامهم على تطبيق مبادئ ثابتة لحل مشاكل الادارة واغفالهم للجوانب النفسية والاجتماعية في الادارة ، الى أن هؤلاء الكتّاب قد وقعوا تحت التأثير العميق لحركة الترشيد Rationalization التي كانت من أبرز سمات الفكر الادارى في القرن الثامن عشر ومطلع القرن التاسع عشر .. هذه الحركة التي ترى أن التنظيم الادارى

---

(١) نفس المرجع ، ص : ٣٣ — ٣٩ .

(٢) Blau & Scott, op.cit, 1963, p: 87

يتصف بالرشد مادام يخضع لمجموعة من القواعد والمبادئ الرشيدة : كالتخصص ، والتسلسل الاداري ، ووحدة الرئاسة ، والاشراف المحكم وغيرها ..

وقد تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الادارية لبعض الانتقادات أهمها : اغفالها لأهمية العلاقات الانسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم ومايترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية ، وتركيزها على الحوافز الاقتصادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقات الانسان على العمل ، متناسية أن له رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه (١) ..

الفرع الثاني

القيادة في ظل النظريات الحديثة

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الاداري modern organization theories في الثلاثينيات من هذا القرن وسادت حتى الخمسينات. وحاولت بما قدمته من أفكار تلافي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الادارية (٢). وقد كان للجهود التي قدمها أنصار النظريات الحديثة — في تحليلهم للتنظيم وكيفية العمل فيه — أثر هام في تنمية وتحسين دور القيادة ، ومحاولة الكشف عن الاسلوب القيادي المفضل في التنظيمات الادارية .. فركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الادارية ونقطة انطلاقها والمحور

---

(١) Walter Nord, "Concepts and Controversy in Organizational Behavior ", (Good Year Publishing Co.- New York), 1972, PP : 505-510 .

(٢) Hersey and Blanchard, op. cit, 1969, p : 62.

الأساسي للسلوك التنظيمي ، والنظر للتنظيم الاداري باعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي . كما ركّزت بعض الدراسات التي قام بها أتباعها على عمليات القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات اتخاذ القرارات ، واعترفت بأهمية التنظيم غير الرسمي وتتبّعت تأثيره على السلوك التنظيمي (١) . وقد أدت نتائج الدراسات التي قام بها روّاد هذه النظريات الى فتح آفاق جديدة للدراسات الادارية خرجت بها عن نطاق التنظيم الآلي المحدود — كما صوّرته النظريات الكلاسيكية — الى طرق النواحي الحركية في الادارة dynamic of administration كالقيادة والاشراف ، مستعينة في ذلك بدراسات العلوم النفسية والاجتماعية (٢) .

ويرى — بعض كتّاب الادارة (٣) — أن التحوّل الذي شهدته الادارة — بعد الثلاثينيات — من الاهتمام الكلي بالفرد العامل وانتاجه ، الى الاهتمام بالعوامل الانسانية والاجتماعية في موقف العمل ، مبتدءا بمنهج العلاقات الانسانية في الادارة ، ومتسعا ليشمل الأبحاث المنظّمة حول البناء الاجتماعي لجماعات العمل ، والتي تمخضت عنها نظريتي التنظيم الاجتماعي ، والتوازن التنظيمي ..

وهذا التحوّل له جذوره المتمثلة في التغييرات التي طرأت على أيديولوجية الادارة managerial ideology .. ذلك أن تطور التنظيمات صغيرة الحجم الى تنظيمات كبيرة الحجم رافقه أو — لازمه — تغيّر في الأيديولوجية

---

(١) د . علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٠ ، ص : ١٩ .

(٢) د . كمال دسوقي : " سيكولوجية الادارة العامة " ، (مكتبة الانجلو المصرية — القاهرة) ، عام ١٩٦١ ، الفصل السابع " دينامية الادارة " ، ص: ٣١١—٣١٥ .

(٣) Blau and Scott, op. cit, 1963, pp : 87, 88

التي تبرّر السلطة الادارية ، حيث أصبح نجاح القيادات الادارية في ظل الظروف الجديدة يتطلب قدرات ومهارات متباينة لتنسيق العلاقات بين العاملين واقامة علاقات انسانية سليمة معهم ، بعد أن كانت مقدرة الرئيس الاداري وتفوقه التي تنبع من مركزه الوظيفي هي التي تضفي عليه السلطة الشرعية في ظل التنظيمات صغيرة الحجم . . وكل ذلك أدى الى تغيّر المفهوم المثالي للتنظيم الاداري من النظر الى مشاكل الادارة في ضوء العوامل الفردية الى النظر اليها في ضوء العلاقات الانسانية . . كما أن التحول الى المدخل الاجتماعي في الادارة قد شجعت عليه المشاكل الاجتماعية التي أظهرتها الأزمة الاقتصادية الكبرى ، والتي وجهت أنظار بعض كتّاب الادارة الى تحليل العوامل الاجتماعية التي تؤثر في العاملين في الادارة .

وقد فضلنا تقسيم هذه النظريات الى ثلاث هي : نظرية العلاقات الانسانية ، ونظرية التنظيم الاجتماعي ، ونظرية التوازن التنظيمي ، لاعتقادنا أن هذا التقسيم يسهّل امكانية تحديد المدخل الذي تتخذه كل نظرية من خلال نتائج دراسات وأبحاث روّادها . كما أن هذا التقسيم من ناحية أخرى يتفق مع المراحل التاريخية لظهور كل نظرية ، كما سيتضح عند عرضها .

المطلب الاول

نظرية العلاقات الانسانية

تعتمد نظرية العلاقات الانسانية Human relations theory في تحليلها للادارة على أن العلاقات الانسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الادارة . وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر ، وادراكها لأهمية اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، مما يحفزهم على تقديم انتاجية عالية . . ولذلك فهي تؤكد على أن

الاهتمام بالعلاقات الانسانية في مجال الادارة يمثل أحد المقومات الاساسية لنجاح القادة الاداريين .. ومن هنا ارتبطت العلاقات الانسانية بالقيادة ، وأصبحت من السمات البارزة للادارة الحديثة .

وينظر روّاد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور الميسّر facilitator الذى يسهل للمرؤوسين الوصول الى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني واقتناعهم بهذا العمل ، واتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم واشباع حاجاتهم (١) .

ولا يبدو لروّاد النظرية أن هناك تعارضا بين اشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف التنظيم الذى يعملون فيه ، بمعنى أن اشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم الى تقديم أعلى مستوى من الأداء ، كما أن القيادة — التي تمثل أهداف التنظيم وتسعى لتحقيقها — ستحاول تسخير كل القوى التي تمكّن المرؤوسين من اشباع حاجاتهم وصولا الى تحقيق أهداف التنظيم الادارى (٢) .

وتعتبر التجارب التي قام بها " جورج التون مايو G.E.Mayo " في العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الانسانية ، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الانسانية في المفهوم الحديث للقيادة . ومن أهم هذه

---

(١) Hersey & Blanchard, op. cit,1969, pp: 62, 63 .
حيث يقول المؤلفان في هذا المعنى :

".. The function of the leader under human relations theory was to facilitate cooperative goal attainment among his followrs, while providing opportunities for their personal growth and development "...

(٢) Warren, G. Bennis, "Leadership Theory and Administrative Behavior; the Problem of Authority ,"Administrative Science Quarterly, vol : 3, December, 1959, p: 270.

التجارب تلك التي أجريت في " هوثورن Howthorne " بشركة جنرال اليكتريك بشيكاغو بين عامي ١٩٢٤ — ١٩٢٧ ، تحت اشراف " التون مايو " واشترك في اجرائها عدد من أساتذة جامعة هارفارد . وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن عدم كفاية ظروف العمل المادية كنقص الاضاءة والتهوية .. والعوامل الفزيولوجية — من ارهاق يقتضي الراحة أو ملل يستدعي التغيير — هذه الظروف المادية ، لا أهمية لها الى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية . وأثبتت نتائج هذه التجارب أن نقص الانتاج يعزى الى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية ، وأنه عندما بدأ الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرّر من وطأة الاشراف الادارى والضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل وتنظيماته المرهقة ، زالت مشكلة نقص الانتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الانتاجية .. وبذلك اعتبرت هذه التجارب نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الانسانية ، وأصبحت تعبّر عن وجهة النظر الانسانية في نظرية القيادة الادارية الحديثة (١) .

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب ، أن القيادة الادارية الفعّالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون انما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الادارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم (٢) .

وفي مجال الحوافز الادارية كشفت نتائج التجارب التي قام بها " مايو " وجماعته عن أن الحافز الاقتصادى لا يمثّل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب اليها

---

(١) جورج التون مايو ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٥ ، ص : ١١٣ ، ١١٤ .

(٢) F.J. Rethlisberger, W.J. Dickson and H.A.Wright, "Management and The Worker" , (Harvard University Press), thirteenth printing, 1964, chapter , XXI, XXIII.

المرؤوس .. وانما تتأثر انتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصيـــة . .
وعلى هذا-كما يقول " بينيس Bennis " - حلّ الاعتقاد بالرضا النفسي محل الاعتقاد في الحوافز الخارجية الذى كان سائدا في الادارة قبل ذلك . .(١)

ومن الافكار الاخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الانسانية في مجال القيـــادة الادارية ، الدراسات التي قام بها " كيرت ليوين Kurt Lewin " والتي توصـــل من خلالها الى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . . كما كشفـــت دراساته عن أهمية المشاركة في الادارة ، وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد. وأعطى " مورينو J.Moreno " أهمية ـ في دراساته ـ لمشاعر المرؤوســـين الايجابية في العمل Possitive feelings. كما لفت " كـــارل روجـــرز Carl Rogers " الانتباه ـ من خلال دراساته ـ لأهمية تفهّم القائد لمشاعـــر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم .(٢)

ومما يؤخذ على نظرية العلاقات الانسانية أنها ركّزت اهتمامها على جانب واحد مـــن جوانب التنظيم المتعدّدة ، وهو العنصر البشرى .. فعلى الرغم من أنها أقامت فهمها للتنظيم الادارى على نظرة عميقة تقوم على تأكيد اعترافها بأن العنصر البشرى هو العنصر المميز والفعّال في الادارة ، فانها بالغت في تأكيدها هذا . . ويرى ـ بعض الكتاب(٣) ـ أن تأكيد نظرية العلاقات الانسانية المفرط على العنصر البشرى في الادارة ، كـــان بمثابة رد فعل ضد المفاهيم الادارية التي سبقتها ، والتي تصوّرت الفرد العامل على أنه انسان يدير آلة Slot-machine man يدفعه حافز واحد هو الحافز النقـــدى monetary stimulus ، فاندفعت النظرية تدعو الى تحرير الادارة من هذه المفاهيم التي اعتبرتها خاطئة . . كما أن دعوتها الى فكرة التحفيز الذاتي الى العمل

---

(١) Bennis, op, cit, 1959, p: 272.

(٢) Ibid, p: 271.

(٣) Drucker, op. cit, 1954, p: 245 .

ووجوب ازالة الخوف من نفس العامل ، جاءت في وقت سيطر فيه على الادارة اعتقاد بأن العاملين في الادارة لا يمكن حفزهم الى العمل الا بالتخويف . فضلا عن أن ما قدمته من أفكار في مجال الحوافز الايجابية لم تكن متكاملة .. فقد كان ينقصها الرؤية الواضحة والدقيقة في تحليلها للعمل الادارى ، فبينما كان من المفروض أن يكون العمل الوظيفي هو محور اهتمامها في استخدام الحوافز الايجابية ، نجدها تركز اهتمامها على العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم وماينتج عنها من تجمعات غير رسمية ، وتتخذ من علم النفس منطلقا لتحليل وضع الأفراد العاملين بدلا من أن تتخذ تحليل موقف العمل والعاملين منطلقا أوليا .. وقد أدى بها ذلك الى التسليم بأن العمل الذى يمارسه الفرد العامل عمل غير مادى immeterial ، مادام أن الذى يحدد اتجاهه وسلوكه وفاعليته هو فقط علاقته بزميله في العمل .. ويقول "دركر" : صحيح أن القول المأثور — والذى يعكس مفهوم هذه النظرية — بأن الموظف السعيد في عمله هو موظف كفء ومنتج ، قول يمثل فلسفة رائعة ، الا أنه لا يمثل سوى نصف الحقيقة .. ويبقى النصف الثاني من الحقيقة ، وهو القول بأن دور القيادة الادارية لا يقتصر على خلق السعادة فحسب ، بل لابد من تحقيق الأهداف المتنوعة للتنظيم أيضا .. ويضيف "دركر" أنه بالرغم من تركيز هذه النظرية اهتمامها على الطبيعة الاجتماعية للفرد العامل ، الا أنها ركزت اهتمامها على الروابط الاجتماعية للعاملين التي تتم في اطار التنظيم ، ولم تعط اهتماما زائدا لعلاقات العاملين الواسعة خارج نطاق التنظيم الذى يعملون فيه ، والتي يترتب عليها تغيّر في اتجاهاتهم وفي اهتماماتهم ، مما ينعكس بالتالي على سلوكهم ووضعهم في التنظيم(١) .. ومما يؤخذ على هذه النظرية أيضا أنها أعطت أهمية زائدة للتنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي . كما أنها افترضت التعاون والتفاهم الكاملين بين المرؤوسين داخل التنظيم ، مع أن الواقع العملي يكشف عن احتمال وجود تعارض بين مصالح الفئات العاملة في التنظيم يتخذ أشكالا متعدّدة تتمثل في

---

(١) Ibid, pp: 245, 246.

تعارض المصالح بين المرؤوسين والقادة ، وبين الموظفين المهرة وغير المهرة ، وبين التنفيذيين line والاستشاريين staff (١).

وعلى الرغم من ذلك فانه لايمكن انكار ماقدمته هذه النظرية من مفاهيم في مجال الادارة عامة والقيادة الادارية خاصة ، كانت منطلقا للثورة الادارية التي شهدتها الادارة في الثلاثينيات من هذا القرن .. وهذا ماجعل "دركر" بعد تقييمه لنظرية العلاقات الانسانية وبيانه لمظاهر العجز فيها يقول : انني أقدّر كل التقدير الانجازات العظيمة التي قدمها روّاد نظرية العلاقات الانسانية في مجال التنظيم الاداري .. لقد كان انجازهم عظيما ، ولكنه لم يكن كافيا لبناء نظرية متكاملة (٢).

المطلب الثاني

نظرية التنظيم الاجتماعي

تصوّر نظرية التنظيم الاجتماعي social organization theory التنظيم الاداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر . وتنظر اليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم ، يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه .. وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الاداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد — حيث لكل منهم قدراته ومعتقداته — يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت .. وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادته

---

(١) Melville Dalton, "Men Who Manage", "(John Wiley and Sons Inc. -New York), 1959, pp:52-57.

(٢) Drucker, op. cit, 1954, p: 247.

الادارية ، ومن هنا تتبين أهمية دور القيادة وصعوبته .

ومن أهم الدراسات التي تمت في اطار نظرية التنظيم الاجتماعي : دراسات " باك E.Bakke " ، " أرجيرس Argyris " ، " وليكرت Likert " .. فقد حدد " باك " أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي : النظام الذى يحكمه ، والموارد البشرية والمادية والطبيعية ، والأنشطة التي تتم في اطاره ، ومجموعة الروابط التنظيمية Bonds of organizations التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه ، والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم Fusion process والتي تتم عن طريق القيادة التي يمكن أن تحقق هذا الانصهار عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم .. وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم ، حيث يسعى فيه الفرد الى تحقيق ذاته Actualization في الوقت الذى يسعى فيه التنظيم الى تحقيق أهدافه .. كما يتطلب منها ادراك العوامل الشخصية التي تساعد على انصهار الفرد وتلاحمه مع التنظيم ، وتفهم العوامل التنظيمية التي تساعد على انصهار التنظيم مع الفرد (١) .

كما أسهم " أرجيرس " في تطوير مفهوم القيادة الادارية من خلال تصوّره للتنظيم ، والذى يقيمه على اعتقاده بأن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما : الفرد والتنظيم الرسمي ..

فالفرد يسلك في التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته ومن بيئة التنظيم الذى يعمل فيه ، ويسعى الى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله ، وتميل شخصيته الى التطور والنضج .. ومن ناحية أخرى يتصف التنظيم بالرشد ، لكونه يخضع لمجموعة من

---

(١) E.W.Bakke,"Concepts of The Social Organization" , in Mason Haire,"Modern Organization Theory",(John Willey and Sons Inc. New York), 1959, pp: 16-75.

القواعد الرشيدة : كالتخصص ، واتّباع خط السلطة ، ووحدة الرئاسة .. وغيرها .
ولما كان سلوك الفرد العامل في مثل هذا التنظيم محكوم بالعمل على تحقيق أهداف معينة في اطار القواعد التي تحكم التنظيم ، فانه يكون من الصعب عليه اشباع حاجاته والمحافظة على استقراره وتحقيق نموه وتطوره .. ومن هنا يرى " أرجيرس" أن هناك تعارضا بين متطلبات الأفراد الأصحاء Healthys العاملين في التنظيم وحاجاتهم ، وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي ، وأن هذا التعارض قد يؤدي الى التضارب بين مصالح التنظيم ومصالح العاملين فيه مما ينتج عنه الاحباط frustration والشعور بالفشل من جانب العاملين ، ويؤدي الى تدهور الكفاءة التنظيمية .. ويضيف " أرجيرس" أن استخدام قيادة التنظيم للأساليب الآمرة والرقابة الشديدة ، يجعل الأفراد يعنون في سلوكهم المعادي للتنظيم الرسمي ، وقد يصل بهم الأمر الى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا لتخفيف أسباب التوتر والاحباط والفشل ..

ومن هنا يرى " أرجيرس" أن السبيل الى تحقيق الكفاءة التنظيمية — وازالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي — يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على الأفراد العاملين في التنظيم ومشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة — أو الدور الذي يقوم به الفرد Job or role enlargement، وتخفيف حدّة الرقابة .. وبهذا تعمل القيادة على توفير الاحساس لدى الفرد العامل بالاطمئنان والاستقرار في العمل ، ويتيح له المجال لتحقيق نموه وتطوره ، وتعمل بالتالي على زيادة قدراته في العمل .(١)

---

(١) راجع في هذا الشأن :

C.Argyris,"Organizational Behavior, Personality, and The Individual," (Harper and Brothers publishers New York), 1957, pp:229-232.

C.Argyris,"Organizational Leadership, Individual, and Organization; some Problems of Mutual Adjustment," Administrative Science Quartely, Vol :2, Sept. 1957, pp: 1-24.

كما تمثلت أفكار " ليكرت" في فهمه للتنظيم الاداري على أنه تنظيم انساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه . فيرى أن العوامل الهامة في التنظيم التي تحدد مدى نجاحه وفاعليته هي : القيادة ، والاتصالات ، والحوافز ، وعمليات التفاعل والتأثير المتبادل ، واتخاذ القرارات ، وتحديد وترتيب الأهداف ، والرقابة .. وفي تحليله لعملية القيادة يرى " ليكرت" أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى انتاجية ، هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه متركزة على الاهتمام بالموظفين ، وتعكس ثقة عالية واطمئنانا بين الجميع ..

وتنشأ هذه الاتجاهات المتركزة على الاهتمام بالموظفين عن اشباع دوافع " الأنا" لديهم ، ويكون التنظيم الذي تسوده هذه الاتجاهات متماسكا يساعد على الاتصال الفعّال ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، ويتخذ مثل هذا التنظيم من قياس مستويات الأداء أساسا للارشاد الذاتي ، وتجعل القائد يركز اهتمامه على موظفيه الى جانب اهتمامه بالعمل .

كما يرى " ليكرت" أن المبدأ الذي يمكن أن يستند اليه القادة في اتّباع النمط القيادي الناجح ، يتمثل في أن ينظر القادة الى مرؤوسيهم على أنهم كائنات انسانية أكثر منهم أشخاصا يؤدون عملا ، أو " تروسا في ماكينة "Cogs in a machine" بحيث ينظر المرؤوسون الى قائدهم على أنه صديق متعاون عطوف وحازم ، ولكن دون اللجوء الى التهديد ، يهتم برفاهيتهم ويعدل في معاملتهم ويثق فيهم .. وقد توصّل " ليكرت" لهذا المبدأ بعد تحليله وتقييمه لنتائج الابحاث والدراسات التجريبية في هذا المجال ، والتي قام بها " سيشور S.Seashor " ، و"أرنولد تاننباوم A.Tannenbaum " ..(١)

---

(١) R.Likert," New Patterns of Management ", 1961 .
(ترجمة عربية بعنوان : " أنماط جديدة في الادارة" ، للدكتور ابراهيم البرلسي ، مؤسسة سجل العرب - القاهرة ، عام ١٩٦٦ ، ص: ١٩٥ - ١٩٧ ، ٢٢٧ - ٢٣١ .) .

المطلب الثالث

نظرية التوازن التنظيمي

تقوم نظرية التوازن التنظيمي organization equiliberium/ theory على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضاءه الى الاستمرار في مشاركتهم القيّمة ، ومن ثم ضمان بقاء التنظيم واستمراره . وترى أن التنظيم الادارى - باعتباره نظاما اجتماعيا - انما يتركز نشاطه في اتخاذ القرارات . ولقد كان " شستر بارنارد C.Barnard" أول من نبه الى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابة " وظائف المنفّذ " الصادر عام ١٩٣٨ ، ثم بلورها " هربرت سايمون H.Simon" فيما بعد في كتابه " السلوك الادارى "، الذى كتبه عام ١٩٤٥ .

فقد أقام " بارنارد " فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطا تعاونيا لابد لظهوره الى الوجود من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم ، لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك .. وأن بقاء التنظيم واستمرار وجوده طويلا يقتضي توافر أمرين هامين هما : الكفاءة effeciency ، والفاعلية effectiveness (*) .. وأن حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفراده في المساهمة بجهودهم في نشاطه ، وأن رغبتهم Willingness هذه تقتضي ايمانهم بامكانية تحقيق الهدف ، ولكن ثقتهم تتضاءل كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه . ومن ثم فحين تتوقف الفاعلية تختفي المساهمة (١) ..

(*) سنعرض لهذين المعيارين تفصيلا في الفصل الرابع من الباب الثالث من هذه الرسالة .

(١) Chester Barnard, "The Functions of The Executive", (Harvard University Press -)Cambrige), 1964, p: 82.

ويضيف "بارنارد" أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل انما يتوقف على الاشباعات التي يضمنها الأفراد المساهمون في عملية تحقيق الهدف . . فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذى تتحقق فيه حاجاتهم . . ولذا فعلى التنظيم الادارى أن يعمل على ايجاد المشجعات الكافية لاحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد ، وأن بقاءه واستمرار وجوده مرهون بقدرته على تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لاحداث التعاون في العمل .. وهذا يعني التوازن بين اسهام الفرد في نشاطات التنظيم والمشجعات التي يقدمها التنظيم للفرد العامل فيه (١) .. Inducement-participation

ويصوّر "سايمون" مفهوم التوازن في التنظيم من خلال نظرته الى التنظيم على أنه مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس ، وأن مايدفع الأفراد الى الانضمام اليه وقبولهم لسلطته ، اقتناعهم بأن هذا الانضمام للتنظيم والمشاركة في أعماله ، سوف يسهم في اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية . وعلى هذا الأساس يقدم "سايمون" فهمه لنظرية التوازن التنظيمي القائمة على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم contributions ، والمغريات التي يحصل عليها inducements ، ويعتبرها أساسا لتفسير اقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال التنظيمية .. ذلك أن الفرد يستمر في تقديم خدماته ومساهماته للتنظيم طالما أن المغريات التي تقدم له تعادل أو تزيد على قيمة المساهمات التي يقدمها (٢) . .

ويتضح من العرض السابق أن نظريات التنظيم الحديثة قد اتخذت نقاط انطلاق مختلفة في تحليلها للتنظيم الادارى ، مما أدى الى اختلاف تصوّرات روّادها حول موضوع القيادة الادارية ومايرتبط بها من موضوعات . الاّأنها

---

(١) Ibid, pp:6-10

(٢) Simon, op. cit, 1961, pp : 110-112.

مع ذلك قدمت كثيرا من المفاهيم في مجال القيادة الادارية لا يمكن التقليل من أهمية دورها في تطوير مفهوم القيادة والكشف عن دورها الهام في الادارة (١) . ومع ذلك فان المحاولات التي قدمتها النظريات الحديثة في مجال القيادة الادارية لم تسلم من النقد الذى استهدف الكشف عن ثغرات فيما أضافته هذه النظريات . ومن أهم المآخذ عليها عنايتها الزائدة بمشاعر الأفراد وأحاسيسهم واهتمامها الزائد بالعنصر البشرى ودوره في الادارة ، وصل الى حد الدخول في حياة الموظف الشخصية ، فتجاوزت بذلك حدود التنظيم الادارى الى مجالات أخرى خارج نطاقه .. ذلك أن تأكيدها المفرط على الفرد على حساب الانتاج ربما يجلب بعض المخاطر للتنظيم الادارى (٢) .. وهذا ماجعل الأستاذ " والدو Waldo " يقول : ان الكتاب السلوكيين يحاولون استبدال جوانب خياليه في نظرية الادارة بالجوانب الحقيقية الثابتة . . ذلك أنهم ذهبوا الى استجلاء المفاهيم والمعلومات من علوم النفس والاجتماع ومجالات البحث الأخرى المتصلة بالسلوك الانساني في نواح خارج الادارة (٣) . ولكن هذه المآخذ لم تقلل من أهمية الأفكار والتصورات التي قدمتها النظريات الحديثة في تحديد مفهوم القيادة الادارية ، وسيتضح لنا ذلك فيما بعد عند تحليلنا لخصائص القيادة الادارية في الباب الثالث من هذا البحث .

---

(١) S.Krupp, "Pattern in Organization Analysis, A Critical Analysis ", (Halt, Rineher and Winston, Inc. - New York), 1964, pp : 86-141 .

(٢) George Strauss and Leanard Sayels,"Personnel : The Human Problem of Management", (Prentice-Hall Inc. Engla wood Cliffs - New Jersey), 1972, pp: 657-663.

(٣) والدو ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٧ .

الفصل الثاني

القيادة وأهميتها في الادارة

يقتضي فهمنا للقيادة عامة تحديد مقومات وجودها ، وبيان الأسس النفسية والاجتماعية التي تقوم عليها .. حتى اذا وقفنا على حقيقة معناها وأصولها ، نعرض لمقوماتها في الادارة ومالاقته من اهتمام في الفكر الادارى من الناحيتين العلمية والعملية ، وماأصبح للقيادة من دور هام في فاعلية الادارة الى حد أصبحت معه الحاجة ملحّة الى القادة الأكفاء لادارة وقيادة التنظيمات الحديثة ..

وسنعرض فيما يلي لمعنى القيادة ودورها في الادارة في مبحثين ؛ أحدهما لبيان مقومات القيادة ، والثاني لأهمية القيادة في الادارة .

المبحث الاول

مقومات القيادة

وسنعرض في هذا المبحث لمفهوم القيادة ، ثم لمفهوم القيادة الادارية والمعوّقات التي واجهت الباحثين في تحديد وتوضيح معناها .

الفرع الأول

مفهوم القيادة

المطلب الاول

معنى القيادة وأسسها النفسية والاجتماعية

أولا : معنى القيادة وأصولها :

اذا رجعنا الى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة ، لوجدنا أن كلمة قيادة Leadership مشتقة من الفعل" يفعل أو يقوم بمهمة ما" وذلك - كما ذكر "آرندت Arendt" - لأن الفعل اليوناني" Archein بمعنى

يبدأ أو يقود أو يحكم(*) يتفق مع الفعل اللاتيني " Agere " ومعناه يحرّك أو يقود " .
وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم الى جزئين : بداية يقوم بها شخص واحد ، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون .
وذهب " آرندت " الى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم الى وظيفتين متباينتين : وظيفة اعطاء الأوامر وهي من حق القائد ، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على اتباعه .(١)

واستنتاجا من هذا التحليل يخلص " آرندت " الى أن كلمة " قيادة " كانت تنطوى على علاقة اعتمادية متبادلة Interdependence relation بين من يبدأ بالفعل ، وبين من ينجزه .. وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين : يمثل الدور الأول : من يتولى القيام بالعمل — وهو القائد — ووظيفته اعطاء الأوامر وهذا حق مقصور عليه . ويمثل الدور الثاني : من ينجزون العمل — وهم الاتباع — ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم .. وأن قوة ومقدرة من يبدأ بالفعل — وهو القائد — تتجسد في روح المبادرة بالفعل ، والمخاطر التي يتحملها في سبيله ، أكثر من تجسدها في انجازه لهذه المهمة .(٢)

(*) ان الكلمة الانجليزية المقابلة لكلمة " Archein " اليونانية ، هي كلمة " Archon " أى — الأرخون الحاكم الاول في أثينا القديمة — حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذى كان في العادة كاهنا ورئيسا سياسيا في آن واحد .. (راجع : فوستيل دى كولنج ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٤٤) .

(١) Jennings , op. cit, 1972, pp : 2,3.
حيث أشار لآراء " آرندت " هذه .

(٢) Ibid, p : 3.
ويقول " جننجز " في هذا ما نصه :

".. Yet the strength of the beginer or leader shows itself only in his initiative and the risk he takes, not in the actual achievement .. " .

وتعني كلمة " قائد Leader" الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين .. بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه . والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة rational process طرفاها شخص يوجه ويرشد ، والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والارشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة.(١)

ثانيا - الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة :

يرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة والاهتمام بها الى علماء النفس والاجتماع الذين اهتموا بفكرة القيادة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد ولوضع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها .

فعلماء النفس : يرون أن الأفراد يشتركون في علاقات كثيرة خلال ممارستهم لنشاطات حياتهم - علاقات الفرد مع أسرته ، مع زملائه في العمل ، مع أفراد المجتمع الذين يتعامل معهم - ، وأن هذه العلاقات الواسعة بين الأفراد تؤدي الى تأثير الأفراد بعضهم في بعض .. ومن هنا وجّه علماء النفس اهتمامهم الى تحليل هذه العلاقات وعملية التأثير والتأثر التي تقوم عليها ،وبالتالي الى معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين ، والتي يترتب عليها تأثرهم به واستجابتهم لتوجيهه .. وكان من الطبيعي أن يقوم علماء النفس باستخدام كل الوسائل المتاحة للكشف عن طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص على آخر ، مما يترتب عليه القاء المزيد من الضوء على فكرة القيادة..(٢)

---

(١) Ray Killian,"Managers Must Lead", " American Management Association Inc.-New York), 1966, pp: 23-25.

(٢) Cecil Gibb,"Leadership:Selected Readings" (Penguim Books-New York), 1969, P:9.

أما الأسس النفسية للقيادة — من وجهة نظر علم النفس — فتقوم على أننا أفراد نمضي معظم فترة حياتنا في ظل تبعية من جانب الفرد واشراف من غيره .. فالفرد خلال طفولته يعتمد كليا على والديه يتلقى منهم العون والتوجيه ، وفي مرحلة دراسته يخضع لاشراف وتوجيه مدرّسيه بجانب والديه ، ثم عندما ينتقل الى حياة العمل يخضع لتوجيه رؤسائه ومديريه حتى يصبح هو نفسه موجها ومرشدا.. فالفرد خلال هذه المراحل يتدرّب على التبعية ، ويتطلع الى من يفوقونه لتلقي التوجيهات والارشادات ، فتتكون لديه الرغبة والميل للتبعية .. وكل هذا يكوّن لدى الفرد العادي عادة تقبّل الانقياد لقائده من تلقاء نفسه في كثير من النواحي، وتصبح القيادة عنده وسيلة مرغوبة لحفظ أمنه من خلال العلاقات التي كانت تحكم سلوكه في نشأته الأولى ، وتتكون لديه هالة من التقدير والهيبة لقائده .. وهذه كلها — في نظر علماء النفس — رواسب نفسية ترتبط بالقيادة .(١)

وقد أدى تحليل علماء النفس لفكرة القيادة ، الى اعطائها الأهمية التي وجهت اهتمام المفكرين من علوم أخرى — غير علم النفس — الى تحليل هذه الظاهرة في محاولة للكشف عن المفاهيم والأفكار التي يمكن أن ينطبق عليها تعبير القيادة .. ومما يؤكد أهمية الدراسات النفسية في مجال القيادة الادارية مساهمتها — من خلال أبحاث علماء النفس — في الكشف عن السمات اللازمة لمن يتولى المراكز الادارية العليا ، وفي تطوير مفهوم الحوافز الادارية والتعويل على الحوافز النفسية

---

(١) راجع في هذا الشأن :

— I.Knickerbocker,"Leadership, A conception and Some Implications", in: Gibb, Leadership, op. cit, 1969, P.36.

— د . عبد الرحمن عمر: "القيادة الادارية" ، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عدد رقم (١٠٠) ، ديسمبر عام ١٩٧٠ ، ص: ٨ ، ٩ .

— Gibb, op. cit, p. 9.

في زيارة الانتاجية ، والكشف عن أهمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين في التنظيم وماينتج عنها من تأثيرات في اتجاهات العاملين ومعتقداتهم تفوق في فاعليتها التأثيرات التي ترتبها الأوامر والتعليمات الرسمية .. وكشفت عن وسائل الاتصالات غير الرسمية وأهميتها في النشاط الادارى[1] .

والقيادة من وجهة نظر علم الاجتماع : ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي ، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين .. فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم ، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه . ومن هنا فانه طالما وجد تجمعة من الأفراد فانهم سيتطلعون الى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم ، والتفاعل معهم لتحقيق الاهداف التي يسعون لتحقيقها . وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخّر طاقاته للاسهام في صيانة الجماعة وفي تقدمها ، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك[2] . وعلى ضوء هذا الفهم اتخذ علماء الاجتماع من توجيه الجماعات والاشراف عليها ميدانا لدراساتهم وأبحاثهم ، مما أدى الى وضع أفكار كثيرة تتصل بالقيادة كان لها أثر في القاء الضوء على مفهوم القيادة وتحديد معناها .

المطلب الثاني

عناصر القيادة

ان فهمنا للعناصر التي ينبغي توافرها لوجود القيادة يتطلب استعراض بعض التعريفات للقيادة واستخلاص الحد الأدنى من الشروط اللازمة لوجودها .

---

(١) Tyagi, op. cit, 1972, p: 45.

(٢) د . لويس كامل مليكه : "سيكولوجية الجماعات والقيادة" ، الجزء الأول ، الطبعة الثانية ، (مكتبة دار النهضة المصرية — القاهرة) ، عام ١٩٦٣ ، ص : ٢٦٠ — ٢٦٢ .

فالقيادة بمعناها العام كما عرفها "اورد وى تيد O.Tead (١) هى : " النشاط الذى يمارسه شخص للتأثير فى الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه تحقيقه " .

ويعرفها " باس B.Bass " (٢) : " بأنها عملية يتم عن طريقها اثارة اهتمام الاخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها فى الاتجاه المرغوب " .

ويعرفها " جوليمباوسكى R.Golembiewsky " (٣) : " بأنها القدرة القويمة للتأثير فى الناس فى النواحى المرغوبة " .

ويعرفها " ليتور J.Litterer " (٤) : " بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة " .

---

(١) Tead, op. cit, 1963, pp : 19-21.

وجاء نص تعريفه كالاتى :

".. Leadership is the activity of influencing people to cooperate tward some good which they come to find desirable.."

(٢) Bernard Bass", Leadership, Psychology, and Organizational Behavior," (Harpers & Row Publishers-New York), 1960, p:90.

وجاء نص تعريفه كالاتى :

".. Leadership is a process of focusing the attention and releasing energies of people in a desired direction .. "

(٣) Robert Golembiewsky, "Three Styles of Leadership and Their Uses ", Personnel, July-August, 1961, p: 34.

وجاء نص تعريفه كالاتى :

"Leadership is the consistent ability to influence people in desired ways .." .

(٤) J.A.Litterer", The Analysis of Organization,"(John Wiley & Sons Inc. - New York), Second ed., 1973, p:168.

وجاء نص تعريفه كالاتى :

".. Leadership is the exercise of influencing by one person over another in obtaining goals.." .

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة هي :

أولا : وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) .

ثانيا : وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادرة على التأثير الايجابي في سلوك بقية الأعضاء .

ثالثا : أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذى تسعى الى تحقيقه .

أولا — وجود جماعة من الناس :

لقد بذل علماء النفس والاجتماع محاولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة . ويرى " ستوجديل Stogdill " أن أكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة شمولا وملاءمة — ماذكره " سميث Smith " من أنها : " وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة ازاء البيئة التي تجمعهم .. " . وأن المعيار الذى يمكن على أساسه تقرير ماإذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة يرتكز على دعامتين — كما يقول " كرش وكرتشفيلد Krech& Crutchfield — هما : أن يمارسوا وجودهم كجماعة ، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة ، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا[1] . تفاعلا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية .. وتفسير ذلك ، أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعّالة ، وبقدر مايكون هؤلاء الأفراد منجذبين أكثر للعمل مع المجموعة الفعالة ، سيتجه سلوكهم الى المساهمة في زيادة فاعلية المجموعة ، وسيبذلون

---

(١) انظر :

R.Stogdill,"Leadership, Membership, and Organization", Psychological Bulletin, vol:47 Nov. 1950, Vol: 47,pp: 4-6 .

حيث استعرض " ستوجديل " في مقاله هذا مجموعة من التعريفات للجماعة .

غاية جهدهم للابقاء على المجموعة والمحافظة على فاعليتها "[1].

ومهما كانت الآراء التي قيلت في مفهوم الجماعة ، فان مايهمنا في مجال القيادة " الجماعة المنظمة " ، والذى يعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكالها .. ولما كانت القيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة في الجماعات - كما بينا سابقا - وهي أيضا ظاهرة هامة من ظواهر التنظيم ، فان تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها يقتضي ايجاد التحديد لمعنى اصطلاحي الجماعة Group والتنظيم Organization .. ويرى " ستوجديل " أن التفرقة بين الاصطلاحين أمر عسير ، حيث من الصعب تحديد ماذا كانت جماعة معينة يمكن اعتبارها تنظيما .. وأنه ليس من اليسير دائما تحديد نقطة الانطلاق الحقيقية التي تتحول عندها الجماعة الى تنظيم ، حيث تدق التفرقة بين المفهومين في الواقع العملي .. ومع ذلك نرى " ستوجديل " يقول ان معيار التفرقة بين الجماعة والتنظيم هو : أن " الجماعة المنظمة " يتباين أعضاؤها بالنسبة لمسئولياتهم ، مما يترتب عليه أن يكون هناك شعور مغاير لباقي أفراد الجماعة من حيث قدرته على توجيه الجماعة وتعاونه معها لتحقيق الهدف المشترك الذى تسعى لتحقيقه . ويترتب على تطبيق هذا المعيار في التفرقة بين الجماعة والتنظيم - عند " ستوجديل " - أن التنظيم باعتباره " جماعة منظمة " يتميز عن الجماعة العادية في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون ، فاذا كان لها قادة أصبحت " جماعة منظمة " وأن أعضاء " الجماعة المنظمة " يشعرون بالمسئولية المشتركة لتحقيق أهدافها ، وتكون مسئولياتهم متباينة في نشاطاتهم لتحقيق الأهداف ، كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها[2] .. "فالجماعة المنظمة" اذن شرط أساسي لوجود القيادة .

---

(١) Bass, op. cit, 1960, p: 75.

(٢) Stogdill, op. cit, 1950, pp: 7, 8.

ثانيا ـ عملية التأثير :

ان كل التعريفات السابقة للقيادة تصوّرها على أنها عملية تأثير influence process ايجابي يقوم به شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين . وعملية التأثير المقصودة في القيادة لا تتم في فراغ ، وانما لابد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر .. وتتم عن طريق نشاط ايجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد . ولهذا نجد ـ بعض الدارسين (١) ـ يخرج من مفهوم التأثير في عملية القيادة ، أي تأثير لا يكون مثلا لهدف يريد القائد تحقيقه ، أو عندما لا تكون هناك روابط محدّدة ، كتأثر شخص بما يسمعه من راديو أو أية وسيلة أخرى .. كما يرى " جيب Gibb " (٢) أن أي تأثير يتم عن طريق الاكراه ـ أو على الأقل عن عدم رضا ـ لا يدخل في مفهوم التأثير المقصود في القيادة ، وان كان يدخل ضمن طرق التأثير المتعددة بمعناها العام .. فقد يتأثر شخص بسلوك مرفوض من قبله يمارسه شخص آخر عليه ليقوم بعمل ما بطريقة معينة لا يقبلها هو أيضا . فالشخص المتأثر هنا يُدفع الى العمل كرها ولا يُقاد اليه .. " he is driven rather than led to action / " .. وتتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة . فقد يكون التأثير عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد المبذول ، وتثير هذه الوسيلة استجابات جيدة لدى أفراد الجماعة ، تتمثل في رضاهم وارتياحهم لتقدير القائد لمجهوداتهم .. وقد تكون وسيلة القائد للتأثير استخدامه لمثيرات متعددة various stimulus تتمثل في تنمية قدرات أفراد الجماعة ، وتقوية ثقتهم بأنفسهم ، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم ، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية (٣) .

---

(١) Bass, op. cit, 1960, pp: 93-96

(٢) Gibb, Leadership, op. cit, 1969, p:10.

(٣) Bass, op. cit, p : 91.

وتختلف وسائل التأثير السابقة عن وسيلة التأثير القائمة على الاكراه والقهر Coercive — والتي أخرجها " جيب" من وسائل التأثير المقصودة في عملية القيادة — من حيث أن وسيلة التأثير بالاكراه والقهر تثير لدى أفراد الجماعة استجابات تختلف عن الاستجابات الناتجة عن الثواب ، وتولّد لدى أفراد الجماعة ردود فعل سيئة ، وتثير لديهم الروح العدوانية ضد قائدهم ، وتؤدي بالتالي الى تمزيق العلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة وتغيير ميولهم البناءه ، ويكون نتيجة ذلك كله الاحباط الزائد الذي يجعل أفراد الجماعة نزّاعين للشك suspicious في سلوك قائدهم ، يسيئون الظن به ويقاومون كل مظهر للتغيير قد يتبناه(١).

وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها .. فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة احداث تغيير في سلوك أفرادها دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة ، ويطلق على عملية التأثير هذه محاولة القيادة attempted leadership .. وقد تؤدي وسائل التأثير الى تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب نتيجة للجهود التي بذلها القائد ، ويقال هنا بأن وسائل التأثير قد أدّت الى مايسمى بالقيادة الناجحة sucessful leadership وأخيرا قد يكون التغيير الحاصل في سلوك الجماعة قد تم فعلا نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها ، فضلا عن تمكينهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كجماعة مما يوفر لديهم الاقتناع بالقائد وثقتهم به واطمئنانهم الى قيادته ، ويقال هنا ان وسيلة تأثير القائد في الجماعة كانت فعّالة ، وتسمى القيادة هنا بالقيادة الفعّالة effective leadership(٢) ..

---

(١) S.Lundstedt,"Administrative Leadership and Uses of Social Power", Public Administration Review, June, 1965, P:157.

(٢) Bass, op. cit, pp : 92, 93:

ثالثا — تحقيق الأهداف المرغوبة :

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة . ولكن هذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد ، وأهداف خاصة بالجماعة ككل ، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها ، فأى من هذه الأهداف هي التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها ؟ .. يمكن القول ابتداء أنه اذا كانت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة .. الا أن هذا يندر وجوده في الواقع العملي . فقد دلّت نتائج التجارب والخبرات — كما يذكر ليترر" (١) — على أن الحالات التي تكون فيها — أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة — هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة .. الا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز اذا ماتعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها . وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذى يضمن ارضاء جميع الأطراف وصولا الى الأهداف المرغوبة التي تستهدفها عملية التأثير .. وتقدم لنا " مارى فوليت M.Follett " من خلال ماأسمته " مبدأ التعارض البناء " ثلاث طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف الجماعة التي يقودها ، وهذه الطرق الثلاث هي : الاولى : أن تطغى أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر ، وهذا لاتعتبره حلا للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راض .. والثانية : تقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف .. والثالثة : تقوم على تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب الى عناصرها ، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف مايرضيه .. وتضيف " فوليت" أن التعارض الذى يحل بالطريقة الأخيرة يعتبر عملا بناءا أكثر مما لو حلّ بالطريقتين السابقتين ، لأن كل طرف يحصل من خلاله على مايرضيه ، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الاهداف ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها ، وتتحقق

---

(١) Litterer, op. cit, 1973, p :169.

بالتالي الأهداف المرغوبة[١].

وعملية التأثير التي يمارسها القائد لا يقصد بها التأثير في الآخرين لاستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم أو مفيدة لقائدهم فقط ، بل هي عملية معاونة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة وهامة بالنسبة اليهم. ونتيجة مجهودات القائد في توجيه الجماعة ورضا أفرادها عن هذه المجهودات ، هي التي تحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة له وللجماعة[٢].. كما أن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لاشباع حاجات أفراد الجماعة ثم الجماعة من حيث أنها كل .. ومن هنا وصفت القيادة بأنها وظيفة لاشباع الحاجات Leadership is a function of needs ، ذلك أن دور القائد يكون فعّالا في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطاتها لتمكينها من اشباع حاجاتها ، وأن رغبة الجماعة وميلها الى الانقياد لهذا القائد يكون نابعا من قناعتها بأن القائد سيعمل على زيادة اشباعه لحاجاتها أو ليحول دون نقص هذا الاشباع[٣].. وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها ، وهو هنا يكون مقبول تلقائيا من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها ، فتختاره الجماعة قائدا .. فقد أظهرت نتائج الدراسات القديمة التي قام بها " تيرمان L. Terman "[٤] أن الجماعات على اختلاف نشاطاتها واختلاف

---

(١) مشار اليه في : ديموك وزميلاه ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٧ ، ص: ٥٢٢ .

(٢) Tead, op. cit, 1963, p: 81.

(٣) Knickerbocker, op. cit, p : 37.

(٤) L.M.Terman,"A preliminininary study of the Psychology and Pedagogy of Leadership", in:Gibb,op. cit, 1969, pp: 59-85.

هذه الدراسة أجراها "تيرمان" عام ١٩٠٤ وهي دراسة خاصة بعلم الانسان ، أي دراسة الجنس البشري وتطوره وأعرافه ومعتقداته وعاداته .

النظم والمعايير التي تحكمها انما تختار القادة من بين صفوفها لأنهم أكثر فاعلية ومساهمة في تحقيق أهداف الجماعات من الأعضاء الآخرين فيها . كما لاحظ " تيرمان " أن قوة القادة وفاعليتهم كانت تتغيّر وتتبدّل زيادة ونقصا تبعا لقدرتهم على تحقيق أهداف الجماعة . . وهذا يؤكد أهمية الهدف كعنصر من عناصر القيادة ، وأن الهدف المرغوب لدى الجماعة هو الهدف الذى تسعى لتحقيقه ، والذى يقوم أساسا على اشباع حاجاتها ، وأن بروز القائد في الجماعة منوط بمدى قدرته على اشباع حاجاتها .

من كل ذلك يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها ، ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له لاشباع حاجاتها . وأنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع ، وأن بروز القائد في الجماعة وبقائه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه ، وأن هذا الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها .

ويبين لنا من العرض السابق أن القيادة بمعناها العام تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة . الاّ أن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذى تمارسه الجماعة المنظمة ، وهل هو نشاط سياسي أم ديني أم عسكرى . ومن هنا يوصف الشخص الذى يوجه كل نشاط من هذه النشاطات بالقائد السياسي ، والقائد الديني ، والقائد العسكرى . . وكما تتعدد وتتباين النشاطات ضمن نطاق الدولة الواحدة ، فهي أيضا كذلك في التنظيمات والمؤسسات التابعة للدولة ، فهناك النشاطات التجارية والمالية والاجتماعية والفنية والادارية . ونجد قيادات في جميع هذه المجالات المختلفة ، والتي من بينها القيادة الادارية Administrative leadership موضوع بحثنا هذا .

الفـــرع الثـانى

مفهـــوم القيادة الادارية

تعنى الادارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعى للأفراد لتحقيق أهـداف معينة . وتعنى القيادة بمعناها العام — على نحو ما أوضحناه — عملية التأثير فـى نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة .. وقد تكون عملية التأثيـر هـذه منصبة على النشاط الادارى كما قد تكون منصبة على غيره .. ومن هنا فأن مفهوم القيـادة يبدو فى جوهره أوسع من مفهوم الادارة ، وأن السلوك القيادى أوسع وأشمل من السلوك الادارى . وأنه من الممكن تصوّر قيام قيادة على مستوى ادارى ، عندما تركّـز الادارة اهتمامها على عملية التأثير التى يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف اداريـــة معينة .

فالقيادة اذن غير الادارة والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الادارية ، والتى يكون محورها النشاط الادارى الذى يتم فى اطار التنظيم الادارى .

وسنعرض فيما يلى لمعنى القيادة الادارية وعناصرها ، والصعوبات التى واجهت الباحثين فى تحديد معناها فى مطلبين : احدهما لبيان معنى القيادة الاداريـة وعناصرها ، والثانى : لصعوبات فهم القيادة الادارية .

المطـــلب الأول

معنى القيادة الاداريـــة

يتضح معنى القيـادة الادارية من خلال التعريفات المتعددة التى وضعها لها علماء الادارة ، والتى يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها .

فالقيادة الادارية عند " كونتز وادونيل "[١] تعني : " عملية التأثير التي يقوم بهـا المدير في مرؤوسيه لاقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .. " .

ويعرفها " ففنر وبرسثوس Pfiffner & Presthus "[٢] بأنها : " نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المـدير ، والتي تعمل على توحيد جهـــود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية .. " .

وتعرفها الأستاذه " سيكلر هدسون "C.Seckler-Hudson "[٣] بقولهـا : " القيادة في التنظيمات الادارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد ، وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الاداري .

---

(١) Koontz and O'donnell, op.cit, 1959, p:436

وجاء نص تعريفهما كالآتي :

".. Leadership is the process of influencing his subordinates to induce effective contributions to the cooperative activity .." .

(٢) T.Pfiffner and R.Presthus,"Public Administration," (The Roland Press Co. - New York), fifth ed., 1967, p:106.

وجاء نص تعريفهما كالاتي :

Leadership is defined as the quality of morality and responsipility which can bind the wills of men to accomplish purposes beyond their immediet interests .." .

(٣) C.Seckler-Hudson, op. cit, 1955, p : 238.

وجاء نص تعريفها كالآتـي :

".. Leadership in large organizations may be defined as the influencing and energizing of people to work together in a common effort to achieve the perposes of the enterprize .." .

ويعرّفها "آلن L. Allen [1] بأنها : "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعّال . . " . .

ويعرّفها "د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا" [2] بقولهما : "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته . " .

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الادارية ، يتبيّن أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الادارية ، وهذه العناصر هي :

أولا : عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك .

ثانيا : ماتؤدي اليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم .

ثالثا : الأهداف الادارية المراد تحقيقها .

أولا — عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه : تقوم عملية التأثير التي ترتكز عليها القيادة الادارية — على مايستخدمه المدير من وسائل لاقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة . وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعّالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم

---

(١) L-Allen, "The Management Profession", (Mc Graw-Hill Book Co. - New York), 1964, p: 70.

وجاء نص تعريفه كالآتي :

".. We define management leading as : the work manager performs to cause people to work effective action ... ".

(٢) د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٢ ، ص: ٣٨٦ .

تكون قيادته ناجحة وفعّالة .

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير — والتي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية — تستهدف سلوك الأفراد .

ومن أهم هذه الوسائل مايلي (١) :

أ — قوة التأثير القائمة على الاثابة Reward power : حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط .. فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديرا لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم (*) بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف

---

(١) راجع في ذلك المراجع التالية :

— Bass, op. cit, p : 91 .

— Lundstedt, op. cit, 1965, pp: 158-160.

— R.Tannenbaum & F.Massarik,"Leadership: A Frame of Reference,"in: "Studies in Organizational Behavior and Management" edited by: D.Porter and F. Applewite, (International Text-Book Co. - New York), 1964, pp: 416, 417 .

(*) الميل interest هو التعلق بشيء أو بشخص أو نشاط معين أو اقبال الشخص على الاندماج في العمل ، واظهار نشاطه وفاعليته ، واستغلال قدراته ومواهبه . أما الاتجاه attitude فهو حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي ، والنفسي .. ويستنتج اتجاه الشخص عادة من سلوكه .. كما أن للفرد اتجاهاته العديدة نحو الأشخاص ونحو الأشياء أو حتى نحو ذاته .

(راجع : سليمان نظمي اسماعيل : "اعداد المدربين في مجال التنظيم والادارة" ، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، قطاع التدريب الاداري ، القاهرة ، عام ١٩٧٢ ، ص : ٩) .

الوظيفي في التنظيم الذى يقـــوده .

ب ـ قوة التأثير القائمة على الاكراه coercive power : وهذه الوسيلـــة تقوم على استخدام المـدير لسلطاته لدفع مرؤوسيه الى العمل عن طريـــق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء .. وهذه الوسيلة تثير لـــــدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة . فالجـــزاء كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين ، ويؤدى الى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم فـــي سلوكه ، ويترتب على ذلك الاحباط في العمل الذى يكون من أبرز مظاهـــره الروح العدوانية لديهم ضد قائدهم .

جـ ـ قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية Reference power : وهـــذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهـــــم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم empathy مرجعا أو مدخلا للتأثـــير فيهم .. فاذا أدرك المدير أن جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفـراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهـــــم ومشكلاتهم ، أمكنه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمـــن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

د ـ قوة التأثير القائمة على خبرة المدير Expert power : فتزداد قـــدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان علـــى دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذى يعمل فيه .

هـ ـ قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد Legitimate power : وذلك بـأن يحاول المدير في اطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهـــــم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم .. ويكون ـ لفهم المدير للعلاقـــات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين ، وادراكه لأبعادها ومعرفته لاتجاهات أفرادها ـ أثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن أن يمارسه علـــى مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات .

الآأننا نجد — بعض الباحثين[١] — يرى أن وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها المدير لاثارة وتنشيط مرؤوسيه ، وسائل محدّدة تتمثل في الوسائل التالية : اجبار المرؤوسين ودفعهم كرها للقيام بالعمل direct or guide them ، أو يأمرهم مستخدما سلطاته الرسمية order them ، أو يوجههم أو يرشدهم direct or guide them ، أو يتزلف اليهم ويتملقهم cajole them لاثارتهم ، وأخيرا أن يهيئ لهم المناخ النفسي والاجتماعي الذى يجعلهم يندمجون في أداء عملهم get them involved in work .. ومهما تعدّدت الوسائل التي يمكن أن يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه ، فان هناك مجموعة اعتبارات يمكن أخذها في الحسبان لفهم مدى فاعلية هذه الوسائل .. وتتمثل هذه الاعتبارات في : مستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء ، ودرجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم ، وامكانيات المدير وقدراته في اقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته ، ومدى قناعة المرؤوسين بهذه الامكانيات والقدرات وثبوت توقعاتهم عنها[٢] ..

وفي تصورنا أن تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه قد عكس اختلافا في أساليب القيادة الادارية وأنماطها ، وكشف عن أن الفهم الصحيح للقيادة الفعّالة يعتمد على مدى ادراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم الاتجاه المرغوب .

واذا كان المدير يستعين في ممارسة دوره القيادى بوسائل التأثير المتاحة في التنظيم — من أدوات ومواد ، ورجال ، وسلطة — فان هذه الوسائل غير كافية .. ويبقى جوهر القيادة هو قيام المدير بهندسة الأفراد human engineering للوصول بهم

---

(١) F.Fiedler,"Leadership-A New Model,"in:Gibb , op.cit, 1969, p: 231.

(٢) R.Hall, "Organization :Structure and Process,"(Prentice-Hall inc., Englewood Cliffs-New Jersey), 1972,p: 260.

عن طريق استعمال وسائل التأثير السابقة ، والموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية ، بحيث تؤدى كل هذه الجهود في جملتها للوصول الى الغايات المنشودة ، وهذا هو الذى يجعل للقيادة معناها (١) .

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال القيادة الادارية أهمية التأثير كعنصر أساسي في فاعلية القيادة ، وخاصة لدى القيادات في الخط الأول في التنظيم first-line supervisors .

فقد كشفت الدراسة التجريبية التي أجراها " دونالد بلز D.Pelze حول قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم ، عن أن تحقيق أهداف التنظيم وزيادة كفاءته الانتاجية انما يعتمد بصورة أساسية على قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه . . الاّ أن الدراسة توصلت الى أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم لا يمكن اخضاعها لقواعد ثابتة ومحددة حول كيفية سلوك المشرفين نحو مرؤوسيهم لضمان فاعلية تأثيرهم فيهم . وأن أهم العوامل المؤثرة في قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه : جسامة وتعقد الدور الذى يقوم به في ممارسته لمسئولياته ، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي . . كما كشفت نتائج هذه الدراسة ، عن أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبّقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ، ويتّبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم . ومن النتائج التي توصل اليها " بلز" في هذا المجال ، أن عملية تدريب المشرفين التي تستهدف تنمية قدراتهم على التأثير في مرؤوسيهم ــ وان كانت لا تحقق بالضرورة نجاحا عند تطبيقهم المعلومات النظرية التي يتلقونها عن طريق التدريب بشكل عملي ــ فان عملية

---

(١) Seclker-Hudson, op. cit, 1955, p : 239.

التدريب على المدى البعيد تنمي قدرتهم على استخدام أفضل وسائل التأثير التي تحقق فاعلية القيادة (١).

ثانيا - توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم : تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف . فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة - كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية - ، والمدير القائد هو الذى يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكّل فريقا متعاونا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم .. وهذه - كما تقول "مارى فوليت" - هي الصفة المميزة للقيادة (٢)..

ولتحقيق التعاون الفعّال بين مجموعة المرؤوسين ، على المدير القائد أن يتفهّم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون من

---

(١) D.C.Pelz,"Influence: A Key to effective Leadership in The first Line Supervisors", in : "The Study of Leadership", edited by : C.Brown and T. Chon, (Ineterstate printers and Publishers inc. New York), 1958, pp : 184-195.

(٢) M.Follett,"The Essentials of Leadership", in: Classics in Management", edited by : H.Merrill, (American Management Association Inc.- New York), 1960, p:328.

حيث تقول الباحثة في هذا المعنى :

"..The leader makes the team. This is pre-eminently the leadership quality .." .

أفرادها . وأهم هذه القوى : وحدة المكان والتقارب الجغرافي ، واشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وتمكين العاملين من تحقيق مايتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك ، هذا بالاضافة الى تعرّضهم لمواقف المنافسة من العاملين في ادارة أخرى مما يدفعهم للتعاون رجاء التفوق على مجموعة العاملين في الادارة المنافسة ، وأخيرا توفير المناخ الملائم في العمل الذى يحقق الانسجام والتجاوب بين أفراد الادارة الواحدة نحو بعضهم البعض[(١)] . فتفهّم المدير القائد لمشكلات التنظيم وظروفه ، وعنايته الخاصة بالعلاقات الانسانية ، يكوّن لديه القدرة على حمل موظفيه على التعاون معه تعاونا اختياريا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة .

وفاعلية التعاون ليست فاعلية القائد وحده ، بل انها تستمد من تعاون كل أولئك الذين يشتركون في نشاطات التنظيم . فالتعاون بين العاملين هو الذى يؤدى الى عملية الخلق والابداع ، ولكن القائد هو الذى يستطيع - كما يقول " بارنارد "[(٢)] - بفضل قدراته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى المرؤوسين .

ثالثا - تحقيق الهدف الوظيفي : فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم ، هو تحقيق

---

(١) د . عبدالرحمن عمر ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٠ ، ص : ٣٠ - ٣٧ .

(٢) Barnard, op. cit, 1964, p: 359.

حيث يقول المؤلف في هذا :

".. Cooperation not leadership is the creative process, but leadership is the indisperable fulminator of its forces..".

الهدف المنشود للتنظيم . الاّ أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف . . وهذا التداخل يجعل تحقيق أى منها يساعد على تحقيق الاخرى . فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم ، وأهداف القائد الادارى ، والأهداف الشخصية لكل موظف .. وهكذا .

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الادارية أن نتفهّم كل مجموعة منها :

أ — أهداف التنظيم Organizational goals : فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمّل مسئولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف هذا التنظيم . وأهداف التنظيم هي الأهداف المرسومة التي وجد التنظيم لتحقيقها . . ويصوّر لنا " تيد " أهداف التنظيم الادارى على أنها ستة أهداف هي : الهدف القانوني : الذى يتمثّل في اتّباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه ، وهو أكثر وضوحا في الأجهزة الادارية الحكومية عنه في قطاع الأعمال حيث يستند الادارى في الأجهزة الحكومية الى صدور تشريع معيّن أو مجموعة تشريعات . . والهدف الوظيفي : وهو تفهّم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم . . والهدف الفني : وهو الامتياز في الادارة ، أو تحقيق مايسمى بامتياز المهارة في أداء العمل . . والهدف الربحي : الذى يبدو واضحا في المشروع الخاص ، في حين لايكون دائما أنه غاية في الادارة العامة ولكن مايقابله هو برنامج بعيد الأثر أو تقديم خدمات فعّالة . . والهدف الشخصي : الذى يعني اتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التنظيم للتطور والتقدم بالشكل الذى يتوافق مع أهداف التنظيم . . وأخيرا الهدف العام : وهو المساهمة في رفاهية الشعب ، أو على الأقل العمل بطريقة يوافق عليها الجمهور(١) . الاّ أن هذه الأهداف —

---

(١) مشار اليه في ديموك وزميلاه ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٧ ، ص : ٤٣٥ .

في تصورنا ـ لا تشكل في الغالب أهمية كبيرة بالنسبة للموظف لتحفزه على تحقيقها ومن هنا كان الواجب الأول الذى يقع على عاتق القائد أن يستخدم الحوافز التي يكون لها صلة وثيقة بحاجات الموظف ورغباته ، والعمل على اشباعها .

ب ـ أهداف مجموعة أعضاء التنظيم group goals : وتبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم ـ والتي تتكون في الغالب من الموظفين الذين يلتقون يوميا بحكم عملهم وجها لوجه ـ ، حيث تبرز الأهداف التي تنشدها هذه التجمعات من خلال تفاعلهم أثناء العمل .. وهذه الأهداف ـ وان كانت غير معلنة ـ الاّ أنها تعكس اتجاهات هذه التجمعات وميولها وماتنوى القيام به . ومهمة القائد في مثل هذه المواقف أن يستخدم تأثيره لتسهيل وصول هذه المجموعات الى أهدافها وتحقيقها . وتتوقف فاعلية تأثير المدير القائد في هذه التجمعات ومدى قدرته على تحقيق أهدافها ، على حساسية أفرادها وتمسكهم بأهداف مجموعتهم ، كما تتوقف على مهارة المدير القائد في توفير السبل أمام هذه التجمعات لتحقيق أهدافها في اطار أهداف التنظيم .

جـ ـ الأهداف الشخصية للموظف personal goals of the follower :

فالاساليب الادارية التي يستخدمها المدير القائد تستهدف ـ على اختلافها ـ تأثيره في سلوك موظفيه لاستمالتهم وحفزهم على العمل وصولا الى الهدف المنشود .. الاّ أن المشكلة الرئيسية التي تواجه المدير القائد تكمن في كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلّون أهداف التنظيم ، وبأى الوسائل يستطيع أن يفرى موظفيه ويشجعهم على تقبلّ هذه الأهداف .. ومن أهم الصعوبات التي تواجه المدير القائد لمواجهة هذه المشكلة هي : كيف يمكن له دفع الموظف لتقديم ولائه للتنظيم على مصالحه الشخصية ؟ .. ومرد هذه الصعوبة أن اهتمام غالبية الأفراد العاملين يتجه نحو ذاتيتهم وتحقيق سلامتهم واطمئنانهم في

العمـــل . . فاذا استطاع المدير القائد أن يكيّف الموقف بحيث يجعلهم يدمجون مصالحهم الشخصية مع اهتمامهم بعملهم ، فانه بذلك يحصل على تجاوبهم وتقبّلهم لأهداف التنظيم (١) .

كما أن تهيئة جو العمل الملائم ، وتوفير الأمن والاستقرار الذى يجعل الموظـف راضيا ومتقبلا للعمل ، وكذلك تيسير قيام الموظف بعمله ، كل هذا يجعـــل المرؤوسين يشعرون أن مديرهم يؤازرهم لتحقيق أهدافهم الشخصية التي لا يمكن لهم تحقيقها منفردين وبدون تآزره معهم (٢) .

د ـ الأهداف الشخصية للمدير القائد Personal goals of the leader :

وتكون دوافع المدير لتحقيق أهدافه الشخصية في بعض الحالات ظاهـــرة ويمكن الاحساس بها ، ولكنها في أغلب الأحيان تكون غير ظاهرة . . ويحـاول المدير في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذى يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية ، وان كان ذلك تحت ستار حرصه على تحقيق أهدافهـــم أو تحقيق أهداف التنظيم .

وتحقيق المدير القائد لأهدافه الشخصية واشباعه لحاجاته ـ من خلال مركـزه القيادى ـ قد يتخذ صورا متعددة : فقد يجد اشباعا لرغبته في الوصول الـى مركز الرئيس الأعلى للتنظيم the boss ، أو في جعل مرؤوسيـــه يطيعون وينفذون أوامره ، أو فيما يبديه من يتعامل معهم ـ سواء كانوا مـــن العاملين داخل التنظيم أو ممن هم من خارجه ـ من تأثرهم بمركزه وسمعتـــه واعجاب بمنجزاته ، وأخيرا قد يجد اشباعا لأغراضه ورغباته الشخصية فيمـــا يتقاضاه من مرتب أو يحصل عليه من ترقية وتقدير . . وكلها تشكّل أهدافـــا شخصية للمدير القائد (٣) .

---

(١) Tead, ep. cit, 1963, pp : 31, 32.

(٢) Tannenbaum and Massarik, op. cit, 1964 , pp: 417-419.

(٣) Knickerbocker, op. cit, pp : 34, 35.

وهكذا يتبيّن أن تحقيق الهدف الوظيفي يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى ، مما يترتب عليه تعقّد دور القائد في ايجاد نوع من التوازن والتوفيق بين الأهداف المتعددة ، ليصل بالتالي الى تحقيق أهداف التنظيم .

ويرجع — بعض الدارسين (١) — السبب في تداخل الأهداف الى العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه .. فالقائد يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لاشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ورغباته ، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في اشباع حاجاته وتحقيق رغباته (*) ، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذى يعمل فيه في اشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية ، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في انجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم .. وهكذا يسود التنظيم بصفة عامة جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها اشباع حاجاته عن طريق الآخرين .

---

(١) د . زكي هاشم : " الجوانب السلوكية في الادارة " ، الطبعة الأولى ، (دار المعارف — القاهرة) ، عام ١٩٧٣ ، ص : ٢٥٢ ، ٢٥٣ .

(*) تعني الحاجة Need لغة : مايفتقر اليه الانسان ، وتعني فسيولوجيا : حال الكائن الحي تجاه ماهو ضرورى لوجوده أو تحقيق غاية من غاياته — داخلية كانت أم خارجية ، شعورية أو لاشعورية — ، ويصحب الشعور بالحاجة ألم وبحث عن وسائل تحقيقها ..

أما الرغبة desire فتعبّر عن الميل الذاتي للسلوك نحو شيء معين ، سواء كان ذلك الشيء موضوعيا أم ذاتيا ..

وغالبا ماتقابل " الحاجات " في الاستعمال " بالرغبات " ، على أن الأولى ضرورية والثانية غير ضرورية .

(أنظر : المعجم الفلسفي ، الصادر عن مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، المجلد الثامن ، عام ١٩٧١ ، ص : ٢١١) .

المطلب الثاني

معوّقات فهم القيادة الادارية

بالرغم من أن الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الادارية قد أحرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها ، الاّ أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة ،وأدت بالتالي الى تأخير الوصول الى نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج دراستها .

وتتمثل هذه الصعوبات والمعوّقات فيما يلي :

١ - الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم - والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة[(١)] - حيث استخدم كثير من الكتّاب كلا المعنيين مكان الآخر.. وتفسير ذلك أن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطا أساسيا لوجود القيادة . كما أن تحديد معنى الجماعة اقتضى التمييز بين معنى الجماعة العادية و" الجماعة المنظمة" والذي يعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكالها ..

---

(١) ان كثرة الدراسات والكتابات التي تمت حول موضوع القيادة ، هي التي جعلت بعض كتّاب الادارة مثل " بينس Bennis " يقول : أن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلّة الأدلة والبينات والشواهد حول معناها ، بل ان كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددها ، هي التي أدت الى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها ، مما جعل بعض الكتّاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر ..
(راجع : Bennis, op. cit, 1959, p : 26) .

فالجماعة العادية — كما سبق أن بيّنا — تتميز عن التنظيم في أنه قد يكون لهـا قادة وقد لا يكون ، فاذا كان لها قادة أصبحت " جماعة منظمة" .. كما يتميز التنظيم — كجماعة منظمة — بدوره عن الجماعة العادية ، بأن لكل فرد من أفراده دورا محددا وواجبا يلتزم بأدائه ويتحمل مسئولية الاخلال به ، كما يشعر أعضاؤه بالمسئولية المشتركة لتحقيق أهدافه .. وكل هذه الأمور تحدد بموجب قواعد موضوعة لتحقيق أهداف مرسومة .

ولما كان التنظيم " كجماعة منظمة" يعتبر شرطا أساسيا لوجود القيادة ، فقد أدى الخلط بين معناه ومعنى الجماعة العادية الى عدم وضوح معنى الاصطلاحين وبالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها في اطار التنظيم .(١)

٢ — عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاحي "القائد" و" القيادة" .. فالبعض يرى أن القيادة خصيصة من خصائص(*) الجماعة ، وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة أو المركز أو الوظيفة أو للقيام بنوع من النشاط

---

(١) راجع ماسبق ذكره حول هذا الموضوع في الصفحات ٨٧ ، ٨٨ من هذا البحث .

(*) درج الكثير من الكتاب على استخدام كلمة " خاصّية" بدلا من" خصيصة" ، كمفرد لكلمة " خصائص" .. الاّ أننا آثرنا استخدام كلمة " خصيصة" بدلا من " خاصّية" ، لأن الأولى : معناها : الصفة التي تميز الشيء وتحدده ، وجمعها خصائص .. أما الثانية : فمعناها نسبة الى الخاصة ، والخاصة خلاف العامة .. فقولنا : " خصيصة من خصائص الشيء " هو الأصح لغة والأدق في الدلالة على المعنى المقصود هنا ..

(انظر : المعجم الوسيط ، الجزء الأول ، مطبعة مصر ، عام ١٩٦٠ ، ص: ٢٣٧) .

للجماعة .. وأن الفرد يعتبر قائدا — في اطار هذا المفهوم — في أي موقف اجتماعي ، حيث تؤثر آراؤه وأعماله على تفكير وسلوك الآخرين ، وهذا الفهم يؤكد على أهمية القيادة ويقلل من شأن القائد .

ولكن البعض الآخر يرى أن القيادة خصيصة من خصائص الفرد .. فالقائد في نظرهم هو الذى يتسم بسمات شخصية معينة مثل : القوة البدنية والعصبية ، والذكاء ، وضبط النفس ، وغيرها من السمات (١) ..

هذا بالاضافة الى أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر متعددة ، بعضها تناولها بالبحث علماء النفس والاجتماع ، وبعضها تناولها علماء القانون والسياسة ، وكثير من جوانبها كان موضع اهتمام علماء الادارة وتركز على الجوانب التنظيمية والادارية .. وأدى تركيز كل فريق اهتمامه على جانب معين الى فهم القيادة من هذا الجانب دون سواه ، مما ترتب عليه الاختلاف في معنى القيادة . وأدى كل ذلك الى أن التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركز على جانب معين من جوانبها ، مما أفقد هذه التعريفات الشمول ، وترتب عليه بالتالي عدم وجود تعريف جامع للقيادة الادارية .

٣ — وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الادارى ، أحدهما : يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم ، التي تصوّر القائد الادارى على أنه رمز للسلطة symbol of authority ، ومظهر للسمات الطيبة والرشد .. ويمثل الثاني : النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم ، والتي تنظر للقيادة الادارية على أنها من مظاهر العلاج الاجتماعي a manifestation of social Pathology ..

---

(١) راجع في هذا :

— د . لويس كامل مليكة ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٣ ، ص: ٢١٨ ، ٢١٩ .

— J.Beal, J.Bohlen, and H.Roudabaugh, "Leadership and Dynamic Group Action " .

(ترجمة عربية بعنوان : "القيادة وديناميكية الجماعات" ، للدكتورين محمد علي الحريان ، وابراهيم شهاب ، مكتبة الانجلو المصرية — القاهرة ، عام ١٩٦٩ ، ص : ٢٨ — ٣٢) .

وأدى هذا الاختلاف بين الاتجاهين الى اختلاف حول معنى القيادة . وربما زاد المشكلة تعقيدا — كما يرى بعض الدارسين (١) — ما بذله بعض الكتّاب من محاولات للتوفيق بين الاتجاهين السابقين بالتوصل الى نماذج مثالية للقيادة، مما أدى الى حدوث فجوة بين هذه النماذج وبين ما هو كائن ، حيث كان الافضل التوصل الى توجيهات أو خصائص معينة تتعلق بالقيادة يجب أن يتوفر قدر منها على الأقل .

٤ — ردّ الفعل الذى تكوّن لدى علماء الاجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية authoritarian principles التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتّاب حول موضوع التنظيم ،والتي انعكست آثارها على مفهوم القيادة الادارية وأساليبها . . فجعل الكثير من أصحاب النظريات الاجتماعية يعارضون كافة المفاهيم الاستبدادية المتعلقة بالتنظيم . كما أن بعض الباحثين رفض خلال دراساتهم التجريبية معالجة المفاهيم المتصلة — بالمسئولية والسلطة وغيرها من الظواهر المماثلة والمتصلة بالتنظيم — باعتبارها مظهرا للتسلط .

وأدى ذلك الى اختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها ، وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الادارة الذين استعانوا بمجهودات وأبحاث علماء الاجتماع لالقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها (٢) .

---

(١) د . ابراهيم درويش : "التحليل الادارى" ، (دار النهضة المصرية — القاهرة) عام ١٩٧٣ ، ص : ٦٢ .

(٢) Stogdill, op. cit, 1950, pp :9-11.

٥ ـ التشابك التام بين القيادة الادارية وكل نواحي النشاط في التنظيم ، هدفا وسياسة ، تخطيطا وتنفيذا ، توجيها ورقابة ، سلطة ومسئولية .. أدى الى التداخل بين بعض جوانب العملية الادارية ومهام المدير القائد ودوره فيها . وكل ذلك أدى الى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الادارية ومعناها[1] .

فالصعوبات السابقة لوضوح معنى القيادة كان لها أثر كبير في عدم وصول الفكر الادارى الى فهم متكامل لموضوع القيادة ، مما دفع كتّاب الادارة المحدثين الى بذل محاولات واسعة وجادّة لازالة كل العقبات التي تحول دون فهم القيادة وصولا الى نظرية متكاملة ومتطورة لها .

---

(١) د . ابراهيم درويش : "الادارة العامة في النظرية والممارسة" ، الطبعة الثانية ، (مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ـ القاهرة) ، عام ١٩٧٦ ، ص : ١٣٠ .

المبحث الثاني

أهمية القيادة في الادارة

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الاداري الى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض essense of management ، وأنها مفتاح الادارة.(١) وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية ، فتجعل الادارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها(٢).

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم اداري(٣).. ومن هنا جعل علماء الادارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم ، وأصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الادارة العامة وادارة الاعمال وعلم النفس الاداري .

ويقتضي توضيح أهمية دور القيادة في الادارة ، بيان معنى الادارة ، وتحليل جوانب العملية الادارية لنتبيّن دور القيادة في كل جانب .

تعني كلمة ادارة administration (والمشتقة من أصلها اللاتيني administratio المكون من مقطعين هما : ad ، ومعناه : الى to ، و ministratio ومعناه : يخدم) خدمة أو مساعدة الاخرين to serve وأن الشخص الذي يتولى القيام بهذه المهمة (الاداري) انما يقوم بتنظيم شئون

---

(١) ديموك وزميلاه ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٧ ، ص : ٤٢٩ .

(٢) Tyagi, op. cit, 1972, p:285.

(٣) R.Killian, " op. cit, 1966, p:22.

الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمورهم[١] . ومعظم التعريفات التي وضعها علماء الادارة للادارة لم تخرج عن تصويرها في اطار هذا الفهم .

فنرى " تاجي "[٢] يعرّف الادارة بقوله : " الادارة تعني التنظيم والترتيب الخاص للجهود الجماعية للبشر" . ويعرّفها " د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا "[٣] بقولهما : " الادارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين" .

والادارة عند " آرنست ديل "[٤] تعني : " تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين" .

---

(١) راجع في تأصيل معنى الادارة على سبيل المثال المراجع التالية :

— د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٢ ، ص: ٣٣ .

— Tyagi, op. cit, 1972, p: 3.

— ديموك وزميلاه ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٧ ، ص : ١٢ .

(٢) Tyagi, op. cit, p: 3.

وجاء نص تعريفه كالاتي

".. Administration is the management or proper ordering of the collective activities of human beings.. " ,

(٣) د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا ، المرجع السابق ، ص : ٣٣

(٤) Ernest Dale,"Management - Theory and Praetice", (MeGraw-Hill Book Co. -New York), 1965, p :4.

وجاء نص تعريفه كالاتي :

".. Management is getting things done through other people .. " .

ويعرّفها " ففنروبرستوس "[١] بأنها : " تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة " .

ويعرّفها " ديموك وزميلاه "[٢] بقولهم : " الادارة في أوسع معانيها تعني اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردى أو جماعي " .

ومن التعريفات السابقة يتضح أن الادارة — بمعناها الواسع — هي : تنظيم وتنسيق نشاط بشرى جماعي لتحقيق أهداف معينة .. وأن لها بهذا المعنى عدّة جوانب تتمثل في : الجانب التنظيمي ، والجانب الانساني ، والجانب الاجتماعي ، والجانب الخاص بالأهداف .. وسنتناول تحليل هذه الجوانب لابراز الدور الهام للقيادة الادارية في كل جانب ، ومسئوليتها في تحقيق التكامل بين هذه الجوانب المتعددة وتوجيهها وتوفير الفاعلية للادارة لتمكينها من تحقيق أهدافها .

أولا — الجانب التنظيمي للادارة :

يبرز الجانب التنظيمي للادارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد .. وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد علمية كشفت عنها البحوث والتجارب ، واستخلصها علماء الادارة من المزاولة العملية وهو مايعبّر عنه بالجانب النظرى للادارة . كما تتم عملية التنظيم وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الانسانية .. ذلك لأن التزام القواعد العلمية في التنظيم لايؤدى الى نتائج متماثلة في كافة الحالات ، لأن هذه القواعد العلمية تكون قابلة للتعديل والتغيير كلما تغيرت ظروف

---

(١) Pfiffner and Presthus, op. cit, 1960, p : 3.
وجاء نص تعريفهما كالآتي :

".. The Organization and direction of human and material resources to achieve desired goals.. " .

(٢) ديموك وزميلاه ، المرجع السابق ، ص : ١٣ .

العمل من تنظيم الى آخر . فنجد ادارة معينة تتمتع بكفاءة عالية تحت قيادة بعينها ، وتقل كفاءتها تحت قيادة أخرى مع بقاء كافة الظروف على حالها .. ومن هنا كان الرأى الغالب لدى علماء الادارة هو أن الادارة تجمع بين صفات العلم والفن (١) . ودور القيادة في الجانب التنظيمي هذا لا يقتصر على مجرد اصدار المدير القائد للأوامر والتأكد من أن النشاطات الادارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها ، ولكن الدور الأساسي والهام للمدير القائد هو امداد الموظفين بكل مايحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية عالية ، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون (٢) .

كما أن دور المدير القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها . ويستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه ايجاد السلوك الهادف لدى الموظفين ، وتوجيه كل جهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ، وتحديد المسئوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه . وهذا ماجعل " ففنروبرسثوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه (٣) . فدور القيادة الادارية في الجانب التنظيمي اذن دور هام وأساسي يتمثل في قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم ، وفي ربط أقسام التنظيم الادارى بالعاملين فيها ، وبالأهداف التي يسعى

---

(١) د . الطماوى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٩ ، ص: ٣٣ . حيث يشير الى أن من علماء الادارة الذين يرون أن الادارة تجمع بين صفات العلم والفن : ليباوسكي ، وجلادن ، وهوايت ، ووالدو ..

(٢) Gladden, op. cit, 1964, p: 109 .

(٣) Pfiffner and Presthus, op. cit, 1960, pp: 106, 107

التنظيم لتحقيقها ، وايجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم .

ثانيا - الجانب الانساني للادارة :

يبرز دور القيادة الادارية في الجانب الانساني للادارة أكثر منه في الجوانب الاخرى. فالوظائف الأساسية للادارة ومايتّبع في أدائها من قواعد ولوائح واجراءات ، ليست الاّ وسائل لانجاز أهداف التنظيم . وتتضح أهمية الجانب الانساني للادارة اذا ما أدركنا أن انجاز هذه الأهداف انما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى قيادة التنظيم توجيههم لتحقيق أهدافه . وعملية التوجيه - التي تعتبر محور نشاط القيادة - تنصبّ أساسا على السلوك الانساني للعاملين ، مستهدفة تنمية روح التعاون الاختيارى بينهم عن طريق الاتصال الفعّال بين قيادة التنظيم والعاملين فيه ، والذى يؤدى الى نقل الاتجاهات والمشاعر والاحاسيس المساندة أو المعوّقة لأهداف التنظيم. وهذا ماصوّره " سايمون" بقوله : ان اخفاق القائد الادارى في اتصاله بمرؤوسيه انما هو نتيجة تناسيه لسلوك العاملين الذى يشكّل أداة فعّالة يمكنه بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم الذى يقوده .(١)

فالتنظيم الادارى أولا وقبل كل شئ تنظيم انساني - وليس آليا كما صوّرته النظريات الكلاسيكية في الادارة - ، والعنصر الانساني human elements فيه يحتل المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها . ومن هنا فان محور السلوك الادارى في التنظيم هم الأشخاص لا الأموال والأدوات ، ولذلك اتجه اهتمام علماء الادارة الى التركيز على العنصر الانساني في الادارة ، وعلى القيادة الادارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر

---

(١) Simon, op. cit, 1961, p: 108 .

ويقول " سايمون" في ذلك :

".. failure in communications result whenever it is forgotten that the behavior of individuals is the tool with which organization achieves its purposes .. " .

وجعله أكثر فاعلية . . يقول " جلادن " : ان الادارة في جوهرها هي علاقات انسانية ، ودور القيادة فيها يبرز من خلال كون اهتمام القائد ينصبّ بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل . وأن العناصر الأخرى - من أموال وأدوات - وان كانت عناصر ضرورية ، الاّ أنها تستخدم وترتب بواسطة أفرادهم المدير القائد ومن تنصبّ ادارته عليهم ، أي مرؤوسيه .(١)

وأهمية العنصر الانساني في الادارة هي التي وجّهت اهتمام روّاد النظريات الحديثة الى تطوير الادارة من خلال المدخل الانساني ، وجعل الادارة انسانية humanization of administration ، وذلك بتخليصها من طابعها التسلطي المبني على التركيز على العمل وحده ، والنظر للعاملين كآلات صماء ، والاعتداد بالحوافز المادية دون الحوافز المعنوية ، ومن ثم اقامة الادارة على أسس انسانية تحقق ديمقراطية الادارة . ووجدوا أن وسيلتهم لتطوير الادارة وجعلها انسانية هي التركيز على القيادة والاسلوب الديمقراطي للقيادة ، فأولوها اهتمامهم واتخذوا منها مجالا لدراساتهم .

ويتضح لنا دور القيادة الادارية في هذا الجانب الانساني اذا استعرضنا مسئوليات القائد الاداري الكثيرة في مجال العلاقات الانسانية والمتمثلة في :

---

(١) Gladden, op. cit, 1964, p : 21.

ان تركيز " جلادن " على أهمية العنصر الانساني في الادارة ، هو الذي جعله ينتقد نبوءة " كارل ماركس " ، من أن الادارة في المجتمع الشيوعي - المجتمع الذي سيتحقق نتيجة كفاح طبقة " البروليتاريا post- pro- litarion society - سوف تقتصر على مجرد ادارة الأشياء لا الأشخاص . ويقول " جلادن " في نقده لنبوءة "ماركس" : ان تصوّر " ماركس " هذا لوضع الادارة في المستقبل يجرد الادارة من محتواها الانساني ، والذي بدونه لا توجد ادارة .

اقامة العلاقات الانسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل ، واشراكهم في مناقشة مايمس شئونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة — وهو مايسمي الادارة بالمشاركة participative administration — واشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل ، وتسوية المنازعات فيما بينهم ، وتمكينهم بالتالي من استخدام مهاراتهم في العمل .. وكل ذلك في اطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والتنظيم من جهة ، وحاجات ومتطلبات المجتمع الذى يعمل في نطاقه من جهة أخرى (١) .

ودور القائد في هذا الجانب الانساني للادارة دور معقّد ومتعدد الجوانب .. ذلك أن الدور الانساني للقائد لايقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه Leadership role ، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها ، وهو مايسمى بدور التبعية followership role ، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين مايصدر اليه من توجيهات من السلطات الأعلى — والتي يترتب على التزامه بها كسب ثقة هذه السلطات وبالتالي فتح مجال الترقية أمامه لمراكز ادارية أعلى — ، ومايصدر هو من توجيهات الى مرؤوسيه .. وهناك دور القائد كزميل للقادة الآخرين peer role . فانتماء القائد لمجموعة أو أكثر من الزملاء له أهمية في تعزيز موقفه ، ويفرض عليه هذا الدور أن يبنى علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى ، وأن يعمل من خلال هذه العلاقات على خلق الدعم والتعاون معهم .. وأخيرا دور القائد وعلاقاته كشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم outside relationships ، كاشتراكه في النوادى والجمعيات

---

(١) K. Davis, "Human Relations in Work", (McGraw-Hill Book Co. New York), 2nded. 1962, pp: 104, 105.

والنقابات ، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى ، وكل هذه العلاقات تفرض عليه أن يوفق بين احتياجات جميع هذه العلاقات ، ويواجه الضغوط المختلفة التي قد تفرضها عليه ..

وكل الأدوار السابقة التي يقوم بها القائد تتطلب منه القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا ، وهذا — كما يقول " آلن "[1] — مايزيد من صعوبة موقف ووضع القائد ، ومن أهمية دوره الانساني في التنظيم .

ثالثا — الجانب الاجتماعي للادارة :

ينبع الطابع الاجتماعي للادارة من كون التنظيم الادارى — على اختلاف صوره وأشكاله — يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة . ومحور نشاط الادارة التنظيمات الانسانية على اختلاف أشكالها — ابتداء من الاسرة والمدرسة والجامعة ، الى الجمعيات على اختلاف أنواعها والنقابات والشركات والمصالح الحكومية ، وانتهاء بالدولة — .. والتنظيم هو العامل الحاسم في نجاح هذه النشاطات الانسانية الجماعية وتحقيق أهدافها .. لأنه أصبح من المألوف أن ينتمي الفرد في عصرنا الى واحد أو أكثر من هذه التنظيمات الانسانية ، حتى وصف المجتمع اليوم بأنه مجتمع تنظيمات .

والقيادة الادارية — كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة ، وكأداة فعّالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه — هي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الادارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها . والحاجة لها أصبحت ملحّة في التنظيمات الادارية الحكومية الكبيرة ، والتي أصبحت من أبرز سمات الادارة الحديثة .. يقول " جلادن " : اذا كانت القيادة الادارية الصالحة لازمة وضرورية في جميع التنظيمات التي تؤدى عملا جماعيا مشتركا — سواء كانت تنظيمات خاصة ،

---

(١) Allen, op. cit, 1964, pp: 64, 65.

كشركة أو تنظيمات عامة كوزارة أم مصلحة حكومية - فانها ، أى القيادة الادارية ألزم ماتكون في التنظيمات الادارية الكبيرة الحجم والمعقّدة في الدولة الحديثة (١) .

وأهمية دور القيادة في الجانب الاجتماعي للادارة جعلت الدراسات الاجتماعية الواسعة والمتعددة تركز اهتمامها - من خلال تحليلها لجوانب التنظيم الادارى المتعددة ، كأسباب نشأته وتطوره وعلاقته بالمجتمع وتأثيره على الفرد العامل في نطاقه وتأثره به - على القيادة ودورها الهام في التنظيم الادارى . وقد أثمرت هذه الدراسات كثيرا من التوجيهات لترشيد الدور الاجتماعي للقائد الادارى ، واتضحت هذه التوجيهات في كتابات ودراسات علماء علم الاجتماع والنفس الادارى .

ومن المظاهر الهامة لاجتماعية الادارة امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم - قادة ومرؤوسين - خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية والصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها . ويبرز دور القيادة الادارية الهام هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم .

واذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للادارة ، فانها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليها هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القادة داخل التنظيم . فالقائد الادارى يتأثر في ممارسته لمهامه القيادية بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه ، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم (*) واتجاهاتهم وتطلعاتهم . كما يتأثر أيضا بعوامل

---

(١) Gladden, op. cit, 1964, p:110.

(*) القيم values هي أفكار الشخص عما هو جيد أو رديء أو مرغوب أو غير مرغوب - والقيم تدور حول عدد من الاتجاهات ، كما أن تنظيم اتجاهات الناس نحو مختلف الموضوعات يدور في الغالب حول القيم التالية : القيم النظرية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية والجمالية . .
(راجع : سليمان نظمي اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٢ ، ص: ٩)

اجتماعية من خارج التنظيم ، تتمثل في القيم الاجتماعية social values السائدة في المجتمع ، ذلك أن هذه القيم ستنعكس على سلوك القائد ومرؤوسيه داخل التنظيم الذى يعمل في نطاق المجتمع ككل . . وهذه العوامل الاجتماعية تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره ، لان تنكره لقيم المجتمع والمرؤوسين يترتب عليه فقدان القائد لتعاون مرؤوسيه معه . وعلى مدى قدرة القائد على تقدير هذه العوامل وأخذها في اعتباره يتوقف نجاحه وفاعليته في تحقيق أهداف التنظيم .(١)

رابعا - الجانب الخاص بأهداف الادارة :

يستهدف تنظيم النشاط الجماعي في التنظيم الادارى تحقيق أهداف ادارية معينة ، ولابد أن يكون هناك هدف يسعى التنظيم لتحقيقه . . ذلك لان التنظيم بدون وجود أهداف يسعى لتحقيقها ، يصبح فوضويا وتتبدد جهود العاملين فيه ، ويضيع النشاط الجماعي . . وتتعدد الأهداف التنظيمية وتتباين تبعا لتنوع النشاط الجماعي الذى تتخذه جماعة التنظيم والقطاع الذى تزاول فيه الجماعة العاملة نشاطها . فيستهدف المشروع التجارى أصلا الربح ، بينما يستهدف التنظيم الحكومي أداء الخدمة العامة للمواطنين على أفضل وجه .

وعلى الرغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدا في جميع التنظيمات الادارية ، وهو العمل على تحقيق

---

(١) راجع في ذلك :

M.Lazarus, E.Warren, and J. Schne,"The Progress of Management ", (Prentice- Hall Inc. Englewood Cliffs, N.J), Second ed., 1972, p: 1,2.

Stogdill, op. cit, 1950, p: 7.

هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه ، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين فيه من جهة ، وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى .

وبقدر ماتكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف ، فان ذلك يساعد الادارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه . الاّ أن دور القائد في تحقيق أهداف التنظيم - من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم - يضع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف أو المتناقضات كما سماها " ستوجديل " ، والتي تتمثل في المواقف التالية :

التوفيق والموازنة بين ماتم انجازه فعلا من العمل وبين مايراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية ، والتوفيق بين اشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لاشباع هذه الحاجات ، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعدّدة من الخطوط التي يتّبعها التنظيم غير الرسمي .(١)

ومما زاد في أهمية دور القيادة في تحقيق أهداف الادارة ، ماتشهده الادارة الحكومية من مشكلة تعدد أهداف التنظيمات الادارية وتعقدها ووجود التعارض بينها أحيانا - اذ لم يعد التنظيم الادارى يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل وانما عليه أن يسعى الى تحقيق عديد من الأهداف المعّقدة والمتشابكة - مما زاد من المشاكل التي يجب على القيادة الادارية مواجهتها ، حتى أصبحت قدرة

---

(١) Stogdill, op. cit, 1950, pp: 8,9 .

القيادة على مواجهة هذه المشاكل وحلها من العوامل التي تحدد نجاحها وفاعليتها في تحقيق هذه الأهداف المتعددة والمعقّدة (١) .

فدور القيادة في تحقيق أهداف الادارة تبرز أهميته من خلال تحمّل القيادة الادارية لمسئولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقّد الأهداف التنظيمية .

---

(١) لعل مما يجدر ذكره هنا أن من أهم العوامل التي أدت الى احداث تطورات عديدة في الأهداف التي ينهض التنظيم الادارى بتحقيقها ، التطورات العميقة والبعيدة المدى في وظيفة الدولة ومن ثم في دور الادارة وذلك نتيجة لارتباط الادارة بوظيفة الدولة تطورا ونموا ، ضيقا واتساعا ، كما أو كيفا .. ويرى — بعض كتّاب الادارة — أن هذه التطورات في وظيفة الدولة كانت نتيجة حدثين هامين : يمثل الاول : الأزمة الاقتصادية وماتبعها من تغييرات جذرية في الدول المتقدمة ، وماتبع ذلك من نظريات جديدة في وظيفة الدولة .. ويمثل الثاني : ميلاد مايقرب من ثلثي دول العالم بعد الحرب العالمية الثانية ، وتمثّل ذلك في الدول النامية بما تحمل من أثقال التخلف في كل نواحي حياتها ، بجانب مشاكل أخرى خلّفها لها الاستعمار لتواجهها في فترة مابعد الاستقلال ..

ويمكن أن نضيف الى هذين الحدثين عاملا ثالثا يتمثل في التقدم العلمي والتكنولوجي الذى شهده النصف الاخير من هذا القرن ، والذى انعكست آثاره على كافة نشاطات الدولة ، وساهمت بالتالي في نمو التنظيم الادارى ، وتطوره وتعقّد أهدافه .

(راجع : د . ابراهيم درويش ، الادارة العامة في النظرية والممارسة مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٦ ، ص : ٢١٩ ، ٢٢٠) .

وهكذا يتبيّن لنا من خلال التحليل السابق لجوانب العملية الادارية أهمية الدور الذى تؤديه القيادة الادارية . ومنه يتبيّن أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده .. ذلك أن قيادة التنظيم تمتد — من خلال تأثيرها في كل جوانب العملية الادارية — الى موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظف والقائد ، مما يسهّل على العاملين في التنظيم ادراك أهدافه والاقتناع بها ، فيعملون متعاونين مع قائدهم على تحقيقها ، وبذلك تقرّب القيادة بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته .. وهذا ماسماه — أحد كتّاب الادارة[1] " بالدور الروحاني للقيادة " في التنظيم الادارى .

---

(١) د . ابراهيم درويش ، التحليل الادارى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٣ ، ص : ٢٥٣ ، ٢٥٤ .

الباب الثاني

أساليب القيادة الادارية وأنماطها

تمهيد :

لما كانت القيادة الادارية تقوم في جوهرها على التأثير الذى يمارسه القائد في مرؤوسيه - على نحو ما بينا في الباب الأول - ، فان اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها . وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها - علماء الادارة والنفس والاجتماع - حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية . وقد توصلت هذه الدراسات الى تصنيفات متعددة لأنماط القادة يتعذر حصرها في هذا المجال . . وأهم هذه التصنيفات : تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم الى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا ، وآخرين يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم . وتصنيفهم من ناحية ثانية من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية : الى قادة محافظون ، وحساسون ، وذوى اتجاهات شخصية ، وذوى اتجاهات موضوعية . وتصنيفهم من ناحية ثالثة من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الذين يقودونهم الى قادة ذوى ميول تحكمية ، وآخرين ذوى ميول انسانية تقوم على الاقتناع . . وقادة رسميين وآخرين غير رسميين .(١)

وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القادة ، فان أكثر المعايير شيوعا في الفكر

---

(١) راجع في هذه التصنيفات وغيرها :

- Bass, op. cit, 1960, pp: 86, 87
- Gibb, op. cit, 1969, chapter 4.

الاداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها — وهو مايهمنا في مجال القيادة الادارية — معياران رئيسيان هما :

المعيار الأول : ويقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه .. وماذا كان يركز كل السلطات في يده ، ويهتم بالانتاج فقط ، ويعتمد على ايجاد الدافع الى العمل لدى موظفيه عن طريق مايسمى بسلطة الجزاء .. أو أنه لايركز كل السلطات في يده ، ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه ، ويعتمد على ايجاد الدافع الى العمل لدى موظفيه على مايسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الانسانية الصحيحة بينه وبينهم .. أو أنه يترك جميع المسئوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلية في الادارة بدون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات .. وقد صنّفت أساليب القيادة الادارية على أساس هذا المعيار الى ثلاثة أساليب هي :

١ — القيادة الاتوقراطية Autocratic leadership

٢ — القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

٣ — القيادة المنطلقة — أو غير الموجهة Laissez-Fair Leadership

المعيار الثاني : ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه ، ومن حيث تعيينه .. وماذا كانت سلطة القائد سلطة رسمية — مقننة — نابعة من مركزه الوظيفي ، ويلتزم في ممارسته لمهامه وفق الخرائط الرسمية التي تحكم التنظيم الذى يقوده .. أو أن سلطته غير رسمية — تلقائية — مستمدة من سمات ومهارات شخصية تؤدى بصاحبها الى اختياره بصفة غير رسمية — من قبل مجموعة من المرؤوسين ، ليرعى مصالحها ويشبع حاجاتها ويحقق أهدافها ، دون أن تكون المهام التي يقوم بها محدّدة بشكل رسمي ، أى لايكون لها أثر في خرائط التنظيم الرسمي ..

وقد صنفت القيادة الادارية على أساس هذا المعيار الى نمطين :

١ — القيادة الرسمية Formal leadership

٢ — القيادة غير الرسمية Informal Leadership

ومن هنا ستكون دراستنا لأساليب القيادة وأنماطها مقتصرة على التصنيفين السابقين ، وذلك في فصلين :

الفصل الاول : لدراسة أساليب القيادة الثلاثة : الاتوقراطية ، والديمقراطية ، والمنطلقة .

الفصل الثاني : لدراسة نمطي القيادة : الرسمية ، وغير الرسمية .

الفصل الأول

القيادة الأتوقراطية والديمقراطية والمنطلقة[1]

لم تكن أساليب القيادة الثلاثة هذه معروفة في الادارة الا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر ، حين بدأ اهتمام الفكر الادارى في تطبيق هذه الأساليب في مجال الادارة ، مستعينا ومسترشدا بالنتائج التي توصل اليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال .

---

(١) لقد اتخذت أساليب القيادة الثلاثة تسميات مختلفة لدى علماء الادارة ، والنفس والاجتماع ، تختلف باختلاف المدخل الذى اتخذوه لدراسة القيادة . وأهم هذه التسميات :

أ — فقد سماها البعض على التوالي : القيادة التي تركز اهتمامها على شخص القائد Leader-centered ، والقيادة التي تركز اهتمامها على مجموعة المرؤوسين group-centered ، وأخيرا القيادة التي تركز اهتمامها على شخص المرؤوس واطلاق حريته في العمل individual-centered .

راجع :

Aurin Uris,"How to Be A Successful Leader", (McGraw-Hill Book Co. -New York, 1953,pp:34,35.

ب — وسماها البعض : القيادة الاستبدادية أو المتسلطة authoritarian ، والقيادة الاستشارية أو الانسانية consultative or humanistic ، والقيادة السمحة أو المتساهلة permessive .

راجع :

Jack Taylor,"How to select and Develop Leaders", (MeCraw Hill Book Co. -New York), 1962, pp: 13, 14.

جـ — وأطلق البعض على القيادة (الاتوقراطية) القيادة السلبية negative لأنها تقوم على استخدام أسلوب التحفيز السلبي =

فقد كان للنتائج التي توصلت اليها تجارب " هوثورن " ، وللأفكار التي تبناهـــا " جورج التون مايو " أثر في القاء بعض الضوء على هذه الأساليب الثلاثة للقيادة . ثم تبعتها دراسات تجريبية هامة Laboratory studies قامـت بها جامعة ايوا IOWA الامريكية في أواخر الثـــلاثينيات من القـــرن

= negative motivation القائم على التخويف والتهديـــد .. وسمى القيادة (الديمقراطية) بالقيادة الايجابية positive لكونها تستخدم أسلوب التحفيز الايجابي positive motivation القائم على اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين ..

راجع :

Davis, op. cit, 1962, pp : 112,133.

د- وأطلق البعض على القيادة (الاتوقراطية) القيادة الآمرة أو غـــير التوجيهية non-directive ، في حين سمى القيادة (الديمقراطية) بالقيادة البناءة أو التوجيهية directive and structuring

(راجع : F.Fiedler,"Leadership-A New Model",in Gibb, op.cit,1969p:231

هـ- وأخيرا استند البعض التسمية من المراحل التاريخية للادارة ، فأطلـق على القيادة التي سادت في ظل المدخل الألـــي لـــلادارة mechanical approach -والذى ساد خلال القرن التاســـع عشر وأوائل القرن العشرين ـ القيادة (الاتوقراطية) ، في حين أطلق على القيادة التي سادت في ظل المدخل الاجتماعي للادارة social approach ـ والذى ساد في فترة مابعد العشرينيات من هـــذا القرن ـ القيادة (الديمقراطية) ..

راجـــع :

Edwin Flippo, "Principles of Personnel Management", (McGraw-Hill Book Co.-New York), 1961, pp: 16-24.

الحالـــي (١) .. والتي أوجدت — على حد تعبير "أوريـــس Uris " — مـدخـلا أساسيا وهاما essential Key لدراسة أساليب القيادة الثلاث، وكشفـــت عـــن نتـــائج هامـــة ترتبط بالآثـــار التي ترتبـت

---

(١) لقد عرفت هذه الدراسات المشيرة باسم تجارب "الأجواء الاجتماعية Social climates" وقد قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي فـي جامعة "ايوا" الامريكية هم : "كيرت ليفين Kert Lewin "، "رونالـد ليبيت Ronald lippit "، و"رالف وايت Ralph White ".. وكان ذلك عام ١٩٣٩ .. وتتلخص وقائع هذه التجارب في أنه طلب من مجموعة مـن طلاب المدارس في سن العاشرة أن يتطوعوا للالتحاق بناد خارج مدارسهم لمزاولة بعض الحرف اليدوية البسيطة مثل : صنع نماذج الطائرات ، ونحـت التماثيل ، وغيرها .. وبعد ذلك تم تقسيم الطلاب المتطوعين الى ثـــلاث مجموعات : اتبعت المجموعة الأولى أسلوب القيادة الاتوقراطية autocratic أما المجموعة الثانية فأخذت بالأسلوب الديمقراطي democratic ، تاركة الاسلوب المنطلق Laissez Fair للمجموعة الثالثة .. وتم اخضاع هذه المجموعات الثلاث لاشراف أشخاص بالغين بعد خلق الجو المطلوب لعمل كل مجموعة بأن طلب من قائد المجموعة الاتوقراطية أن يتصرف بالطريقة التالية : يفرض القرارات ، يملي كل خطوات العمل وأساليبه على أعضاء مجموعته واحـــدة تلو الأخرى دون أن يستشيرهم ودون أن يعرفهم بالخطوات التالية ، ويـــوزع المسئوليات دون أخذ رأيهم ، عدم تكوين علاقات شخصية معهم ، وعدم ابداء أسباب للمـديح أو النقد ..

كما طلب من قائد المجموعة الديمقراطية أن يتصرف بالطريقة التالية : اعطـــاء مجموعته حرية تقرير سياسة العمل ، ويناقش معهم طريقة العمل ككل ، ويقـــترح أكثر من طريقة للنواحي الفنية ، ويمدهم بالمعلومات اللازمة لتسهيل أداء العمل ويترك لهم اختيار الطريقة المناسبة وتوزيع المسئوليات ، واختيار كل عضو مـــن أعضاء المجموعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب العمل معهم ، وأن يكون نقـــده أو مديحه مقترنا بشرح الأسباب ، وأن يسلك خلال كل ذلك كعضو في مجموعته .

وطلب من قائد المجموعة المنطلقة أن يتصرف على النحو التالي : أن يســـمح لأفراد جماعته بأن يفعلوا مايحلوا لهم ، ويخبرهم بأنهم يستطيعون أن يسألوا عن أية معلومات اذا رغبوا ذلك ، ولا يقدم لهم أية مساعدة ، ولا يشارك مالم =

على كل أسلوب منها[1] !

وسنعرض فيما يلي لموضوعات هذا الفصل في أربعة مباحث : نعرض في الاول : للافتراضات والمفاهيم الادارية التي أسهمت في توجيه أسلوب الادارة نحو

= يطلب منه ذلك ، ولا يمتدح أو يلوم أحدا ..
وتم بعد ذلك تتبّع خصائص الأساليب الثلاثة في القيادة .. وكتجربة ضابطة ، تعاقب تطبيق هذه الأساليب الثلاثة على كل جماعة لمدة سبعة أسابيع ، وذلك بتبديل أعضاء المجموعات ، حيث نقل أولئك الذين كانوا في مجموعات أتوقراطية الى أخرى ديمقراطية أو منطلقة ، والعكس بالعكس.
وقد استهدفت هذه الدراسة العلمية — لأساليب القيادة الثلاثة — معرفة تأثير ثلاثة أجواء اجتماعية هي : الاتوقراطي ، والديمقراطي ، والمنطلق ، على سلوك الفرد والمجموعة العاملة في ظلها ، ودراسة العلاقة بين هذه الأساليب الثلاثة وبين سلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها عليه .
وسوف نستشهد بنتائج هذه الدراسة عند عرضنا لكل أسلوب من الأساليب الثلاثة .
راجع في نتائج هذه التجربة :

— R.White and R.Lippit,"Leader Behavior and Member Reaction in "Three Social Climates","in:"Group Dynamics; Research and Theory", edited by: Dorwin Cartwright and Alviv Zander, (Harper and Row Publishers - New York), Seconded, 1960, pp : 527-553.

— A.Brown,"The Social Psychology of industry", 1956.
(ترجمة عربية بعنوان : " علم النفس الاجتماعي في الصناعة " ، للدكتور : السيد محمد خيري وآخرين ، دار المعارف — القاهرة ، عام ١٩٦٠ ، ص: ٢٥٢ ، ٢٥٧ .) .

(١) من أهم المآخذ على تجارب " الأجواء الاجتماعية " أن نتائجها كان يمكن أن تختلف لو طبّقت على أفراد من مجتمعات أخرى ، وأنه من المشكوك فيه الحصول على نفس النتائج مع أفراد ترعرعوا في ظل ظروف ثقافية واجتماعية تختلف عن الظروف الثقافية والاجتماعية التي تحكم المجتمع الأمريكي .. وأن التجربة =

الأخذ بأسلوبي القيادة الاتوقراطي والديمقراطي في مرحلة معينة من مراحل الفكر الاداري ، وفي الثاني : لأسلوب القيادة الاتوقراطية ، وفي الثالث : لأسلوب القيادة الديمقراطية ، وفي الرابع : لأسلوب القيادة المنطلقة — أو غير الموجهة .

= لم تأخذ في اعتبارها أن هناك بعض الأفراد ممن اشتركوا فيها يفضّلون الأسلوب الاتوقراطي على الديمقراطي في الاشراف عليهم ، لكونهم تربوا في ظل عائلة مسيطرة ، وأن مثل هؤلاء الأفراد يجدون أمنا أوفر ، واشباعا أكثر لرغباتهم ، أينما تسيطر عليهم سلطة أعلى ، وكذلك أينما يستطيعون هم فرض سلطاتهم على من هم أقل مكانة .. ويضاف الى هذين المأخذين ، أن القائمين على التجربة استخدموا ألفاظا وتسميات محدّدة للاصطلاحات الاتوقراطية ، والديمقراطية ، والمنطلقة ، وذلك لا يستقيم مع ما لهذه الاصطلاحات من معان ودلالات عامة .. هذا فضلا عن عدم تحديدهم لمضمون وحدود كل أسلوب ، مكتفين فقط بمقارنتها مع بعض ثم تقييمها ، والخروج بنتائج عامة مفادها أن الاسلوب الديمقراطي للقيادة هو أفضلها ، مما جعلهم يفرطون في تأييدهم وتفضيلهم لهذا الاسلوب ، دون تقديرهم لأهمية اختلاف الظروف في المواقف ..

راجع في هذه الانتقادات :

— Uris, op. cit, 1953, pp : 27-30.

— براون ، المرجع السابق ، ص : ٢٥٦ ، ٢٥٧ .

وبالرغم من وجود المآخذ السابقة على هذه التجارب ، فانها — في رأينا — ساهمت في توجيه الأنظار في الفكر الاداري الى معرفة مزايا وعيوب كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة ، وتطبيق الأسلوب الأفضل .. وما عمّق الاقتناع بجدوى تطبيقها في الادارة ، أنه ثبت وجود شبه كبير بين سلوك المشرفين في المجموعات الاتوقراطية الخاضعة للتجربة ، وسلوك المديرين المنفذين تشكو الادارات من سلوكهم .. كما ثبت تفوق الضبط الديمقراطي في الادارة ، وامكانية تعلّم طرق الضبط الديمقراطي من قبل الافراد العاملين في الادارة ، أو بمعنى آخر أكدت نتائج هذه التجربة أن خصائص السلوك الديمقراطي يمكن اكتسابها بالتعليم ، وأنها ليست سمات أو قدرات موروثة ..

المبحث الأول

مداخل الادارة لفهم أساليب القيادة

يقتضي فهمنا لأساليب القيادة الادارية عامة ، وأسلوبي القيادة - الاتوقراطي والديمقراطي - خاصة ، معرفة المفاهيم الادارية التي أسهمت في توجيه أساليب الادارة نحو الأخذ بأسلوب قيادي معين في مرحلة معينة من مراحل الفكر الاداري ، وذلك من خلال الافتراضات والتصورات والتفسيرات التي قدمها كتاب الادارة في اطار هذه المفاهيم .

وسنتناول بالتحليل هذه الافتراضات في اطار ثلاث مراحل : المرحلة الأولى: وتتمثل في المفاهيم التي سادت في الادارة في ظل النظريات الكلاسيكية للادارة ، وماعكسته هذه المفاهيم من افتراضات وجهت أسلوب الادارة نحو مايسمى مدخل الشدّه Hard Approach ، أو النظرة السلبية للادارة .

والمرحلة الثانية : تتمثل في المفاهيم التي سادت في الادارة في ظل النظريات الحديثة - وخاصة المدارس السلوكية - ، والتي كان لما قدمته من افتراضات وتصورات ، أثر في توجيه أسلوب الادارة نحو ما يسمى مدخل اللين Soft approach ، أو النظرة الحديثة للادارة . . والمرحلة الثالثة : وتتمثل في المفاهيم التي سادت في الادارة في فترة مابعد الخمسينيات ، والتي تمثلت في محاولات بعض كتاب الادارة التوفيق بين المفاهيم التي سادت في ظل المدخلين السابقين ، والأخذ من كل منهما مزاياه ، ومحاولة صهر مفاهيمهما في نظرية عامة متكاملة . . وقد كان لهذه المحاولات أثر في توجيه أسلوب الادارة نحو مايسمى بالأسلوب الحازم العادل Firm but Fair وقد سمى هذا المدخل بالمدخل التعديلي The revisionist approach .

الفـــــرع الأول

مـــدخل الشدّه (النظرة السلبية للادارة)

تبيّن لنا في الباب الأول أن المفاهيم التي سادت في الادارة — في ظـــل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الادارة العلمية خاصة — في الفترة الممتدة بـــين نهاية القرن الماضي والثلاثينيات من القرن الحالي ، قد ركزّت اهتمامها علـــى الانتاج .. فصوّرت التنظيم الاداري على أنه تنظيم اقتصادي ، ونظرت للعاملـين فيه على أنهم مصادر للانتاج فقط ، ولم تنظر اليهم باعتبارهم وحدة اجتماعيـــة تتكون من مجموعة من الأفراد يتكيفّون بشكل مستمر مع التغييرات النفسية والاجتماعية التي يعيشونها ، والتي تنعكس على سلوكهم في التنظيم وتؤثر بالتالي في أدائهم. ومن خلال هذه النظرة لم تتم هذه المفاهيم وزنا للدوافع النفسية والعوامـــل الاجتماعية ، ولأهمية تأثيرها في العاملين في الادارة . وترتيبا على ذلك فقـــد أقامت الادارة — في اطار هذه المفاهيم — فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للعاملين كوحدات انتاجية يمكن للقائد التحكم فيها ، وتغيـــير سلوكها ، وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية (١).

وقد انعكست هذه المفاهيم للادارة فيما سمي " بالنظرة السلبية للادارة" الـــتي تقيم فهمها للادارة على افتراضات معينة تفسّر من خلالها سلوك العاملين فيهـــا ، فأسهمت هذه الافتراضات بالتالي في توجيه سلوك الادارة الى الاسلوب الاتوقراطي . ومن أهم الافتراضات التي وضعت في اطار النظرة السلبية للادارة ، تلـك الـــتي

---

(١) Herbert Hicks," The Management of Organizations", (McGraw-Hill Book Co. -New York), 1967, pp: 330, 331.

وضعها " دوجلاس ماكجريجور D.McGregor " وسمّاها بالنظـــــرة التقليدية في الادارة conventional view ، وأطلق عليها مجازا نظريـة (×) . وكذلك الافتراضات التي وضعها كل من : " سايمون " و " أرجيرس " .

وسنحاول من خلال تحليل هذه الافتراضات وأبعادها ، معرفة الى أى مـــدى أسهمت في توجيه أسلوب الادارة نحو الاتوقراطية .

أولا — الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (×) عند " ماكجريجور " :

لقد وضع " ماكجريجور " مجموعة من الافتراضات أقام عليها ماسماه نظرية (×) ، وهذه الافتراضات هي (١) :

أ — مطلوب من الادارة تنظيم العناصر الانتاجية التنظيم من — أفراد ، ومـــال ، ومعدات — ، لتحقيق أهداف اقتصادية .

ب — تقوم الادارة بتوجيه جهود الأفراد في العمل ، وضبط تصرفاتهم فيه ، وحفزهم والرقابة على نشاطاتهم ، وتغيير سلوكهم باجبارهم وتهديدهم بالعقـــاب ، حتى يمكن أن تحصل منهم على المجهود الكافي لانجاز العمل بالشكل الذى يكفل تحقيق أهداف التنظيم .

جـ — أنه بدون هذا التدخل النشيط من جانب الادارة ، وسلوكها طريـــــق التهديد والضغط والرقابة المحكمة لتوجيه العاملين ، قد يظل الأفـــــراد سلبيين في أداء العمل لتحقيق أهداف الادارة بل ومقاومين لها .

د — يضاف الى ذلك — وهو الأهم — أن الفرد العادى هو بطبيعته كسول لا يحب العمل ، ودرجة طموحه قليلة نسبيا ، وغامل لا يريد تحمل المسئولية ، ويعمـــل بأقل جهد ممكن ، ويميل الى الاعتماد على غيره ، ولا يبالي بحاجة التنظـــيم وأهدافه . . وهو ميّال الى مقاومة مظاهر التغيير ، ويهمه قبل كل شيء الأمان

---

(١) Doglas McGregor, "The Human Side of Interprise", (McGraw-Hill Book Co.-New York), 1960, chapter 3, pp: 33-43.

والاطمئنان في العمل ، وهو أخيرا سهل الانقياد ومستعد لتصديق الاشاعات.. ولذلك كله ، فان الفرد يفضّل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا وكيف يعمل ، وأن العقاب أو التهديد بالجزاء من الوسائل الأساسية لدفع الفرد الى العمل ، بمعنى أن الفرد يعمل خوفا من الجزاء أو الحرمان وليس حبّا في العمل . ولذلك لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة عليه حين يعمل ، حيث لا يؤتمن الفرد على شئ هام دون اشراف ومتابعة .

ثانيا — الافتراضات التي وضعها "سايمون" :

أما الافتراضات التي وضعها "سايمون" لاقامة القيادة الادارية على الاكراه والشدّه ، فقوامها أن القيادة يجب أن تكون قائمة على اجبار القائد لمرؤوسيه على اطاعته مادام هذا الاجبار قائما أساسا على قوة القائد ونفوذه النابع من سلطته الرسمية .. وأن طاعة المرؤوسين للقائد تمثل — في نظر "سايمون" — ثمنا لبقائهم واستمرارهم في العمل ، ولما يحصلون عليه من مرتب وترقية وغيرها من امتيازات . وأن الاجبار والطاعة يتطلب اعطاء القائد الحق في أن يعاقب ويكافئ مرؤوسيه بوسائل شتى استنادا الى سلطة المركز ، وواجب الطاعة يتطلب خضوع المرؤوسين لسلطة قائدهم .. وبدون ذلك لا يستطيع القائد انجاز المهام المنوطة به . ويقيم "سايمون" نظرته هذه للقيادة على مجموعة من الافتراضات على النحو التالي :

أ — ان الأفراد مطبوعون على طاعة أولئك الذين يعتبرونهم رمزا لهم ، وينظرون اليهم على أنهم مثلهم الأعلى ، وهذه رواسب نفسية تعود لأيام طفولتهم .

ب — أن الأفراد مطبوعون أيضا على حاجتهم الى الأمن والطمأنينة ، وأن الأبوين يوفران لهم اشباع هذه الحاجة أيام طفولتهم ، وعندما يكبرون ويدخلون ميدان العمل يصبح اشباع هذه الحاجة منوطا بالقائد بفضل ماله من قوة نابعة من مركزه الوظيفي .

جـ — ان مشاركة الفرد العامل لقائده فى تحقيق الاهداف المشتركة تكون عن طريق خضوعه لاوامره وطاعته العمياء Blind obedience لتوجيهاته . ذلك لان الفرد العامل يتخوف عادة من تحمل مسئولية البت فى الامور واتخاذ القرارات الحاسمة والصعبة ، وأن رئيسه بحكم تجربته والسلطة المخولة له ، هو اقدر منه على تحمل هذه المسئولية ، ولذلك عليه ان يمتثل لاوامر رئيسه .

د — ان المسئوليات التى يفرضها المركز القيادى على القائد هى التى تدفعه الى استخدام اسلوب الشدة والحزم لانجاز هذه المهام التى يتحمل مسئولية انجازها وحده . (١)

ثالثا : الافتراضات التي وضعها " ارجيرس " :

واضافة الى الافتراضات السابقة ، هناك افتراضات أخرى ذات أبعاد نفسية واجتماعية أيضا ، تكمن فى شخصيات القادة وفى القيم الاجتماعية التى تؤثر فى توجيه سلوكهم نحو اتباع اسلوب الشدة فى التعامل مع مرؤوسيهم .. وقد يكون الدافع وراء ميل بعض القادة الى السلوك الاتوقراطى ، انحرافات فى شخصياتهم تبدو مظاهرها فى احساسهم بالعظمة والشك فى سلوك الاخرين ، كما قد يكون الدافع وراء ذلك انحرافات فى اتجاهاتهم نتيجة تأثرهم بقيم اجتماعية خاصة تجعل سلوكهم نحو الاخرين متسما باعطاء الاوامر وتوقع اطاعتها دون مراعاتهم للعوامل الانسانية .. وهذا ما توصلت اليه احدى الدراسات التى أجراها " كيريس ارجيرس " .. وأكدت نتائج هذه الدراسة أن غالبية القادة يتأثرون بقيم اجتماعية تحكم سلوكهم وتصرفاتهم ، وأنهم فى اغلب الاحيان يميلون الى الخضوع لهذه القيم الى ابعد حد .. فقد ثبت من خلال الدراسة ان القادة ذوى الميول الاتوقراطية تحكم

---

(١) Simon, op. cit, 1961, pp : 126, 127

تصرفاتهم الرغبة الشخصية في ابقاء موظفيهم خاضعين لسيطرتهم ، ولذلك كانوا أكثر الأحيان يخطاون الظروف البيئية في محيط العمل ، بالشكل الذى يمكنهم من السيطرة والتحكم في مرؤوسيهم ، كما أن اهتمامهم كان يتركز في الغالب على حماية أنفسهم مما يتصورونه — وهما — أنه مؤامرات تحاك ضدهم ، ويقررون منفردين على من يبسطون سيطرتهم والى أى مدى ، وتكون معظم الخطط التي يضعها مثل هؤلاء القادة في نطاق العمل ، خططا فردية تهدف الى اشباع رغبتهم في السيطرة والتحكم (١) .

وقد يكون للنظم العائلية والطبقية السائدة في بعض المجتمعات النامية تأثير في اتجاهات القادة العاملين في ظل هذه النظم ، وتوجيه سلوكهم بالتالى الى الأسلوب الاتوقراطي .. ويرجع ذلك — كما يرى بعض الكتاب — الى أن معايير اختيار القيادات الادارية في مثل هذه المجتمعات تعتمد الى حد ما على قوة النظام العائلي والطبقي ، مما يؤثر في متطلبات الوصول الى المناصب الادارية العليا في الجهاز الحكومي أو القطاع العام .. كأن يشترط للوصول الى هذه المناصب مثلا الانتماء الى أسرة أو طبقة معينة . وقد تفرض قوة الروابط العائلية أو الطبقية على من يصل الى المراكز القيادية واجبات الزامية نحو عائلته أو طبقته ، ويصبح بالتالي محكوما بقيم خاصة تؤمن بها العائلة أو الطبقة التي ينتمي اليها ، قد تؤدى الى احساسه بالعظمة ، وميله للسيطرة والتحكم ، واصراره على اطاعة أوامره دون اعتراض (٢) .

---

(١) Argyris, Organizational Leadership, op. cit, 1957, pp: 20-24 ولقد سبق أن بينّا أن أحد المآخذ على تجارب " الاجواء الاجتماعية " هو عدم أخذها في الاعتبار أن بعض الأفراد يميلون الى النظام الاتوقراطي أكثر من الديمقراطي ، وأن هذه الميول تكونت لديهم نتيجة لكونهم عاشوا في ظل أسرة متسلطة ، وأن القيم التي تكونت لديهم نتيجة لذلك هي التي وجهت سلوكهم نحو الاتوقراطية .

(٢) د . محمد فاروق الهيشي : " ادارة القطاع العام في الدول الاشتراكية والنامية " ، مجلة الادارة ، المجلد الثالث ، يوليو عام ١٩٧٠ ، ص : ٤٦ .

فالافتراضات التي تقوم عليها " النظرة السلبية للادارة" تدور في مجملها حـــول التأكيد على أن ممارسة القائد لمهامه في المحافظة على النظام داخل التنظيم، وضبط سلوك موظفيه ، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية للتنظيم يقتضي — كما يقول " مايروهيس Mair & Hayes"[1] قيام القائد بدمـــج مصادر الانتاج الخمسة التقليدية في وحدة واحدة عناصرها : القوى البشريـــة ، والآلات ، ووسائل العمل أو طرقه ، والمواد ، والأموال ، ومن ثم اخضاعها لامرته ، وتصرفه منفردا في هذه المصادر .

واذا كان التطبيق العملي يؤيد بعض الافتراضات التي وضعت في اطار" النظرة السلبية للادارة" ، الاّأن هذه الافتراضات لم تنج من النقد بشكل عام . ومن أهم أوجه النقد التي وجهت لهذه الافتراضات مايلي :

١ — أن جميع الافتراضات التي بنيت عليها " النظرة السلبية للادارة" ، لاتعكس تماما حقيقة طبيعة السلوك الانساني للفرد العامل .. كما أن السمـــات التي نسبتها الى الفرد العامل ليست سمات طبيعية فيه ، بل هـــي نتيجة للتركيب المعقّد للتنظيمات الحديثة ، ولفلسفة الادارة وسياساتهـــا وتطبيقاتها . وهذه العوامل هي التي أدت الى ثورة العاملين فـــي الادارة ، وعزوفهم عن العمل ، وعدم ولائهم له ، ومحاولتهم الابتعـــاد

---

(١) Norman Mair and John Hayes,"Creative Management", (John Wiley & Sons Inc.-New York), 1962, pp:4-13.

ويقول المؤلفان مانصـــه :

".. The authoritarian leader batches; manpower, together with machines, methods, materials, and money to complete the classic "5M'S" List of economic resources assigned to his command .. ",

عن مواطن المسئولية فيه . . فسجل ذلك على أنه يمثل حقيقة السلوك الانساني للفرد العامل ، وتصرفت الادارة على هذا الأساس ، وسلكت طريق التهديد والجزاء لحمل العاملين فيها على أداء العمل .

٢ - أن معظم الافتراضات التي بنيت عليها " النظرة السلبية للادارة" تعتمد على الرقابة الخارجية في توجيه سلوك العاملين ، بدلا من الاعتماد على الرقابة الذاتية ، وهذا يفقد العمل معناه وجوهره . . فتقييد العاملين بأعمال محددة ، يترتب عليه عدم تمكينهم من استخدام قدراتهم ومهاراتهم مما يجعلهم لا يتقبلون المسئولية ، ويشجعهم على السلبية في العمل ، ويحملهم بالتالي على أن يبحثوا عن عمل في تنظيمات أخرى لاشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، لعدم تمكنهم من اشباعها في ظل التنظيم الذى تركوه . . ويترتب على كل ذلك أن يفقد التنظيم الكفاءات الممتازة التي يكون لها دور جوهرى في نجاحه وفاعليته .

٣ - وأخيرا يؤخذ على هذه الافتراضات أنها لا تصدق في الادارة الحديثة التي أصبح العاملون في ظلها يتطلعون الى المزيد من الاشباع لحاجاتهم النفسية والاجتماعية . . فقد أثبتت الدراسات والتجارب العديدة أن عدم تقدير الادارة لهذه الحاجات ، أو عدم استجابتها لاشباعها ، هو الذى يدفع العاملين الى التباطؤ في العمل ، ومقاومة مظاهر التغيير ، وعدم الاحساس بالمسئولية ، والاستعداد لتصديق الاشاعات[1] . وسيتضح لنا ذلك بشكل أوسع عند تقييمنا لأسلوب القيادة الاتوقراطية .

---

(١) Mcgregor, op. cit, 1960, pp : 34-36 .

وهكذا يتبيّن لنا أن الافتراضات التي قامت عليها "النظرة السلبية للادارة" قد وجهت الأنظار الى أن الأفراد العاملين في الادارة يحتاجون الى اشراف حازم ورقابة شديدة .. وأنه بدون اتّباع القائد لمثل هذا الأسلوب ، لا يمكنه أن يثير لدى مرؤوسيه الدافع الى العمل لتحقيق الأهداف المنشودة ، أو يكبح انحرافاتهم. ومن هنا تتأتى ضرورة اتّباع القائد لأسلوب القيادة الاتوقراطية ، باعتباره الأسلوب الذي يمكّن القائد من ممارسة مهامه ، وتحقيق أهداف التنظيم . الآن الآخذ السابقة قد وجهت أنظار كتّاب الادارة الى وضع افتراضات جديدة تكون أكثر ملاءمة للادارة الحديثة من الافتراضات السابقة .. وقد تمثّلت هذه الافتراضات الجديدة فيما سمي " بالنظرة الحديثة للادارة" ، التي أسهمت في توجيه أسلوب الادارة الى الأسلوب الديمقراطي للقيادة ، وهذا ماسنبينه في الفرع الثاني .

الفرع الثاني

مدخل اللين (النظرة الحديثة للادارة)

شهدت فترة مابعد الثلاثينيات من هذا القرن تطورات هامة في مفاهيم الادارة وافتراضاتها ، كان للمدارس السلوكية فضل كبير فيها .. فقد أسهمت هذه المدارس في تطوير مفاهيم الادارة في هذه المرحلة من مراحل الفكر الاداري ، من خلال ماقدمته من افتراضات وتصورات وتفسيرات لسلوك الأفراد العاملين في الادارة ، فصورت التنظيم الاداري على أنه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تحرّكهم دوافع نفسية واجتماعية ، وأن لهذه الدوافع تأثير هام في توجيه سلوكهم .. كما وجهت الانتباه الى أهمية اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل ، وتأكيدها على أن اشباع هذه الحاجات يحفزه الى العمل أكثر من الحوافز الاقتصادية .

وفي اطار هذه المفاهيم أقامت الادارة فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس وافتراضات جديدة مغايرة للافتراضات التي وضعتها في ظل الفترة السابقة..

فطالب من القادة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد مرؤوسيهم على اشباع حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية ، واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق أهداف الادارة ، والعمل على تنميتهم وتمكينهم من التعبير عن أنفسهم في العمل .

وقد انعكست هذه المفاهيم الادارية فيما سمي " بالنظرة الحديثة للادارة" التي وضعت افتراضات معينة لتفسير سلوك العاملين في الادارة أسهمت في توجيه أسلوب الادارة الى الاسلوب الديمقراطي .

ومن أهم الافتراضات التي وضعت في اطار " النظرة الحديثة للادارة" تلك التي أسهم فيها بعض علماء الادارة والاجتماع والنفس ، والتي تمثلت فيما قدمه " جورج التون مايو" من افتراضات في اطار ماسماه : مفهوم الانسان الاجتماعي ، وماقدمه — " أرجيرس" و "ماسلو" — ،وماأسهم به " ماكجريجور" من خلال نظرية (Y) .

أولا — الافتراضات التي وضعها " التون مايو" :

من أهم الافتراضات التي أسهم فيها علماء الاجتماع في فهم أساليب القيادة الادارية ، تلك التي وضعها " مايو" لتفسير سلوك العاملين في الادارة ، والتي أيدتها نتائج دراساته ، وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي :(١)

أ — ان الحاجات الانسانية للفرد العامل هي التي تحفزه أساسا الى العمل ، وأنه يشبع هذه الحاجات ويشعر بشخصيته من خلال علاقاته بالآخرين .

ب — ان الثورة الصناعية وماتبعها من تطور صناعي ضخم وسريع ، قد جرّد العمل في كثير من الأحيان من معناه وقيمته في نظر العاملين في الادارة ، فأخذوا يبحثون عنها في العلاقات الاجتماعية مع زملائهم في العمل .

---

(١) Schein Edgar,"Organizational Psychology," (Prentice Hall Englewood Cliffs, N.J), 1965, pp : 50-52.

جـ ـ ان الفرد العامل يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من استجابته للحوافز المادية والضغط من الادارة .

د ـ ان الفرد العامل يستجيب للادارة بالقدر الذي يشبع فيه حاجاته الاجتماعية والتي أهمها حاجته الى الاحساس بالانتماء لمجموعة العمل .

وعلى ضوء هذه الافتراضات طالب من المدير لضمان استجابة المرؤوسين ، وحثهم على العمل ، أن لا يقصر اهتمامه على انجاز العمل وعلى اشباع الحاجات الفسيولوجية لمرؤوسيه ، بل عليه أن يوجه اهتماما أكبر الى اشباع حاجاتهم الاجتماعية ، وأن يقوم بدور الوسيط بين مرؤوسيه والادارة العليا ، وأن يهتم بالحوافز الجماعية أكثر من اهتمامه بالحوافز الفردية .

الا أن اشباع الحاجات الاجتماعية للفرد العامل ـ كما يقول "مايو" ـ لا يكفي لتحقيق استجابته للادارة ، وانما لابد أيضا من اشباع حاجاته النفسية ـ والنابعة من ذاته ـ وأهمها : حاجته الى استخدام قدراته ومهاراته وطاقاته بصورة مثمرة ومجدية .. ومن هنا اتجه بعض علماء النفس مثل ـ "ارجيرس" و"ماسلو" ـ الى وضع مجموعة من الافتراضات يرتكز عليها ماسمياه : مفهوم الفرد العامل المحقق لذاته .

ثانيا ـ الافتراضات التي وضعها "ارجيرس" و "ماسلو" :

يقوم مفهوم الفرد العامل المحقق لذاته عند ـ "ارجيرس" و "ماسلو" ـ على الافتراضات التالية :[1]

أ ـ ان الحاجات الانسانية مرتّبة ترتيبا هرميا تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية ، تعلوها حاجات أخرى تنتهي عند قمة الهرم بالحاجة الى تحقيق الذات ـ على

---

(١) Ibid, P.56 .

النحو الذى صوّره " ماسلو Maslow " — .. وأنه كلما أشبعت الحاجات الواقعة في قاعدة الهرم ، نشطت الحاجات الأعلى منها في التصنيف الهرمي (*) ..

ب — يسعى الانسان الى أن يكون ناجحا ومنتجا في العمل ، وهو قادر على ذلك .. وهذا يتطلب درجة معينة من الاستقلال والمرونة للتكيف مع المواقف المختلفة ، كما يتطلب تنمية قدراته ومهاراته الى الحد الأقصى .

جـ — الانسان تحرّكه دوافعه ويستجيب لحاجاته ، كما يخضع لضوابط نفسية ذاتية ، وقد تهدده الضغوط الخارجية وتقلل من قدرته على التكيف السليم مع المواقف المختلفة .

د — لا يوجد ثمت تناقض أساسي بين تحقيق الانسان لذاته ، وبين أدائه لعمله بكفاءة أكبر في التنظيم الذى يعمل فيه .. بل ان الانسان العامل اذا هيئت له الفرص قد يقوم بنفسه طائعا مختارا بمحاولة التوفيق بين أهدافه وأهداف التنظيم .

ثالثا — الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y) عند "ماكجريجور" :

أما الافتراضات التي أسهم بها " ماكجريجور" — في اطار النظرة الحديثة للادارة — فتتمثل في الافتراضات التي بني عليها ماسماه بنظرية (Y) . وتتلخص افتراضات هذه النظرية فيما يلي (١) :

أ — أن الادارة مسئولة فعلا عن تنظيم العناصر الانتاجية للتنظيم : القوى العاملة ، المال ، المواد ، المعدات ، لخدمة أهداف اقتصادية .. تماما كما افترضت نظرية (X) السابقة .

(*) سيتضح لنا ذلك بشكل أوسع عند دراسة الحوافز الايجابية في الفصول اللاحقة .

(١) Mcgregor, op. cit, 1960, pp : 45-57 .

ب — ان الأفراد ليسوا بطبيعتهم سلبيين أو مقاومين لأهداف التنظيم — كما صوّرتهم نظرية (X) .. وأن استخدام الجهود العضلية والعقلية في العمل شيء طبيعي بالنسبة للفرد العامل ، تماما كاللعب والراحة .. ولذلك فان الفرد العادي لا يكره العمل أصلا ، وانما يحب العمل ويفضله على الفراغ .. ولكن العمل في حد ذاته يمكن أن يكون مصدرا للحصول على نتائج ايجابية للاشباع والرضا ، فيتقبله الفرد تطوعا ، ويمكن أن يكون مصدرا للجزاء وعدم الرضا فيتجنبه الفرد اذا أمكنه ذلك .. فهو يعمل ليس خوفا من العقاب ، ولكن أملا في الحصول على الثواب . والفرد العادي أيضا يطلب دائما الحرية في العمل والتحرر من القيود ، ويفضّل أن يكون قائدا وليس تابعا .

جـ — ان الضغوط الخارجية والتهديد بالجزاء ، ليسا السبيلين الوحيدين لدفع الفرد الى العمل .. فالفرد يقوم بنفسه وباختياره بتوجيه جهوده والتحكم فيها ، لتحقيق الأهداف التي يشعر بالولاء لها ، وأن التزامه بهذه الأهداف يتوقف على ما يحققه الوصول اليها من ثواب .. وأن أهم أنواع هذا الثواب ، اشباع حاجة الفرد الى تحقيق الذات الذي يمكن أن يكون نتيجة مباشرة للجهد المبذول نحو تحقيق أهداف التنظيم .. كما أن الحقيقة القائلة : " بأنه ليس بالخبز وحده يعيش الانسان " صحيحة الى حد ما . ذلك أن الفرد العامل وان كان يعمل للحصول على أجر يؤمن به قوته ، الا أنه أيضا يعمل على اشباع حاجات أخرى معنوية ، كحاجته الى تحقيق ذاته ، ورضاه عن انجازه للعمل ، وحاجته الى الشعور بالانتماء الى مجموعة العمل ، وغيرها من الاشباعات الأخرى التي تخرج عن الأجر والمزايا المادية .. ولكل ما سبق فليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الفرد العامل أثناء العمل ، اذ يكفي أن نحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ،

ويترك للفرد اختيار سبيل الوصول اليها ، وهو جدير باختيار أفضل السبل .

د — ان الفرد العادى يمكنه أن يتعلم في ظل الظروف المناسبة ، كيف يتقبّل المسئولية ويتحمّل العبء الناتج عنها .. وعلى هذا فان تجنب المسئولية ، وانخفاض درجة الطموح لدى الفرد العامل ، والتركيز على الأمان والاطمئنان ، ومحاولة البعد عن الخطأ .. كل هذه الأمور يمكن أن تكتسب بالممارسة والخبرة . فالقدرة على التخيّل والابتكار ، والقدرة على مواجهة مشكلات العمل وحلها مثلا ، هي خصائص موجودة لدى عدد كبير من الناس وليست مقتصرة على قلّة منهم ..

وعلى ضوء هذه الافتراضات التي وضعت في اطار النظرة الحديثة للادارة ، تكون الادارة — في تصورنا — عملية خلق للفرص ، واطلاق للطاقات ، ورفع للعوائق التي تواجه العاملين ، وتشجيع لهم على النمو والتقدم .. فهي ادارة تعتمد على الرقابة الذاتية — النابعة من ذات الفرد العامل وليست مفروضة عليه — ، وتشجّع على تفويض السلطة .. أو بمعنى آخر هي ادارة بالأهداف وليست ادارة بالرقابة الشديدة والجزاء (*) ..

وهكذا أسهمت الافتراضات التي قامت عليها النظرية الحديثة للادارة ، في توجيه أساليب الادارة نحو الأساليب الديمقراطية القائمة على العلاقات الانسانية السليمة ، التي تسمح للأفراد العاملين بحرية العمل والتعبير عن آرائهم ، ووجّهت الانتباه نحو الادارة بالمشاركة القائمة على اشراك العاملين في رسم سياسات العمل ،

(*) راجع الصفحات ٤٨٢ — ٤٩٤ من هذا البحث والخاص بالادارة بالاهداف حيث يتضح كيف أن نظام الادارة بالأهداف هو تطبيق عملي للافتراضات التي بني عليها " ماكجريجور " ماسماه بنظرية (Y) المشار اليها .

والاسهام في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات .

واذا كانت المآخذ على النظرة السلبية للادارة بافتراضاتها السابقة هي التي أدت الى وضع الافتراضات التي تقوم عليها النظرة الحديثة للادارة ، الاّأن هذه الافتراضات بدورها لم تنج من النقد .. فبالرغم من أهمية هذه الافتراضات وتفوقها على الافتراضات التي قدمتها النظرة السلبية في تفسير بعض مظاهر السلوك الانساني للعاملين في الادارة ، فقد اختلف الرأى فيما اذا كانت هذه الافتراضات تفسّر فعلا سلوك العاملين في الادارة ، ويسهل تطبيقها في الواقع العملي .

ومن أهم أوجه النقد التي وجهت للنظرة الحديثة للادارة :

١— أن النظرة الحديثة للادارة تقوم على افتراضات مثالية ، كانت انعكاسا للمفاهيم التي سادت في الادارة في فترة مابعد الثلاثينيات ، والتي تمثلت فيما قدمته المدارس السلوكية من أفكار تركّزت بشكل أساسي على اشباع حاجات العاملين ، واشراكهم في تحقيق أهداف الادارة .. الاّ أن ماقدمته النظرة الحديثة من افتراضات لم تكن كافية لوضع تفسير شامل وعام لسلوك الفرد العامل في جميع المواقف .. فقد كشفت التطبيقات العملية في الادارة عن أن الأساليب الاتوقراطية قد تكون ملائمة وتحقق نتائج في ظل تنظيمات معينة ، وفي مواقف وظروف معينة ، كما قد تكون أكثر ايجابية في التعامل مع بعض النوعيات من العاملين وخاصة أولئك الذين يتحاشون السلطة وتحمل المسئولية .. يضاف الى ذلك أن تجارب اشراك العاملين في الادارة ليست كلها ناجحة ، بل أن بعضها قد باء بالفشل ، كما سيتضح لنا عند تقييم الادارة بالمشاركة في المباحث التالية .

ومن هنا فان الحريات الكاملة التي تطالب بها النظرة الحديثة للعاملين هي مطالب مثالية من الصعب تطبيقها في الواقع العملي ، وأن هذه المطالب

ليست هي الرد الأمثل على مآخذ النظرة السلبية وافتراضاتها[١].

٢ — كما يؤخذ على النظرة الحديثة افراطها في التركيز على مانسبته — النظرة السلبية — من انفصال الفرد العامل عن عمله نتيجة للثورة الصناعية، والتخصص الشديد والدقيق في العمل، وكذلك ماتدّعيه من قيام تعارض بين أهداف الفرد العامل وأهداف التنظيم الذي يعمل فيه.. فقد ثبت أن رضا العاملين متوفر في كثير من الأعمال في الادارة الحديثة، واذا كان يقل في مجالات معينة من الأعمال، فليس ذلك الاّ استثناءا. كما أن الصراع بين الفرد العامل والتنظيم، ليس نتيجة حتمية للتطور الذي شهدته الادارة، بل هو جزء من صراع عام يجيء من أن المجتمع يتكوّن من جماعات بشرية متصارعة لأسباب قد تكون دينية أو ثقافية أو طبقية أو غيرها[٢].

وهكذا يتبيّن أن الافتراضات والأفكار التي وضعت في اطار النظريتين السابقتين — النظرة السلبية والنظرة الحديثة للادارة — قد أدت الى تعدد أساليب الادارة في أداء مهامها.. فتدرّجت هذه الأساليب بين مدخلين أساسيين هما: مدخل الشدّة: الذي يعني استخدام المدير لوسائل الاكراه والتهديد والاشراف

---

(١) راجع في ذلك:
— د. علي السلمي: "العلوم السلوكية في التطبيق الاداري"، (دار المعارف — القاهرة)، عام ١٩٧١، ص: ٤٤، ٤٥.
— Hicks, op. cit, 1967, p : 252.

(٢) Hicks, p : 253.

الحكم في توجيه سلوك مرؤوسيه .. ومدخل اللين : الذى يعني محاولة المدير توجيه سلوك مرؤوسيه عن طريق تحقيق الانسجام بينهم ، واشباع حاجاتهم ، مما يجعلهم قابلين للانقياد والتوجيه .

الاّ أن البحوث والدراسات التجريبية المتعددة قد أظهرت كما يقول "ماكجريجور"[1] أن لكل من أسلوب الشدة وأسلوب اللين عيوبه .. فمن عيوب أسلوب الشدّة الذى قد يتّبعه المدير أنه قد يخلق القوى المضادة لدى المرؤوسين والتي يترتب عليها آثار سلبية تنعكس على أداء العاملين ، كما أن من عيوب أسلوب اللين أنه يؤدى الى اعتزال المدير لوظيفته وعدم اهتمامه بانجاز العمل ، حيث يتوقع العاملون تساهلا أكبر بينما يقدمون أداء أقل .. وأشارت الدلائل في التطبيق العملي الى أن هناك أسلوبا يأخذ من كلا المدخلين السابقين ـ الشدّة واللين ـ مزاياه ، وهو ما سماه " ماكجريجور" بأسلوب الادارة الحازم العادل ، والذى كان من أهم افتراضاته تلك التي ظهرت في نطاق ما سمي" بالمدخل التعديلي" الذى حاول التوفيق بين المدخلين السابقين .

الفرع الثالث

المدخل التعديلي (النظرية التعديلية)

شهدت الادارة في الفترة الممتدة بعد عام ١٩٥٠ ، محاولات جادّة من بعض كتّاب الادارة للتوفيق بين المفاهيم الادارية التي سادت في ظل النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة ، والافتراضات التي عكستها .. وقد قام هؤلاء الكتّاب ـ من خلال دراساتهم وأبحاثهم القائمة على التحليل والتطبيق ـ بمحاولة

---

(1) Mcgregor, op.cit, 1960, p : 57 .

صهر هذه المفاهيم والافتراضات في نظرية عامة متكاملة لتفسير أنماط السلـــوك المتعددة للعاملين في الادارة ، وفي مواقف العمل وظروفه المختلفة . وقـــد سمي هؤلاء الكتّاب " بأصحاب المنهج التعديلي revisionists " لأن محاولاتهم تركّزت على تعديل بعض الافتراضات والتفسيرات التي ظهرت في اطار النظريتين السلبية والايجابية ، ومحاولة التوفيق والمواءمة بين هاتين النظريتين بالجمع بين مزاياهما وتجنب مآخذهما (١) .

ومن أهم الافتراضات والتفسيرات التي قدّمت في اطار النظرية التعديلية ، تلـك التي قدمها " ماكجريجور " ، "ماكوري" ، و"ليكرت" .

أولا — افتراضات " ماكجريجور" والنظرية التعديلية :

لقد توصل " ماكجريجور" من خلال تقييمه للافتراضات التي أقام عليها — نظريـتي (X) ، (Y) — الى أن لكل منهما عيوبه ، وأنه قد تكشّف له من خـــلال خبرته الطويلة في مجال الادارة أن أفضل أسلوب في الادارة هو الأسلوب الذى يجمع بين الحزم والعدل ، أى الأسلوب الذى يوفق بين مدخلي الشدّة واللين .. وقد أعلن " ماكجريجور" أفكاره هذه بعد عمله فترة طويلة في ادارة احـــدى الجامعات ، مؤكدا أنه ثبت له من خلال ممارسته العملية للادارة ، أنه لا يمكن من الناحية العملية تطبيق الافتراضات التي وضعت في اطار النظرة الحديثة للادارة لتفسير سلوك العاملين .

---

(١) W.Bennis,"Revisionist Theory of Leadership" , Harvard Business Review, January, 1961, pp:26-36, 146-150 .

واعترف في خطاب ألقاه في جامعته[1] بأنه كان يظن أن المدخل الانساني للادارة وما انعكس عنه من افتراضات يمكن أن يحقق التفاهم والسعادة والرضا بين العاملين ، ويخلق جوا يسود فيه التعاون والوئام ، ويتم في ظله اشباع حاجات العاملين ..

الا أن التطبيق العملي أثبت عكس ذلك ، وأكد خطأ اعتقاده هذا ، وكشف له عن أن أبرز مظاهر العجز في افتراضات المدخل الانساني هو عدم شمولها وعموميتها بحيث يمكن تطبيقها على جميع العاملين وفي كل الظروف ، فضلا

---

(١) يقول " ماكجريجور " في خطابه الذي ألقاه عام ١٩٥٤ أثناء عمله كرئيس لاحدى الجامعات مانصه :

"..Before coming to Antioch.. I believed for example that a leader could operate successfully as a kind of advisor to his organization, Unconsciously, I suspect I hoped to duck the unpleasant necessity of making difficult decisions, of taking responsability for one course of action among many uncertain alternatives, of making mistakes and taking the consequences. I thought that may be I could operate so that every one would like me, that "good human relations" would eliminate all discord and disappointment . I could not have been more wrong .. " .

راجع في هذا :

Flippo, op. cit, 1961, pp : 18-30 .

عن بعدها عن الحقيقة والواقع بما قدمته من افتراضات نظرية ومثالية . . وعدول "ماكجريجور" عن بعض أفكاره السابقة ، ومحاولة تعديل بعضها ، جعله يقرر في كتاباته بعد الخمسينيات أن اشباع رغبات الأفراد العاملين في التنظيم الادارى ، قد لا يكون بالضرورة متمشيا مع أهداف التنظيم . . ولذلك فهو يرى أنه لابد أن يكون هناك مواءمة وتوفيق بين أهداف العاملين وأهداف التنظيم ، وعندئذ فقط سيشعر الأفراد باستقلالهم ونموهم في اتجاه تحقيق أهداف التنظيم .(١)

فالافتراضات التي وضعها " ماكجريجور" في اطار المدخل التعديلي ، تؤكد على ضرورة الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه على تحديد الهدف ووسائل تحقيقه ، والتعاون معا الى الدرجة التي يصبح فيها المرؤوسون في وضع يحكمون أنفسهم ذاتيا . . ويعترف " ماكجريجور" أنه من الممكن أن يكون هناك اختلاف وتعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم ، الا أن الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه على تحديد الهدف ، وخلق الظروف الملائمة لتحقيق رغبات المرؤوسين — بخلق الاحساس لديهم أن تحقيقها مرتبط بتحقيق أهداف التنظيم — ، يمكن أن يحقق التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم .(٢)

ثانيا — افتراضات " ماكمورى " :

ومن الافتراضات الهامة التي وضعت في اطار — النظرية التعديلية — تلك التي قدمها " روبرت ماكمورى R. Mcmurry " ، وذلك من خلال محاولاته لايجاد نوع من التوازن بين الافتراضات التي قدمتها النظرة السلبية ، والتي وجهت

---

(١) Ibid, pp : 383, 384.

(٢) د . عبد الكريم درويش و د . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٦٣٥ ، ٦٣٦ .

أساليب القيادة نحو الاتوقراطية ، والافتراضات التي قدمتها النظرة الحديثة ، والتي وجهت أساليب القيادة نحو الديمقراطية .. وقد توصل من خلال محاولاته هذه الى أن الادارة تتطالب الاسلوب الحازم العادل ، أو تتطالب بشكل خاص القائد الاتوقراطي الخيّر benevolent autocracy (١)

ومن أهم الحجج التي دعّم بها " ماكورى" أفكاره هذه ، قوله : ان الادارة القائمة على المشاركة ، أو الادارة من أسفل — حيث يستشير القائد مرؤوسيه ويتبادل الرأى معهم ، والتي تعتبر من دعائم النظرة الحديثة للادارة وافتراضاتها — قد تكون مقبولة ومفضّلة من الناحية النظرية ، الاّ أنها لفي اعتقاد " ماكورى" — غير عملية ، وهي غير منسجمة مع ماسمّاه بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم bureaucratic personality ..

وتفسير ذلك عنده ، أن مثل هؤلاء العاملين لا يميلون الى تحمّل المسئولية ، ويفضّلون الخضوع للنظام الصارم والتمسك بالروتين .. كما أنه يرى من ناحية أخرى أن افتراضات النظرة السلبية ليست كلها مرفوضة ، ولذلك فهو يدعو الى عدم التضحية كليا بالمفاهيم والافتراضات والتفسيرات التي وضعت في اطار النظرة السلبية ، لأن ذلك — في اعتقاده — يجرد القائد من سلطاته الرسمية ، التي هي ضرورية للتعامل مع نمط الشخصية البيروقراطية للفرد العامل في الادارة (٢) ..

ويتوصل " ماكورى" من خلال تحليلاته هذه لافتراضات النظريتين السابقتين للادارة ، الى أن التوفيق بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم يتطلب وجود قائد ادارى اتوقراطي خيّر ، يكون صارما وحازما في معاملته لمرؤوسيه ، وهو ما

---

(١) Robert Mcmurry,"The Case of Benevolent Autocracy,"Harvard Business Review, January, 1958, pp : 82-90

(٢) Ibid, pp : 82-83.

يفرضه عليه مركزه الرسمي ، ومايتطلبه انجاز المهام المنوطة به .. وأن هـــذا الاسلوب يجعل المرؤوسين يحترمون مديرهم ويرضون عن سلطته ويطيعـــون أوامره . كما أنه يتلاءم ـ في تصور " ماكوري " ـ مع خصائص المرؤوسين المتمثلـة في ميلهم للخضوع والطاعة ، وعدم قدرتهم على تحمّل المسئولية ، وعـــدم قدرتهم على الابتكار (١) ..

ثالثا ـ افتراضـــات " رنسيس ليكرت " :

ومن الاسهامات الرائدة ـ في اطار النظرية التعديلية ـ أيضا الأفكار التـــي جمعها " رنسيس ليكرت R.Likert " في كتابه " أنماط جديدة في الادارة " ، والتي تمثل نتائج مجموعة من الدراسات التي شملت تنظيمات ادارية حكومية وخاصة عديدة ، وآلافا من المرؤوسين فيها ..

ومن أهم هذه الدراسات تلك التي قامت بها جامعة " اوهايو وميتشجـــن " الأمريكيتين . ويرى " ليكرت " من خلال تحليله لنتائج هذه الدراسات وتقييمهـا ، أنه كان يعتقد أن هناك علاقة اعتمادية متلازمة بين الاسلوب الادارى الديمقراطي ـ وهو ماعكسته افتراضات النظرة الحديثة للادارة ـ والانتاج المرتفع .. الاّ أنـــه توصل من خلال مجموعة من الدراسات التي أجراها ، الى أن العلاقة غير متلازمـة بين الوضعين . وثبت له أنه من الضروري تركيز الادارة على المتغيرات غير النفسية ، والتي لها تأثير فعّال على الروح المعنوية للمرؤوسين ، وبالتالي على الانتاج .. وأن أهم هذه المتغيرات : نوع العمل ، وظروفه ، ووسائله ، وغيرها .. وقـــد خلص " ليكرت " بعد ذلك الى القول أن نتائج هذه الدراسات تعتبر تعديـــا للنظرة الحديثة والافتراضات التي وضعت في اطارها ، الأمر الذى تطلب تعديـــل

---

(١) Ibid, p : 90 .

أفكاره السابقة حول الأسلوب الديمقراطي في الادارة .(١)

وهكذا يتضح أن أنصار النظرية التعديلية يركزون اهتمامهم على العوامل الخارجية عن التنظيم الاداري ، كالعوامل الاقتصادية ، والانتاجية ، وغيرها من العوامل التي ركزت عليها افتراضات النظرة السلبية للادارة .. ولكنهم في نفس الوقت لم يهملوا بعض الافتراضات الهامة للنظرة الحديثة .. وهم بذلك ينظرون الى سلوك الفرد العامل في الادارة من جوانب متعددة ، يرون أن لها جميعا دورا في توجيه هذا السلوك الذي يمثل عملية متشعبة . وقد انعكست كل الآراء والتفسيرات التي وضعها أنصار هذه النظرية في مجموعة من الافتراضات ، لتفسير سلوك العاملين في الادارة ، تمثلت في الافتراضات التالية :

أ — أن الفرد العامل في الادارة توجه سلوكه دوافع متعدّدة .. وأنه بالرغم من تصنيف حاجاته في تدرّج هرمي حسب أولويتها وأهميتها ، فان هناك عوامل وظروفا تجعل أهمية هذه الحاجات وأولويتها تتغير من وقت لآخر ومن موقف لآخر ، حسب مايدركه الفرد العامل من مثيرات في ذلك الوقت أو الموقف .

ب — أن الفرد العامل لديه الاستعداد ، ومن ثم القدرة لتعلم دوافع جديدة من خلال تجاربه وخبراته في العمل .. ولهذا فان ارتباط هذا الفرد بالتنظيم الذي يعمل فيه ، يقوم على نتيجة التفاعل بين حاجاته وخبرته في التنظيم .. ومع ذلك فان دوافعه للعمل تختلف باختلاف التنظيمات ، أو حتى باختلاف الأقسام والادارات داخل التنظيم الواحد . فالفرد العامل الذي لايجد الاشباع لحاجاته الاجتماعية أو النفسية في التنظيم الرسمي ، قد يجد اشباعا لهذه الحاجات في التنظيم غير الرسمي . وكذلك اذا كان عمل الفرد معقدا ومتشعبا ، فقد يجد اشباعا لحاجاته في بعض نواحي العمل دون الاخرى ، أو قد تشبع بعض دوافعه ، بينما تشبع بعض نواحي العمل الاخرى دوافع أخرى لديه .

---

(١) ليكرت : "أنماط جديدة في الادارة" مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٦ ، ص: ٢٣٢ .

جـ — يتوقف الاشباع الذى يحصل عليه الفرد العامل على طبيعة العمل المطلوب تنفيذه ، وطبيعة دوافع الفرد العامل نفسه وقدراته وخبرته في العمل ، وطبيعة دوافع الأفراد الآخرين الذين يعملون معه .. وكل هذه العوامل تتفاعل لتخلق نمطا معينا من العمل والمشاعر والعلاقات بين العاملين .

د — يمكن للفرد العامل أن يستجيب لأ نماط مختلفة ومتعدّدة من استراتيجيات الادارة .. وتتوقف استجابة الفرد على تأثير العوامل السابقة — دوافعه قدراته وطبيعة عمله — ، ونتيجة لذلك فليست هناك استراتيجية ادارية واحدة يمكن تطبيقها على كل الأفراد في كل المواقف والظروف (١) .

وهكذا فان هذه الافتراضات كانت اعترافا من أنصار المنهج التعديلي بوجود أنماط متعدّدة للسلوك الادارى يمكن أن يختار منها القائد ما يناسب طبيعته وطبيعة الموقف الذى يواجهه وطبيعة مرؤوسيه .. ومن هنا اتجهت اهتمامات الكتّاب الى اكتشاف المعايير الأساسية لتصنيف أنماط السلوك الادارى ، وتأثير هذه الأنماط على سلوك العاملين .

فالنظرية التعديلية — بما قدمته من افتراضات وتفسيرات — كان لها الفضل في توجيه أساليب الادارة نحو الأخذ بالاسلوب الادارى الذى يتلاءم مع ظروف وعوامل الموقف الذى يتطلبه . وتأكيدها على أن اهتمام القائد بالانتاج والاهتمام بالعاملين غير كافيين وحدهما لتحقيق الكفاءة المطلوبة في العمل ، بل يجب أن تتوافر الظروف المناسبة لزيادة فاعلية القائد في الموقف ، والتي يتوقف تحقيقها على مدى توافق درجة اهتمامه بالانتاج وبالعاملين مع متطلبات الموقف .

---

(١) Edgar, op. cit, pp :60-61 .

المبحث الثاني

القيادة الاتوقراطية (١)

ان فهم الأسلوب الاتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه ، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مآخذ على ضوء ماكشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج . وسنتناول ذلك في فرعين : نخصص الاول : لعرض أشكال القيادة الاتوقراطية وخصائصها ، والثاني : لتقييم القيادة الاتوقراطية ببيان مزاياها ومآخذها .

---

(١) ان الاصل اليوناني لكلمة " اتوقراطي autocracy " هو الكلمة اليونانية " autokratés " ومعناها حكم الفرد الواحد .. وتعني كلمة " اتوقراطية autocracy " أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة ..
راجع :
Encyclopedic World Dictionary, Group Limited Publishing, Midlesex, London, 1975.

وبالرغم من تعدّد التسميات التي أطلقت على هذا الاسلوب القيادي ـ كما ذكرنا في مقدمة هذا الباب ـ ، فاننا فضلنا تسميته بالاتوقراطي .. ذلك لان كلمة اتوقراطية ـ بالمعنى السابق ـ يمكن أن تشمل معظم المعاني التي قصدتها التسميات السابقة ، والتي تدور في مجملها حول محور واحد هو محاولة القائد الاتوقراطي اخضاع كل الامور في التنظيم الذي يديره لسلطته كما أن استبعاد تسميته بالاستبدادي اقتضاه كون الاسلوب الاستبدادي يمثل أحد أشكال القيادة الاتوقراطية وأكثرها تطرّفا نحو التسلط والتحكم ، الأمر الذي جعله نادر التطبيق في الادارة الحديثة ، لعدم تلاؤمه مع متطلباتها ، ولما يرتبه من آثار سلبية على العاملين وعلى كفائتهم الانتاجية .

الفـــــرع الأول

أشكال القيادة الاتوقراطية وخصائصهـــا

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوى الميول الاتوقراطية ، تدور في مجملها حول سمة جوهريـــة لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكّم وضغط علـــــى مرؤوسيهم لاجبارهم على انجاز العمل .

الا أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط ، لا يعـــني أن هذه الخصائص تعتبر معيارا يمكن به تمييز سلوك القائد الاتوقراطي عن غيره .. ذلك أن استخدام القائد الاتوقراطي لسلطته أداة للضغط على مرؤوسيه لانجـاز العمل ، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز ، بل يكـــون على درجات متفاوتة ، مما يترتب عليه وجود أنماط متعدّدة لسلوك القائـــد الاتوقراطي .. فقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القادة ذوى الميول الاتوقراطية يتدّرج في شدّته بين نقطتين : يمثل احداهما : السلوك الاتوقراطي المتطـرف في استبداديته ، وقد أطلق عليه القيادة الاتوقراطية المتسلطة أو المتحكمـــة coercitive or authoritarian autocratic ويمثل النقطـــة الثانية : السلوك الاتوقراطي غير المتطرف ، وقد أطلق عليه القيادة الاتوقراطيـة اللبقة manipulative autocratic وأنه يوجد نمط ثالث للسلـوك الاتوقراطي يكـــاد يكون وسطـــا في شدته بين النمطين السابقـــين

أطلق عليه القيادة الاتوقراطية الصالحة أو الخيّرة benevolent autocratic (١)

الآن أننا نرى — أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الاتوقراطي لا يعني أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماما ، وانما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدودا فاصلة بين كل نمط وآخر ، ولذلك فان هذه الأشكال للقيادة الاتوقراطية تمثّل درجات مختلفة للسلوك الاتوقراطي .

وفي — تصورنا — أن عدم وجود معيار يمكن أن نحدد على ضوئه الخصائص المميزة لسلوك القائد الاتوقراطي على اختلاف درجاته ، وتأثر هذه الخصائص بدرجة تحكّمه بمرؤوسيه ، وبالظروف والمواقف النابعة من وضع التنظيم ووضع العاملين فيه .. كل ذلك يجعل من الأسهل لفهم هذه الخصائص ، أن نحدد الخصائص المميزة لكل شكل من أشكال القيادة الاتوقراطية ، وذلك على ضوء المؤشرات التي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال ، والتي تدل على سلوك القادة في الأشكال الثلاثة .

وسنعرض فيما يلي لأشكال القيادة الاتوقراطية ، والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل من أشكالها .

---

(١) راجع من هذه الدراسات على سبيل المثال المراجع التالية :

— Hersey and Blanchard, op. cit, 1969, pp : 63-65

— C.Nelson, in : Dr. In't Veld, op. cit, p : 24.

— Flippo, op. cit, 1961, pp : 27-29.

— براون ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٠ ، ص : ٢٤٩ — ٢٥١

المطلب الأول

القيادة الاتوقراطية ـ التسلطية أو التحكمية

يتميز القائد الاتوقراطي المتسلط أو المتحكّم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على اطاعة مرؤوسيه لها .. ولذلك فهو لا يفوّض سلطاته ـ ولو أن ذلك بامكانه ـ ، بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل الامور تحت سيطرته ، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح الاّ بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة .

ويتّبع مثل هذا القائد أسلوب الاشراف المحكم أو الوثيق close super-vision على مرؤوسيه ، لعدم ثقته بهم ، فهو دائم الشك فيهم ، ويتصوّر أن بامكانه عن طريق التعليمات والاوامر أن يؤمّن جانبه مما يدعيه من مؤمرات مرؤوسيه ، أو الاحتياط مما يسميه عدم أمانتهم ، غير مدرك لما يترتب على ذلك من اثارة القلق والتوتر في نفوسهم .. وتبدو هذه الخصائص ظاهرة من خلال ميل مثل هذا القائد الى أن يكون آمرا لمرؤوسيه وليس وكيلا يعمل باسمهم ، واعتماده على الأوامر والتعليمات ـ التي تتسم بالجمود والصرامة والغموض ـ بدلا من التعاون مع مرؤوسيه لانجاز العمل ، وتطبيقه للأنظمة على كل مرؤوسيه دون أن يعير اهتماما أو تقديرا لظروفهم وأحوالهم .(١)

---

(١) Blau and Scott, op. cit, 1963, pp: 140-15o .

والقائد من هذا الطراز لا يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته .. فهو يحدد منفردا سياسات المنظمة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك ، فيرسم الخطط الرئيسية ويكون لديه وحده علم بتتابع خطوات عمل مرؤوسيه في المستقبل لأنه لا يعطيهم معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل ، بل يخبرهم عن الخطوات الآنية التي يجب أن يسيروا عليها ، ويملي على كل عضو ماعليه أن يعمله ، كما يحدد نوع العلاقة بينه وبين مرؤوسيه في نطاق العمل.(٢)

وفي اتخاذه للقرارات : يقوم منفردا باتخاذ القرار ويعلنه على موظفيه ، دون اعطائهم أية فرصة للمشاركة في صنعه .. فهو وحده الذى يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذى يراه مناسبا ، ثم يعلن مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه ، وهو بهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة للمشاركة في صنعه .. فهو وحده الذى يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذى يراه مناسبا ، ثم يعلن مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه ، وهو بهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة لمناقشته فيما يقرّر ، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله.(٢)

---

(١) د . كمال دسوقي ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٠ ، ص: ٢٨٦ — ٢٨٨ .

(٢) Robert Tannenbaum, Irving Weschler, and Fred Massarik, "Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach", (McGraw-Hill Book Co. -New York), 1961,P:69.

وفي هذا المؤلف عرض جيد لدرجات السلوك الاتوقراطي ، والديمقراطي للقادة ، وقد اتّخذ الكتّاب الثلاثة من — مدى استخدام القائد لسلطاته ، ومدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه لمشاركته في صنع قراراته — معيارا أساسيا لتحديد وتصنيف درجات السلوك القيادى هذه .

وفي تعامله مع مرؤوسيه : يبدو قليل الثقة فيهم ، ولا يعير العلاقات الانسانية أى اهتمام .. فقد ثبت من نتائج دراسات " ليفين وجماعته " أن سلوك القائد الاتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه ، ولم يكن يراعي الجو النفسي المحيط به — أى جو العمل — the emotional atmosphere وأنه غالبا مايكون منعزلا عن موظفيه في أكثر الأوقات — حيث لم يكن يتصل بمجموعته الا عندما كان يعرض نماذج العمل — ، ولم يكن يبدى مشاعر طيبة نحوهم الا نادرا — فقد كان طيبا مع من يتفانى في العمل من أفراد مجموعته — ، كما أن علاقات المودّة مع مرؤوسيه كانت نادرة — حيث أفاد أفراد مجموعته أنه لم يكن قريبا الى سلوكهم — .. أما سلوكه أثناء العمل ، فيتميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين مرؤوسيه في أكثر المواقف ، وتردده في اتخاذ القرارات أحيانا ، والاحجام عنها والرجوع فيها بعد اتخاذها أحيانا أخرى .. فضلا عن أنه سريع الغضب والانفعال ، مما يجعل تصرفاته تتسم بالتخبّط في المواقف الحرجة ، ويبدو التنظيم الذى يقوده وكأنه عرض يقدمه رجل واحد one-man - show (١) .

وفي انجازه للعمل : يركّز مثل هذا القائد اهتمامه على انجاز العمل وعلى المحافظة على مركزه ، حيث يبدو اهتمامه بنفسه واضحا من خلال محاولته تحسين مركزه والحصول على ترقية ولو على حساب مرؤوسيه ، وممارسته مهامه في الاطار الذى يعزّز شخصيته ومركزه .. وفي أكثر الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في ادارته لنفسه وليس لموظفيه ، فيكثر من تفاخره بالنتائج التي تحققت وكأنه حققها بمجهوده الشخصي ، واذا فشل في حل بعض المشاكل أو في مواجهة بعض المواقف التي

---

(١) راجع نتائج تجارب " الاجواء الاجتماعية " مشار اليها في : براون ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٠ ، ص : ٢٤٩ — ٢٥١ .

تتطلب مهارة وكفاءة ، فانه يحاول التنصل من المسئولية ، وقد يتهمهم بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وأوامره .. فقد كشفت دراسات "سانفورد وليفنجستون Sanford and Levengston "[1] ودراسات "همفل Hemphill"[2] في هذا المجال — عن أن القادة ذوى الميول التسلطية كان ينقصهم في الغالب بعد النظر ، والحكم الصائب على الأمور ، وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم .. وأن هذا السلوك كان يؤدى في الغالب الى فشلهم في أداء مهامهم بنجاح ، والى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الادارية ومواجهتها بفاعلية .

وفي استخدامه لسلطاته : فان مثل هذا القائد يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل ، فهو يستخدم سلطاته للضغط على مرؤوسيه وتهديدهم بالفصل أو النقل أو الخصم من المرتب أو الحرمان من المكافآت ، أى تهديدهم بشكل عام بالتقليل من اشباع حاجاتهم المختلفة decrease satisfaction .. وفي مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل آمالهم وشكاواهم اليه "[3] .. وحتى اذا حاول النظر في بعض

---

(١) Mair and Hayes, op. cit, p : 58 .

(٢) مشار اليها في : د . عبدالرحمن عمر ، "القيادة الادارية" دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عدد رقم (١٠٠) ، ديسمبر ١٩٧٠ ، ص : ٥٧ .

(٣) Davis, op. cit, 1962, pp: 113-114.

الشكاوى فان ذلك يكون مبنيا في الغالب على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية تتفق مع الصالح العام للتنظيم وأهدافه ، كما أن حلّه للخلافات والصراعات داخل التنظيم لا يكون حلا جذريا ، بل قد يخفيها لفترة مؤقتة تحت السطح ، ثم لا تلبث هذه الخلافات أن تبرز من جديد فيما بعد .. (١)

ومن الدراسات الحديثة الهامة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن سلوك المدير الاتوقراطي المستبد ، تلك التي أجراها "وليم ريدن W.Reddin (٢) والتي توصّل من خلالها الى المؤشرات التالية وهي : أن المدير الاتوقراطي المستبد يبدو انتقاديا — يهدد كثيرا — critical threatening ، لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا ، وأنه يحاول دائما أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم باخمادها ، واذا ما خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فانه يعتبر ذلك تحديا لسلطته ولا يغفر للموظف المخطئ خطأه بسهولة ، وأنه يضع العمل الحالّ والحصول على نتائج قبل أى اعتبار آخر ، وأنه يتخذ كل القرارات بمفرده ، وأن اتصالاته دائما تكون الى أسفل فقط — أى اتصالات هابطة تسير

---

(١) Mair and Hayes, op. cit, pp : 4-7 .

(٢) William J.Reddin, "Managerial Effectiveness", (McGraw-Hill Book Co.-New York), 1970, pp : 224-226.

وفي هذا المؤلف حدّد "ريدن" ثمانية أنماط للسلوك الادارى للمديرين توجد بدرجات متفاوتة ومختلفة بينهم ، وهو يرى أن هذه الأنماط الثمانية قابلة للتعميم على أنماط السلوك الادارى بشكل عام دون ارتباط بمجتمع أو ثقافة أو صناعة معينة .

في اتجاه واحد — ، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل ، ولذلك فانه لا يحقق اشباعا دائما لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم الى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذى يقوده ..

وهكذا يتبيّن لنا أن أسلوب القيادة الاتوقراطية التسلطي أو التحكمي يقوم على تحكّم القائد في موظفيه ، واستخدامه سلطته الرسمية أداة تهديد لانجاز العمل دون تقدير للعلاقات الانسانية في تعامله مع موظفيه ، وهو بهذا يمثل أعلى درجات السلوك الاتوقراطي تطرفا في استبداديته .. ويرى — بعض كتّاب الادارة (١) — أنه اذا كان هذا الاسلوب القيادى قد ساد في ظل الادارة في الماضي ، فان دوره قد أصبح ضئيلا في ظل الادارة الحديثة بسبب ارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للعاملين ، وبسبب اتّساع دور المنظمات العمالية وزيادة فاعلية تأثيرها في دعمهم .. فضلا عن أن تعقّد العمل في التنظيمات الحديثة أصبح يتطلب نمطا من القيادة لا يقوم على الانفراد بالسلطة ، وانما يقوم على العلاقات الانسانية الطيبة مع المرؤوسين واشراكهم في صنع القرارات ، ذلك لانه يصعب على القادة الاداريين اليوم الاحاطة بكل أنواع المعرفة المطلوبة لممارسة دورهم وصنع قراراتهم بفاعلية دون مشاركة المرؤوسين

---

(١) راجع في ذلك :

James M.Black,"How To Grow in Management ", — (Printice Hall Inc. Englewood Cliffs-N.J), 1957, pp:45-47.

R.Neuschel, op. cit, 1970,p : 43. —

لهم في انجاز مهامهم القيادية الصعبة .. ومن الأمثلة التي يذكرها — هؤلاء الكتّاب — للتدليل على ذلك ، أن الاسلوب القيادى الذى كان يتّبعه الرؤساء الاداريون البارزون في الادارة الأمريكية من أمثال — "روكفلر" و"فورد" — قبل خمسين عاما ، كان أسلوبا تحكّميا يتلاءم مع مستوى العاملين الذين كانوا يديرونهم آنذاك .. الاّ أن هذا الاسلوب — في اعتقادهم — لم يعد يتلاءم مع مستوى العاملين اليوم ، ولم يعد يؤدى نفس النتائج التي أداها في شركاتهم في الماضي .. ومما يثبت ذلك ، أنه عندما تولى حفيد "فورد" زمام القيادة في شركة فورد للسيارات ، وجد أن الحاجة أصبحت ملحّة لتغيير ماسمّاه بالأسلوب القيادى القديم oldfashioned style of leadership القائم على التحكّم والاستبداد ، وأحل محله الاسلوب القيادى القائم على العلاقات الانسانية والمشاركة ، فترتب على ذلك أن ارتفعت الروح المعنوية للعاملين وارتفع الانتاج ، وبدأت الشركة تتقدم سريعا ..

ومع ذلك — فاننا نرى — أن القول بأن الاسلوب الاتوقراطي الاستبدادى للقيادة لم يعد يتلاءم مع متطلبات الادارة الحديثة ، لايعني أن هذا الأسلوب غير موجود في التطبيق العملي في الادارة الحديثة .. فقد كشفت بعض الدراسات عن أن مثل هذا الاسلوب قد تقتضي تطبيقه ظروف ومواقف معينة ، وأنه يكون مجديا في مثل هذه الظروف والمواقف أكثر من الأساليب الأخرى — أى يحقق نتائج — على نحو ماسنبينه عند تقييمنا لأسلوب القيادة الاتوقراطي بجميع أشكاله .

المطلب الثاني

القيادة الاتوقراطية - الخيّرة أو الصالحة

يتّصف القائد الاتوقراطي الخيّر بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ، ويتركّز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل .. وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ مايريد هو أن ينفذه ، مع عدم خلق استياء لامبرر له لدى مرؤوسيه undue resentment .. فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى أقصى حد ممكن ، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته . ولذلك يوصف القائد من هذا الطراز بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه well - entioned، فهو كما يقول "براون" [1] من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيه ، يعرف برضائه حينما يقوم مرؤوسوه بعملهم ، ولكنه يتسو عليهم حينما لا يؤدونه .. ذلك لأنه يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق اقتناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل .

والقائد من هذا الطراز - وان كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الاتوقراطي المتسلط - الاّ أنه يكون أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه .. فهو وان كان يدرك أن باستطاعته استخدام سلطته لاجبار موظفيه واكراههم على أداء العمل ،

---

(١) براون ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٥٢ .

الاّ أنه يفضّل أن يتعامل معهم أولا عن طريق الاقناع ، حتى اذا ماوجد أن ذلك لايجدى لجأ الى الاكراه ، أى أنه يرتد سريعا revert الى اتباع الاسلوب الأتوقراطي المتسلط . . ويعتبر هذا الطراز من القيادة — كما يقول " ريدن " — شائعا في الادارة الحديثة(١) .

وهو يؤمن كثيرا بالمشاركة في الادارة ، أو مايسمى بالادارة النابعة من أسفل bottom - up - management . . وهو وان استخدم المشاركة في بعض الأحيان في صنع قراراته ، فان وسيلته في ذلك — كما يقول " تاننباوم وزميلاه "(٢) — ترويجه لقبول المرؤوسين لقراراته " sell"decisions قبل اتخاذها . . وذلك لأنه يدرك مقدما أن بعض مرؤوسيه قد يعارضون قراره ، ولهذا فهو يحاول أن يبيّن لهم القوائد التي تترتب على قبولهم القرار ويوضّح لهم مزايا اصداره ، أو بعبارة أخرى هو يحاول اقناعهم بقبول القرار . وهو يعلم أيضا أن تقديم موظفيه له التقارير والاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه ، ربما تنتج عنه فكرة يستفيد منها أو ينبهه ويعرّفه بالمشاكل التي قد تستجد مستقبلا .

وقد توصل " ريدن " من خلال دراساته الى أن القائد الاتوقراطي الخيّر يكون في الغالب شخصا طموحا توصل الى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب الى أعلاها ، وأنه يعرف وظيفته جيدا ، وينفّذ أعماله بكفاءة لأنه يكرّس معظم وقته للعمل ويؤديه باخلاص ، ولهذا يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل

وقد استخلص " ريدن " مجموعة من المؤشرات

---

(١) Reddin, op. cit, 1970, p: 226.

(٢) Tannenbaum, Weschler, and Massarik, op, cit, 1961, p.69.

عن سلوك القائد الاتوقراطي الخيّر أهمها : أنه حازم يؤكّد على المبـــادأة ، ونشيط ينجز أعماله finisher ، وملتزم ، أي يلتزم بانجاز أعمـــاله committed ، ويقيّم دائما الكمية والنوع والضائع من الوقت ، ويهـــتم بالتكلفة والعائد ، وأنه يحصل على نتائج في مواقف معينة (١).

والقائد الاتوقراطي الخيّر وان كان يبدو عادلا وطيبا أحيانا فـــــي تعامله مع مرؤوسيه ، الاّ أن اتجاهاته وميوله استبدادية بشكل عام .. فهـــو وان كان يفضّل أن يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الاقناع أحيانا ، الاّ أن المرؤوسين ينظرون الى سلوكه الخيّر نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجأ اليها لتحقيـــق أهدافه ، كما يفسرها بعضهم على أنها علامة من علامات ضعفه في موقف معين .. يضاف الى ذلك أن مثل هذا القائد عندما يفشل في اقناع مرؤوسيه ، ينقلـــب سلوكه فجأة الى اتّباع اسلوب أكثر تطرفا في تحكّمه واستبداديته من الأسلـــوب الاتوقراطي المتسلط ، مما يترتب عليه رد فعل عنيف من قبل مرؤوسيه لمواجهـــة هذا السلوك ، تنعكس آثاره السيئة على روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهـــم في العمـــل (٢).

المـــطلب الثالـــث

القيادة الاتوقراطية ـ المتعاملة أو اللبقـــة

على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك اتوقراطي ، الاّ أنـــه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه manipulative ، واعتماده على

---

(١) Reddin, op. cit, pp : 226-227.

(٢) James Owens, "The Art of Leadership", Personnel Journal, May, 1973, p : 394.

اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل ، ومرونته في معالجة المشكـــــلات التي تواجهه في العمل .

والقائد من هذا الطراز يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته ، وسيلة غير عملية وغير مجدية ، ولذلك فهو يحاول خلق الاحساس لـدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا .. ويعتمد في تكوين الاحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه على مايسميه " ماير وهيس "[1] بالمؤتمرات الاخباريـــة informational conferences التي تدور حول تزويده لمرؤوسيـــه بما توصل اليه من حلول ، ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوى اتخـــاذه من قرارات .. ويكون اهتمامه في مثل هذه المؤتمرات منصبّا على حصوله علـــى طاعة وتأييد مرؤوسيه ، الاّ أنه لا يشجعهم على المناقشة الهادفة ، ولا يتيح لهـم الفرصة للمساهمة بأفكارهم التي تكون مفيدة له للاطلاع على أبعاد المشكلة .. وحتى اذا ماأتاح الفرصة لهم باثارة أسئلة أو تقديم اقتراحات أو اثارة مناقشات ، فانمـا يكون قصده من ذلك تكوين الاقتناع لديهم بمـا يريده هو ـ ولو كان هـــذا الاقتناع ظاهريا ـ ، أما الاقتناع الحقيقي فلا يهمه كثيرا .. وبهذا يكون الهدف النهائي من مثل هذه المؤتمرات هو حصول القائد من هذا الطراز على موافقـــة مرؤوسيه على القرار الذى ينوى اتخاذه .

وقد يتجاوز تعامل القادة من هذا الطراز مع مرؤوسيهم اعتمادهم على المؤتمـرات

---

(١) Mair and Hayes, op. cit, 1962, p : 56 .
وقد عرّف المؤلفان هذه المؤتمرات بأنها " مؤتمرات أخبر وبع " فيقـــولان مانصـــه :

".. tel-and-sell conferences .. tell(suply the answer), and to sell(gain acceptance), .. " .

الاخبارية ، الى منح مرؤوسيهم قدرا يسيرا من الحرية في مشاركتهم في صنع قراراتهم على النحو الذى صوّره " تاننباوم وزميلاه" في نموذجين : النموذج الاول : يقوم فيه القائد بتقديم أفكاره لمرؤوسيه ويتلقى أسئلتهم عنها ويشجعهم على الاسئلة ، وهو بهذا يتيح لمرؤوسيه فرصة الاستفسار منه عن القرار المراد اصداره وامكانية تطبيقه بدلا من استيضاحه لهم عن امكانية قبولهم للقرار بعد اصداره .. وفي مثل هذا النموذج تتاح الفرصة للقائد للكشف عن امكانية قبول القرار ، ومعرفة مضمونه من قبل مرؤوسيه من خلال أسئلتهم واستفساراتهم حوله .. وفي النموذج الثاني : يقوم القائد بتقديم مشروع قرار — ورقة عمل — قابلا للتعديل أو حتى الالغاء اذا مازالت ظروف اصداره ، ويتيح لمرؤوسيه الفرصة للتأثير في صنع القرار من خلال استطلاعه لآرائهم وردود فعلهم نحو هذا القرار قبل أن يصبح نهائيا .. ومع كل ذلك يحتفظ القائد في هذا النموذج لنفسه بسلطة تحديد المشكلة واتخاذ القرار النهائي دون أن يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو ردود فعلهم.(١)

فأسلوب القيادة الاتوقراطية المتعاملة وان كان يبدو — في تصورنا — أقل درجات السلوك الاتوقراطي تطرفا في استبداديته ، وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث اعطاء القائد لمرؤوسيه قدرا — ولو يسيرا — من الحرية لمشاركته في صنع قراراته ، وميله نحو التخفيف من حدّة تحكّمه في مرؤوسيه ، الذى يظهر من خلال لباقته في اقناعهم وتوليد الاحساس لديهم بالمشاركة .. هذا الأسلوب القيادى يبقى ذا طابع اتوقراطي ، لان القائد فيه يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم ، أو عدم الأخذ بها واتخاذه منفردا القرار النهائي .

---

(١) Tannenbaum, Weschler, and Massarik, op. cit, p: 70 .

الفـــرع الثانـــي

تقيـــيم القيـــادة الاتوقراطيـــة

ان تقييم أسلوب القيادة الاتوقراطي يتطلب بيان مزاياه والمآخذ عليه ، على ضوء مايترتب على اتّباعه من مزايا ومساوئ تنعكس آثارها على التنظـــيم أو العاملين فيه .. ذلك أن معظم الدراسات التطبيقية التي تمت في مجـــال القيادة الادارية قد أثبتت أن كفاءة القيادة تقاس بمدى ماترتبه من آثار علـــى أولئك الذين يتّبعونها .

المـــطلب الأول

مزايـــا القيـــادة الاتوقراطيـــــة

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الادارى أن أسلوب القيـــــادة الاتوقراطي يرتب آثارا سلبية بالنسبة للعاملين في ظله ، تبدو مظاهرها فـــي انخفاض روحهم المعنوية وقلة انتاجهم .. غير أن بعض الدراسات التي تمت فـــي هذا المجال قد كشفت عن نتائج ايجابية تؤكد أن هذا الأسلوب القيادى يمكـــن أن يكون ناجحا في التطبيق العملي في بعض أشكاله ، وفي ظل ظروف ومواقـــف معينة تقتضـــي تطبيقه ..

ونجمـــل فيما يلـــي أهم المزايا لهذا الأسلوب القيادى ـ بأشكالـــه المختلفـــة ـ والتي كشفـــت عنها الممارسة العمليـــة :

المـــيزة الأولى : ان بعض أشكال هذا الأسلوب القيادى ـ كالنمـــط الاتوقراطي المستبد ـ قد يكون ناجحا في التطبيق العملي في ظل بعـــض المواقف التي تقتضي تطبيقه .. فقد أكّدت الدراسات التي أجراها " ماكمـــورى "[١] وكلا من " بروم ومان Broom and Mann "[٢] أن القيادة الاتوقراطيـــة المتحكّمة وان كانت غير ملائمة لكل المواقف ، الاّ أنها تكون في بعض المواقـــف مطلوبة ومجدية لكثير من القادة وحتى لكثير من مجموعات المرؤوسين .. وأنهـــا اذا ما استخدمت بحكمة تكون أكثر ملاءمة للظروف والمواقف التي تتطلب تطبيقها ، وتكون منسجمة مع بعض النوعيات من الموظفين .. ويرى " أوريس "[٣] أن القـــول الذى أطلقه بعض كتّاب الادارة ـ بأن الاسلوب الاتوقراطي للقيادة هو بشكـــل عام غير مرغوب فيه من قبل العاملين في الادارة ـ ، قول مبني على اعتقاد خاطئ وأن الدراسات التي أجراها أكّدت له أن الاسلوب الاتوقراطي الحازم لبعـــض القادة ، يكون ناجحا في بعض المواقف أكثر من أساليب القيادة الأخرى ، ولا سيما تلك الأساليب التي تبدو ديمقراطية في مظهرها لا في جوهرها .

كما أثبتت الدراسات التي قام بها كل من ـ " همبلن Hamblin " و"ستانتـون Stanton " ـ ، أنه خلال فترة الأزمات ، أو في ظل الظروف الطارئـــة

---

(١) Mcmurry, op. cit, 1958, p : 83.

(٢) Victor Broom and Floyed Mann,"Leader Authoritarianism and Employee Attitudes", Personal Psychology, summer, 1960, pp : 125-140.

(٣) Uris, op. cit, p:30.

التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه — وهي مواقف وظروف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعا — ، يكون الأسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الايجابي لمواجهة مثل هذه المواقف والظروف .. وأن العاملين في التنظيم الادارى في مثل هذه المواقف والظروف يكونون في وضع يجعلهم راغبين في الانقياد لقائد قوى وحازم strong a follow to willing more .. (١) leader وأنه عندما يعم الغضب المجموعة العاملة أو تعم حالة الفوضى الشاملة التنظيم الادارى ، ويتمكن القائد الحازم من اعادة الهدوء والنظام الى نصابه ، فان مثل هذا القائد الذى يتّبع الأسلوب القيادى الاتوقراطي ، يجد أن الحزم هو الوسيلة الايجابية والفعالة في المحافظة على النظام في التنظيم وتمكّنه من اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في مثل هذه المواقف ، ذلك لأنه من غير الممكن مثلا لأى قائد أن يستشير مرؤوسيه في الاجراءات والخطوات التي يمكن اتخاذها ازاء خطر يهدد التنظيم أو العاملين فيه ، كاشتعال حريق ،أو حدوث فيضان يهدد باتلاف منشآت ومصانع قائمة ، أو حدوث اضراب أو غيره (٢) .. وقد لوحظ خلال هذه الدراسات أن القائد الذى كانت تنقصه القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الطارئة بحزم وقوة ، كان موظفوه يرفضون الانقياد له ،ويطالبون بقائد آخر يحل محله يكون أكثر حزما وقوة ، ليكون قادرا على مواجهة مثل هذه الازمات والظروف الطارئة .

---

(١) R,Hamblin,"Leadership and Crisis,"Sociometry, no:21, sept, 1958, pp : 322-335.

(٢) E,Stanton,"Company Policies and Supervisors, Attitudes Toward Supervision", Journal of Applied Psychology, Vol. 44, December, 1960, pp : 22-26.

الميزة الثانية : ان بعض أشكال هذا الأسلوب ، كالنمط الاتوقراطي الخير — الذى يكرّس القائد فيه معظم وقته للعمل ، وهو مايسمى بالقائد المتفاني في العمل — يمكن أن يكون ناجحا وفعّالا في بعض المواقف ، وعندما تتوافر الأجواء الملائمة لممارسته .

فقد ثبت في التطبيق العملي أن القائد من هذا الطراز يكون فعّالا — أى يحصل على نتائج — عندما تتوافر العوامل والظروف التالية : عندما يكون القائد من هذا الطراز على قدر كاف من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة ، ويتمتع بنظرة بعيدة المدى في تصوّره للأمور ، وعندما تتوافر لديه المعرفة والخبرة الواسعة التي تجعله أقدر من مرؤوسيه على اتخاذ القرارات ، وعندما يكون له نظام خاص للثواب والعقاب reward-and-punishment system ، وعندما تكون الأعمال المراد انجازها لايمكن أداؤها الاّ بطريقة واحدة ممتازة — وخاصة تلك الأعمال التي درست بمعرفة خبراء — وذلك لأن مثل هذه الأعمال لايوجد مجال فيها للمجهود الشخصي والابتكار ، وكذلك في الأنشطة التي يحتاج الموظف لأدائها الى تعليمات محدّدة ومفصّلة لعدم توافر المعرفة والخبرة الكافية لديه حيث لايكون أمام الموظف في هذا الوضع مجالا لاستغلال قدرته في الابتكار والمبادأة في انجازها .. فكل هذه العوامل تجعل الموظفين العاملين تحت قيادتهم يتقبّلون هذا الاسلوب القيادى على أنه الاسلوب الملائم ، على الرغم من أنهم قد يصفون القائد من هذا الطراز بأنه " شديد " ، الاّ أنهم مع ذلك يجدون أنفسهم راضخين له ولخططه منصاعين لأوامره[1] .. وهكذا يكون هذا الأسلوب القيادى فعّالا في مثل هذه المواقف ، أى يؤدى الى نتائج .

---

(١) Reddin, op. cit, p : 227.

المـيزة الثالـثة : نجاح هذا الأسلوب - بأشكاله المختلفة - في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين .. فقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن أسلوب القيادة الاتوقراطي بشكل عام ، هو الأسلوب الأكثر ملاءمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين ، حيث لا تجدى الأساليب الحكيمة في اقناعهم واستجابتهم .. وأثبتت نتائج هذه الدراسات أنه عندما يكون خط السلطة واضحا ومفهوما ، يكون هذا الاسلوب القيادى وسيلة ايجابية للتعامل مع هذه النوعيات، اذ يؤدى الى زيادة كفائتها في العمل وفاعليتها ، ويحول بالتالي دون ضياع الوقت والجهد بدون انتاج .. فمثلا الموظفون الذين يخشون استعمال السلطة ، نجدهم يتقبّلون بارتياح تركيز القائد الاتوقراطي كل السلطات في يده ، ويسرهم أن يتخففوا من عبء السلطة ، ولذلك فهم لا يرغبون في أن تفوّض لهم السلطة .. وكذلك الموظفون الجبناء ، والذين تنقصهم الثقة بالنفس ، وذوو الميول العدوانية - كالموظف الشرس أو العدواني في معاملته لزملائه - ، والموظفون المشاغبون الذين يثيرون الشغب والاضطراب في العمل مما يؤدى الى تبديد جهودهم زملائهم .. كل هؤلاء يلائمهم الاسلوب القيادى الحازم والقوى ليكبح جماحهم ويردهم الى طريق الصواب لأداء واجبهم في العمل .. (١)

---

(١) Owens, op.cit, 1973, p : 393.

نخلص مما تقدم الى أن أسلوب القيادة الاتوقراطية — على اختلاف أشكاله — لا يؤدي دائما وفي كل المواقف الى نتائج سلبية تنعكس على التنظيم أو المرؤوسين وأن نتائج الدراسات السابقة قد أكّدت كيف أنه قد تقتضي ظروف ومواقف معينة تطبيق هذا الاسلوب ، وكيف أنه يكون مطلوبا أو ناجحا أو فعالا في كثير من المواقف ، ويحقق أهداف الادارة . الا أن وجود بعض المزايا لهذا الأسلوب القيادي — على نحو ما ذكرنا — لا يعني ايجابيته كأسلوب قيادي في كل الأحوال ذلك أن الكثير من الدراسات قد أكّدت أيضا وجود آثار سلبية كثيرة تترتب على تطبيقه تكون واضحة بالنسبة للمرؤوسين العاملين في ظله من خلال انخفاض روحهم المعنوية وانخفاض آدائهم .

المطلب الثاني

مآخذ القيادة الاتوقراطية

تدور معظم المآخذ على الاسلوب الاتوقراطي للقيادة حول مايرتبه الأخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل والعاملين . كما يرى معظم الكتّاب الذين ينتقدون هذا الاسلوب ، أنه وان كانت هناك ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه — وتكون آثاره ايجابية فيها — ، الاّ أن ذلك لا يكون الاّ في الأحوال الاستثنائية ، وأن الآثار التي يرتبها في المواقف والظروف العادية كثيرة اذا ماقيست بالآثار الايجابية .

ونجمل فيما يلي أهم المآخذ على القيادة الاتوقراطية — وخاصة شكلها المتطرف المتمثل في نمط القيادة الاتوقراطية المتسلطة — ، وذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات المتعدّدة في هذا المجال :

المأخذ الأول : ان تركيز القائد الاتوقراطي — وخاصة من الطراز التسلطي — السلطات في يده ، وانفراده في اتخاذ القرارات ، وعدم تفويضه السلطة لمرؤوسيه ، وتزمته في الاشراف عليهم .. كلها ترتب آثارا سلبية تعوّق انجاز العمل . فتركيز القائد السلطة في يده ، وانفراده في أداء مهامه واتخاذ قراراته دون اشراك مرؤوسيه ، يفرض عليه أن يكون خبيرا وملما بكل الأمور ، الأمر الذى يصعب تحقيقه في الواقع العملي .. فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة ، لا يمكنه القيام بكل المهام المعقّدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الادارية الحديثة ، والتي يحتاج القائد لانجازها بنجاح الى مساعدة مرؤوسيه ومشاركتهم له . كما أن تدخله المستمر في أعمال موظفيه بقصد انجاز العمل بتفصيلاته الدقيقة ، وبالطريقة التي يرى أنها سليمة .. كل ذلك يثير سخط الموظف الكفء الواثق في نفسه وفي عمله ، والذى يؤديه على نحو جيد .. فقد ثبت في التطبيق العملي أن اتجاه القائد الى اصدار التعليمات المفصّلة ، واصراره على تنفيذ المرؤوسين لها بتفصيلاتها الدقيقة ، يؤدى الى قتل روح المبادأة والابتكار لدى الموظف ويضعف روحه المعنوية ، ويولّد لديه القلق والاضطراب النفسي الذى ينعكس على أدائه للعمل .. ففي احدى الدراسات التي قامت بها الباحثة ماى سميث M.Smith (١) والتي تمت في احدى المنظمات الادارية الكبيرة في بريطانيا — لاحظت الباحثة أن القيادات الادارية التي كانت تصدر تعليمات محدّدة لمرؤوسيها بانجاز العمل بطريقة معينة ، وتصرّ على تنفيذها بتهديدهم بتوقيع الجزاء اذا لم يلتزموا بهذه التعليمات ، كان يترتب على أسلوبها هذا احساس المرؤوسين بالسخط والقلق والاضطراب ، مما يؤدى الى خلق المتاعب في العلاقات بين هذه القيادات التي تتّبع هذا الاسلوب وبين مرؤوسيها .

---

(١) مشار اليها في : براون ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٠ ، ص : ٢٥٩ ، ٢٦٠ .

يضاف الى ماسبق مايخلقه السلوك الاتوقراطي من مظاهر السلبية في أداء العمل فاصرار القائد الاتوقراطي على أن يكون أداء العمل بطريقة معينة — يراها هو صحيحة — يؤدى الى عدم قيام المرؤوسين بأى عمل مالم يكن لديهم أوامر صريحة ومحدّدة من قائدهم ، تجنبا للخطأ والتعرض للجزاء .. ومن مظاهر السلبية التي تترتب على ذلك — كما يقول " ماركس " (١) — مايتولد من اعتقاد لدى الموظف بأن التخفيف من عبء العمل الواقع عليه — وبالتالي من عبء المسئولية المترتبة عليه — ، يمكن أن يتحقق اذا استطاع أن يحيل جزءا من عبء الأعمال المطلوبة منه الى جهات أخرى أو موظفين آخرين تخلصا من المسئولية مؤقتا .. وقد يشجّعه على دفع المسئولية عنه ، كون الأعمال المطلوب منه انجازها غير واضحة أو غير هامة في نظره . وهذا الوضع هو مايطلق عليه كتّاب الادارة ظاهرة تحويل أو دفع المسئولية على الغير passing the buck .

وأخيرا فان من الآثار السلبية التي ينتجها السلوك الاتوقراطي والتي تنعكس على أداء العمل ، مايرتبه اتّباع القائد الاتوقراطي لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد — الاتصالات الى أسفل أو الهابطة من القائد الى مرؤوسيه — من تعطيل " التغذية العكسية Feed back (*) للاتصالات

---

(١) ماركس ، دولة الادارة ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٤١ .

(*) يرجع استخدام اصطلاح " feed back " الى العلوم الهندسية ، اذ يشير الى قدرة بعض الآلات الالكترونية المعقّدة للرقابة على انتاجها وتصحيحه عند الضرورة ..
وقد استخدم هذا الاصطلاح — في مجال الاتصالات الادارية — كطريقة من أهم طرق تحسين الاتصالات بين القائد الادارى ومرؤوسيه .. وقد تعدّدت الترجمات التي وضعت لهذا الاصطلاح . فسماها البعض: التغذية العكسية أو الاسترجاعية للمعلومات .. وأطلق عليها البعض الآخر: عملية التدفّق العكسي للبيانات والمعلومات بين القائد ومرؤوسيه .. وفي مجال البحث =

من جانب مرؤوسيه ، فينعدم الفهم المتبادل بين الطرفين .. هذا فضلا عن أن فساد الاتصالات الادارية داخل التنظيم نتيجة لذلك ، يترتب عليه زيادة الشك وعدم الثقة من جانب المرؤوسين في تصرفات قائدهم .. واذا كانت نتائج - بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال[1] - قد كشفت عن أن القائد الاتوقراطي يبدو كثير الاتصال بمرؤوسيه - كما أشارت الى ذلك نسبة اتصالاته بهم أثناء الدراسة - ، فانه اتضح من خلال النتائج النهائية للدراسة ،

= هنا تعني هذه الطريقة : تحقق القائد من مرؤوسيه عما فهموه من اتصالاته بهم ، وتحديده لمدى استجابتهم لما يريد نقله اليهم من بيانات ومعلومات .. فالاتصالات بين القائد ومرؤوسيه تكتسب السرعة والكفاءة عندما يسمح بالتغذية العكسية ، اذ كلما زاد التدفق العكسي بين القائد ومرؤوسيه ، كلما أدى ذلك الى وضوح الأهداف المراد تحقيقها ، وفهم المرؤوسين لهذه الأهداف ..

وقد أثبتت الممارسة العملية أن هذه الطريقة تعتبر أساسية بصفة خاصة لأولئك القادة الذين يفتقرون الى الثقة بالنفس ، الحذرين في اتخاذهم للقرارات ..

راجع :
د . عبد الرحمن عمر : "الاتصالات في مجال الادارة" ، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، اكتوبر ، عام ١٩٧٣ ، ص : ٢٤ ، ٢٥) .

(١) Blau and Scott, op. cit, 1963, pp: 150-160 .

أن كثرة اتصالاته بمرؤوسيه يرجع الى أنه كان يراجع باستمرار أعمال مرؤوسيه ويتابعها دون أن ينتظرهم حتى ينقلون اليه مشاكلهم في العمل .. وأن المرؤوسين كانوا يجدون أنفسهم مضطرين للرجوع الى قائدهم في بعض الأحيان لتخوفهم من اتخاذ أى قرار أو تحمل مسئولية انجاز أى عمل قبل أخذ موافقته على كيفية انجازه ، وكل ذلك كان يجعل حريتهم في أداء العمل محدودة ومقيدة بموافقة قائدهم .

وهكذا تتضح لنا الآثار السلبية التي يرتبها هذا الأسلوب القيادى على أداء العمل. الاّ أنه اذا كانت هذه الآثار تبدو واضحة في ظل النمط الاتوقراطي التسلطي أكثر من النمطين الآخرين ـ الخيّر والمتعامل ـ فان ذلك لا يعني أن هذين النمطين لا يحدثان آثارا سلبية مماثلة .. ففي ظل النمط الاتوقراطي المتعامل ـ وهو النمط الأخف تسلطا ـ ، يترتب على اتّباع القائد لوسائل المشاركة الزائفة pseudo-participation القائمة على خلق الاحساس لدى المرؤوسين بالمشاركة دون اشراكهم فعلا ، أن يشعر المرؤوسون بعدم تقدير القائد لآرائهم ، اذ يتكشف لهم على المدى البعيد حقيقة الوضع ، ويتنبهون الى أن القائد انما يهدف من وراء اشعارهم بالمشاركة ، الى الحصول على موافقتهم على القرار الذى ينوى اتخاذه وتحقيق مصالحه ، وعندئذ سيكون رد فعلهم سلبيا نحو القائد ونحو العمل .

الأخذ الثاني : وهو أن الاسلوب الاتوقراطي للقيادة يقوم على منهج الشدّة، ذلك أن القائد يستخدم الحوافز السلبية negative incentives ـ وان كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب الشكل الاتوقراطي للقيادة ـ لايجاد الدافع للعمل لدى مرؤوسيه ، كتوقيع الجزاءات عليهم ، والتهديد والتخويف بانقاص اشباعاتهم ، وكلها تؤدى الى نتائج سلبية تبدو مظاهرها في ردود فعلهم واستجاباتهم السلبية .. فقد ثبت في التطبيق العملي أن استخدام القائد

للجزاءات ، لا يترتب عليه دفع الموظف الى بذل أقصى جهده لانجاز العمل على نحو جيد ، وانما تدفعه فقط الى انجاز العمل بالقدر الذى يجنبه المسائلة.. ففي أحد البحوث التي قام بها " د . فتوح أبو العزم" — والتي تمت في القطاعين العام والحكومي في جمهورية مصر العربية على عينة عشوائية في ٢٢٥ حالة من وقع عليهم جزاءات معينة — ، أظهرت نتائج البحث أن ٢٠٧ حالة منهم — أى بنسبة ٩٢٪ — لم يؤد العقاب معهم الى النتيجة المرجوة — ، بل أدت الى عكسها (فاما زادت الجزاءات الواقعة عليهم أو قلّ انتاجهم) .. وأن ٨٪ فقط ممن وقع عليهم الجزاء أى (١٨ فردا) تغير سلوكهم الى مايراد . وأنه حتى هؤلاء الـ ٨٪ (أى الـ ١٨ فردا) أظهر البحث أن حوالي ٦٦ر٦٪ منهم (أى ١٢ فردا) تغيّر سلوكهم ، لاايمانا منهم لاستحقاقهم العقاب ، بل خوفا من العقاب أو خوفا من أن يوقع عليهم عقاب آخر .. وقد أظهرت نتائج البحث أن السبب الرئيسي في عدم تغير سلوك الأغلبية الى الأحسن يرجع الى عدم ايمانهم بخطئهم ، حيث أن الخطأ نسبي .(١)

كما أن استخدام القائد لاسلوب الضغط والشدّة والتحكّم — دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه — يترتب عليه توليد شعور بالفشل وخيبة الأمل لدى الموظف لعدم قدرته على تخطي العقبات الناتجة عن هذا الضغط .. وينتابه نتيجة لكل ذلك شعور بالاحباط frustration أو تثبيط العزم inhibition ، فيحجم عمدا عن القيام بأى نشاط في نطاق العمل ، أو لا يتكلم أو يدلي برأيه في أى

---

(١) راجع :
د . فتوح أبو العزم : " العلاقات والاتصالات وأثرها في نجاح مشروعات المنظمة" ، بحث منشور في محاضر مؤتمر القادة الاداريين ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، الدورة العاشرة في الفترة من (٢١/٩ — ٣/١٠ /١٩٦٨) ، ص : ١٨٩ ، ١٩٠ .

اجتماع لأنه يخشى أن يقول شيئا خاطئا أو غير هام[1] .. ومن أبرز مظاهر الشعور بالاحباط لدى الموظف ، والتي كشفت عنها مجموعة من الدراسات مايلي :

أ — السلوك العدواني للموظف aggressive behaviour : ان شعور الموظف بالفشل في الحصول على النتائج المطلوبة ، يولّد لديه مشاعر بالخوف والغضب ، فيتجه سلوكه الى العدوانية محاولا الحاق الضرر المادى أو الأدبي بقائده أو بزملاء العمل أو الأدوات[2] .. ومن

---

(١) يعتبر الفرد في حالة احباط — من وجهة نظر علم النفس — حينما يدفع تجاه هدف معين ، ثم يعترض شيء ما ليعوق تقدمه نحو الهدف ، فيقال أنه لاقى احباطا .. والاحباط الناتج لدى الأفراد لا يكون بدرجة واحدة ، وانما تعتمد درجة الاحباط على عدة عوامل أهمها : درجة تحمّل الفرد ، اذ أن بعض الأفراد أكثر احتمالا من الناحية المزاجية للاحباط من آخرين .. والعامل الثاني : هو تفسير الفرد للموقف والضغط الذى يتعرض له ، اذ يكون لتربية الفرد وظروف حياته أثر في اختلاف نظرته للموقف عن غيره من الأفراد .. والعامل الثالث : السبب الذى أدى الى الاحباط ، ذلك أن الأفراد يشعرون بالاحباط اذا كان السبب الذى يعوق تقدمهم نحو الهدف شخصا آخر ، أكثر مما لو كان سبب الاحباط جمادات وليس أفراد . وكما أن درجة الاحباط الذى يلاقيه الفرد تتأثر بعدّة عوامل فان ردود الفعل للاحباط تكون شخصية ومتغايرة من فرد لآخر مما يترتب عليه تعدّد أنماط السلوك للفرد الذى يلاقي احباطا ..
(راجع: نورمان ماير ، وبراون مشار اليهما في : براون ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٧١ ، ٢٧٢) .

(٢) لقد دلت نتائج تجارب " الأجواء الاجتماعية " — التي سبق ذكرها في مقدمة هذا الباب — على أن الأفراد في المجموعات التي يشرف عليها قادة اتوقراطيون لم يكونوا عدوانيين نحو قائدهم فقط ، بل كانوا عدوانيين بنفس الدرجة تجاه زملائهم .. فقد كان كل واحد من أعضاء المجموعة يستخف =

ومن مظاهر العدوانية لدى الموظف : السلبية ، روح التخريب ، وتعمّد ارتكاب الأخطاء في العمل ، والتهديد بالتوقف عن العمل أو التباطؤ في أدائه أو الاعتداء على رئيسه أو الاساءة الى سمعته أو معارضة اقتراحاته . واذا ما زادت مشاعر الاحباط لدى الموظف ، فربما لا يقتصر تأثيرها على السلوك العدواني بل ربما يؤدى الى اصابته بأمراض بدنية أو نفسية[1] ، تنعكس كلها على أدائه فتضعفه .. كما أن محاولة القيادة الاتوقراطية فرض نظم أكثر صرامة وجزاءات

= بعمل الآخر ويرفض التعاون معه . وقد لوحظ أن احدى المجموعات الاتوقراطية أخرجت فردا من صفوفها بسبب السلوك العدواني نحوه من قبل أعضاء آخرين من نفس المجموعة ، فاضطر الى ترك المجموعة بعذر طبي . وأنه عندما طلب من أفراد هذه المجموعات الاحتفاظ بنماذجهم أقدم كثير منهم على تحطيمها .. وهذا يدل على أن السلوك العدواني كان موجها نحو أدوات العمل ..

(راجع : براون ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٥٤ ، ٢٥٥) .

(١) لقد أثبتت نتائج الدراسات التي تمت في مجال ـ الأمراض الصناعية ـ أن الشدّة الانفعالية لدى الفرد العامل تؤدى الى استجابات فسيولوجية قد تؤدى الى الموت .. فقد ثبت طبيا أن الانسان القلق بصورة مؤقتة قد يجد صعوبة في هضم طعامه ، وأن الانسان القلق بصورة مزمنة يصاب بقرحة الأمعاء .. وأن الرجل الحانق ـ الذى يشتد غيظه ـ يصاب بارتفاع في ضغط الدم الذى يستمر مرتفعا ، وقد يقضي عليه يوما ما .. ومن بين الأمراض التي ثبت طبيا أنها ترجع الى الشدة الانفعالية : قرحة المعدة والأمعاء ، والتهاب القولون ، والذبحة الصدرية ، وتجلط الشريان التاجي والصداع النصفي ، وكثير من حالات نزيف المخ وتجلطه ، والربو ، وتسمم الغدة الدرقية ، والرشح ، وكثيرا من حالات السكر والسمنة المفرطة ، والثعلبة (نوع من الصلع) ، والغالبية العظمى من أمراض الجلد التي لا ترجع الى العدوى ، وكثيرا من الحالات العصبية ..

(راجع : براون ، نفس المرجع السابق : ٢٨٧ ، ٢٨٨) .

أشد قسوة لمجابهة السلوك العدواني للموظف ، تؤدى الى احباط أشد واستياء أكثر وتخريب أكبر تكون نتيجته كراهية مكتومة تؤدى الى تسمم العلاقات بين القيادة والمرؤوسين لمدة طويلة .

وتتعدد أنماط السلوك العدواني للموظف تبعا لدرجة الاحباط الذى يلاقيه ، والسبب الذى أدى الى الاحباط .. فالموظف الكفء مثلا الذى يقدم أداءا جيدا ويحرم من الترقية تعسفا رغم استحقاقه لها ، قد تنتابه مشاعر انفعالية عدوانية نحو قائده أو زملائه أو مرؤوسيه ، وتنعكس هذه المشاعر على نفسيته ، فتؤدى الى غضبه وقلقه وكراهيته لجو العمل ، ويجعله يشعر بعدم الكفاءة والصلاحية ، وربما يؤدى به ذلك الى الانحراف .

ب — وهناك مظاهر أخرى للاحباط أهمها : ارتداد شخصية الموظف regression ، الذى من أبرز أعراضه : الافتقار الى ضبط الانفعال ، والقابلية لتصديق الاشاعات ، والولاء الأعمى لبعض الناس.. كما أن من مظاهره لدى القادة : الحساسية الزائدة ، ورفض تفويض السلطة ، وعدم القدرة على التمييز بين الطلبات المعقولة وغير المعقولة . وكبت الموظف لمشاعره repression ، الذى قد يفجره ضد قائده أو زميله ، ويؤدى بالتالي الى صراعات في العمل تؤثر في الانتاج . وتجاهل الموظف أو انكاره denial لتعليمات أو أوامر قائده ، ومحاولته خلق سبب لهذا الانكار أو التجاهل . واتخاذ الموظف من أحد زملائه الضعفاء — كبش فداء scape goating (*) —

(*) لعل مما يجدر ذكره هنا أن " ليفين وزملاءه " في تجارب " الاجواء الاجتماعية اعتبروا الفرد الذى أخرجته المجموعة الاتوقراطية من بين صفوفها — نتيجة استخفافهم بعمله ، ورفضهم التعاون معه ، والايقاع به لدى المشرف — كبش فداء .

لتحقيق مصالحه أو الاحتماء بهم لتبرير فشله مما يترتب عليه فساد العلاقات بين مجموعة العاملين ، ويؤدى الى افتقارهم لروح التعاون ويضعف معنوياتهم (١).

المأخذ الثالث : ان النمط الاتوقراطي للقيادة يؤدى الى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي .. ويرى القائلون بهذا النقد أن تزايد الغضب والتوتر لدى الموظفين ، والناتج عن شعورهم بالاحباط ، يوجه سلوكهم نحو التخفيف من مظاهر الغضب والتوتر ، فيلجأون الى التجمّع في مجموعات غير رسمية informal groups تتوثق علاقاتهم في نطاقها بهدف مقاومة ضغوط القيادة الاتوقراطية وتهديداتها .. ويترتب على ذلك في المدى الطويل اتخاذ هذه المجموعات شكل تنظيمات غير رسمية — داخل التنظيم الرسمي — تتزعمها قيادات غير رسمية تبرز من بين صفوفها . يقول " ارجيرس " (٢) أن الفلسفة التي يقوم عليها أسلوب القيادة الاتوقراطية ، تدفع العاملين في ظله الى الامعان في سلوكهم المعادى لقيادتهم ، وقد يصل بهم الأمر الى تكوين تجمعات غير رسمية يجدون فيها ملاذا للتخفيف من أسباب الاحباط والفشل والصراع .. ويضيف : وفي ظل مثل هذه الفلسفة ، يصبح تكوين التنظيمات غير الرسمية ضرورة تمليها حاجة المرؤوسين الى التعبير

---

(١) راجع في مظاهر الاحباط على سبيل المثال المراجع التالية :

— S.Landstedt, op. cit, 1965, pp: 156-160 .

— Strauss and Sayles, op. cit, 1972, pp : 119-124.

— براون ، مرجع سبق ذكره ، ٢٧١ — ٣٠٤ .

— د . زكي هاشم ، الجوانب السلوكية في الادارة ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٣ ، ص : ١٠٤ — ١١٧ .

(٢) Argyris, organizational Leadership, op.cit, 1957, pp:10-24.

عن مشاعر التوتر لديهم ، والتي ببقائها يصبحون ميّالين الى العدوان ويفقدون مقدرتهم وكفاءتهم الانتاجية ، ويصبح من الصعب فهمهم وتوجيههم من قبل قيادتهم ..

وقد كشفت نتائج بعض الدراسات التي أجراها ـ مركز البحوث التابع لجامعة ميتشجان الامريكية في مجموعة من الشركات ـ أن الادارات التي كان يشرف عليها مشرفون اتوقراطيون كانت تظهر فيها قيادات غير رسمية تتولى مهمة تمثيل مجموعات غير رسمية من العاملين في هذه الادارات والتحدث باسمهم فيما يخصهم ويرغبون به .. ولوحظ خلال الدراسة أن القيادات غير الرسمية في هذه الادارات كانت توجه أعضاء المجموعات غير الرسمية الى معارضة أوامر القيادة الرسمية أو عدم تنفيذها أو منعها من استخدام أساليبها التحكّمية .. وأن أعضاء هذه المجموعات غير الرسمية كانوا يتعاونون فيما بينهم للتغطية على أخطائهم ، وكانوا يطلقون أحيانا صيحات الاحتجاج أو الاتهامات العلنية ضد مشرفهم ، كما كانوا يستخدمون الاتصالات غير الرسمية ـ عن طريق الاشاعات ـ لتوجيه نظر المشرف الى ضرورة اشباع حاجاتهم .. وأثبتت نتائج هذه الدراسات أن وجود هذه التجمعات غير الرسمية قد ترتب عليه أن أصبحت امكانية تحقيق التماسك والتلاحم بين العاملين في هذه الادارات صعبة ، وأصبح اهتمامهم بانجاز العمل مفقودا ، مما ترتب عليه انخفاض الانتاج فيها .(١)

---

(١) Robert Kahn and Daniel Katz, "Leadership practices in Relation to productivity and Moral", in : Group Dynamics; Research and Theory, op. cit, 1960, p :557.

المأخذ الرابـــع : وأخيرا يؤخذ على أسلوب القيادة الاتوقراطية ، أنـــه يؤدى الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين (١) ، مما ينتهي الى اضعاف كفائتهم الانتاجية .. ذلك أن مشاعر الاحباط التي تنتاب الموظف ، وماتخلقه التجمعات غير الرسمية من وسائل لمواجهة ضغوط القيادة الاتوقراطية وتحكّمها ، تؤدى الى انخفاض الروح المعنوية ، والتي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشـــرات أهمها :

أ ـ انعدام رضا العاملين عن العمل ، وانعدام التعاون والولاء للقائـد .. فقد ثبت أن جماعة العاملين في ظل القيادة الاتوقراطية تكون جماعـــة سلبية مفككة وغير متعاونة ، وأن علاقة كل عضو من أعضائها مع الأعضـــاء الآخرين تكون أكثر ميلا للتسلط ، ويسود مثل هذه الجماعات شعـــور أكثر "بالأنا" .. واذا غاب القائد عن جو العمل فترة لا يتم انجاز ســـوى

---

(١) تحدّد الروح المعنوية ـ بمعناها العام ـ بأنها مقدرة مجموعة من الافراد على التعاون باصرار ومثابرة وثبات لتحقيق هدف مشترك ..
وفي نطاق الوظيفة العامة ، تحدد الروح المعنوية ـ عند "فيلبو" ـ بأنهـا الاتجاه أو الحالة الذهنية للافراد العاملين في التنظيم الادارى ، والتي تحدد استعدادهم لأن يتعاونوا ..

(راجع : Flippo, op.cit, 1961, p : 417.) .

أو هي تعني ـ عند "هالسي" ـ ذلك الاستعداد الوجداني emotional readiness الذى يؤدى بالموظف الى زيادة انتاجه واجادته دون أن يشعر بمزيد من الاجهاد .. وأن مثل هذا الاستعداد هو الذى يجعل الموظف يقبل بحماسة على مشاطرة زملائه في نشاطاتهم ويجعله أقل تأثرا بالمؤثرات الخارجية .

(راجع : Halsey,op. cit, 1953.) .

وتعتمد الروح المعنوية للموظف على خمسة عوامل رئيسية هي : ثقة الموظف بهدف التنظيم الذى يعمل فيه والذى يساهم مع مجموعة العاملين لتحقيقه ، =

القليل من العمل أو لا يتم انجاز شيء ما ، واذا تعطّل العمل لظروف خارجة عن ارادة العاملين يسود التنظيم جو من التخبّط والاضطراب وتبادل الاتهامات والقاء كل موظف تبعة عدم انجاز العمل على الآخر . كما يسود مثل هذه الجماعات ميل للتبلد والقابلية للانفعال ، ولا ينزع أفرادها الى التفكير المستقل

= وثقته في قيادته ، وثقته المتبادلة مع زملائه في العمل ، وكفاءة التنظيم ونشاطه كمجموعة سواء من الناحية الرسمية أو غير الرسمية ، وأخيراً حالة الموظفين الجسمية والعقلية والنفسية .. وقد يكون من الصعب تحقيق التوازن بين هذه العوامل الرئيسية في بعض الحالات — بسبب اختلاف قيمة كل من تلك العوامل من وظيفة الى أخرى ومن وقت لآخر وفقا لتغير الظروف — ، الاّ أن تخلّف عنصر من هذه العناصر الخمسة لا يعني بالضرورة انخفاض الروح المعنوية الكلية للمرؤوسين ، اذ يمكن للتنظيم السليم أن يحقق ارتفاع الروح المعنوية لدى أعضائه بباقي العناصر . وعموما يمكن أن نستخلص من التعريفات والآراء السابقة النتائج التالية :

١ــ أن الروح المعنوية حالة نفسية أو عاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد ، اذ لا يوجد عامل واحد يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية والمحافظة عليها ، وأنها تخضع في تحديدها وارتفاعها وانخفاضها لمتغيرات متعددة .

٢ــ أن الروح المعنوية للموظف لا يمكن خلقها بالحوافز المادية وحدها ، أو عن طريق السلطة الرسمية التي يستخدمها القائد لاجبار مرؤوسيه على أداء العمل ، وانما يمكن خلقها وتنميتها باحتواء جو العمل المحيط بكل موظف وخلق الظروف الملائمة التي تمكّنه من أداء العمل برغبة واختيار ، كخلق جو الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين القائد ومرؤوسيه .

٣ــ وأنه ترتيبا على ماسبق ، فان القادة الاداريون هم المسؤولون بالدرجة الاولى عن توافر الروح المعنوية لدى مرؤوسيهم ، وهم الذين يقومون بدور أساسي في ارتفاعها وانخفاضها ..

راجع :

Alexander Leighton," Aplied Science of Human Relations", personal Administration, July, 1947, pp:4-6 .

أو المبادأة أو تحمل المسئولية[(١)] . ونتيجة لهذا الوضع فان الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة تبدو ضعيفة من خلال : سهولة التفريق بين أفرادها ، وصعوبة التخفيف من حدّة التوتر الذى يسود العلاقات بين أفرادها ، وانعدام امكانية التحكّم في الصراعات بين أعضائها ، وانعدام الانسجام بين أهداف الفرد العامل وأهداف التنظيم الذى يعمل فيه مما يترتب عليه أن يصبح اتجاه العاملين نحو أهداف التنظيم ونحو القائد اتجاها سلبيا .. وكلها مظاهر لقلّة احساس أفراد هذه الجماعة بالاندماج في المجموعة العاملة[(٢)] .

أما انعدام مظاهر الولاء أو ضعفها — بين القائد الاتوقراطي ومرؤوسيه — فتبدو مظاهرها في : محاولة العاملين حجب كل مالا يسرّ القائد واهتمامهم فقط بايصال الأخبار التي تسرّه ، كما تبدو واضحة من خلال الصراعات التي تظهر بين مساعدى القائد لتولي السلطة عندما يتنحى أو يستبدل به غيره ، وكذلك من خلال انفصال القائد اجتماعيا عن مرؤوسيه — حيث يبقى هناك بعد اجتماعي بين القائد الاتوقراطي ومرؤوسيه — .. وهذه كلها مظاهر لضعف ولاء المرؤوسين في ظل القيادة الاتوقراطية للقائد[(٣)] .

---

(١) راجع :
— بوهلن وزميلاه ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٢ ، ص : ١٩ ، ٢٠ .
— براون ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٥٧ .

(٢) د . كمال دسوقي ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٠ ، ص : ٢٩١ — ٢٩٥ .

(٣) انظر :
— ارجيرس ، مشار اليه في : د . لويس كامل مليكة ، مرجع سبق ذكره ١٩٦٣ ، ص : ٥٨٩ — ٥٩٠ .
— Blau and Scott, op. cit, 1963, pp : 140-163.

ب - ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين العاملين : ذلك أن فرض القائد الاتوقراطي طرقا معينة على مرؤوسيه لأداء العمل ، وعدم تهيئتهم واقناعهم لتقبّل هذه الطرق ، يؤدي الى خلق منازعات بين فئات المرؤوسين في التنظيم حول كيفية أداء العمل ، ويزيد بالتالي من معدّل التظلمات والشكاوى .. وقد كشفت نتائج الدراسات التي قام بها "فلشمان وهاريس Fleishman and Harris"(١) - حول مدى ارتباط السلوك القيادي بمعدل التظلمات والشكاوى ودوران العمل بين العاملين - عن أن معدل الشكاوى والتظلمات كان مرتفعا بين الموظفين العاملين في ظل قيادة اتوقراطية . وأن من أهم أسباب ذلك: عدم توافر المناخ النفسي الملائم لأداء العمل .. ولوحظ من خلال الدراسة أن معدل الشكاوى والتظلمات كان مرتفعا بشكل واضح بين فئات الموظفين الأكفاء المؤهلين الذين كانوا يبدون امتعاضا ونفورا عند الزامهم بانجاز العمل طبقا لتعليمات مفصّلة وبطريقة آمرة ، وكانوا يطالبون باعطائهم سلطات مناسبة ليتمكنوا من انجاز العمل حسب اختصاصاتهم .وقد كانت مظاهر الشكاوى والتظلمات بالنسبة لهذه الفئات من الموظفين تظهر واضحة من جلساتهم غير الرسمية مع زملائهم .. كما لوحظ أن القادة ذوي الميول الاتوقراطية كانوا اذا حاولوا النظر في بعض الشكاوى أو التظلمات لا يعطون الحكم العادل .

---

(١) E.Fleishman and E.Harris,"Patterns of Leadership Behavior to Employee Agreivances and Turnover", Personal Psychology, vol: 15, May 1962 pp : 43-56.

جـ — ارتفاع معدّل الغياب عن العمل بين الموظفين بدون عذر أو لأعذار مختلقة ؛ ويظهر ذلك من خلال كثرة تمارضهم .. ففي احدى الدراسات التي أجراها أحد علماء الاجتماع الانجليز وهو " ميشيل أرجيل M. Argyle "[1] ، حول العلاقة بين الأسلوب القيادى الذى يتبعه القائد ومعدل الغياب بين مرؤوسيه ، والتي تمت في ثماني منظمات ادارية انجليزية ، وشملت المقارنة بين (٩٠) مجموعة عمل ومشرفيهم ، من حيث أبعاد السلوك القيادى للقادة ومن بينها معدل التغيب بين العاملين .. ثبت أن معدل التغيب يكون مرتفعا في مجموعات العمل التي تعمل في ظل ماسماه الباحث — بالأسلوب القيادى العقابي — أى الذى يستخدم فيه القائد التحفيز السلبي القائم على الجزاء لدفع العاملين لأداء العمل ، وأن معدّل التغيّب بين هذه المجموعات أعلى منه في مجموعات العمل في ظل الأسلوب القيادى غير العقابي ..

وتتفق نتائج هذه الدراسات مع نتائج الأبحاث التي قام بها " نولاند Noland "[2] في أحد المصانع الانجليزية تحت اشراف مجلس بحوث الصحة الصناعية في بريطانيا Industrial Health Research Board حول تأثير نوعية الاشراف على معدل التغيب عن العمل .. اذ بينت نتائج هذه الأبحاث أن الغالبية من العاملين — كثيرى الغياب — قد قالوا عند استفتائهم ، أنهم يجدون من الصعب التعامل مع المشرف لأنه لا يظهر تقديره لجهودهم ، ويستخدم الحوافز السلبية لايجاد الدافع لديهم مما يجعلهم يشعرون بالقلق والاضطراب .

---

(١) M. Argyle, "Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism, and Turnover," Human Relations, vol.: XI, no: 1, august, 1958, pp : 23-27.

(٢) E.W. Noland, "Workers Attitudes and Industrial Absenteeism, A statistical Appreach", American Sociological Review, sep. 1945, pp : 503-510.

د — ارتفاع معدل دوران العمل (ترك أو تغيير العمل) Labor turnover

أي زيادة معدل مايخرج من التنظيم ومايدخل فيه من موظفين .. فقد ثبت في التطبيق العملي أن انفراد القائد باتخاذ القرارات ، وتركيزه السلطة في يده ، واشرافه المحكم ورقابته الشديدة على أعمال مرؤوسيه تؤدي الى كبت القدرات الابتكارية لدى الممتازين منهم ، فيضطرون الى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يتوفر لهم فيه الجو الذي يساعدهم على الابتكار والابداع ..(١)

كما دلّت نتائج الدراسة التي أجراها مكتب الشئون الدولية التابع لمنظمة الامم المتحدة Bureau of international affairs ، حول مدى تأثر دوران العمل في التنظيمات الادارية بشكل عام بسلوك القادة فيها ، على أن معدل دوران العمل يكون مرتفعا في التنظيمات التي يقودها قادة ذوو ميول اتوقراطية .. فقد لوحظ من خلال الدراسة أن العاملين في ظل هذه التنظيمات — وخاصة الممتازين منهم — ، كانوا يميلون الى ترك العمل فيها لعدم تمكنهم من التلاؤم مع جو العمل ، أو لخوفهم من الفصل أو التعرض للجزاءات لأبسط الأخطاء .. وأن ذلك كان يدفعهم الى البحث عن عمل في تنظيمات أخرى ، فيزداد نتيجة لذلك عدد الموظفين الذين يتركون العمل باستمرار ، ويجرى احلال آخرين محلهم ، فيفقد التنظيم بذلك الكفاءات والخبرات الممتازة من جهة ،

---

(١) انظر :

— Argyle, op. cit, pp : 25, 26.

— Fleishman and Harris, op.cit, 1962, pp: 50, 51 .

ويحتاج الى وقت طويل لحين تلاؤم الموظفين الجدد مع جو العمل واكتساب الخبرات لملء الفراغ الذي وجد فيه نتيجة ترك العناصر الممتازة العمل فيه ، فضلا عما يتكلفه التنظيم من مال وجهد في اختيار الموظفين الجدد وتدريبهم . . وكشفت نتائج هذه الدراسة عن أنه عندما كان يرتفع معدّل دوران العمل في مثل هذه التنظيمات ، كانت تزداد اعلاناتها عن تخفيض الانتاج cut back (١) .

يتضح من خلال التقييم السابق لأسلوب القيادة الاتوقراطية على اختلاف أشكالها على ضوء الدراسات المتعدّدة ، أن هذا الأسلوب القيادي وان كان يمكن أن يلقى التطبيق ويكون ناجحا في ظل مواقف وظروف معينة الاّ أنه في الغالب يؤدي الى نتائج سلبية تنعكس آثارها على العاملين في ظله وبالتالي على انتاجيتهم . . ويبدو لنا من خلال الموازنة بين مزايا هذا الأسلوب ومآخذه أن الاتجاه الغالب في الادارة يرى أن هذا الأسلوب كان أكثر ملاءمة للادارة في الماضي لأنه يتلاءم مع وضع العاملين في ظله ومستواهم آنذاك . . ذلك أن التنظيمات الادارية في الماضي لم تكن معقدة ، وكانت تتسم بالبساطة على خلاف ماهي عليه الآن ، كما أن العاملين في ظل تنظيمات الماضي لم يكونوا على مستوى من العلم والمعرفة كما هم الآن . . ولذلك يرى القائلون بهذا الاتجاه أن أسلوب القيادة الاتوقراطية لم يعد يتلاءم مع متطلبات الادارة الحديثة حيث أصبحت التنظيمات الادارية واسعة ومعقدة ، وأصبح العاملون فيها من الطراز المؤهل والواعي والمتخصص . هذا فضلا عن أن الفلسفة الديمقراطية التي أصبحت تقوم عليها الادارة الحديثة ، وماترتكز عليه من علاقات انسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه واتاحة

---

(١) مشار لهذه الدراسة في :
Strauss and Sayles, op. cit, 1972, p : 357.

الفرصة لهم لمشاركته في بعض مهامه ، وتقديره لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والعمل على اشباعها .. وكل هذه التنظيمات لا يمكن للادارة الحديثة تحقيقها في ظل القيادة الاتوقراطية .

الآ ـ أننا من جانبنا ـ نرى أنه من الصعب التسليم بما يراه القائلون بالاتجاه السابق على اطلاقه ، ذلك لأنه ثبت لنا من خلال تقييمنا لهذا الأسلوب القيادى على ضوء ماتوصلت اليه الدراسات المتعددة في هذا المجال من نتائج ، أن هذا الاسلوب لازال يطبّق في الادارة الحديثة ، وأن بعض أشكاله ـ كنمط القيادة الاتوقراطية الخيّرة ـ يكاد يكون شائعا في التنظيمات الادارية الحديثة ـ على حد قول " ريدن " ـ السابق ذكره .. بل ان أكثر أشكاله تطرّفا نحو الاستبدادية وهو النمط الاتوقراطي التسلطي ، يمكن أن يكون ناجحا في مواقف معينة .. ومن هنا فاننا نؤيد الاتجاه الآخر الذى يرى أن هذا الأسلوب القيادى يمكن أن يكون فعّالا ـ أى يؤدى الى نتائج ـ عندما تتطلب تطبيقه مواقف وظروف معينة ، وسيتضح لنا ذلك بشكل أوسع عند دراستنا لنظرية الموقف .

المبحث الثالث

القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية ، والمشاركة ، وتفويض السلطة .. فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحاجاتهم ، وخلق التعاون فيما بينهم ، وحل مشكلاتهم ..

كما تعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات .. وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها ، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

وستكون دراستنا للقيادة الديمقراطية في فرعين :

الأول : نخصصه لتحليل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية.

والثاني : لتقييم القيادة الديمقراطية ببيان مزاياها ومآخذها .

الفـــرع الأول
المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطيـــة

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في اقامة العلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسيه ، واشراكهم في بعض المهام القيادية ، وتفويضهم السلطة .

وسنتولى تحليل هذه المرتكزات الثلاثة على ضوء ماكشفت عنه التطبيقـــات العملية من خلال الدراسات المتعدّدة التي تمت في هذا المجال .

المـطلـب الأول
العلاقات الانسانية بين القائد ومـرؤوسيـــه

تعني العلاقات الانسانية في مجال تطبيقها الادارى — كما يعرّفهـــا " دافز Davis " — : " اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل ، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين ، وبانتاجية عالية ، مع اشباع حاجاتهم الاقتصاديـــة والنفسية والاجتماعية . . "[1] . أو هي بمعنى آخر " النظام الوظيفي منظورا اليه مـــن زواياه الانسانية "[2] . .

---

(١) K.Davis, op. cit, 1962, p: 4.

ويقول المؤلف مانصه :

"Human relations-as an area of management practices- is the integration of people into a work situation in a way that motivates them to work together productively and with economic, psychological, and social satisfaction. .. " .

(٢) د . الماوى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٩ ، ص : ٦٠٧ .

والعلاقات الانسانية بين القائد الادارى ومرؤوسيه — في اطار هذا المعنى — تدور حول الأفكار الأساسية التالية :

١ — أنه حتى يمكن الحصول على نتائج فعّالة في العمل يجب أن يحدث اندماج merger بين الموظف والتنظيم الذى يعمل فيه .

٢ — يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم .

٣ — يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم ، شأنهم في ذلك شأن أى انسان آخر ، لأنهم — كقائدهم — آدميون من حقهم أن تحفظ لهم حقوقهم الانسانية .

٤ — يجب الاهتمام باشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز الايجابي positive motivation ، بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الاضافة الى مجموعة الاشباعات المتحققة لديهم حاليا . . ذلك أن الموظف يمكن حفزه على العمل من خلال اشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية أو الاجتماعية ، كحصوله على مرتب أعلى ، أو عمل أكثر أهمية ومسئولية . .(١)

وتبرز أهمية العلاقات الانسانية — بالنسبة للقيادة الادارية بشكل عام — من خلال كون القيادة في جوهرها عملية شخصية دينامية a personal dynamic process فهي عملية شخصية ؛ لأن القائد يقود عن طريق تأثيرة الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائما مع الخطط والأعمال القائمة ، وذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم ومشاكلهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية .

---

(١) Davis, op. cit, p: 4.

فهي اذن عملية شخصية من حيث كون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تمثل علاقة بين أفراد تشتمل على ردود فعلهم تجاه بعضهم البعض . . وهي من ناحيـــة أخرى عملية دينامية ؛ لكونها علاقة متغيرة ومتطورة ، اذ يبرز المنحى الدينامـــي للقيادة من خلال كون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تخضع للتغيير والتبديـــل والتطور من خلال تأثير القائد الشخصي فيهم ، وتأثره في نفس الوقت بهم . .(١)

واقامة العلاقات الانسانية بين القائد والمرؤوسين لا تعني تنازل القائد عـــن مسئولياته ، كما أنها لا تعني معاملة مرؤوسيه برفق في كل المواقف . . ولكنهـــا تعني الاهتمام بحقوق العاملين واشباع حاجاتهم مع الاصرار على أدائهم للعمل . كما أن العلاقات الانسانية بالنسبة للقائد لا تقتصر على علاقته بمرؤوسيه وانمـــا تشمل أيضا علاقته برؤسائه من القادة ، وعلاقته بمعاونيه ، ثم أخيرا علاقتـــه برؤسائه الأعلى منه سلطة .

وتتمثل العلاقات الانسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وبين التنظيم ، وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم ، ومحاولة تفهّم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها ، وأخـــيرا اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . . وحتى يستطيع القائـــد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات انسانية طيبة مع مرؤوسيه ، عليه أن يعمل على تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين ، وأن يتفهم مشاعرهم ومشاكلهـــم

---

(١) William Newman and Charles Summer, "The process of Management concepts, Behavior, and practice", (Prentice-Hall Inc.- Englewood Cliffs-N.J.), Fifth printing, 1965, p : 477, 478, 484.

ويعمل على حلها ، وأن يعمل على اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ... وهذا ما سنتناوله بالتفصيل فى هذا المطلب .

أولا — تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين :

ان من الاسس الهامة التى تقوم عليها العلاقات الانسانية بين القائد الديمقراطى ومرؤوسيه ، تنمية الجهود التعاونية — روح الفريق team work — بينهم فى المستويات المختلفة للتنظيم ..

فمن الثابت فى التطبيق العملى أن أى تنظيم ادارى يمكن ان يعمل بصورة حسنة متى أحس العاملون فيه أنهم لا يعملون أفرادا ، بل أعضاء فى جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم اساسا على التعاون .

والقائد الديمقراطى هو الذى يعمل على تهيئة الجو الديمقراطى فى العمل ، الذى يساعد على تحقيق قدر كبير من التفاعل interaction بين العاملين ويشجعهم على الاشتراك والاسهام فى نشاطات التنظيم .. وهذا يتطلب منه ان تكون علاقاته معهم علاقات دعم ومساندة ، وذلك بأن يخلق فيهم شعورا قويا بالمسئولية ، ويحافظ على هذا الشعور لديهم ويعمل على تنميته .. وفى هذا وسيلة تغنيه عن فرض الرقابة عليهم ، وتؤدى الى توليد الانضباط الذاتى self-dicipline لديهم .. فقد اصبح ثابتا فى التطبيق العملى أن الدليل على حسن القيادة ليس فقط ما يؤديه القادة من أعمال ، بل ايضا ما يجعلون مرؤوسيهم يؤدونه عن رضا وارتياح ودون رقابه .. (١)

---

(١) Roland Cassidy,"Democratic Leadership", in: "Developing Democratic Human Relations" .

(ترجمة عربية بعنوان : " تنمية العلاقات الانسانية الديمقراطية " ، الدكتور ابراهيم حافظ ، مكتبة الانجلو المصرية — القاهرة ، عام ١٩٦٦ ، ص : ١٢٦ — ١٢٨) .

كما يتطلب تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين — من القائد الديمقراطي — التوفيق والمواءمة بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم ، مراعيا في ذلك أن لا يضار أحدهما من تلبية المطالب لدى الآخر . . وعملية التوفيق والمواءمة هذه تعتبر أساس القيادة . وهذا ما عبر عنه أحد كتّاب الادارة وهو " بنيس "(١) اذ يقول : ان القيادة الادارية تمثّل نقطة الارتكاز التي تتوازن عندها مطالب الفرد العامل مع مطالب التنظيم الذى يعمل فيه . . كما أن عملية التوفيق هذه ، والنجاح في تحقيقها ، من المهارات الانسانية التي تعتبر من السمات المميزة للسلوك الديمقراطي للقائد الادارى ، ذلك أنه كلما كان القائد ماهرا في تحقيق التوازن بين مطالب مرؤوسيه ومطالب التنظيم ، كلما استطاع كسب ولائهم وتجاوبهم معه ، وهذا يساعده على تحقيق التفاعل والاندماج بينهم في العمل .

وتبرز مهارة القائد الديمقراطي أيضا في تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين ، من خلال مايوليه من عناية واهتمام خاص في فهم ودمج الملتحقين الجدد لجماعة العمل ، وتهيئة الجو الذى ييسر لهم التعرف على العاملين والتآلف معهم . . فالذى يحصل عمليا أن الموظف الجديد سيجد نفسه وسط جماعة من الناس تربطهم روابط قديمة مشتركة في نطاق العمل . ودور القائد الديمقراطي هنا توثيق صلة الموظف الجديد بمجموعة العاملين بالشكل الذى يجعله يشعر بالاطمئنان اليهم والارتياح للعمل معهم ، ويجعلهم يتقبلونه كعضو مساند لهم ، ويهيئون له امكانية العمل ويشعرونه بأنه عضو في مجموعة متعاونة . . فقد أثبتت بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال ، أن الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل

---

(١) Bennis, op. cit, 1961, p : 150 .

حيث يقول مانصه :

".. Leadership is the fulcrum on which the demands of the individual and the demands of the organization are balanced.." .

اجراءات تعيينهم واسناد الأعمال المناسبة لهم ، كلها تساعد على توثيق علاقتهم بمجموعة العاملين والارتياح للعمل معهم .. وأن عدم تحقيق ذلك يولّد لديهم انطباعات سلبية تنعكس آثارها على مجموعة العاملين . كما ثبت أن عدم تهيئة القائد الجو الذى يجعل العاملين يتقبلون الموظف الجديد ويهيئون له امكانية العمل المناسب ، يؤدى الى اثارة سخط الموظف الجديد عليهم ، وينتشر هذا الشعور ليسود الموظفين الجدد ، وربما بعض القدامى الذين كانوا جددا في وقت ما .. فقد تبين أن روح عدم التعاون التي كانت تسود بعض أقسام التنظيم الادارى — رغم أن العاملين به على مستوى عال من الكفاءة — ، ترجع الى أن الموظفين الجدد كانت تسند اليهم الأعمال الأكثر ارهاقا في سبيل تخلص الآخرين منهم .. (١)

ويقتضي تحقيق التآلف والاندماج بين كل فئات المرؤوسين في التنظيم ، أن تكون علاقة القائد بمعاونيه قائمة على الثقة وتقديم العون والمساندة لهم ، وذلك بأن يتجنب التحيز لأى منهم حتى لا يفسد العلاقات بينهم ، وأن يسهّل حصولهم على الأدوات والمعلومات اللازمة لهم لأداء عملهم ، وأن يزودهم بنصائحه ومشورته ، ويوجههم الى الطريقة التي تؤدى الى أداء العمل على نحو أفضل .. وهو بذلك يساعدهم على تنمية وتحسين علاقات انسانية سليمة مع مرؤوسيهم ، فتعم بذلك روح العمل الجماعي بين القائد ومساعديه ومرؤوسيهم .. (٢) ومن العوامل التي تساعد القائد الديمقراطي على تحقيق التآلف بينه وبين مساعديه : الثقة المتبادلة بين

---

(١) حسن زكي أحمد : " العلاقات الانسانية في الادارة — تطورها ، أساليبها ، وأثرها في دعم الانتاج " ، مجلة الادارة ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، أكتوبر عام ١٩٧٣ ، ص : ٢٢ — ٢٨ .

(٢) Drucker, op. cit, 1954, pp : 122, 123.

القائد ومساعديه ، اذ أن ثقة القائد بمساعديه لا تكفي وحدها ، بل لابـــد أن يثق المساعد أيضا في قائده ، وأن يخلص له وأن يكون أمينا ووفيا للهـــدف الذى يحاول القائد تحقيقه بمعاونته له .. كما أن من هذه العوامل ، أن يكـون دور المساعد ـ كصمام أمان ـ في علاقة القائد بمرؤوسيه ، وكحاجز واق لحمايـــة القائد من المطالب غير الضرورية وغير الهامة لمرؤوسيه ، ويستطيع المساعد مـــن خلال هذا الدور أن يعمل على تقوية مركز القائد في نظر مرؤوسيه .. فـــدوره ـ كصمام أمان ـ في علاقة القائد بمرؤوسيه يفرض عليه : معرفة كل الشائعات التي تدور بين المرؤوسين وأساسها ومثيريها ، ومعرفة آراء مرؤوسيه وميولهم واتجاهاتهم وردود فعلهم نحو مسلك القائد . كما يفرض عليه أن يقترح على القائد الطـــرق والوسائل التي يراها مناسبة لتحقيق رغبات المرؤوسين وحل مشاكلهم وتحقيـــق أهداف التنظيم في نفس الوقت .. أما دوره ـ حاجزا واقيا ـ فيفرض عليـــه : أن يتولى تذليل العقبات البسيطة التي تعترض سير العمل ، وتلبية المطالـــب غير الضرورية وغير الهامة لمرؤوسيه .. يضاف الى ماسبق من عوامل ، قيام المساعد بامداد القائد بالسجلات والمستندات الضرورية لتنفيذ العمل وتقديم التقاريـــر والملخصات السديدة لامداد القائد بالحقائق الواقعية عن جو العمل وسيره .. (١)

الا أن العلاقات بين القائد ومساعديه قد تعترضها بعض العقـــبات التي تجعل منها علاقات مشوبة بالتوتر وعدم الثقة .. فقد كشف التطبيق العملي عن أن بعـض المساعدين يميلون الى اغتصاب الكثير من سلطات القائد بسبب طموحهم الزائـــد

---

(١) Tead, op. cit, 1963, pp : 208-210 .

في الوصول الى القيادة ، كما أن بعضهم يحاول التزلّف للقائد لاعتقاده الخاطئ — النابع من عدم ثقته بنفسه — بأن القائد يحب المديح .. كما أن هناك بعض المساعدين الأكبر سنا من قادتهم ، مما يفرض عليهم مسايرة القادة الأصغر سنا ، وهي علاقة تتطلب اهتماما خاصا من الطرفين .. والقائد الديمقراطي هو القادر على مواجهة هذه المعوقات وتذليلها من خلال تحديد المهام التي يقتصر ممارستها عليه وتلك التي يمكن تفويضها لمساعدة حتى تكون الاختصاصات والسلطات واضحة للمساعد وللمرؤوسين على حد سواء ، كما يمكنه أن يوجد الطريقة والظروف والموقف الملائم لتفويض سلطاته لمساعده ، وكل ذلك بالشكل الذى يمكّنه من الحصول على النتائج المطلوبة .

ثانيا — تفهّم القائد لمشاعر مرؤوسيه :

ان تفهم القائد الديمقراطي للشخصية الانسانية لمرؤوسيه ، تعتبر من الأسس الهامة لاقامة علاقات انسانية سليمة معهم .. ويتطلب تفهّم القائد لمشاعر مرؤوسيه توافر مايسمى بالحساسية لمشاعرهم لدى القائد ، بمعنى أن تتوافر لدى القائد حساسية للعلاقات الانسانية مع مرؤوسيه ورد فعل تصرفاته بالنسبة لهم .. (١)

---

(١) من الاساليب الحديثة التي تساعد على تنمية هذه القدرات والمهارات وتطويرها لدى القادة الاداريين ، مايسمي بأسلوب التدريب الحسي sensitivity training .. وهو أسلوب يهدف الى زيادة حساسية القادة الى العلاقات الانسانية ، ورد فعل تصرفاتهم بالنسبة للمرؤوسين ، وتنمية مهاراتهم في التشخيص ، وتزويدهم بالحساسيات الادارية الجديدة لعمق التبصّر داخل مشاكلهم ، وزيادة قدراتهم على تمييز سلوكهم ، واتخاذهم

ويعتمد تفهّم القائد لمشاعر مرؤوسيه على مدى قدرته في ادارك ذاته وادراك وجهة نظر مرؤوسيه .. وذلك يتضمن نقطتين هما : ادراك القائد لنفسه ، وادراك القائد لوجهة نظر مرؤوسيه .

أ — ادراك القائد لنفسه self-awareness : فمعرفة القائد لنفسه ، وادراكه للأثر الذى تتركه تصرفاته في نفوس مرؤوسيه ، لا يقل أهمية عن تفهمه لوجهة نظرهم .. كما أن فهم القائد لمشاعر مرؤوسيه يقتضي أن يدرك كيف تبدو تصرفاته لموظفيه من خلال ادراكه لسلوكه نحوهم وتقييمه لتصرفاته باستمرار .. فالكثير من القادة يكوّنون صورة عن أنفسهم تختلف عن الصورة التي يكوّنها عنهم مرؤوسوهم . فقد يرى القائد نفسه أنه موضوعي وعادل في معاملته لمرؤوسيه ، في حين يرى فيه بعض مرؤوسيه القائد المتحامل عليهم . وأيا كان منهما أصوب في نظرته ، فان مثل هذا القائد قد يواجه صعوبة في اقناع مثل هؤلاء المرؤوسين بموضوعيته وعدالته اذا لم يدرك القائد مقدما مدى الانطباعات التي يمكن أن تتركها أعماله أو تصرفاته في نفوس مرؤوسيه .

وفي احدى الدراسات التي أجراها " نيومان وسمر Newman and Summer [1] في هذا المجال ، تبيّن كيف تنطوى أعمال القادة الاداريين وتصرفاتهم على المعاني والتفسيرات العديدة بالنسبة لمرؤوسيهم .. وأن بعض التصرفات

= جانب الموضوعية في تقدير علاقاتهم بالمرؤوسين ..
للتوسع في دراسة هذا الاسلوب يمكن الرجوع على سبيل المثال الى :
— الهام فطين : "تدريب الحساسية" ، قطاع التدريب الادارى ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، مايو ، عام ١٩٧٢ ، ص : ٢

— Edward K.Mann,"Sensitivity Training, Should We Use It ?" Training and Development Journal, vol:70,no : 3,March, 197o, p : 45.

(١) Newman and Summer, op. cit, 1965, pp: 484-486.

والأعمال اليومية للقادة قد توجّه في كثير من الأحيان سلوك مرؤوسيهم أكثر من الخطط المرسومة أو تعليمات العمل المكتوبة . وهذه ـ كما يقول الباحثان ـ حقيقة غالبا ما تكون مجهولة لدى الكثيرين منهم .. ولوحظ من خلال الدراسة أن الكثير من القادة لم يعتبروا بعض التصرفات والأعمال التي يقومون بها مهمة ، في حين كان لها تأثير هام في نفوس مرؤوسيهم ، وأنها عندما تتكرر منهم كانت تفرض تأثيرا قويا على سلوك مرؤوسيهم وعلى روحهم المعنوية .. وأثبتت نتائج الدراسة أن القادة ذوي الميول الديمقراطية ـ الذين كانوا يركّزون اهتمامهم على مرؤوسيهم ـ كانوا عندما ينقل اليهم مدى ما تتركه تصرفاتهم من آثار سيئة في نفوس مرؤوسيهم ، يمتنعون بسرور عن بعض التصرفات أو يغيّروا من بعضها .. فادراك القائد لذاته يتطلب منه ـ كما يقول " تيد "[1] ـ أن يجرى مراجعة ودية لسلوكه الشخصي نحو مرؤوسيه دون أن يتزع الى الحصول على اعجابهم ويتجاهل حاجته الى نقد النفس .. وأن يدرك أن مظهره الشخصي بشكل عام قد يكون له تأثير في نفوس مرؤوسيه وبالتالي في سلوكهم ، يتّبعون أسلوبه في المخاطبة ، وفي تصريف الأمور ، وحتى في ملبسه .. وقد يساعد القائد في اجراء مثل هذه المراجعة الودية لسلوكه ، وجود المساعد المخلص للقائد الذى يخبره بواقع تأثير سلوكه على مرؤوسيه ، ويصارحه بحقيقة ما يتركه أسلوب اتصالاته وطريقة مقابلاته وتعبيراته وألفاظه من تأثير في نفوسهم .

ب ـ تفهّم القائد لوجهة نظر مرؤوسيه (التقمص الوجداني) empathy : وهذا يعني مقدرة القائد على تقييم الأمور من خلال نظرة مرؤوسيه لها ، وذلك بأن يضع نفسه موضع مرؤوسيه من خلال تساؤله عن مشاعر الموظف تجاه وظيفته ،

---

(١) Tead, op. cit, 1963, pp: 36. 171, 172 .

وقائده ، والمشاكل التي تقلقه ، والقيم السائدة في التنظيم وتؤثر فيه ، وبمن يثق ، وممن يخاف ..؟ .. ومن خلال تقييمه هذا يتسنى للقائد أن يرى الامور من وجهات نظرهم ، وأن يدرك أحوالهم النفسية وينفذ الى مشاعرهم ويتلمّس حاجاتهم وآلامهم ومتاعبهم .. ويتسنى له بالتالي معرفة مدى تأثير سلوكه في نفوسهم فيدعّمه ان كان مقبولا لديهم ، أويعدله ان وجد أنه منفرا لهم أو غير مقبول لديهم .. وقد أصبح من الثابت عمليا أنه لا يمكن للقائد أن يرشد مرؤوسيه ويثير الرغبة لديهم في العمل ، اذا لم تكن لديه القدرة على الاحساس مسبقا بردود فعلهم نحو موقف أو حالة معينة أي يتفهّم وجهة نظرهم ..(١)

والقائد الديمقراطي هو الذي يضع نفسه دائما موضع مرؤوسيه ، ويتفهّم وجهة نظرهم ومشاعرهم ، ويعمل باستمرار على تنمية هذه القدرة التي تعتبر من مقومات القيادة الادارية الناجحة ، ذلك أن فاعلية القائد الحقيقية تكمن في قدرته على الاحساس بمشاعر مرؤوسيه بأن يستشعر مشاكلهم ومطالبهم .. ولا تقل أهمية هذه القدرة في التنظيم عن أهمية المهارات الفنية المطلوبة لزيادة الانتاج ، الاّ أن نجاح القائد ومهارته في تفهم مشاعر مرؤوسيه ووجهة نظرهم ، يقتضي منه تركيز اهتمامه على الأفراد بدلا من تركيز اهتمامه على الأشياء ..(٢)

---

(١) انظـــر :

Newman and Summer, op. cit, p : 490.

(٢) Thomas Gordon,"Group-Centered Leadership", (Houghton Mifflin Co. -Boston), 1955, pp : 80-86.

Robert Mcmurry,"Empathy: Managements's Greatest Need" Advanced Management, July, 1953, pp : 10-11 .

ثالثا — تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها :

فالقائد الديمقراطي هو الذى يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيدا ويعمل على معالجتها بالشكل الذى يؤدى الى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية .. فعناية القائد بكل موظف في ادارته عن طريق اجتماعاته الفردية والتي تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل ، كما يستمع الى شكاويهم وتظلماتهم وظروف العمل غير المريحة واشعاره لهم بأن اهتمامه لايقتصر على العمل والانتاج ، وانما يهمه أيضا الموظف وصحته ورضاه ومعرفة مشاكله وحلها .. كل ذلك ثبت في التطبيق العملي أنه من الأبعاد الهامة لاقامة علاقات انسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه (١) ..

ومن الوسائل الرئيسية التي تساعد القائد على تفهم مشاكل مرؤوسيه ، اتصاله الشخصي والمزدوج معهم personal two-way communications ، ذلك أن اتاحة الفرصة من قبل القائد للمرؤوسين بنقل شكاواه والصعوبات التي يواجهها في العمل ، ومايعانيه من مشاكل .. كل ذلك يمكن أن يبدّد قلقه ، وينمي لديه الاحساس بالاستقرار ، لأن قائده يفهم مشاكله ويعالجها ، وكل ذلك يرفع من معنوياته .. ومما يسهّل على القائد تفهّم مشاكل المرؤوسين أيضا ، ادراكه وتفهّمه لكافة المؤثرات التي تؤثر على معنوية المرؤوسين ، سواء كانت هذه المؤثرات بدنية أو شخصية أو اجتماعية ، وأن يستقصى هذه المعلومات ويعرف أبعادها

---

(١) راجع في ذلك الدراسة التي قام بها الدكتور مختار حمزة في بعض الشركات والمصالح الحكومية المصرية والتي كشفت عن النتائج السابقة .. وهذه الدراسة منشورة في : دورية المشاكل الادارية — حلقة دراسات مقارنة ، تحت عنوان : " الحاجة المتزايدة للقيادة الادارية " ، عام ١٩٥٩ ، ص: ٣٠ — ٣١ .

ومدى الدور الذى تلعبه في تناقص الانتاجية حتى يتمكن من معالجتها .

ومن المشاكل الهامة التي تواجه العاملين في الادارة — والتي يجب على القيادة الديمقراطية ادراكها والعمل على معالجتها — مقدار التعب والملل الذى ينتاب الفرد العامل وظروف العمل التي ترتبط بها ، ووسيلة معالجة مثل هذه المشاكل بالشكل الذى يحافظ على معنوياته مرتفعة ..

وقد كشفت نتائج الدراسات التي أجراها " التون مايو وزملاؤه "(١) في هذا المجال

---

(١) يشير " مايو " الى أن الفضل في التفرقة بين مشكلة التعب أو الارهاق أو الاجهاد fatigue ، ومشكلة الملل أو السأم monotony التي تواجه الموظف أو العامل يرجع للدكتور " فيرنون H.Vernon " . وأن التعب او الارهاق بالنسبة للموظف أو العامل يعني : ضعف مقدرته على أداء العمل نتيجة تعب أو ارهاق جسمي . ويعتبر الشعور بالتعب أحد المتغيرات التي تؤثر في القدرة الانتاجية للموظف أو العامل ، وبالتالي في كفاءته الانتاجية . وتسمى فترة ارتياح الموظف أو العامل من هذا الارهاق الجسمي فترة راحة واستجمام rests .. ويمكن الاستدلال على التعب وقياسه من خلال فحص ومتابعة منحنيات الانتاج في التنظيم خلال أيام العمل .

أما الملل أو السأم : فهو حالة من عدم التوازن تلم بالموظف أو العامل لحد يجعله غير قادر على الاستمرار في العمل ، وان استمر فبمستوى منخفض من النشاط . ويكون شعور الموظف أو العامل بالضجر لسأمه وملله ، نتيجة قيامه بالأعمال التكرارية والرتيبة monotonous ، أى الأعمال التي تسير على وتيرة واحدة one tone ، وتتطلب تكرار الحركات أكثر من بذل الجهد ، أى عمل ممل .. ويكون ارتياح الموظف أو العامل من الملل بتغيير العمل الرئيسي دون التوقف عن العمل كلية ، كما في فترات الراحة بعد التعب والارهاق ..

راجع :

مايو ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٥ ، ص : ٦٦ — ٩٠ .

عن مجموعة من الاجراءات التي يمكن للقائد باتباعها التخفيف من تعب الفرد العامل أو ملله .. ومن أهم هذه الاجراءات : تغيير نوع النشاط الذي يقوم به الفرد العامل في زمن مناسب خلال فترات العمل ، ودفع الأجر على أساس الانتاج بدلا من ساعات العمل ، وتخفيض ساعات العمل بما لا يؤثر على كم الانتاج أو نوعه ، والسماح للمرؤوسين بالعمل في مجموعات متماسكة لا في وحدات منعزلة ومنفصلة ، وتهيئة المناخ الملائم لجعل المرؤوس ينظر الى العمل الذي يؤديه كسلسلة من الواجبات المتكاملة والمحددة وليس كأعمال غير محددة أو كما تبدو له غير متناهية ، وأخيرا أن يسمح للعاملين بفترات راحة مناسبة خلال فترات العمل بما يحقق تجديد نشاطهم وتخفيف أعباء العمل على نفسياتهم .

الا أن هذه الاجراءات وان كانت تساعد القائد في حل مشكلة تعب أو ملل المرؤوسين وبالتالي تقوية علاقاته الانسانية معهم ، فانها تتطلب من القائد الديمقراطي أن يدرك أثناء تطبيقها أن التعب أو الملل الذي ينتاب الموظف يختلف نوعه ودرجة تأثيره باختلاف نوع العمل ، كما يختلف من موظف لآخر ، وحتى لدى الموظف الواحد يختلف من حين لآخر .. فالتعب في الأعمال التي تتطلب مجهودا عقليا أبطأ حدوثا منه في الأعمال التي تتطلب مجهودا بدنيا ، وكذلك فان الملل يكون في الغالب أكثر ظهورا في الأعمال التي تتطلب مجهودا عقليا .. كما أن درجة تأثير التعب أو السأم تختلف لدى الافراد العاملين بحسب درجة تأثرهم بالتعب أو السأم ومدى قدرتهم على تحمله ، كما أن درجة تعب الموظف أو ملله قد تكون عالية في ساعات معينة أثناء فترة العمل كساعات نهاية فترة العمل اليومية ، في حين تكون أقل في بداية فترة العمل اليومية .

ومن المشاكل الهامة الأخرى التي تواجه القائد الديمقراطي ، كيفية معالجته لأخطاء موظفيه وتصويبها .. فالعلاقات الانسانية السليمة بين القائد الديمقراطي

ومرؤوسيه ، تتطلب أن يكون القائد موضوعيا وعادلا في انتقاده لموظفيه أو تخطئتهم أو تصويب أخطائهم ، وبعيدا عن العواطف والانفعالات . وأن يدرك ما للكلمات الطيبه من تأثير فعال في تعديل وجهة نظر الموظف نحو بعض المواقف ومن ثم تعديل استجاباته الانفعاليه نحوها .. وما للكلمات القاسيه من تأثير في اثارة استجابات عدائيه تتمثل في السلوك الانفعالي غير السوى .. فقد أثبتت بعض الدراسات التى تمت في هذا المجال - أن معاملة القادة العادلة لمرؤوسيهم fair treatment عندما يخطئون ، كانت تتصدر قائمة العوامل التى تساعدهم علي بناء علاقات أنسانيه جيده معهم ، ويؤدى الي تحقيق اقتناعهم بالعمل ورضاهم عنه وزيادة انتاجهم .(١) وحتى يتسنى للقائد الديمقراطي تصويب أخطاء مرؤوسيه بموضوعيه وعدالة لابد له من معرفة الاسباب التى تكمن وراء أخطاء الموظف ومعالجتها علي ضوء ذلك .. فقد تكون أخطاء الموظف التى يرتكبها في عمله راجعة الي نقص كفاءته وهذه يمكن معالجتها عن طريق التدريب المتواصل دون لجوء القائد الي انتقاد الموظف بصوره علنيه وقد تكون اخطاء الموظف ناتجه عن اهماله وعدم اهتمامه بالعمل وهنا لا خيار أمام القائد في تعريف الموظف أنه مستاء أو غير راض عن مستوى أدائه .. ومالم يكن القائد موضوعيا وعادلا وماهرا في انتقاده للموظف المخطيء وتصويب أخطائه correcting ، فانه سوف لا يعرض للخطر علاقته بالموظف المخطيء ، بل أيضا علاقته بمجموعه الموظفين الاخرين .

ومن الدراسات القيمه التى يمكن للقائد الديمقراطي الاسترشاد بها في انتقاده لمرؤوسيه والتى تحافظ علي علاقاته الانسانيه معهم ، تلك التى قدمها - " وليم وايت W.Whyte و " ستريس وسيلز Straus and Sayles " - نتيجة لدراساتهما في هذا المجال وهي :

---

(١) Doglas Mcgregor, "Leadership and Motivation", (The M.I.T. Press-New York), 1966, p: 51.

أ - علي القائد أن يعبر عن نقده للموظف بهدوء ، وأن يكون واقعيا في توجيه النقد فالانفعال الحاد من قبل القائد عند انتقاده للموظف قد يولد رد فعل سلبي لدى الموظف دفاعا عن موقفه .. الا اذا وجد القائد أن الموظف المخطيء لم يعمل بنصيحته نتيجة للنقد ، فقد يكون من الحكمه اللجوء للنقد الغاضب .

ب - وعليه أن يحاول بقدر الامكان تركيز نقده في اطار العمل الوظيفي متجنبا أن يخرج النقد عن ذلك الي مايمس شخصية الموظف أو علاقاته أو سمعته خارج نطاق العمل .

جـ - وعليه عندما ينوى القيام بانتقاد الموظف أن ينفذ ذلك فعلا ودون تردد ، الا اذا وجد أن الموظف المخطيء قد تلافي أو صحح خطأه .

د - وعليه قبل الاقدام علي توجيه النقد ، أن يقوم اولا بامتداح الاعمال الجيده للموظف المخطيء ، ثم يوجه له النقد مبينا له أن الخطأ كان مفاجئا له لما يحمله من انطباع جيد عنه .. وعليه أن لايفرط في توجيه النقد الا اذا كان الخطأ يتطلب ذلك . فقد يجد القائد من المناسب عدم المبالغه في أنتقاده للموظف المخطيء مادام أنه من الممكن بالتعليق البسيط والملاحظه الذكيه على خطأ الموظف أن يتجنب مواقف النقد التي ربما تؤدى - اذا مازادت عن حدها - الي اضعاف روح التعاون لدى الموظفين (١).

هـ - وعليه مراعاة أن يكون توجيه النقد للموظف المخطيء بصوره غير علنيه - على انفراد وليس أمام زملائه - ..

و - واذا كان خطأ الموظف ناتجا عن التدريب غير السليم أو نتيجة عدم فهم الموظف للتعليمات التي تتعلق بالعمل أو لوجود مشاكل خاصه لديه .. ففي مثل هذه المواقف على القائد أن يحاول - قبل توجيه أى نقد للموظف المخطيء - أن ينفذ الي أعماق المشكله من خلال مقابلته للموظف ومهارته في استغلال أسباب

---

(١) William Whyte, "Leadership in The Team Work", (Mimeographed), 1959, pp: 12,13.

الخطأ .[1]

وهناك أخيرا مهمه دقيقه — وان كانت غير محببه للكثير من القاده — تواجه القائد الديمقراطي ، وهي مهمه تصويب أخطاء الموظف بدون ايذاء مشاعره .. فالتصويب القويم لأخطاء الموظف يعد عاملا هاما في خلق الثقه في نفس الموظف المخطيء ويزيد من ارتياحه النفسي في العمل ويقوى علاقته بقائده . والقائد الديمقراطي هو الذى يكون هدفه من تصويب أخطاء موظفيه ازالة مايعوق أدائهم لعملهم والأخذ بيدهم ليقودهم من الفشل الى النجاح بعد الكشف لهم عن أسباب الخطأ ، ومساعدتهم علي تلافيها بدلا من اللجوء الي العنف والتهديد .. ومن العوامل التى تساعد القائد علي معالجة هذه المشكله بالشكل الذى يقوى علاقاته مع موظفيه ،تلك التى جمعها " جورج هالسي G.Halsey " وأهمها: أن علي القائد أن يحاول جمع الحقائق المتعلقه بالخطأ ،وأن يعمل على أن يكون تصويبه لأخطاء الموظف بدون انفعال وعلي انفراد وليس أمام الموظفين الآخرين وأن يبدأ لقاءه بالموظف المخطيء بسؤال مطمئن ، وأن يتيح له الفرصه الكافيه للكلام والتعبير عما يختلج في نفسه عن الموضوع ،وأن يجعل لكل موظف طريقه مناسبة في تصويب خطئه ،وأن يدرس بامعان وتجرد كل المعلومات التى تجمعت لديه عن خطأ الموظف ،وأن يحتفظ بهدوئه دون أن يؤثر عليه تصرف الموظف المخطيء أو انفعاله أو موقفه ،وأن يكرر تصويب الخطأ اذا اقتضت الضروره ذلك وأن يجعل نهاية تصويب الخطأ للموظف اعادة ثقته بنفسه وتجديد حماسه لعمله وأن لا يسرف في استخدام التصويب للأخطاء ، فالقائد الناجح هو الذى يعرف متى يجب تصويب خطأ الموظف ومتى يصح التغاضي عن بعض الاخطاء . [2]

---

(١) straus and Sayles, op. cit, 1972, p: 174.

(٢) George Halsey,"Supervising People", (Harper and Brothers Publishers - New York), 1953, pp: 150-159.

رابعا ـ اشباع الحاجات الانسانيه للمرؤوسين :(١)

لا يمكن للقياده الديمقراطيه أن تحقق درجه عاليه من اثارة المرؤوسين ودفعهم الي العمل المنتج الا بتلبية حاجاتهم واشباعها ،والعمل علي اتخاذ ذلك وسيلة لحفزهم علي أداء العمل علي أحسن وجه .. واشباع الحاجات الانسانيه للموظف يمثل الحوافز الايجابيه التى يمكن للقائد الديمقراطي من خلالها بناء علاقات انسانية سليمة مع مرؤوسيه ،ويدفعهم للقيام بالعمل علي نحو أفضل .

---

(١) ان فهم الحاجات الانسانيه للموظف يقتضي منا توضيح معنى الحافز بشكل عام ،والاسس النفسيه لعمليه التحفيز..واذا رجعنا الي الاصل اللاتيني لكلمة motivation " لوجدنا أنها مشتقه من الكلمه اللاتينيه "mover" ومعناها :" يحرك to move " ،وأن الدافع motive : يعنى منبه داخل الانسان ـ يستحثه وينشطه ويحركه ـ وهذا كله يعمل علي توجيه سلوكه باتجاه الهدف ..

راجع :

B.Berlson and G.Steiner, "Human Behavior", (Harcourt Brace World Inc.- New York), 1964, p : 240.

ويقول المؤلفان مانصه :

".. A motive is an inner State that energizes, activates, or moves (hence"motivation"), and that directs or channels behavior toward gods .. " .

فالدافع بهذا المعنى اذن هو الذى يحدد اتجاه سلوك الفرد .

أما الحافز incentive: فهو منبه خارجي الهدف منه اثارة الدافع الداخلي للفرد الذى ينشط نتيجة لهذا الحافز فيؤدى ماعليه من أعمال .. والهدف في الحافز هو اشباع حاجة معينة ،واذا ما اشبعت حاجة لدى الفرد أثير دافعه الذى يؤدى الي سلوك سوى .

وعملية التحفيز incentive process ـ من وجهة نظر علم النفس ـ : تقوم =

كما أن اشباع الحاجات الانسانيه للموظف يتطلب تفهّم القائد الديمقراطي لحاجات الموظف وادراك أهميتها بالنسبه لكل موظف، وهذا يتطلب منه بالتالي تفهّم الحوافز التى تحرك دوافعهم من حاجات وماأشبع منها ومالم يشبع بعد، وكذلك

= علي افتراضات متداخله ترتبط بالسلوك الانساني، وأهم هذه الافتراضات: أن السلوك الانساني له علّه caused، وله دافع motivated، وأنه موجّه نحو هدف goal-directed .. وهذه الافتراضات تتداخل في تتابع دائرى من العلّة الي جهة الهدف، وأن بلوغ الهدف يوقف نشاط العلّه، وبالتالي يستبعد الدافع ومن ثم يستبعد الاتجاه نحو الهدف.. ولاتكاد تخرج عن هذا التصوّر لعملية التحفيز، الا الحالات التى تكون الاهداف فيها لانهاية لها .

(راجع: هارولد ليافيت: "علم النفس الادارى"، مكتبة دار الفكر العربي - القاهره، ترجمة د. كمال دسوقي، عام ١٩٦٤ ص: ٣٠) .

ويمكن تصوير عملية التحفيز - بمعناها السابق - بمثال عملي علي النحو التالي: ان (الجوع) هو القوة المحركة للسلوك الانساني، فهو بمثابة العلّه - التى تدفعه للأكل - وأن عدم وجود الطعام أو الحرمان منه deprivation يعتبر في حد ذاته الدافع الذى يوجه سلوكه للبحث عن الطعام كهدف خارج النفس.. ويكون النشاط الذى يبذله الفرد للحصول علي الطعام علي نوعين: نشاط موجه نحو الهدف - وهو هنا توفير الطعام واعداده - ، ونشاط مبذول لتحقيق الهدف - وهو هنا أكل الطعام -.. وحصول الفرد هنا علي الطعام - وهو عبارة عن اشباع حاجته الي الاكل - يوقف نشاط الدافع المحرك لسلوكه وهو الجوع . كما أن بلوغه الهدف - وهو أكل الطعام - يستبعد سلوك الفرد باتجاه الهدف.. ويسمى هذا الوضع اشباع حاجة الفرد للطعام satisfaction .

ومن ذلك كله نستخلص أنه من خلال اشباع الحاجات لدى الأفراد يمكن التحكم في سلوكهم وتوجيهه.. وما يهمنا - في مجال القيادة الادارية - هو الحوافز أو الدوافع التى تحث أو يحتمل أن تحث الفرد العامل علي بذل المزيد من الجهد لأداء العمل علي نحو أفضل، أو هو بمعنى آخر خلق مايسمي بارادة العمل لديه the will to do .. وغالبا مايشار الي ذلك بأنه أمل الموظف في الحصول علي الثواب hoped for rewards ..

معرفة كيفية اشباع الحاجات الموجوده والملحّة لديهم ، وحفزهم أيضا من خلال خلقه لحوافز جديده وغير موجوده أصلا .

وتنقسم الحاجات الانسانيه للموظف - عند معظم علماء الادارة - الي عدة مجموعات أهمها ثلاث: الحاجات الاقتصاديه economic needs ، والحاجات النفسية psychological needs والحاجات الاجتماعية social needs .

وسنعرض فيما يلى لهذه المجموعات الثلاث ، ووسائل اشباعها بالشكل الذى يساعد القائد الديمقراطي علي بناء علاقات انسانيه جيده مع مرؤوسيه ، علي ضوء ماكشفت عنه الدراسات التى تمت في هذا المجال من نتائج .

أ - اشباع الحاجات الاقتصاديه للموظف :

تتمثل الحاجات الاقتصاديه للانسان بشكل عام في حاجته الي الموارد التى تمكّنه من اشباع حاجاته الفسيولوجيه أو العضويه ، مثل حاجته الي الطعام والماء والهواء والمأوى وغيرها من الحاجات الفسيولوجيه اللازمه للابقاء علي حياة الانسان والمحافظة علي جسمه في حالة توازن ، ومن هنا تكوّن هذه الحاجات دافعا قويا للنشاط الانساني .

ومن الخصائص التى تميز هذه الحاجات: أنها - وان كانت مشتركه لدى كافة الافراد - الاّ أنها تختلف من فرد لآخر من حيث درجة حدتها - أى درجة شدة الحاجة اليها - كما أنها تتكيف بحسب اعتياد الفرد عليها في مجتمع معين ولفتره معينه ، وأنها غالبا ما توصف بأنها حاجات أوليه primary needs من حيث أولوية اشباعها لدى الفرد بالمقابل للحاجات النفسيه والاجتماعيه التى توصف بأنها حاجات ثانويه secondary needs .. (١)

ويعنى اشباع الحاجات الاقتصاديه للموظف توفير الحد الأدني من المواد التى تمكّنه من الابقاء على حياته وحياة اسرته ، وذلك في حدود الامكانيات الماليه للتنظيم الذى يعمل فيه .. ويمكن اشباع هذه الحاجات عن طريق الأجور والمكافآت التشجيعيه المناسبه ، مع مراعاة أن تكون هذه الحوافز متناسبه مع طبيعة العمل ومقدار الجهد

---

(١) Davis, op. cit, 1962, pp : 21-2..

المبذول والنتائج التى أمكن الحصول عليها ،وأن تكون هذه الحوافز فوريه ،تعطى عقب القيام بالعمل مباشرة وأن تمنح في الوقت المناسب،وأن يراعي في منحهـا المساواة بين العاملين في نفس العمل بنفس الأداء الوظيفي مع تأكد القيادة من أن تقديم هذه الحوافز لا يشكل عبئا علي التنظيم وانما يساهم في تحقيق كسب اقتصادى .

١ - التحفيز عن طريق الاجور : بالرغم من أن التحفيز عن طريق الاجور لا يكون دائما هو العلاج لانخفاض الروح المعنويه للمرؤوسين أو لانخفاض الانتاج ،فأنه يمكن أن يكون مجديا في تحقيق ذلك اذا كانت أنظمه التحفيز عن طريق الاجور wage-incentive system التى تطبقها القياده سليمة.. ويقدم لنا " بيجورزومايرز Pigors and Myers " - من خلال تقييمهما لأنظمة التحفيز عن طريق الاجور - قائمة من الشروط التى يتطلبها أى نظام للتحفيز عن طريق الاجور ليكون ناجحا وفعالا والتى يمكن للقائد الديمقراطي الاسترشاد بها أهمها : أن يتم وضع نظام للتحفيز عن طريق الاجور بعد مناقشته بين القياده والمرؤوسين باعتبارهما - في الغالب - الطرفين المتأثرين به وشرح أبعاده وأهدافه وكيفية تطبيقه ،وأن يكون النظام مبسطا وواضحا بحيث يسهل على المرؤوسين فهمه ،وأن توضع معايير للانتاج أو أداء العمل علي أساس الوقت الذى يقضيه الموظف أو العامل في انجاز العمل وتكون الاجور التى تدفع علي أساس - ساعة العمل - محددة علي أساس تقييم للوظائف أو الأعمال التى تطبّق عليها ،وأن يكون الأجر الذى يكسبه الموظف - فوق الحد المقرر له عن عمله المحدد - متناسبا مع الزيادة في الانتاج التى يحققها الموظف فوق الحد المقرر رسميا ،وأن يكون هناك نظاما واضحا للتحقق مما ينتجه الموظف وحسابه وتسجيل ماينتجه كل موظف،وأن يوضع نظام يضمن حقوق الموظفين ضد أى تغيير يطرأ علي المعايير المطبقة با ستثناء التغييرات التى تشمل اساليب العمل وأدواته وتجهيزاته ،وأن يتم حصر مدى التقدم في معدل الانتاج وفاعلية العمل ومدى رضا الموظفين عن الاجور ،وأن توفر القياده المناخ الديمقراطي في نطاق العمل الذى يكفل للموظفين التظلم عندما يشعرون أن المعايير الجديدة للاجور غير سليمة وغير عادلة ،وأن يكون النظام شاملا بحيث يغطي كل الوظائف

في التنظيم بما فيها الوظائف التى لا تتاح لشاغليها الفرصه أن يناقشوا أو يبدو آراءهم في النظام الخاص بالتحفيز عند وضعه. (١)

ومن الثابت في التطبيق العملي أنه سواء كان نظام رفع الرواتب والاجور للموظف أو العامل علي أساس الوقت — باليوم، بالاسبوع، بالشهر — ، أم علي أساس الانتاج — الوقت الذى يقضيه الموظف أو العامل في انجاز قطعه أو وحده قياسيه — ، فان الظروف والمواقف هي التى تحدد فاعلية نظام الحوافز عن طريق الاجور.. وهذا يفرض علي القياده أن تقدر كل الظروف والمواقف عند وضع وتطبيق أى نظام للتحفيز عن طريق الاجور، مسترشدة بما سبق ذكره من شروط لضمان نجاح مثل هذا النظام وفاعليته في تحقيق الهدف المرجو منه.

ويرى بعض الباحثين (٢) أن التحفيز عن طريق الاجور، ليس كافيا وحده لاشباع حاجات الموظف.. وأن الحوافز الماديه تقتصر آثارها علي اشباع الحاجات الفسيولوجيه لدى الموظف، وأنها تصبح ضئيلة الأثر بعد حد الاشباع المناسب، حيث يصبح حث الموظف علي زيادة الانتاج للحصول علي مكاسب اضافيه — بعد الاشباع المناسب — ضعيف الأثر.. وهذا ما جعل — بعض كتّاب الادارة — يقول في تقييمه لاسلوب التحفيز عن طريق الاجور: ان نظرية الحافز النقدى التقليديه في دوافع العمل الانساني قد بطلت، وأن التجارب قد أثبتت أن ماتقوم به الشركات الكبرى من اسكان موظفيها وعمالها، وتهيئة أحسن الظروف الماديه لعملهم ومعيشتهم لا يستجلب عطفهم علي الشركة ولا التعاون القلبي مع رؤسائها. (٣) ومن هنا أصبح لابد للقيادة من التركيز علي اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لدى الموظف، والتى ثبت أنها تلعب دورا هاما

---

(١) Paul Pigors and Charles Myers, "Personnel Administration: A Point of View and Method," (McGraw-Hill Book Co.-New York), Seventh ed., 1973, pp: 390-394.

(٢) Mcgregor, op.cit, 1966, pp: 12, 13.

(٣) د. كمال دسوقي، مرجع سبق ذكره، ١٩٦١، ص: ٤٥٧، ٤٥٨.

في حفزه علي الأداء الجيد ، فقد أصبح العامل يهتم بالفرق في الاجر بينه وبين زملائه في العمل اكثر مما يهتم بمستوى أجره شخصيا ، لأن العاملين يعتبرون فروق الأجور فيما بينهم رمزا للفروق الاجتماعيه .. ومع كل ذلك فانه من الثابت أيضا أن عدم اشباع الحاجات الاقتصاديه لدى الموظف بالشكل الذى يمكّنه من اشباع حاجاته الفسيولوجيه ، يترتب عليه أن يصبح الموظف معرضا للانحراف .. فالموظف الذى يتقاضي مرتبا منخفضا ويعول عائلة كبيرة لايمكن لقيادته حفزه علي العمل ، والحيلولة دون انحرافه ، الاّ بتوفير الحد الادني من الموارد الذى يمكّنه من أن يعول عائلته .. فالحوافز الماديه اذن لم تبطل ، الاّ أنها أقل أهمية من الحوافز الأخرى .

٢ — التحفيز عن طريق المكافآت التشجيعية : فالمكافآت المادية التشجيعية تعتبر أداة تحفيز مادية فعّاله اذا ما أحسن القائد استخدامها ، وراعي مدى توسيع نطاق منح مثل هذه المكافآت ونوعها والوقت المناسب لمنحها حتى تكون مساهمتها فعّالة في تشجيع الموظف على الأداء الجيد أو الانتاج .

وعلي القائد أن يراعي في استخدام المكافآت التشجيعية — كحافز اقتصادى — أن تكون متناسبة مع مستوى الموظف ، وأن يراعي الفروق الفرديه بين العاملين .. فالمكافآت المادية التشجيعية تكون أكثر فاعلية لحفز الموظفين في المستويات الدنيا في التنظيم ، في حين تقل فاعليتها في المستويات العليا .. ذلك لأن المستويات الدنيا في التنظيم تكون في حاجة ماسة الي الحوافز المادية لاشباع حاجاتها الأقتصادية أكثر من حاجتها لاشباع حاجاتها النفسيه والاجتماعيه بينما الموظفين في المستويات العليا غالبا ماتكون الحاجات الاقتصادية مشبعة لديهم ويكونون بحاجة الي اشباع حاجاتهم النفسيه واللاجتماعية .. والقائد الناجح هو الذى يستطيع أن يحفز العاملين في منظمتة عن طريق اشباع الحاجات الملحّة التى تؤثر بصورة مباشرة في سلوكهم . فقد يكافيء المستخدم المحتاج الي النقد أكثر من حاجتة لأى شيء آخر عند ابداعه أو اجادته في عمله بمكافأة نقدية تساعده علي سد احتياجاته الأساسية — أو الأولية —

ممثلة فى الحاجات الاقتصاديه .. بينما يكون توجيه كتاب شكر او شهادة تقدير او منح لقب فخرى أو ميد اليه لمدير القسم أحيانا اكثر ملاءمه لاحتياجاته الذاتيه ولطموحاته الاجتماعيه ، بسبب اكتفائه المالى والمادى (١) .

ب ـ اشباع الحاجات النفسيه للموظف :

ان اشباع الحاجات النفسيه للموظف من الحوافز الهامه التى تدفعه الى بذل جهد اكبر فى العمل ، وتؤدى الى قيام علاقات انسانيه جيده بين القائد ومرؤوسيه .. ومن أهم هذه الحاجات التى يجب على القياده الديمقراطيه اشباعها : حاجة الموظف الى الاحساس بالأمن والطمأنينه فى عمله ، وحاجته الى الاحساس بالاحترام والتقدير الذاتى ، وحاجته الى عطف ومحبه قائده ، وحاجته الى تحقيق ذاته ، واخيرا حاجته الى الحريه والاستقلال فى العمل .

وسنعرض فيما يلى لهذه الحاجات والوسائل الفعاله لاشباعها .

١ ـ حاجة الموظف الى الاحساس بالامن والطمأنينه فى عمله safty and security needs

فالموظف مهما كانت مهنته يريد دائما ان يشعر بانه مستقر فى عمله وان وظيفته لها صفة الدوام .. وهو لذلك يفضل الوظيفه الدائمه التى توفر له الاستقرار المادى الذى يؤمن مستقبله . والموظف غير الآمن فى وظيفته لا يمكن ان يؤدى مهام وظيفته بالشكل المرضى .. فاحساس الموظف بالطمأنينه من اقوى الحاجات التى على القائد ان يربط بينها وبين حفز موظفيه على الاداء الجيد.

ومن العوامل الاساسيه التى يجب على القائد العمل على تحقيقها لتوفير الامن والطمأنينه للموظف فى عمله العوامل التاليه :

أ ـ ايجاد جو من الرضا والقبول فى علاقته بمرؤوسيه atmosphere of approval :

---

(١) انظر :

ـ د . مختار حمزه : " الفرد والمنظمه" الجهاز المركزى للتنظيم والاداره ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدوره السابعه فى الفتره من (٤ / ١١ الى ٣٠ / ١١ / ١٩٦٧) ، ص : ٢٢٢ .

ـ د . عامر الكبيسى : " الاداره العامه بين النظريه والتطبيق " ، (دار الحريه للطباعه ـ بغداد) ، الجزء الاول ، عام ١٩٧٥ ، ص : ١١٥ .

اذ لا يمكن أن يتحقق الاطمئنان للموظف الا اذا احس انه موضع رضا قائده . ويترتب على وجود جو من عدم الرضا ، أن يفتقد الموظف الاطمئنان ،ويحس بأنه مهدد وغير آمن فى عمله ،مما يجعله ينظر الى تصرفات قائده نظرة شك ،وقد يترتب على ذلك ان تتركز جهوده على مقاومة هذه التصرفات فتبدو مظاهر المقاومه والعداء والعصيان واضحه لديه (١) . .

وتبرز أهمية دور القياده فى اشباع هذه الحاجه لدى الموظف ، اذا علمنا ان القائد هو مصدر الاطمئنان الكبير للموظف ،فهو الذى يلتجىء اليه طالبا المشوره والرأى عارضا مشكلاته ومشكلات العمل ومنه يأخذ النصح والتوجيه نحو تحقيق اهداف التنظيم (٢) . . وكل ذلك يوفر للموظف ظروف العمل المريحه والمطمئنه ،ويشبع حاجته الى الاحساس بالراحه فى العمل على المدى البعيد .

(ب) توفير المعرفه للموظف knowledge : فالموظف يجب ان يكون على علم واطلاع تام بما ينتظر منه من عمل ،والا فانه سيواجه — من خلال اخطائه فى العمل — نقصا فى اشباع حاجاته . والمعرفه التى يحتاجها الموظف والتى تعتبر عاملا هاما لتوفير الأمن والطمأنينه له انواع اهمها : معرفته للسياسه العامه للتنظيم الذى يعمل فيه والفلسفه العامه التى تتبناها قيادته ،ومعرفته للانظمه المساعده فى التنظيم ،ومعرفته لمتطلبات عمله وواجباته ومسئولياته ومكانته فى التنظيم ،ومعرفته للخصائص المميزه لشخصية قائده — عاداته وآرائه وطباعه واهوائه ونقاط ضعفه ومواضع جهله — ، ومعرفته لرأى قائده فى ادائه ؛ اذ يترتب على عدم ادراكه لذلك انه لن ينعم بالامن والطمأنينه فى عمله وكذلك معرفته المسبقه بالتغييرات التى قد تؤثر عليه ؛ اذ أن علم الموظف بالتغييرات المفاجئه وافهامه بأسبابها يولد لديه شعورا بالاطمئنان . . فمعرفة الموظف بكل هذه الامور يجعله اكثر امانا واطمئنانا فى عمله . . وكما يقول "ماكجريجور" : " من المعرفه تنبع القوه " . . ذلك لان المعرفه تقلل من الاعتماد على المجهول وغير المتوقع ،لأننا كأفراد نفضل ماهو معلوم من الامور على ماهو مجهول منها

---

(١) Mcgregor, op. cit, 1966, p : 54.

(٢) د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا ،مرجع سبق ذكره ،ص : ٦٢١ .

وماهو مألوف من الاشياء على ماهو غير مألوف منها(١) .

(جـ) وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل consistent discipline :

فتوافر الأمن والطمأنينه للموظف يتطلب وجود نظام مستقر يحكم علاقته بقائده وبزملائه فى العمل ،ويحدد الأسس التى يمكن تحديد الثواب والعقاب بناء عليها .. فاعطاء الموظف فكرة واضحه عما يتوقع منه من عمل ، والتأكيد بأنه سيلقى دائما دعما وتأييدا من قائده يجعله يشعر بالأمن والطمأنينه والثقه بنفسه ،مما يمكنه من اداء عمله على أكمل وجه. وفى نفس الوقت يجب أن يعلم الموظف ان عدم تقيده بالانظمه المرعيه كفيل بأن يعرضه للجزاء .. فالموظف كانسان له رغبات واهواء متعدده قد تتعارض مع متطلبات عمله ،فاذا أيقن ان تجاوزه للانظمه — فى محاولته لاشباع رغباته وأهوائه — سيؤدى الى حرمانه من اشباع حاجاته الأهم ،فسيكون مضطرا الى ضبط نفسه والالتزام بالانظمه .. ومن هنا يكون من واجب القياده العمل على وضع نظام ثابت فى جو من الرضا والقبول ، وتطبيقه بعداله ،والا فان ترك الأمور بدون نظام يؤدى الى شك الموظف وامتعاضه وعدم احساسه بالأمن مما قد يؤدى الى رد فعل مخالف لما هو مطلوب (٢)

وقد ادركت الهيئات الاداريه الحديثه أهمية هذه الحاجات واشباعها لدى العاملين فى الاداره ، فعملت على تلبية المطالب الماليه التى تكفل اشباع هذه الحاجه بالشكل المناسب .. ومن المظاهر البارزه لأشباع هذه الحاجه لدى العاملين للمحافظه على احساسهم بالأمن والاستقرار فى عملهم : قوانين تقاعد الموظفين التى لها دور هام فى جعل الموظف

---

(١) Mcgregor, op. cit, 1966, pp : 55-57

(٢) Ibid, pp : 57-60 .

يشعر بالمطمأنينه نحو مستقبله بعد تركه الوظيفه[١] ،والتأمينات بمختلف انواعها — كالتأمين الصحى ،والتأمين ضد البطاله ،وضد الحوادث ، وضد العجز والشيخوخه — ،وتعويض نهاية الخدمه .. كما قامت نقابات العمال فى كثير من الدول بمحاولات ضاغطه من أجل توفير قدر من الاطمئنان والأمن للعاملين فى الشركات والاجهزه الاداريه الحكوميه ،لاستصدار قوانين ضابطه للترقيات والتسريحات والتظلمات وتوفير الحمايه للعاملين ضد التغييرات التعسفيه فى مقادير العمل واجوره واوقاته .. الى غير ذلك من الاجراءات الوقائيه لوضع حد لتمادى القيادات الاداريه فى اصدار قرارات تعسفيه او تهديديه للعاملين .. وكل ذلك بهدف توفير القدر الكافى من الأمن والاطمئنان للعاملين فى الاداره [٢].

والقياده الديمقراطيه الواعيه تدرك حاجة الموظف الى الامن والطمأنينه

---

(١) لعل مما يجدر ذكره هنا ان قانون التقاعد المدنى الاردنى يعتبر من اقوى العوامل التى تغرى الموظفين المؤهلين بالبقاء فى العمل الحكومى ، وتحفزهم على بذل كل جهد يتطلبه عملهم للمحافظه على بقائهم فى وظيفتهم ،وعدم فصلهم الذى يترتب عليه ضياع حقوقهم التقاعديه .. ويمنح قانون التقاعد المدنى الاردنى للموظف الحق فى ان يحيل نفسه على التقاعد ويحصل على نسبة معقوله من راتبه بعد خدمة ثلاثين سنه ،كما يمنح الحق للحكومه فى احالة الموظف على التقاعد بعد خدمة خمسة عشر عاما بنسبة أقل من راتبه الذى كان يتقاضاه عند احالته على التقاعد ..

راجع :

د . محمد نوري شفيق : " مشكلات الاداره فى الاردن" ،مقال منشور فى مجلة الاداره ،يوليو عام ١٩٧٠ ،ص : ٢٩ — ٤٠ .

(٢) Ne, Nepor, op. cit, 1966, pp : 42, 55.

من خلال بعض المظاهر التى تدل على عدم اشباعها لديه ،وتعمل بالتالى على معالجتها .. ومن الأسباب البارزه — التى تدعو الى عدم احساس الموظفين بالطمأنينه فى عملهم — والتى تشهدها الاجهزه الاداريه وخاصة فى بعض الدول الناميه : حركة التنقلات بين الموظفين فى الاجهزه الاداريه المختلفه أو ضمن الجهاز الادارى الواحد والتى تتم على اسس غير معقوله ، والجزاءات التى توقع بدون وجه حق أحيانا على بعض الموظفين والمبنيه على تقارير تعسفيه ،واخيرا عدم وجود ضمانات لتوفير الامن والطمأنينه لبعض الفئات من الموظفين كموظفى المستودعات والحسابات ؛ذلك لان وجود لوازم او اموال فى عهدة مثل هؤلاء الموظفين وخوفهم عليها يجعلهم لا يشعرون بالأمن والطمأنينه (١) .

٢ — حاجة الموظف الى الاحترام والتقدير الذاتى self-esteem :

يقول" وليم جيمس W.James " : ان أعمق حاجات الطبيعه البشريه هو توقها الى التقدير .. فمن الاشياء الهامه فى حياة كل شخص شعوره باحترامه بين الناس . والموظف كأنسان يحتاج دائما الى الاحساس بأهميته الشخصيه فى مجال عمله ،وباحترامه بحيث يستطيع ان يقارن نفسه بزملائه بدون ان يشعر بالخجل .. فقد ثبت من خلال بعض الدراسات — أن الموظفين يستجيبون استجابة طيبه عندما يشعرون بأهميتهم وقيمتهم الذاتيه ،وأنهم يقاومون كل التصرفات او الاعمال التى تقلل من احساسهم بالقيمه

---

(١) د . مختار حمزه ،مرجع سبق ذكره ،١٩٦٧ ،ص: ٢١٧ — ٢١٩ .

(٢) يعتبر "وليم جيمس" الأب الروحى لعلم النفس فى الولايات المتحده الامريكيه .. وهو يقول مانصه :

".. The deepest principle of human nature is the raving to be appreciated .." .

مشار اليه فى :

Halsey, op. cit, 1953, pp: 44, 45.

الشخصيه . كما لوحظ أن الكثير من الموظفين كانوا يرفضو ن أى تصرف من قائد هم يمس كرامتهم ،وكانوا عند الغضب لكرامتهم يتركون ا لعمل د ون تفكير فى مصيرهم ود ون أن يضعوا أى اعتبار للعواقب التى قد تترتب على ذ لك(١) .. والقائد الديمقراطى الناجح يدرك أهمية اشباع هذه الحاجه لـــدى موظفيه ،ويتيح لهم المناخ الملائم الذى يوفر لهم الاحساس بثقتهـــــم بأنفســـهم ،ويمكنهم من الاحساس بأن ما يقومون به من عمل مرضى عنه مـــن قبل قائد هم . وعليه أن يراعى فى سلوكه القيادى نحوهم عد م المساس بكرامتهم باتيان أى عمل قد يخفض من مكانتهم فى علاقاتهم بزملائهم . وأن يلاحظ دائما ان خـــفض مكانة الموظف بين زملائه لا يتأتى فقط ـ بنقله من مستوى الى آخر فى العمل قد لا يحظى بتقدير مماثل ـ ،ولكن أيضا بقيام القائد باجـــراءا ت من شأنها أن ترفع المكانه النسبيه لأحد الموظفين بين زملائه فتخفض مثـــل هذه الاجراءات بشـــكل غيـــر مباشـــر من مكانـــة موظفين اخرين .. وقـــــد يجد القائد أن المحافظه على كرامة ومكانة موظفيه يمكن أن تتحقق عن طريـــق توزيع الأعمال بينهم بالشكل الذى يحافظ على مكانة كل موظف .

٣ ـ حاجة الموظف الى الاحساس بالمحبه والعطف need for affection : ان كل انسان بحاجه الى أن يشعر أنه محبوب من الاخرين ـ رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه ـ ،وهذا الاحساس له أهمية كبيره فى نفس كل انسا ن ذلك لأن احساس الفرد بأنه محبوب من الاخر ين ينعكس على سلوكه ويؤثر بالتالـــى فى تصرفاته .. والفرد العامل يشعر بحاجه قويه لمحبة وقبول الجماعه ا لـــتى يعمل معها .. وهو يريد دائما أن يشبع حاجاته الى الاحساس بأنه محبوب من قائده بوصفه انسان أولا وقبل كل شىء ، ثم بوصفه عضوا عاملا يقـــــدم

---

(١) Tead, op. cit, 1961, p : 102

خدمات تساهم في تحقيق أهداف الاداره .. ومما يساعد القائد على اشباع هذه الحاجه لدى الموظف اشعاره باستمرار أن هناك حبا وعطفا متبادلين بينهما ،وأن يؤكد ذلك عمليا .. فتوجيه القائد التحيه بلطف الى من يلقاه من مرؤوسيه ،واظهار اهتمامه الفعلي بأمورهم ، واستماعه لآرائهم واقتراحاتهم ،ومخاطبتهم بأسلوب ودي وبأسمائهم بقوله : "أتسمح بدلا من القول" عليك أن تفعل كذا" ،ورفضه لطلباتهم بلباقه .. كل ذلك - كما يقول" هالسي" - من التصرفات التي تحبب المرؤوسين بقائدهم ، وتعكس بالتالي شعورهم بمحبة قائدهم لهم وعطفه عليهم (١).

٤ - حاجة الموظف الى تحقيق ذاته self-realization :

وهذه الحاجه تعني ميل الشخص لأن يكون دائما في المكان الذي يتفق مع قدراته وكفاءته وميوله واستعداده ، والذي يستطيع ان يظهر كفاءته فيه وأن يمارس تخصصه الاصلي (٢).

ويتطلب اشباع هذه الحاجه لدى الموظف تمكينه من ممارسة العمل الذي يستطيع أن ينجح فيه ، وليس العمل الذي يستطيع أن يؤديه بسهوله أو العمل الذي يعجز عن اداءه . كما يتطلب تمكينه من ممارسة هذا العمل

---

(١) Halsey, op. cit, 1953, pp : 46 -58 .

(٢) د . زكي هاشم ،الجوانب السلوكيه في الاداره ،مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٣ ،ص : ٥٣ .
ويشير المؤلف الى ان اول من صاغ اصطلاح" تحقيق الذات" هو "كرت جولد ستين Curt Goldstein" ووضع له التعريف التالي :

".. The tendency for one to be come actualized in what is potentially .. " .

بشكل جيد بافساح المجال أمامه لابراز كفاءته ،ووضع كل مايلزم من أدوات ومعلومات تحت تصرفه حتى يتمكن من أداء هذا العمل على نحو يحقق أهداف التنظيم .. كما أن على القياده أن تكلف الموظف بالعمل الذى يشعر فيه بكيانه ، ويشبع حاجته الى تحقيق ذاته ، من خلال احساسه بمكانته وقيمته الذاتيه وسط الجماعه التى يعمل معها .. فالموظف خريج الجامعه عندما يكلف بعمل يؤديه بسهوله — كالعمل فى الأرشيف أو الصادر والوارد أو الاعمال الكتابيه الاخرى — لايشعر بأن قيامه بمثل هذا العمل فيه تحقيق لذاته ولا يشعر بكيانه بل ربما يعتبر مثل هذا العمل اذلالا له (١).

٥ — حاجة الموظف الى الاستقلال والحريه فى العمل need for freedom and in dependence اذا ماتوفر للموظف الشعور الحقيقى بالأمن والطمأنينه فى عمله شرع الى تطوير نفسه وتحسينها ، ويبدأ البحث عن اساليب يستخدم من خلالها قدراته ومهاراته .. وهو يحتاج فى ذلك الى الاحساس بأن له قدرا من الحريه والاستقلال فى عمله (٢) وعلى القياده اشباع هذه الحاجه لدى الموظف بأن تتيح له الحريه بأن يعمل ويفكر ويبتكر ضمن نطاق عمله ،مع مراقبة ممارسته لهذه الحريه حتى لايكون ذلك ضارا بالصالح العام أو يتعارض مع الاهداف المطلوب تحقيقها .

٦ — وهناك حاجات نفسيه أخرى للموظف قد تكون أقل أهميه من الحاجات السابقه مثل : حاجة الموظف الى اشباع فضوله وحب استطلاعه ، وحاجته الى الابتعاد عن جو العمل للترويح والترفيه عن نفسه مما يتطلب منحه اجازه

---

(١) د . مختار حمزه ،الفرد والمنظمه ، مرجع سبق ذكره ،١٩٦٧ ، ص : ٢٢٠

(٢) Mcgregor, op.cit, 1966, p: 60.

ولو قصيره وفى حدود ما تقضى به مصلحة العمل ،ولأن العمل الرتيب او المتواصل يبعث على السأم ،والى غير ذلك من الحاجات .. وبالرغم من أن الفرصه قد لا تكون مواتيه للقائد لاشباع كل هذه الحاجات النفسيه ،الا انه يمكنه أن يستثير بشكل فعال كل الحوافز النفسيه لدى الموظف .

جـ — اشباع الحاجات الاجتماعيه للموظف :

ان اشباع الحاجات الاجتماعيه للموظف لا تقل أهميه عن اشباع حاجاته النفسيه .. وأهم الحاجات الاجتماعيه للموظف ،والتى يجب على القياده مراعاة أهمية اشباعها ،الحاجات التاليه :

١ — حاجة الموظف الى الاحساس بالانتماء للتنظيم الذى يعمل فيه sense of belongingness : فالفرد يحتاج دائما الى الاحساس بأنه ينتسب الى جماعة مهما كان نوعها — عائله ،جامعه ،بلد — وأنه يتمتع بالصفات الاجتماعيه الضروريه للاندماج فى هذه الجماعه .

والموظف كأنسان بحاجه الى الاحساس بأنه ينتمى الى جماعة عمل متعاونه لتحقيق هدف واحد ،وأنه ليس غريبا أو دخيلا على من يعمل معهم ،ويرتبط بهذه الحاجه أيضا حاجة الموظف الى الاحساس بأنه مقبول اجتماعيا social approval من الاعضاء العاملين فى نفس التنظيم ، وأنه مرتبط بجماعة العاملين بروابط قويه مما يشعره بأنه معترف به من قبل زملائه فى العمل .. ويمكن تحديد مدى اعتزاز الموظف وفخره بالانتساب لجماعة العمل التى يعتبر عضوا عاملا فيها ، بمدى احساسه بارتباطه وتعلقه ورضاه عن مصاحبة أفراد هذه الجماعه . ودور القائد فى اشباع هذه الحاجه يتمثل فى خلق الاحساس لدى العاملين بأنهم أعضاء اسره واحده ينتمى اليها الجميع ، وأن يشجع لدى كل موظف الاحساس

بوحدة الجماعه (١). . كما أن القائد الناجح هو الذى يعمل على تحقيق ما سماه " بارنارد " بجاذبية الانسجام الجماعى associational attractiveness الذى يعنى تحقيق الانسجام بين جماعة العمل ، بتوجيه اعضائها للبعد عن الصراعات والكراهيات الشخصيه التى قد تكون قائمه على الفروق العنصرية او القومية او الطبقيه أو الفروق الخاصه بالدين أو الجنس أو العادات أو الأخلاق وغيرها (٢) .

٢ — حاجة الموظف الى الاحساس بالكفاءه والتفوق فى العمل self-assertion : فالموظف عند انجازه عملا على نحو جيد ، يشعر بالزهو والفخر أمام رئيسه وزملائه ، ويحتاج الى تأكيد تفوقه على زملائه ، مما يجعله بالتالى بحاجه الى من يقدر هذه الكفاءه والتفوق ، وهذه مسئولية القياده . . ويمكن للقائد اشباع هذه الحاجه لدى الموظف من خلال زيادة الاحساس لديه بالاعتزاز بصنعته — أو العمل الذى يؤديه ، ويشعره بتقديره لتفوقه فى مجال تخصصه ، مما يشجعه على مزيد من الابتكار والابداع . وتبرز أهمية اشباع هذه الحاجه بشكل واضح لدى الموظف الحرفى ، حيث يكون أمام هذه الفئه من الموظفين مجال أوسع للابتكار فى مجال مهنتهم وابراز مايسمى بالمهاره الحرفيه craftsmanship . . ويقدم لنا " دركر " (٣) خمس حاجات يرى أنها اكثر اولويه فى اشباعها لدى هذه الفئه من العاملين ، ويتوجب على قيادة التنظيم مراعاة اشباعها لتوفير الاحساس لدى هذه الفئه بالكفاءه والتفوق ، ويساعد على جعل مثل هؤلاء العاملين أكثر فاعلية

---

(١) Tead, op. cit, 1963, pp : 177, 178

(٢) Barnard, op . cit, 1964, pp : 142- 144 .

(٣) Drucker, op. cit, 1954, pp: 294-294.

وانتاجا .. وتتمثل هذه الحاجات في : اتاحة الفرصه أمامهم للعمل في مهنتهم ؛ وذلك بتحديد عملهم في نطاق محدد وفي مجال التخصص ، ومراعاة عدم تعيينهم في الاعمال التي لا تتناسب مع مهنتهم ، وأن تتيح لهم الفرصه للابتكار والتقدم في مجال الحرفه التي يعملون بها ، واشعارهم بقيمة وأهمية مهنتهم وأهمية الدور الذي يساهمون به من خلالها في تحقيق الأهداف المطلوبه ليعرف كل منهم أن مايقدمه من جهد يلقى التقدير داخل التنظيم وخارجه ، واخيرا تقديم المغريات المادية لحفزهم على العمل ، وذلك بالقدر الذي يتلاءم مع مايقدمونه من مبتكرات وابداع في مجال مهنتهم .

٣ — حاجة الموظف الى تبادل افكاره ومشاعره مع زملائه في العمل : فالموظف يشعر بالراحه النفسيه في علاقاته الاجتماعيه مع زملائه في نطاق العمل عندما تتاح له الفرصه لتبادل أفكاره ومشاعره معهم .. ويرى " بارنارد " أن اشباع هذه الحاجه يعتبر من أكثر الحوافز خفاءا ، وهو ماسماه condition of communion ومعناها : حاجة الموظف الى تكوين صلات حميمه مع بعض زملائه الذين يمكن ان يبوح لهم بأفكاره وأسراره ، وينفس عن مشاعره المكبوته أمامهم ويطلعهم على مشاكله ، وغالبا مايعبر عن هذه العلاقات " بحب التجمع "(١) .. وتعتبر هذه الحاجه الاساس لتكوين التجمعات غير الرسميه بين الموظفين ، حيث تقوم هذه التجمعات أساسا على علاقات اجتماعيه ، وصلات وديه بين العاملين .. ومن هنا فأن على

---

(١) Barnard, op. cit, pp : 146, 147 .

القائد الادارى أن يدرك أهمية هذه الحاجة جيدا ليتمكن من اشباعها ، وبالتالى الحد من تكوين تجمعات غير رسميه بين مرؤوسيه ، وليتمكن من مواجهة التجمعات غير الرسميه القائمه ، وتوجيهها لصالح التنظيم .

د — أولوية اشباع الحاجات الانسانيه للموظف :

ان من الامور الهامة فى اشباع الحاجات الانسانية للموظف على اختلافها ، معرفة القائد الديمقراطى لأولوية هذه الحاجات priority of needs فى وقت محدد وموقف معين ، حتى يتمكن من اشباع الحاجات الاولية والملحه بالنسبة للموظف قبل غيرها . . ومن أهم الدراسات التى تمت فى مجال تصنيف الحاجات الانسانيه للفرد بحسب أهميتها أو اولويتها — ، تلك التى قام بها العالم النفسانى " ابراهام ماسلو A. Maslow " والتى توصل من خلالها الى صياغة نظريته المشهورة فى التحفيز الانسانى ، والقائمة على تصنيف الحاجات الانسانيه بحسب أهميتها وأولوية اشباعها . . ويرى "ماسلو" أن الحاجات الانسانيه تتدّرج بحسب أهميتها فى شكل هرمى قاعدته الحاجات الفسيولوجية وتأتى فى المرتبة الاولى من حيث أهمية اشباعها ، تليها الحاجات النفسية والاجتماعية التى تتدرج هى الاخرى حسب أهميتها ؛ فتأتى الحاجة الى الأمن والاطمئنان فى المرتبة الاولى ، تليها الحاجة الى الانتماء والقبول الأجتماعى ، ثم الحاجة الى الاحترام والتقدير ، واخيرا الحاجة الى تأكيد الذات (١) .

وطبقا لنظرية " ماسلو" هذه ، فأن اشباع الفرد لحاجة من حاجاته بدرجة

---

(١)

Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, vol: 50, July, 1943, pp : 370-396.

معقوله يتولد عنه ظهور حاجة ثالثة وهكذا .. فالحاجات الفسيولوجية هي التي يلزم اشباعها أولا ، وبمجرد اشباع هذه الحاجات اشباعا معقولا تبرز الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الحاجة الى الامن ، بحيث تسيطر على سلوك الفرد ، وباشباع هذه الحاجة تبرز الحاجة الى الانتماء .. وهكذا(١). الا ان هذا لا يعني أن الحاجات التي يتم اشباعها لفترة طويلة قد لا تظهر مرة اخرى لدى الفرد وتدفعه الى سلوك جديد .. فقد تنبعث الحاجة القديمة التي تم اشباعها بحيث تصبح أكثر الحاحا من الحاجة الجديدة .

فالفرد العامل الذي يفضل ترك العمل على أن يفقد احترامه وتقديره self-respect كأنسان ، قد يواجه بعد فترة ضائقة مالية ، يجد نفسه مضطرا للعودة الى عمله ولو على حساب فقده لاحترامه الذاتي ، اذ تصبح الحاجات الفسيولوجية هنا اكثر قوة واكثر الحاحا وتظهر من جديد - بعد فتره طويله من اشباعها - وقد توجه سلوكه باتجاه جديد(٢)

وفي مجال - تطبيق نظرية "ماسلو" السابقه في الادارة - تبين أن الموظف في عمله غالبا ما ينشد اشباع حاجاته الأدنى ، أي الحاجات الملحة والمهمة

---

(١) Henry Smith, "Psychology of Industrial Behavior, " (McGraw-Hill Book Co. - New York) second ed., 1964, pp. 24-29.

(٢) د . زكي هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٣ ، ص : ٥٥ ، ٥٦ .

بالنسبه اليه .(*) وأن مسئولية القيادة تتركز فى ادراكها لهذه الحاجات الملحة وأهميتها النسبية بالنسبة للموظف ،ومعرفة الحاجات التى اشبعت وتلك التى لم تشبع بعد ،وأن تعمل على تحفيزه من خلال اشباعها مع مراعاة أن يكون الحافز ملائما للحاجة التى يطلبها الموظف وأن يكون هذا الحافز مشبعا لها .. ومن الدراسات التطبيقية لنظرية" ماسلو" فى الاداره الدراسة التى قام بها " بورتر L.Porter " والتى تمت فى عدد من الأجهزة الحكومية فى الولايات المتحدة الامريكية ، وشملت حوالى (٧٥) من مشرفى الادارة الوسطى والدنيا فى هذه الاجهزة .. وقد قامت هذه الدراسة

(*) لعل مما يجدر ذكره هنا أن أولوية اشباع الحاجات الانسانية للموظف ترتبط بالمستوى الحضارى للبلد الذى تطبّق فيه والمستوى المادى والتعليمى للموظفين، فأولوية اشباع الحاجات الانسانية فى البلدان المتقدمة مثلا — كالولايات المتحدة الامريكية — حيث مستوى المعيشة والمستوى التعليمى للموظفين مرتفعا ، وحيث الحاجات الانسانية لمعظم الناس قد تجاوزت الحاجات الفسيولوجية الى مستوى الأمان والأطمئنان أو تحقيق الذات أو الاحترام والتقدير، تختلف عن أولوية أشباعها فى كثير من البلدان النامية — حيث المستوى المادى والتعليمى للموظف لازال منخفضا نسبيا ، وحيث تسود فكرة التحفيز " النقدى" ، وحيث الحاجات الانسانية لمعظم الناس مازالت على المستوى الفسيولوجى (أكل ومشرب ومسكن) ، وربما لم تتعداها الى مستوى الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية ..

(انظر : د . سيد الهوارى : " المدير الفعّال" دراسة تحليلية لأنماط المديرين "، مكتبة عين شمس — القاهرة ، عام ١٩٧٦ ، ص : ٨٧ ، ٨٨).

على أخذ رأيهم عن أولوية اشباع الحاجات الانسانية الخمس التى وضعها "ماسلو" ،وعن الظروف والوقت الذى يتاح لهم لاشباعها ،ومظاهر العجز التى يرونها فى اشباع هذه الحاجات .. فكانت نتيجة الدراسة على النحو التالى : ٥٣ ٪ من مجموع المشرفين أفادوا بوجود نقص لديهم فى اشباع حاجاتهم الفسيولوجيه ،وحاجتهم الى الأمن والطمأنينة ،بينما افاد الباقون بوجود نقص لديهم فى اشباع الحاجات الأخرى (الحاجة الى الاحترام ،والحاجات الاجتماعية الاخرى)[1] .. ونتائج هذه الدراسة تؤكد - فى اعتقادنا - حقيقة هامة هى أن رغبات الموظفين ليست محدّده وثابته ، ولكنها تخضع لعوامل الموقف والجو الذى يسود العمل . وأن مطلب كل موظف فى أى موقف وفى أى وقت ، هو ما يطمح الى تحقيقه فى ذلك الموقف أو فى ذلك الوقت .. وهذا يتفق مع قول "مارش وسيمون" March and Simon[2] : من أن الدليل أصبح ثابتا على أن الفرد العامل وهو يعمل على اشباع حاجاته وتلبية رغباته لا يحاول اختيار العمل الافضل ، وانما فقط العمل الذى يشبع حاجاته او يلبى رغباته ، ولا يخرج عن ذلك الاّ حالات نادرة .

كما ثبت من خلال الدراسة التى قام بها "دافز" والتى شملت تنظيمات ادارية مختلفه ، أن المطلب الخاص باتاحة الفرصة للموظف للتقدم والترقية

---

(١) L.Porter,"A Study of Preceived Need Satisfaction in Boto m and Middle Management Jobs,"Journal of Applied Psychology, no , 45, oct., 1961, pp : 1-11 .

(٢) James March and Herbert Simon,"Organizations", (John Wiley andSons Inc.- New York), 1958,pp: 140, 141 .

كان فى بعض المواقف مطلبا هاما وأوليا ، فى حين فى مواقف اخرى كان مطلبا عاديا . . كما ثبت من خلال الدراسة ، أن مطلب الأمان والاطمئنان بالنسبه للموظف يختلف فى درجة أهميته وأولويته من بيئه الى اخرى ومن موقف لآخر . وكشفت النتائج النهائيه للدراسة عن عشرة مطالب أساسيه للمرؤوسين مرتبّه حسب أولوية وأهمية اشباعها على النحوالتالى : مطلب القياده الجيدة ، وتحديد أهدافالعمل ، ومراعاة كرامة الموظف ، واتاحة الفرصة له للترقية والتقدم ، ومنحه الحرية فى العمل وتمكينه من الاعتماد على نفسه ، وتهيئة الجو الاجتماعى المريح فى العمل ، والمحافظه على أمنه وطمأنينته وسلامته فى العمل ، والمغريات الماديه ، وتقدير أدائه الجيد وتفوقه على زملائه ، واحساسه بالمساواة والعدالة فى العمل(١)

فهمة القائد الديمقراطى فى تحديد أولوية الحاجات الانسانيه للموظف مهمة صعبة ، يعتمد نجاحه فى ادائها على حسن تقديره لحاجات ورغبات موظفيه فى ظروف معقّده ، وتقديره لمدى استجابتهم للحفز فى الجو الادارى الذى يعملون فيه . . وكل ذلك جعل بعض كتاب الادارة(٢) يوجهون الانظار نحو صعوبة هذا الدور الذى تضطلع به القيادة ، فدعوا الى الاستعانة ببعض المفاهيم التى تساعد القائد فى هذا المجال والتى تدور حول : اللامركزية الادارية ، وتوسيع نطاق العمل ، والاداره بالمشاركة ، والاعتماد على الرقابة الذاتية ، وغيرها من المفاهيم التى لها جذور عميقة فى سيكولوجية الدوافع الانسانيه .

هـ — مقومات التحفيز الادارى الفّعال :

ونتساءل — بعد عرضنا وتحليلنا للحوافز الايجابية التى تقوم على اشباع الحاجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعيه للموظف ، والتى تعتبر ضروريه

---

(١) Davis, op. cit, 1962, pp: 29-32.

(٢) د . زكى هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٣ ، ص : ٦١ ، ٦٢ .

وهامة لأقامة علاقات انسانية سليمة بين القيادة والمرؤوسين — عن مقومات التحفيز الادارى الفعال ، والشروط الحيوية التى لابد للقائد الديمقراطى أن يأخذها فى اعتباره لتحقيق الأهداف من عملية التحفيز ؟

ان معظم الدراسات التى تمت فى هذا المجال ، والتى استهدفت الاجابة عن هذا التساؤل قد اتفقت على حقيقة هامة مؤداها : أن التحفيز الادارى الفعّال — الذى يؤدى الى بناء علاقات انسانية سليمة بين القيادة والمرؤسين تقوم كركيزة هامة للقيادة الديمقراطية — يمكن تحقيقة اذا استطاعت القيادة الادارية خلق المناخ الملائم الذى يمكن للمرؤوسين فى ظله أن يشبعوا حاجاتهم ، أو بمعنى آخر ايجاد الجو الذى يجعل الحوافز الملائمه متاحة أو ميسرة للمرؤوسين لاشباع حاجاتهم creating a climate of effective motivation .. ومن خلال النتائج التى توصلت اليها مجموعة من الدراسات الحديثة — فى هذا المجال — نستخلص بعض الشروط التى يجب على القائد الديمقراطى أن يطبقها ، لتهيئة الجو الملائم الذى يمكن فى ظله جعل الحوافز ميسرة لاشباع حاجات الموظف ، كما تمكنه من خلق حوافز جديدة لاشباع بعض الحاجات لدى الموظف .

وأهم هذه الشروط[1] :

---

(١) راجع فى ذلك المراجع التالية :

John Jones, "Leadership, Motivation, and Communication", Personal Administration, vol: 33, no:4, Sep-Oct., 1970, pp:5-7, 13-14.

Robert Miljus, "Effective Leadership and The Motivation of Human Resources", Personnel Journal Vol:49, 1970, pp:36-40.

— د . على السلمى : "الادارة العلمية والحوافز" ، محاضرة ألقيت فى المركز العربى للبحوث والادارة" ، عام ١٩٧٢ ، منشورة فى كتاب : "سياسات واستراتيجيات الادارة فى الدول النامية" ، للدكتورين : على السلمى ، ول . نهرت ، (مكتبة دار المعارف — القاهرة) ، عام ١٩٧٢ ، ص : ٣٠٥ — ٣٠٩ .

١ — يجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التحفيز معروفة ومحددة بوضوح . . فنظام الحوافز يهدف أساسا الى تحقيق زيادة محدده فى الأداء أو كمية الانتاج . وبدون تحديد الهدف من التحفيز ، فان الوقت والجهود والامكانيات ستضيع دون الوصول الى نتيجة ، اذ من الصعب تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق هدف غير محدد وغير واضح .

٢ — يجب أن تكون الحوافز مبنية على أساس الأداء الجيد ، وأن لا تمنح الا لما زاد من الانتاج أو الأداء عن معدلة الطبيعى الذى يحصل المرؤوس على أجره العادى لقاءه . . ويجب على القيادة لذلك ان تضع معايير ثابتة للأداء مبنية على أسس علمية ، وأن لا تتهاون عندما ينخفض الاداء أو يصبح ضئيلا .

٣ — يجب أن يتم اختيار أنواع الحوافز لاشباع حاجات الموظفين ورغباتهم بعد دراستها دراسة علمية وواقعية ، وبعد تشخيص كل العقبات والموانع التى تحول دون اشباع هذه الحاجات والرغبات لدى الموظف أو تحول دون تحقيق الهدف الذى ينشده — آخذة فى الاعتبار الظروف الاجتماعية والاقتصادية للعاملين فى التنظيم — ، وهذا كله يجعل الحوافز مشبعة لحاجات الموظف ورغباته ، وتولد لديه الرغبة فى أداء العمل الجيد للحصول على الحافز .

٤ — يجب الفصل بين الحافز كأداة لدفع الموظف الى بذل مزيد من الجهد المطلوب ورفع الانتاجية من ناحية ، وبين النظر الى الحافز باعتباره وسيلة لتعويض الموظفين عن انخفاض مستويات الاجور والمرتبات الاصلية او لرفع مستوى معيشتهم . . ففى هذه الحالة الأخيرة ، لم يعد الحافز الا شكلا من أشكال الرعاية الاقتصادية للعاملين فى الادارة ، ولا ينبغى أن تتوقع القيادة فى مقابلها أى عطاء من جانبهم .

٥ — يجب أن يكون هناك نظام عادل للثواب adequate reward structure ، بما فى ذلك الترقية التى يجب أن يكون معيارها الأساسى كفاءة الاداء . . والا فانها — كحافز على العمل — تنقلب الى وسيلة سلبية بدلا من أن تكون وسيلة فعالة لحفز الموظف على الأداء الجيد .

٦ — يجب أن تخضع نظم التحفيز للمتابعة الدقيقة والتقييم السليم حتى تكون القيادة على بينة من النتائج التى تتحقق عنها ، وحتى تتحقق من مدى التوافق بين النفقات والمجهودات المبذوله ، وبين النتائج التى تحققت . . وهذا يمكّن القيادة من معرفة أن الهدف الاساسى من استخدام الحوافز — وهو الحصول على الأداء الجيد والانتاج المرتفع — قد تحقق ، وأن الحوافز لم تكن عبئا على الادارة بلا مقابل . . ويمكن للقيادة أن تتعرف على نقص الحوافز لدى العاملين من خلال أعراض معينة تبدو مظاهرها من خلال سلوكهم وعلاقاتهم ومستوى ادائهم . وأهم هذه الاعراض : عدم ثقتهم ببعض ، وسوء الظن بسلوك القائد وعدم اصغائهم له وميلهم الى اتخاذ مواقف دفاعية ، وتزايد مشاعر الحفز لديهم نحو زملائهم ، ووجود احساس لدى الغالبية بعدم الاطمئنان والتقدير والاحترام تبدو ظاهرة من خلال سلوكهم فى العمل ، وعدم توفر الرقابة الذاتيه لديهم بحيث تدفع الموظف للعمل بوازع من ضميره دون رقابة خارجية علية(١).

وهكذا يتضح لنا أن العلاقات الانسانية السليمة بين القائد الديمقراطى ومرؤوسية ، تتطلب منه العمل على تحقيق الاندماج بين العاملين والتنظيم الذى يعملون فيه ، كما يتطلب منه تفهم مشاعرهم ومشاكلهم ، والعمل على اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . . وتبيّن لنا أن الكثير من القواعد الاجتماعية — غير المكتوبة — التى تحكم علاقات القائد

---

(١) Jones, op. cit, 1970, pp : 6,7.

ومرؤوسية ، يمكن أن تكون أكثر فاعلية — اذا ما أحسن القائد استخدامها — تعادل القواعد المكتوبة فى مساعدة القائد على تفهم مشاعر ومشاكل مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم وآرائهم ..

والعلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه ، هى التى تكون شاملة لكل العاملين فى التنظيم — وهذا ماأشرنا اليه سابقا — عند تحليل علاقات القائد بمعاونيه ومرؤوسيه القدامى والمستجدين فى التنظيم الذى يقوده .

وقد كشفت نتائج الدراسات التطبيقية التى قام بها "ففنر وبرسثوس" فى هذا المجال ، عن أن بناء علاقات انسانية طيبة بين القائد الديمقراطى ومرؤوسيه يتطلب منه : اظهار الروح الطيبه (السمحة) permissiveness فى تعامله معهم من خلال اهتمامه بما يقولونه واتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم دون معارضة او استخفاف بآرائهم ، وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية ، واتاحة الفرصه لهم للاسهام فى اتخاذ القرارات ، وفتح باب مكتبه لهم لتسهيل اتصالهم به ، وعدم مضايقتهم بالاشراف المحكم ، ومواجهتهم بالحقائق الخاصة بالعمل أولا بأول ، وأن يكون رأيه عنهم على أساس الكفاءة والأداء الجيد وليس على أساس التخمين أو البواعث الشخصية ، واستعمال اسلوب التحفيز الايجابى لدفعهم الى اقصى درجة ممكنة من الكفاءة الانتاجية (١)

المطلب الثانى

المشاركة

لقد ثبت لنا من خلال تقييمنا لأسلوب القيادة الاتوقراطية أنه يؤدى الى ردود

---

(١) P fiffner and Presthus, op. cit, 1967, pp; 96,97,104.

فعل سلبية لدى العاملين فى ظلة وأنه يرتب آثارا سلبية تنعكس على كفاءتهم الانتاجية ،وأن التطور الذى شهدته الادارة الحديثة — نتيجة للتوسع فى التطور التكنولوجى ونمو قيم اجتماعية جديدة — ،قد أدى الى تعقد الدور الذى يقوم به القائد ، وجعل من الصعب ادارة التنظيمات الحديثة من قبل رجل واحد .. وفرض ذلك على من يتولى قيادة مثل هذه التنظيمات ان يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم فى اتخاذ قراراته وممارسة مهامه ،أى يشركهم فى الادارة. وسنحاول تحليل مفهوم المشاركة — كركيزة هامة للقيادة الديمقراطية — من خلال بيان معنى المشاركة ودرجاتها ،ثم نطاق المشاركة وحدودها ،واخيرا مزاياها والآثار الايجابية التى ترتبها .

أولا : معنى المشاركة ودرجاتها :

تعنى المشاركة — فى مجال تطبيقها الادارى — دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الادارية التى تواجههم ، وتحليلها ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها ،مما يخلق الثقة لديهم لاشراك القائد لهم فى وضع الحلول الملائمة للمشاكل الادارية .

ويصور لنا " دافيد امرى D.Emery (١)" مفهوم المشاركة فى ظل القيادة الديمقراطية بقوله : ان القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسى والموقف الملائم الذى يحفز العاملين على بذل اقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للانتاج كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذى يقوم به المرؤوسون وهو ما سماه

---

(١) David Emery,"Managerial Leadership Through Motovation by Objectives", in:"Readings in industrial and Business Psychology",edited by : Mary Kann and Hallen Gilmer, (McGraw-Hill Book Co. New York), 1962,pp:331-336 .

" أمرى" دور غير المديرين non-managers role.. وأن امكانية تحقيق ذلك لا تتأتى الا عن طريق المشاركة التى تتمثل فى أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية أو الجماعية التى يبديها المرؤوسون ، والتى تيسر له بالتالى تحديد الأهداف والمسئوليات ، واتخاذ القرارات ، وتمكّنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذى يقوده ..

وتختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الديمقراطى للقائد والنهج الذى يسير عليه لاشراك مرؤوسيه فى حل المشاكل التى تواجهه فى وضع قراراته ، ومن الدراسات الهامة التى كشفت عن درجات السلوك الديمقراطى للقائد ، تلك التى قام بها - " تانينباوم وزميلاه" (١) و" ماكجريجور" (٢) - والتى توصلت الى بعض النماذج التى تبين درجات المشاركة فى ظل القيادة الديمقراطية أهمها :

الاول : نموذج القائد الديمقراطى الذى يتيح الفرصه لمرؤوسيه للمشاركة فى عملية صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التى تواجهة أمام مرؤوسيه ، وطلبه منهم مشاركته فى ايجاد الحل المناسب لها دون أن يغامر فى اتخاذ قرار لحل المشكلة قد لا يكون مقبولا منهم .. فالقائد بهذا المسلك يترك أمام مرؤوسيه المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم فى اقتراح الحل الذى يرونه عمليا وملائما ومقبولا لديهم ولدى القائد ، وهو بذلك يقدر آراءهم واقتراحات مرؤوسيه التى قد تضع امامه حلولا متعددة للمشكلة ، ثم يبادر فى النهاية فى اختيار الحل الذى يرى أنه الحل المنشور .. ونلاحظ فى هذا النموذج أن القائد يتيح قدرا يسيرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته فى صنع

72.

(١) Tannenbaum, Weschler, and Massarik, op. cit, 1961, pp. 71,

(٢) McGregor, op. cit, 1960, pp: 126, 127.

القرار قبل أتخاذه .

الثانى : نموذج القائد الديمقراطى الذى يضع حدودا معينه ، ويطلب من مروؤسية اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود . . فهو هنا يفوّض مروؤسيه باتخاذ قرار فى أمر ما بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التى يمكن اتخاذ القرار فى اطارها . . وفى هذا النموذج يتسع مدى الحرية المتاحة للمروؤسين فى مشاركة قائدهم .

الثالث : نموذج القائد الديمقراطى الذى يتيح لمروؤسيه فرصة محدوده لمشاركته فى صنع قراراته . . ويكون ذلك فى الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على اشراك المروؤسين فى صنع القرار ، ولكنه يهتم بأن يكون القرار مقبولا لديهم بقدر الامكان . . فهو يتخذ القرار على أن يعلمهم فيما بعد بالظروف التى اقتضت اتخاذه ، ويمنحهم الفرصة لاثارة الأسئله حول القرار بهدف معرفة ما اذا كان القرار يلقى القبول لديهم فيقوم بتنفيذه ، أو يلقى الاستياء لديهم فيعمل على تعديله تجنبا لما قد يرتبه تطبيقه من مخاطر قد تصل الى قيامهم بنشاطات غير رسميه لوضع العقبات التى تحول دون تنفيذه . . فاذا تأكد للقائد أنه لا يوجد معارضة للقرار من مروؤسيه ، يقوم بتعريفهم بالأسباب والظروف التى أدت الى اتخاذ القرار ، وتوضيح كل ما قد يثور من تساؤل حوله .

الرابع : نموذج القائد الديمقراطى الذى يتيح لمروؤسيه فرصة أكبر للمشاركة فى صنع القرارات فى موقف معين . . ويتم ذلك فى الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مروؤسيه أفضل الطرق لتنفيذه . . ذلك لأن تنفيذ القرار يمكن أن يتم بطرق متعددة تبعا لتعدد وجهات نظر مروؤسيه فى طريقة تنفيذ القرار الذى اتخذه القائد . . وفى هذه الحالة يتيح القائد الديمقراطى الفرصه لمروؤسيه لمشاركته الرأى فى طريقة تنفيذ القرار .

الخامس : نموذج القائد الديمقراطى الذى يتيح لمرؤوسيه المشاركة فى صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذى يوافقون عليه ، وأنه بدوره سيقبله اذا وافقوا عليه .. ويمكن تصور ذلك فى الواقع العملى عندما يجد القائد أن المسألة موضوع القرار لا تتغير أهميتها نسبيا باختلاف القرارات التى يمكن أن توضع لحلها . ويلاحظ فى هذه الحالة أن دور القيادة ضئيل بالنسبه لدور المرؤوسين الكبير فى صنع القرار .. وفى مثل هذا الوضع ربما يقول القائد للمرؤوسين سأقبل أى قرار يكون مقبولا من قبلكم وتتفقون عليه . وهذا النموذج يمثل — فى تصورنا — أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين ، ويكاد يكون سلوك القائد الديمقراطى فى هذا النموذج قريبا من سلوك القائد فى نمط القيادة المنطلقه — أو غير الموجهة — .

وبالرغم من أن النماذج السابقه تمثل تصورات أو حالات مفترضه لدرجات المشاركة فى صنع القرارات تم وضعها نتيجة لبعض الدراسات ، الا أنها لا تمثل معظم درجات السلوك الديمقراطى للقائد .. فقد تكشف دراسات أخرى عن نماذج لسلوك القادة الديمقراطيين تختلف فيها درجات المشاركة وتتعدد باختلاف وتعدد أنماط القادة الديمقراطيين ، واختلاف النشاطات التى تتطلب من القائد اشراك مرؤوسيه فى حلها .. ومهما كانت درجة المشاركه ، فان القائد الديمقراطى يعتمد فى اشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة problem-solution conferences or meetings التى تستهدف التشاور وتبادل الاراء بين القائد ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضه ، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الاقتراحات حول حلها . ومثل هذه اللقاءات تتيح للقائد فرصة لاطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامه المتعلقة بعملهم ، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل

التى تواجههم فى العمل . وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوّض القائد مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التى تواجههم كمجموعة ويحملهم بالمقابل مسئولية الاختيار بين البدائل المتاحه لاتخاذ القرار النهائى[1] . ويتوقف نجاح مثل هذه اللقاءات على مدى تشجيع القائد لمرؤوسيه لتقديم اقتراحاتهم ومدى اهتمامه بها وتقديرها . الا انه من الخطورة بمكان أن يدعى القائد لنفسه الاقتراحات والآراء التى يقدمها مرؤوسوه وينسبها الى شخصه ، لأن ادراك المرؤوسين لذلك فيما بعد يجعلهم ينظرون الى مثل هذه اللقاءات على أنها وسيلة للمشاركة الزائفة التى يستهدف القائد من ورائها الحصول على موافقة مرؤوسيه .

ومن المزايا الهامة لمثل هذه المؤتمرات أن القائد الديمقراطى يجعل مرؤوسيه يشعرون أن مقترحاتهم وآرائهم مهمة ولها قيمة حتى وأن كان لا يأخذ بها أحيانا .. وهذا ما لفتت الاهتمام اليه الباحثه " مارى فوليت " منذ سنوات عندما قالت : أن المؤتمرات التى يعقدها القائد مع مجموعة الوحدة التنظيمية التى يقودها تتمثل فيها روح الجماعه ، ويتيح القائد من خلالها لمرؤوسية الفرصة لمشاركته فى مهامة القيادية . وأن أفضل القادة هو الذى يعرف كيف يجعل مرؤوسيه يشعرون حقيقة بالقوة باحساسهم الذاتى ، وليس مجرد تسليمهم واعترافهم

---

(١) راجع :

— Mair and Hayes, op. cit, 1962, pp : 59, 196 .

— Straus and Sayles , op. cit, 1972, pp:187-190.

بقوته (١) .. كما أن مشاركة المرؤوسين لقائدهم من خلال هذه المؤتمرات يفيد فى القاء الضوء على المشاكل محل القرارات ،ويجعل أى حل لهـــا أفضل مما لو صدر من شخص واحد .. فضلا عن أن مشاركة المرؤوســـين لقائدهم فى صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه .. وقد ثبت فـى التطبيق العملى أن مثل هذه المؤتمرات التى يعتمد عليها القائد الديمقراطى فى اشراك مرؤوسيه تتيح الفرصة للقائد لشرح المواقف لمرؤوسيه ، واظهـــار حاجته لارائهم لوضع الخطط لتنفيذ موضوع معين ،مما يثير فيهم الدوافع التى تساعد على وضع احسن الخطط وأنسب الحلول نتيجة لتبادل الرأى ،ويجعلهم يتعاونون لتنفيذ القرارات التى أسهموا فى وضعها ومراقبة تنفيذها ، حـــتى

---

(١) Marry P. Follett,"Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett", edited by:(Elliot Fox nd L.Urwick Pitman Publishing - New York), second ed., 1973 P : 251 .

وتقول ما نصـــه :

",. the best leader knows how to make his followers, actually feel power themselves, not merely acknowldege his power .. " .

ولعل مما يجدر ذكره هنا أن كتابات الاستاذه " ماري فوليت" (١٨٦٥ - ١٩٢٨) تعتبر فى نظر الكثير من كتّاب الادارة استثناء له أهمية واضحة على المفاهيم التى طرحتها النظريات الكلاسيكيه فى مجال القيادة فى فترة حياتها .. فقد وجّهـــت كتاباتها أنظار القادة الاداريين الى أهمية العلاقات الانسانية والحوافز المعنويـــة فى الادارة . وكتابها المشار اليه عباره عن مجموعة المقالات والمحاضرات التى القتهـا حول ديناميكية الادارة ،وقد جمعت هذة المقالات وطبعت فى كتاب كان أحدث طبعاته عام ١٩٧٣ وهى التى رجعنا اليها .

تحقق الهدف منها على النحو الذى يرتضونه جميعا(١)

ثانيا — نطاق المشاركة وحدودها :

يثور التساؤل لدى كتاب الادارة حول الوضع الامثل للمشاركة .. وما اذا كانت تعنى اشراك كل العاملين فى ظل القيادة الديمقراطية على اختلاف مستوياتهم فى صنع القرارات ، أو اشراك أصحاب الكفاءة والخبرة فقط ؟ وما اذا كانت المشاركة تتوقف على نوعية القرارات المراد اتخاذها ، فيقتصر اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المستويات الأعلى فى التنظيم ، أما المستويات الأقل فتختص باتخاذ القرارات العادية والروتينية ؟ وما اذا كانت المشاركة — كركيزة هامة للقيادة الديمقراطية — تقتضى اشراك كل من يعنيهم أمر القرار سواء كانوا من العاملين فى التنظيم على اختلاف مستوياتهم أو من يعنيهم القرار من خارج التنظيم أفرادا كانوا أو جماعات ؟ .. ولابد للاجابة عن هذه التساؤلات وغيرها من معرفة نطاق المشاركة وحدودها .

ويمكن اجمال الاتجاهات التى ظهرت بين كتاب الادارة للاجابة عن التساؤلات السابقة فى اتجاهين : الاتجاه التقليدى ، والاتجاه الحديث .

أ — الاتجاه التقليدى : ويرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها فى المستويات المختلفة للتنظيم .. فالقرارات الاستراتيجية يقتصر اتخاذها على قيادة التنظيم ، فى حين تختص المستويات الاخرى — الاقل من المستويات العليا — باتخاذ القرارات العادية أو الروتينيه . فهذا الاتجاه اذن يقوم على أساس تصنيف القرارات ، والتخصص فى عملية اتخاذها بحسب

---

(١) د . مختار حمزه ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٥٩ ، ص : ٣٠ .. حيث كشفت نتائج الاستفتاء الذى أجراه فى عدد من المصالح الحكومية والشركات المصرية عن أن المشاركة تشكل مظهرا هاما للسلوك الديمقراطى للقادة وترتب نتائج ايجابيه تنعكس آثارها على معنويات العاملين وعلى الانتاج .

أهميتها . الا أن مايراه أنصار هذا الاتجاه قد يبدو مقبولا من الناحية النظرية ،في حين يصعب تطبيقه عمليا . . ذلك لأن تطبيقه فى الواقع العملى يتطلب تحقق بعض الشروط التى أهمها : التزام كل عضو فى التنظيم بدوره المحدد له وبحدود اختصاصاته الرسميه ،حيث يفترض عدم اتخاذ القائد لأى قرار روتينى،وعدم اتخاذ المرؤوسين لأى قرار استراتيجى . كما يتطلب تطبيقه وجود وسائل دقيقة يستخدمها القائد للتمييز بين المشكلات التى يتطلب حلها اتخاذ قرارات روتينيه والمشكلات التى يتطلب حلها اتخاذ قرارات استراتيجية . . هذا فضلا عن أن تطبيقه يتطلب توفّر الوقت الكافى لدى القادة ليتمكنوا من اتخاذ القرارات لحل المشكلات المعقدة والصعبة .(١)

ومن هنا تبدو صعوبة تطبيق مايراه القائلون بهذا الاتجاه ، اذ أن تطبيقه يتوقف على امكانية تحقيق الشروط السابقة فى التطبيق العملى . ولذلك فان معظم الآراء التى قيلت فى اطار هذا الاتجاه لم تقدم اجابة وافية عن التساؤلات السابقة حول نطاق المشاركة وحدودها .

ب — الاتجاه الحديث : ويرى انصار هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرارات تقتضى استخدام الأساليب الجماعية فى اتخاذها ،وهذا يتطلب اشراك المستويات المختلفه من العاملين فى التنظيم ومن يعنيهم أمر القرار من خارج التنظيم أفرادا أو جماعات . . ومن بين هؤلاء : معاونو القائد الذين يتولون تحديد المشكلة وأبعادها ويقترحون الحلول الملائمه لها ، والأجهزه الاستشارية — والتى تتولى البحث والتحليل والمقارنه ثم تعرض وجهات النظر المختلفه بأمانة للقائد — ،من سوف ينفذون القرار ،من سوف ينفذ عليهم القرار

---

(١) د . على السلمى : "اتخاذ القرارات الادارية" ، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عدد رقم (٣١) ، يوليو ،عام ١٩٧٠ ، ص : ١٥ — ١٩ .

،الوحدات الاخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى والتى سوف تتأثر بالقرار ، وأخيرا كل من سيسه القرار أو من لديه معرفة تفيد فى أتخاذه (١) فأنصار هذا الاتجاه يقيمون المشاركة على أساس الاساليب الجماعية فى الادارة ،حيث يسعى القائد الى اشراك كل من يعنيهم أمر القرار من الجماعات السابقة .. الاّ أن امكانية تطبيق الأساليب الجماعية فى الواقع العملى يتوقف — فى تصورنا — على عوامل متعددة أهمها : نوعية القرار المراد اتخاذه ومدى أهميته ،وعاملا الوقت والتكلفه — حيث يتطلب تحقيق المشاركة الفعاله غالبا مزيدا من الوقت والنفقة والجهد — ، هذا فضلا عما قد يتعرض له صانع القرار من ضغوط وما تخلقه هذه الضغوط من مناخ نفسى لديه .. وهذه كلها عوامل تحد من تطبيق المشاركة على النحو الذى ينادى به أنصار الاتجاه الحديث .

ونرى مع بعض الباحثين أن نجاح القائد الديمقراطى فى تحقيق المشاركه الفعّاله فى صنع القرارات من خلال الاساليب الجماعية ،يقتضى الأخذ بالاعتبار العوامل التالية (٢) :

١ — أن المشاركة فى صنع القرارات — كركيزة هامه للقيادة الديمقراطية — لا تعنى

---

(١) د. حسن توفيق : " المشاركة فى دراسة وبحث القرار والوصول الى الحلول البديله ؛ أثر العوامل الداخلية والخارجية فى اختيار أنسب الحلول" ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ،السدورة السادسه فى الفتره من (٩/٩ الى ٥/١٠/١٩٦٧) ، ص : ٥٩٣ ، ٥٩٩ .

(٢) راجع فى ذلك :
— د. لويس كامل مليكه ،مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٣ ،ص: ٥٨١—٥٨٢ .
— د. لويس كامل مليكه : " أبعاد التغيير الادارى فى اطار سلوكى" ،مجلة الادارة ،العدد الرابع ،ابريل ،عام ١٩٦٩ ،ص : ٩٠ .

أن تصبح الوظائف القيادية مشاعا بين جميع العاملين فى التنظيم الادارى ،بمعنى أن يكون لكل موظف الحق فى أن يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بالنشاطات التى تتم داخل التنظيم . .فقد ثبت من بعض الدراسات التى اجراها " بلز" (١) أن منح القائد الديمقراطى لمرؤوسيه الحق فى مشاركته وبشكل واسع فى صنع القرارات على اختلاف أنواعها وظروف اتخاذها لا يكون دائما ايجابيا وانما قد يرتب مثل هذا الحق آثارا سلبية تنعكس على المرؤوسين وعلى التنظيم . . لذلك أن منح القائد مثل هذا الحق لمرؤوسيه وبشكل واسع قد يحول دون اتفاق وجهات النظر حول تحديد المشكلة وتحليل أبعادها وتقييم البدائل المتاحه واقتراح الحلول الملائمه ،بالاضافه الى أن بعض القرارات لا تحتمل التأجيل وأن المشاركة الواسعه قد تعيق اتخاذها بسرعة مما يفقدها الفاعلية . .وهذه كلها آثار سلبيه قد تنعكس على التنظيم وعلى العاملين فيه .

٢ — أن على المرؤوسين العاملين فى ظل القيادة الديمقراطية أن يواجهوا مواجهة واقعية لحقائق الموقف الذى أدى الى خلق المشكلة موضوع القرار ، وأن يقدروا ويتقبلوا ضرورة الوصول الى قرار لحلها ، وأن يعرفوا حدود حريتهم فى اتخاذه . . كما أن على القيادة أن توضح لهم مطالب الموقف ،وتبيّن لهم أن القيود التى تضعها لا تتعارض مع مشاركتهم لها فى صنع القرار .

٣ — ان اتاحة القائد الديمقراطى الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق عقد الاجتماعات واللقاءات لا تجدى الاّ اذا أدت هذه المناقشات الى اتفاق أو قرار . . وأن اتخاذ القرار بحد ذاته لا يحقق الهدف من المشاركه فى صنعه الاّ اذا كان المرؤوسون متفهمين للأهداف المقصوده ،وملتزمين طواعية بالعمل على تحقيقها . .وهذا لا يتحقق الاّ اذا أحس المرؤوسون

---

(١) Pelz,op. cit, 1958, p: 185.

أن اقتراحاتهم وآرائهم كانت موضع تقدير القائد واهتمامه .

٤ — ان نجاح المشاركة يتوقف على تحديد الفئات التى يسمح لها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف المستويات فى التنظيم .. اذ من الواجب — كما ذكرنا سابقا — أن تشمل المشاركة جميع من يتأثرون بالقرار ومن يعنيهم أمره ممن يتطلب الأمر مشورتهم ومساعدتهم . كما أن مسئولية المرؤوسين لا تتوقف عند حد اتخاذ القرار بمشاركتهم ، بل يجب أن تمتد الى متابعة تنفيذه بفاعلية لتحقيق الأهداف المطلوبه .

ثالثا : مزايا المشاركة :

يترتب على تطبيق مبدأ المشاركة — فى الحدود التى سبق ذكرها — نتائج ايجابية بالنسبة الى المرؤوسين ، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات ، وضمان اصدار قرارات أدنى الى الصواب وأكثر فاعلية .. وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التى كشفت عنها مجموعة من الدراسات التى تمت فى هذا المجال ، وأهم هذه المزايا :

أ — ان اشراك المرؤوسين فى وضع الخطط والسياسات والأهداف وفى عملية صنع القرارات ، يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام باقتراحاتهم فى كل المسائل التى تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر فى ظروف عملهم .. ومن خلال هذه المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم ، ويتفهمون الاسباب الداعية للتغيير عند حصوله فلا يكون مفاجئا لهم ، ويشاركون فى وضع الحلول للمشاكل الادارية ، مما يقوى الدافع لديهم الى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمه .. وكل ذلك يخلق لديهم الاحساس بأهميتهم متى شعروا أن آراءهم واقتراحاتهم محل تقدير واهتمام القيادة .. كما يقوى من احساسهم بالمسئولية مما ييسر على القيادة أداء مهامها ، اذ تمكن المشاركة كل مرؤوس من معرفة دوره فى التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير

أو أسباب اصدار القرار وأهدافه ،مما يؤدى الى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية (١) يقول" تيد " ان من الحقائق التى أصبحت ثابتة ،أن الفرد العامل يقدم أفضل مجهوداته فى ظل ظروف يكون أسهم فى تحديدها ، وتحقيق رغبته فى التعبير عن نفسه وفى انمائها . .ولهذا السبب فان الادارة الديمقراطية التى يسهم فيها الجميع ـ فى ظل قيادة تنمو من القاعدة بدلا من أن تفرض من أعلى ـ تتفوق على الادارة التحكّمية . .وأنه مع أن القائد الادارى فى كلا الحالين يهتم بانجاز العمل بسرعة واقتصاد ،الاّ أن الفرق بينهما هو أن القيادة الديمقراطية تهتم بالكيفية التى تنجز بها الأعمال فى المدى الطويل مع ارضاء جميع المشاركين فيها (٢)

ب ـ ان المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله فى اطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم . .كما أنها تعمل على تنمية القيادات الادارية فى الصفوف الدنيا واشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال فى التنظيم ،كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين ، مما يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه (٣)

---

(١) راجع :

ـ Mcgregor, op. cit, 1966, p : 61.

ـ Stranton, op. cit, 1960, pp: 22-23.

(٢) مشار اليه فى : ديموك وزميليه ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٤٣٦ .

(٣) انظر :

ـ د . لويس كامل مليكة ،مرجع سبق ذكره ،١٩٦٩ ،ص: ٨٩ ، ٩٠ +

ـ د. حسن توفيق : " عملية اتخاذ القرار" ،الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ،الدورة الثالثة عشر فى الفترة من (١٥/٣ ـ ١٧/٤/١٩٦٩) ،ص : ٢١٨ .

جـ - ان المشاركة تؤدى الى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم ، وبين التنظيم والجمهور الذى يتعامل معه من ناحية أخرى .. بمعنى أن المشاركة تؤدى الى اقامة علاقات انسانية جيدة مع العاملين ، وعلاقات عامه حسنه مع الجمهور . فالقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها التوجيهى على المرؤوسين ، وحفزهم للاستجابة لتوجيهاتها والتشاور معهم بشأن خطط العمل وسياساته ، وشرح أسباب ماتقوم به من نشاطات كلها تعمل على تخفيف أسباب العداوة والبغضاء فى جو العمل ، وتساعد على حل المشكلات الادارية فى أقصر وقت ، وتقلل من اعتماد المرؤوسين على قيادتهم نتيجة لتزايد احساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم ، وهذه العوامل لايتم تحقيقها الا فى نطاق المشاركة التى اذا ما أحسن القائد استخدامها ارتفعت الروح المعنوية وزادت كفائتهم الانتاجية (١)

د - واخيرا فان المشاركة فى عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار . وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار ، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التى يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التى يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف ، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد . كما أن المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا مما يضمن عدم الغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة ، وتلافى ماقد يرتبه الغاء

---

(١) راجع :

- د. على عبد المجيد عبده : " العوامل المساعدة التى يمكن للقائد الادارى الاستعانه بها لترشيد عملية اتخاذ القرار " ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة السادسة فى الفترة من (٩/٩ - ٥/١٠/١٩٦٧) ، ص ٦١٩.

- Mcgregor, op. cit, 1960, p: 124.

القرار أو تعديله من آثار سلبية . . فضلا عن أن المشاركة فى صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار ، وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد اصداره ، وتخفف من العقبات التى قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه (١) . . فالقرارات الجماعيه group-decisions كما سّماها "توماس جوردون T.Gordon " (٢) — تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم شاركوا قائدهم فى اتخاذها ، ووقفوا على ظروف وأسباب اصدارها ، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة ، أو على الأقل يلتزمون أدبيا بعدم معارضتها ، ويحسون بالتالى أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه . ومثل هذا الالتزام الذى تكون لدى المرؤوسين من خلال اشتراكهم فى صنع القرار يفوّت عليهم فرصة أو محاولة التهرب من المسئولية فى حالة عدم التنفيذ .

المطلب الثالث

تفويض السلطة

لقد أدى تطور الأعمال الادارية وتعقدها الى تزايد الأعباء على عاتق القائد

---

(١) راجع :
- د. على عبد المجيد عبده ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢١٨ ، ٢١٩ .
- د . زكى هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٢ ، ص : ٣٩٣ .

(٢) Gordon, op. cit, 1955, pp: 206-272.

الادارى ، والتى يفرضها علية مركزه القيادى فى التنظيم . ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الادارية الحديثة ، وتعقّد أعمالها وتشعب نشاطاتها ، أدى الى تزايد مسئوليات القيادة . وأصبح من أهم الأعباء التى تواجه القيادة ، العمل على سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهل القائد ، ليتسنى له التفرغ والتفكير فى العمليات الاستراتيجية والهامه فى التنظيم ، وليتاح له الوقت الكافى للاطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم . . ولذلك أصبحت القيادة — كما يقول أحد كتّاب الادارة (١) — فى وضع يحتم عليها الاقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ* الذى يدور حول أن التفويض يعنى التخوّف من ممارسة السلطة أو يصم القائد الذى يفوض سلطاته بالضعف ، وبالتالى سيطرة من يفوضهم من مساعديه أو مرؤوسيه عليه(*) . . وحلت محل هذا الفهم الخاطئ* عوامل الثقة القائمة على ضرورة اقامة علاقات انسانية سليمة بين القائد ومرؤوسية ، واشراكهم فى صنع قراراته . . فأوجب ذلك على القائد عدم تركيز السلطة فى يده ، وتأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة . . وبهذا أصبح التفويض أحد المرتكزات الاساسية التى تقوم عليها ديمقراطية القيادة .

ويقتضى فهمنا للتفويض — كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية — بيان الاسس

---

(١) د . ابراهيم درويش ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٣ ، ص ٥٧ ، ٥٨ .

(*) لقد ساد هذا الفهم الخاطئ* للتفويض فى ظل الفلسفات السلبية للادارة التى تصوّرت أن الشك فى الأفراد العاملين وعدم الثقة فيهم ، هو الموقف الصحيح الواجب على القيادة اتباعه . وترتب على هذا الفهم أن أصبح القائد الادارى ينظر الى تفويض بعض سلطاته لمرؤسية على أنه اقرار بعدم قدرته على تحمل المسئولية ، وجعله يتخوف من تفويض السلطة لمن هم دونه من مرؤوسيه ، لأنه يرى فيهم مايثير الشك والمخاوف .

التى تقوم عليها عملية التفويض ، ومتطلبات التفويض الفعّال وأخيرا مزايا التفويض .

أولا — مفهوم التفويض والاسس التى يقوم عليها :

تتكون الوظيفة الادارية من ثلاثة عناصر رئيسية هى : الواجبات أوالاختصاصات التى أنشئت الوظيفة لتحمل اعبائها ، والمسئوليات التى تتمثل فى التزامات شاغل الوظيفة بانجاز مهام وظيفته ، وأخيرا السلطة المخوله لشاغل الوظيفة لانجاز أو أداء واجبات وظيفته .

وتدور عملية التفويض process of delegation أساسا حول هذه العناصر الثلاثه للوظيفة ؛ فبالتفويض يعهد القائد الى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها .. ولما كان القائد ملتزما أصلا بانجاز هذه الواجبات ، بما لديه من سلطة نابعة من مركزة القيادى ،فان تفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه ، يقتضى أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لانجاز هذه الواجبات . ومع ذلك فأن تفويض القائد بعض واجباته الى مرؤوسيه وتفويضهم السلطة اللازمه لانجازها ، لا يعنى حريتهم فى قبول التفويض أو رفضه ، أو عدم التزامهم بانجاز هذه الواجبات ، وانما يكون من فوضت اليه السلطة ملتزما بانجاز ما فوض له من اختصاصات ومسئولا أمام قائده عن انجازها فى حدود السلطة المفوضة له ، وذلك تطبيقا للقاعدة المعروفة فى الادارة " : على قدر السلطة تكون المسئولية .. والقائد الادارى باعتباره يشغل وظيفة قيادية ، تكون سلطته الممنوحه له

---

(١) راجع :
د . عبد الفتاح حسن : " التفويض فى القانون الادارى والادارة العامة " (دار النهضه العربية القاهرة) ، عام ١٩٧٠ / ١٩٧١ ، ص: ١٨٣—١٨٧ .

نابعة من مركزه القيادى ،وكافية لانجاز المهام القيادية المنوطة به .. الا أن استخدامة للسلطة الممنوحة له قد يكون استخداما تسلطيا — مبنيا على التحكم والاكراه — وهذا هو الأساس الذى يقوم عليه الاسلوب الاتوقراطى للقيادة — كما قد يكون استخدامة للسلطة — مبنيا على العلاقات الانسانية السليمة والمشاركة — ،وهذا هو الأساس الذى يقوم عليه الاسلوب الديمقراطى للقيادة . .وعليه فانه من الممكن تصّور أن لا يكون هناك امكانية لتفويض الواجبات أو المهام القيادية المنوطة بالقائد لمرؤوسية عندما يكون استخدامة للسلطة قائما على التحّكم ؛ فى حين من الممكن تصّور امكانية تفويض بعض هذه الواجبات والمهام القيادية عندما يكون استخدام القائد للسلطة قائما على تفهمه لمشاعر مرؤوسيه واشباع حاجاتهم الانسانية واشراكهم فى الادارة .. ذلك لأن التفويض لايتم ولا يتحقق الهدف منه الا اذا تقبله المرؤوسون ،وهذا لايتحقق الا فى ظل القيادة الديمقراطية .

واذا كان القائد يستطيع أن يفوض بعض اختصاصاته ، والسلطات التى تمكّن من فوضهم من انجازها بالشكل المناسب ، فأنه لايستطيع أن يفوضهم المسئولية ؛ أى لايستطيع أن يحول عنه مسئوليته عن انجاز هذه الواجبات .. ومن هنا فان عملية التفويض تتطلب من القائد مهارة فائقة فى ممارستها ؛ فهو حين يفوض السلطة لمرؤوسيه ، يجب أن يمنحهم حرية التصرف التى تكفل لهم تنفيذ الأعمال التى فوضهم بها ، واختيار الطريقة التى يرون أنها ملائمه لتحقيق الهدف . وفى نفس الوقت يجب أن يتأكد من أن من فوضت لهم السلطة يستخدمونها الاستخدام الصحيح الذى يحقق الغرض من التفويض ؛ كل ذلك مع ادراكه للحدود التى يجب أن يلزم بها فى تفويض سلطاته وحذقه فى المحافظة على التوازن بين جميع القوى والعلاقات

داخل التنظيم الذى يقوده[1]

ثانيا — متطلبات التفويض الفعال :

كشفت معظم الدراسات التطبيقية التى تمت فى مجال التفويض عن أن هناك متطلبات ضرورية لابد من توافرها لضمان نجاح التفويض وتحقيق الاهداف المقصوده منه .

ونجمل فيما يلى أهم هذه المتطلبات :

أ — أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها — محددة وليست عامة ، وواضحه وليست غامضة — ، وأن تكون السلطات المفوضة لانجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبه من التفويض . .

ويتطلب تحقيق ذلك ، اجراء تحليل للوظائف فى التنظيم على اختلاف مستوياته الادارية — العليا والوسطى والمباشرة — لتوضيح العلاقة بين القيادات الادارية فى هذه المستويات والمرؤوسين فيها . كما يتطلب التحديد الواضح لكل السلطات والمسئوليات المناطقة بكل موظف مهما كان مركزه فى التنظيم . . فالثابت فى التطبيق العملى أنه كلما كان التفويض كتابيا ومحدد الابعاد على ضوء المناقشة المسبقة بين القائد والمرؤوسين الذين سيفوض اليهم السلطة — كلما كان التفويض أدعى للوضوح . كما أن الوضوح لا يقل أهمية عن التحديد الوظيفى للواجبات المراد تفويضها . . وهذا ماعبر عنه " هنرى فايول " فى واجبه الادارى السابع — على نحو ماذكرنا سابقا — بقوله : ان على القائد الادارى أن يحدد الواجبات بجلاء

. define duties clearly

---

(1) Tyagi, op. cit, 1972, p: 119.

.. ذلك لأن مراعاة القائد الادارى التحديد الوظيفى للواجبات بشكل واضح يجعله عالما بالقدر من السلطة الذى فوض فيه ، ويتحقق بالتالى الهدف من وراء تفويض السلطة . أما عدم تحديد الواجبات بوضوح ، فيؤدى الى الغموض الذى لا يمكن تقدير تأثيره السيء على الروح المعنوية للمرؤوسين (١) .

كما أن تحديد ووضوح المهام المراد تفويضها يتطلب معرفة القائد وادراكه للمهام التى لا يمكن تفويضها — باعتبارها أساس دوره القيادى — ، وتلك التى يمكنه تفويضها ، وتفهمه لأولوية وأهمية هذه المهام جميعا .. ومن المهام التى جرى التقليد على عدم جواز التفويض فيها ، تلك التى تؤثر فى التنظيم تأثيرا جوهريا ، سواء من حيث أهدافه أو سياسته أو ماليته .. ومن أمثلة هذه المهام : المسائل الاستراتيجية ، والمسائل المالية كالتصرف فى ميزانية التنظيم ، والتغييرات الجوهرية فى سياسة التنظيم كاقتراح التغيير فى السياسة العامة التى يسير عليها والتغييرات الكبرى الخاصة بطرق العمل واجراءاته واعادة توزيع القوى العاملة فى التنظيم ، والمسائل الخاصة بنقل كبار الاداريين ، والقرارات الهامة المتعلقة بالأوضاع القانونية داخل التنظيم وخارجة ، والموافقة على اللوائح الجديدة الخاصة بالتنظيم باعتباره وحدة واحدة ، وغيرها .. أما المهام التى يمكن للقائد أن يفوض فيها ، المسائل اليومية البسيطة وذلك فى حدود السياسة العامة للتنظيم ، ومن أمثلتها : الموافقة على شئون الموظفين الروتينية ، واعتماد الاجراءات الداخلية والقرارات اليومية للعمل العادى ، والاجازات ، والبيانات والمراسلات

---

(١) أنظر :

— Druker, op. cit, 1954, p:16 .

— Koontz and O'donnell, op. cit, 1959, p: 98.

وغيرها من المهام البسيطه[(١)] . .

الا أن من الصعوبات التى تواجه القائد فى تصنيف هذه المهام ، تعذر وضع تعريف محدد لهذه المهام — ومايعتبر منها هاما لا يمكن تفويضه أو بسيطا يمكن تفويضه — ، لكونها تختلف من تنظيم الى آخر ، وتختلف داخل التنظيم الواحد حسب ظروفه وظروف البيئة التى يعيش فيها[(٢)] . . ويمكن للقائد الديمقراطى أن يذلل هذه الصعوبة اذا استطاع تحديد هذه المهام على ضوء وضع التنظيم الذى يقود ة ووضع المرؤوسين فيه ، وبذلك يضمن أن يؤدى التفويض الى النتائج المطلوبه .

ب — شجاعة القائد وثقته بنفسه : فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم فى مرؤوسيهم ، أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة والتحكم فى المهام المفوضه الى مرؤوسيهم مما لا يتيح لهم الاطمئنان الكامل على حسن أداء هذه المهام وانجازها ، أو اعتقادهم أن تفويض السلطة يقلل من هيبتهم ويسلب اختصاصهم ويقوى معاونيهم[(٣)] . . كما أن بعض القادة لا تتوفر لديهم الرغبة للتفويض . وقد يكون مرد ذلك تصورهم أنه لا يوجد من بين مرؤوسيهم من يستطيع أن يؤدى بعض المهام التى ينوى تفويضها أو يتخذون القرارات الفعاله مثله . . ويرى — بعض كتّاب الادارة[(٤)] — أن ظاهرة عدم رغبة القيادات الادارية

---

(١) انظر : د . محمد توفيق رمزى ، مشار اليه فى مرجع : د . عبد الفتاح حسن ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧١ ، ص : ١٩٠ .

(٢) د . عبد الفتاح حسن ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧١ ، ص : ١٩٠ .

(٣) موربيرجر : " البيروقراطية والمجتمع فى مصر الحديثة " ، ترجمة عربية للدكتور محمد توفيق رمزى ، (مكتبة النهضة المصرية — القاهرة) ، عام ١٩٥٩ ، ص : ٢٣٣ ، ٢٣٤ .

(٤) R.S.Milne, "Machanistic and Organic Models of Public Administration in Developing Countries", Administrative Science Quarterly, March, 1970, P.57.

فى الدول النامية فى تفويض السلطة ، تعتبر من أبرز مظاهر تخلف الادارة فى هذه الدول .وأن مرد هذه الظاهرة يرجع الى الانقسامات الاجتماعية والسياسية والدينية والقومية ، التى تعود الى الارتباط الأسرى أو الى الانتماء الحزبى أو الدينى أو القومى ، وكلها عوامل تجعل القيادات الادارية فى هذه الدول تشعر بعدم الاطمئنان ، وتحجم بالتالى عن المبادرة والجرأة خوفا من اساءة التصرف. وهذا يجعل تفويض السلطة من قبل هذه القيادات أمرا غير مرغوب فيه .. واذا كانت ظاهرة عدم الرغبة فى التفويض توجد فى الغالب لدى القادة ذوى الميول التسلطيه — الذين غالبا ماتكون رغبتهم منصبه على استئثارهم بالسلطة ،وهم لذلك يمقتون التفويض ولا يؤمنون بجدواه — ،فان هذه الظاهرة غالبا مايقل وجودها لدى القادة ذوى الميول الديمقراطية الذين تكون الرغبة لديهم بالتفويض نابعة من قناعتهم بامكانية مرؤوسيهم وقدرتهم على انجاز المهام المفوضة اليهم على أحسن وجه . ويعمل مثل هؤلاء القادة على تشجيع الرغبة لدى مرؤوسيهم فى تحمل المسئولية من خلال تفويضهم السلطة.(١)

الا أن شجاعة القائد وثقته بنفسه ، لايجب أن تصل الى حد المغالاة فى تفويض سلطاته ، سواء كان ذلك من خلال توسيع نطاق التفويض ليشمل المستويات الادارية الدنيا — حيث لاتتوافر الكفاءة الادارية المطلوبة والقدرة على اتخاذ القرارات — ،أو من خلال توسيع نطاق مايفوض من مهام ليشمل المهام ذات التأثير الجوهرى على التنظيم (٢) ..

جـ — حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم : فقدرة وكفاءة الموظف الذى يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها ، تعتبر من متطلبات التفويض الفعّال .. وعلى القائد الديمقراطى أن يتأكد من كفاءة وقدرة

---

(١) ارويك ، عناصر الادارة ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٠ — ٨٤ .

(٢) Black, op. cit, 1957, pp : 121-123.

من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه وأن يتأكد من انهم يستعملون هذه السلطات استعمالا سليما دون انحراف عن الغرض الاساسى للتفويض ، والا فانه سيضطر لسحب التفويض منهم وتوجيهه لمن يراه اكثر قدرة وكفاءة على انجاز المهام المفوضه .

الا أن من أهم العقبات التى تواجه القائد الديمقراطى عند اختياره للمرؤوسين الذين سيفوضهم السلطة ، أن بعضهم لا يرحبون بقبول السلطة المفوضة خوفا من تحمل مسئوليات جديدة ، ويميلون فى أغلب الأحيان الى محاولة التنصل من المسئولية ، فنراهم يحجمون عن قبول التفويض ، ويكون ذلك لأسباب متعددة أهمها : أن بعض الموظفين يميلون الى التنصّل من مسئولية مواجهة المشاكل التى تعرض لهم وتتطلب حلا سريعا ، ويرون أن من الأسهل عليهم رفع مثل هذه المشكلات الى القيادة لتتخذ القرارات التى تراها ملائمة لحل مثل هذه المشاكل ، وهم بذلك يتفادون مسئولية الوقوع فى الخطأ اذا اقدموا على حل مثل هذه المشاكل .. وأن بعضهم يتخوفون من النقد ، مما يجعلهم يرفضون توسيع نطاق اختصاصاتهم اذا ما زادت واجباتهم على عملهم الأصلى ، فيميلون الى عدم زيادة مسئولياتهم بالتفويض .. وأن بعضهم لا يعتمدون على قدراتهم ومواهبهم الشخصية ، ولا يسعون الى تنميتها لمواجهة مسئولياتهم المتزايدة ، وذلك بسبب ضعف ثقتهم بأنفسهم وكفاءتهم الشخصية مما يجعلهم يحجمون عن زيادة نطاق وحجم اختصاصاتهم .. كما أن بعضهم لا يرحب التفويض فى بعض المهام التى يحوزها البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاداء الواجبات ، والتى لا تكون متاحة بالقدر الذى يمكنهم من انجاز المهمة المفوضة اليهم او قد لا يكون الحصول عليها ميسرا فى الوقت المناسب ، أو بالقدر الذى يمكنهم من انجازها أو اتخاذ القرارات اللازمة لذلك .. ويضاف الى ما سبق ،عدم وجود نظام للحوافز المادية أو المعنويه يشجع المرؤوسين على قبول الأعباء الجديدة ومسئولياتها .. أو انشغال بعضهم فى أعباء خارجية عن عملهم الأصلى كاشتراكهم فى لجان أو مؤتمرات أو مهام أخرى قد تكون أكثر نفعا لهم ، ويخشون أن يتأثر

ذلك بتقبلهم أعباء جديدة ..[1]

والقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يعمل على اضعاف هـــذه القوى المعوقة للتفويض ، والعمل على تذليل العقبات التي تعوق عمليـــة التفويض وتحد من فاعليته .

د — فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه : ومن متطلبات التفويض الفعال أخيرا أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحه بينه وبيـــن من يفوض له السلطة من مرؤوسيه .. فكلما كانت وسائل الاتصال بين القائـــد ومرؤوسيه واضحة ، كلما شجعه ذلك على تفويضهم السلطات الكافيه لانجـــاز المهام المفوضه اليهم ، وزاد تشجيعه لهم على قبول المسئولية والارتفـــــاع الى مستواها .. كما أن الاتصال الجيد يمكّن القائد من ابلاغ من يفوضهم بسهولة ووضوح بالخطط والتعليمات والحقائق ، مما يسهل عليهم فهم المهام المفوضه اليهم جيدا وانجازها على أحسن وجه .

فالتفويض الفعال اذن يتطلب تدفقا سليما للمعلومات بين القائـــد ومرؤوسيه ، ليتيسر لمن فوضه منهم بعـــض صلاحياته الحصول على المعلومات التي لا يقتصـــر أثرها على مساعدتـــه عند اتخاذ قراراته فحسب ، بل أيضـــا

---

(١) راجع في هذا الشأن :

— د . علي كامل بدران : "المهارات السلوكية في الادارة" ، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة السادسة في الفترة من (١٦—٢٩ ابريل عام ١٩٦٥) ، ص: ٣٣١—٣٣٢ .

— D. Sachdeva and V. Bhushan, "Introduction to Public Administration", (S. Chan Co. -Delhi), Second ed. 1967, pp: 174, 175.

— د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٢٠ .

— Newman and Summer, op. cit, 1965, pp: 95-98 .

تمكنه من تفسير السلطة المفوضة اليهم وفهمها فهما صحيحا (١).

هـ - " نطاق التمكن" الذى يكون للقائد على مرؤوسيه(٢): ويعتبر هذا النطاق من المبادئ الهامة التى تؤثر فى فاعلية الادارة عامة وفاعلية القيادة خاصة

---

(١) Koontz and O'donnell, op. cit, p: 98.

(٢) على الرغم من اختلاف كتّاب الادارة حول تسمية هذا المبدأ وفهم مضمونه فأنه يعتبر من العوامل الهامة التى تؤثر فى فاعلية التفويض. وقد تركز اهتمام معظم الكتّاب على تحديد مفهوم هذا المبدأ وحدود تطبيقة وارتباطه بتفويض السلطة وبالتالى بفاعلية القيادة ..

ومن أهم التسميات التى اطلقت على هذا النطاق :

أ - تسميته بنطاق الرقابة span of control : على اساس أن استعماله بهذا المعنى أصبح شائعا وهو المعنى الحرفى للاصطلاح . ولأن النطاق فى تصور القائلين بهذه التسمية قاصر على الرقابة التى تكون للقائد على مرؤوسيه ..

ويتضح ذلك من خلال تعريف "ديموك وزميليه" لهذا النطاق بقولهم : انه يعنى عدد المرؤوسين الذين يستطيع القائد الادارى أن يعطيهم وقته دون ان يتجاوز حدود الانتباه الفعال . ومن القائلين بهذه التسمية "هوايت" و"ماركس".

ب - ويسميه "نيومان" Newman نطاق الاشراف Span of supervision باعتباره أساسا لتحديد قدرة القائد على ضبط نشاطات مرؤوسيه ومتابعتها وتقييمها ، وبالتالى توجيههم نحو تحقيق الهدف المطلوب..

(راجع: د :عبد الفتاح حسن ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧١ ، ص: ٢٢٢).

جـ - ويطلق "كونتز وزميلاه" على هذا النطاق ، نطاق الادارة span of management باعتبار أن النطاق من الادارة أصلا ، وليس مجرد رقابة واشراف ..

(راجع: Koontz and O'donnell, op. cit, p: 99)

د - ونحن من جانبنا نؤيد تسمية هذا النطاق "بنطاق التمكن" ؛ وذلك لأن المعنى الحقيقى المعتمد لهذا النطاق فى التطبيق الادارى يقوم على اساس عدد المرؤوسين الذين يتمكن القائد الادارى من ادارتهم وضبط نشاطاتهم وتوجيههم والاتصال بهم وبالتالى التأثير فيهم تأثيرا فعالا يؤدى الى توحيد جهودهم لأداء العمل على احسن وجه . "فنطاق التمكن" اذن يمثل اساسا هاما لتقدير فاعلية تأثير القائد فى مرؤوسيه ، وتحقيق التعاون بينهم لأداء العمل . ومن الكتاب الذين يقولون بهذه التسمية "بارنارد" ..

(مشار اليه فى مرجع: Koontz and O'donnell, op.cit, p: 99.)

.. وهو يعنى : عدد المرؤوسين الذين يمكن ادخالهم فى نطاق الادارة الخاضع بكل قائد ، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم الحد الذى لا يمكّنه من قيادتهم بفاعلية .

الاّ أن تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن ادخالهم فى نطاق ادارة القائد لضمان حسن قيادته لهم ، لقى اهتماما خاصا لدى كتاب الادارة ، وظهرت محاولات كثيرة لتحديد هذا العدد ، تمثلت فى مجهودات المدرسة الكلاسيكية ، ومدرسة العملية الادارية .. فحاول كتّاب المدرسة الاولى وضع أرقام محددة لعدد المرؤوسين الذين يمكن للقائد ادارتهم بفاعلية ، الا أن التطبيق العملى كشف عن صعوبة تحديد أرقام معينة ، فثبت عجز هذه المحاولات عن وضع رقم معين لعدد المرؤوسين الذين يمكن ادخالهم فى هذا النطاق ، وأدى ذلك الى ظهور اتجاه آخر تمثل فى كتّاب المدرسة الثانية .. ويرى كتّاب هذه المدرسة أن نطاق التمكّن لأى قائد يتوقف على عوامل كثيرة تتعلق بوضع التنظيم ، وشخصية القائد ، ووضع مرؤوسيه .. وأن هذه العوامل هى التى تتحكم فى اتساع وضيق نطاق التمكن وتوصل هؤلاء الكتّاب الى أن اهم هذه العوامل : طبيعة العمل ومدى تعقده وثباته والمعايير التى تحكم الاداء وشخصية القائد واتجاهاته ، ونطاق عمله الاخرى كنطاق الوقت المتاح له ونطاق انتباهة ونطاق معرفته — وكلها نطاقات اذا اتسمت تزيد من نطاق تمكن القائد ، ومستوى المرؤوسين ومهاراتهم فى العمل ومدى التفهم والترابط بينهم على مستوى التنظيم ككل وداخل الوحدة الادارية الواحدة وأخيرا فاعلية وسائل الاتصال التى يستخدمها القائد وغيرها من العوامل .(١)

ويعتبر هذا النطاق من العوامل المؤثرة فى نجاح التفويض وفاعليته ، ذلك أن القائد عندما يرى أن نطاق ادارته قد تجاوز الحد ، مما لا يمكنه من توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم بفاعلية ، عليه أن يعمل على معالجة هذا الموقف من خلال التخفيف من واجباته وسلطاته بتفويضها الى مرؤسيه

---

(١) Sachdeva, op. cit, pp : 73, 74.

وقد ثبت فى التطبيق العملى أن توسيع نطاق ادارة القائد يجبره على تفويض بعض سلطاته الى مرؤوسيه .. فقد كشفت بعض الدراسات عن أن اتساع نطاق الادارة يمنع القادة من الاشراف بفاعلية على اعمال مرؤوسيهم ، ويجعلهم غير قادرين على تخصيص الكثير من الوقت والجهد للمسائل الهامه ولا يتيح الفرصه للمرؤوسين لحل المشاكل التى تواجههم بأنفسهم واتخاذ القرارات الملائمه بشأنها دون الرجوع للقيادة .. وأن القائد فى مثل هذا الموقف لابد له من تفويض بعض سلطاته حتى يتمكن من القيام بأعباء القيادة وانجاز مهامه على أحسن وجه (١) .

ويرى " أرويك " من خلال تحليله للعلاقه بين هذا النطاق وعملية التفويض ، أن تزايد عدد الوظائف الفنيه فى التنظيمات الادارية الحديثة وخاصة فى المستويات الوسطى والتى تختلف فى طبيعتها ومتطلباتها عن المستويات الادارية العليا — قد ادى الى وجود نوع من التعارض بين نشاطات من يشغلون هذه الوظائف وغيرهم من الموظفين .. وأدى ذلك الى الداء عبء متزايد على القائد للتوفيق والموائمة بين نشاطات الفئات المختلفة داخل التنظيم ، تلافيا للآثار السلبيه التى يرتبها مثل هذا التعارض ، وفرض ذلك على القادة تفويض بعض سلطاتهم .. ومن جهة أخرى ، أدى تزايد عدد المتخصصين العاملين فى التنظيم ، الى تزايد الضغط على القائد لمنحهم مزيدا من الحرية والاستقلال فى ممارسة اعمالهم ، ومطالبتهم بتسهيل اتصالهم المباشر مع القيادة فى قمة التنظيم ، متجاوزين بذلك التسلل الوظيفى بحجة أن اعمالهم تتطلب دائما سرعة انجازها خلافا للأعمال الاخرى .. ويضيف " ارويك " أن مثل هؤلاء المتخصصين غالبا مايتطلعون الى دعم القيادة لآرائهم وتقدير أعمالهم

---

(١) Pfiffner and Sherwood, op. cit, pp: 160-162.

وتشجيعهم على المساهمة فى تحقيق أهداف التنظيم . . وأنهم اذا لم يجدوا تجاوبا من قياداتهم يكون موقفهم منها سلبيا وينعكس ذلك بصورة الضغط عليها أو وضع العقبات أمامها . .وتوصل" أرويك" الى أن الحل لمثل هذه المشاكل يكمن فى توسيع نطاق التمكّن للقادة الاداريين enlarge their span of control عن طريق تخفيف القائد من مهامة المتزايدة بتفويضها الى مروؤسيه مستعينا بهيئات المشوره general staff affairs لمساعدته فى تحديد المهام التى يمكن تفويضها الى مروؤسيه ، وتلك التى يختص بها . . وبذلك يكون أمامه الوقت الكافى لحل المشاكل الهامة ووضع الحلول الملائمه ، وتكون لدية فرصة أكثر للاطلاع على أنشطة مروؤسيه ومعالجة مشاكلهم(١).

ثالثا : مزايا التفويض :

من أهم المزايا التى تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته والتى كشفت عنها التطبيقات العملية :

أ — أن تفويض السلطة يساعدة على توزيع جزء من مهامه ، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده فى النواحى الاجرائيه والشكلية والبسيطة . . فقد ثبت فى التطبيق العملى أن تركيز السلطة فى يد القائد وعدم تفويضها ، يجعل منه — عنق الزجاجة — الذى تزدحم عنده الاعمال ، حيث يتدفق العمل عليه دون أن يتمكن من ملاحقته وانجازه . . وأنه عندما يفوض بعض اختصاصاته البسيطة لمروؤسيه ، يكون لديه الوقت الكافى لانجاز اعماله اليوميه أولا بأول وعلى أحسن وجه .

---

(١) L.Urwick, "The manager's span of Control ", Harvard Business Review, Vol:34, April, 1965, PP:39-47.

ب - أن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة .. ذلك لأنه من الثابت عمليا صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطره في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم ولا يكون ذلك الا بتفويضهم السلطة .. الا ان ذلك لا يتحقق فعلا الا في ظل القيادة الديمقراطية التي تقوم على الاشراف العام ، حيث يكون لدى القائد الاستعداد لتحمل مسئولية بعض الاخطاء التي تترتب على التفويض ، واعطاء الفرصة للموظف المفوض اليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الاخطاء(١).

جـ - ان القائد من خلال التفويض يتيح الفرصه لهيئات المشوره أن تمارس دورها في الارشاد والتوجيه وتقديم خبراتها من خلال اشتراكها في صنع القرارات .. فقد أثبتت الممارسة العملية أن تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة ، كما أنه يؤدي الى اختناق العمل واضعاف الروح المعنوية لأعضاء التنظيم ولجم الكفاءات الادارية عن الخلق والابداع(٢) .

د - ان تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، ذلك لان اعطاء القائد لمن فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسئولياته ، والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفصيلات .. كل ذلك يولد الثقة المتبادله بين القائد ومرؤوسيه ، كما يولّد لديهم الاحساس بالمسئولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضه اليهم على أحسن وجه .. وبذلك يمارس القائد من خلال التفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الجزاء (٣)

---

(١) Neuschel, op. cit, 1970, PP:49,50

(٢) د. ابراهيم درويش: "التنمية الادارية"، (دار النهضه العربية - القاهرة) ، عام ١٩٧٥ ص: ٧٦ .

(٣) Strous and Sayles, op. cit, 1972, PP:140,141.

وهكذا تتضح لنا المرتكزات الاساسيه التى تقوم عليها القيـــــادة الديمقراطية ، والتى تهدف جميعها الى تحقيق أهداف الموظف والتنظـــيم الذى يعمل فيه معا . . وهذا ماجعل الكثير من كتاب الادارة يؤكدون علـــى المدخل الديمقراطى للقيادة democratic approach to leadership باعتبارة الاسلوب القيادى الأصلح للتطبيق والاكثر فاعلية فى التنظيم الادارى ، وخاصة بعد أن أصبح المعيار لقياس فاعليـــة القيادة يقوم على اسس انسانية ، أى أن فاعلية القيادة أصبحت تقاس بمـــدى آثارها على المرؤسين الخاضعين لها .

الا أن ذلك لايعنى أن الاسلوب الديمقراطى للقيادة هو الاســلوب المثالى الذى يكون مقبولا بصفة عامة فى جميع الموقف والظروف ، فهنـــــاك بعض المآخذ علية كشفت عنها التطبيقات العملية . وهذا ما ســنتناولـــه فى الفـرع الثانى .

الفـــــرع الثانى

تقييم القيادة الديمقـراطيـــة

يتطلب تقييم القيادة الديمقراطية ــ بمرتكزاتها السابقه ــ تحليـــل مزاياها ومآخذها على ضوء مايترتب على اتباع هذا الاسلوب القيادى من آثـار سواء بالنسبه للعاملين فى ظله او بالنسبه للتنظيم ككل . . وسنعرض فيما يلـى لأهم المزايـا والمآخذ التى كشفت عنها الدراسات المتعدده التى تمـت فـى هذا المجال .

المطلب الأول

مزايا القيادة الديمقراطية

سبق أن بينا المزايا التى تترتب على تطبيق المشاركة وتفويض السلطة باعتبارهما من المرتكزات الاساسية التى تقوم عليها القيادة الديمقراطية .. وسنعرض فيما يلى لأهم المزايا التى تترتب على العلاقات الانسانية الطيبة بين القيادة الديمقراطية والمرؤوسين ؛ باعتبارها من المرتكزات الهامة التى تقوم عليها القيادة الديمقراطية على نحو ما بينا سابقا ..

لقد أثبتت التجارب المتعددة أن الجو الديمقراطى الذى تخلقه القيادة الديمقراطية - من خلال تفهمها لمشاعر العاملين ومشاكلهم ومعالجتها واشباع حاجاتهم الانسانية على اختلافها - ينتج عنه جماعة عاملة تكون اكثر تعاونا وايجابية وانسجاما ، ويؤدى بالتالى الى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعه ، وبالتالى رفع كفائتها الانتاجية .

فقد كشفت سلسلة التجارب التى اجراها مركز البحوث التابع لجامعة ميتشجان الامريكية - حول العلاقة بين أساليب القيادة الادارية والانتاجية ، والتى شملت عددا من المنظمات الادارية الكبرى من بينها شركة تأمين وشركة للسكة الحديد ومرفق عام - ،عن مجموعة من النتائج التى تؤكد أن قادة الوحدات الادارية الأعلى انتاجا كانوا يقومون بدور متميز عن الدور الذى يقوم به قادة الوحدات الاقل انتاجا .. ويتمثل هذا التمييز فى المظاهر التاليه : أن القادة ذوى الانتاج المرتفع كانوا يقومون بأنفسهم بانجاز المهام القيادية الهامه - وهى فى الغالب الأعمال التى تتطلب مهارات عالية لانجازها - ولم يشغلوا أنفسهم بالاعمال البسيطة والجزئيات والتفصيلات .. وأن سلوكهم نحو مرؤسيهم كان يتميز بالاهتمام بمصالحهم وحل مشاكلهم واشباع حاجاتهم - employee orientation ، وغالبا ما كانوا يتفهّمون أوضاعهم فى العمل ويقللون من استخدامهم لاسلوب العقاب عندما يرتكبون الاخطاء ،

وكانوا يناصرونهم عندما يختلفون مع الادارة .

وأن ابرز المظاهر لهذا السلوك كانت تتمثل في : قيامهم بتدريب مروسيهم على الأعمال الجديدة في مكان العمل ، وتوصيتهم بالترقية لمن يستحقها ، ونقلهم المعلومات الصحيحة لمروسيهم عن وضع العمل والتغييرات المحتملة فيه وعن وضع التنظيم بشكل عام .. واخيرا أن هؤلاء القادة كانوا يمارسون أسلوب الاشراف العام ؛ حيث كانوا يفوّضون الكثير من سلطاتهم لمن يرون فيهم الكفاءة من مروسيهم ويتفرغون للمهام الأكثر أهمية ، كما كانوا يمنحون مروسيهم حرية في أداء العمل المفوض اليهم بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف .. وأظهرت الدراسة أن الوحدات الاعلى انتاجا — والتي يشرف عليها قادة ممن يتميز سلوكهم بالمميزات السابقة — كانت مجموعة المروسين فيها تتسم بسمات تنطوي على تقدير بعضهم لبعض ، واحساسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من مجموعة العمل ككل ، وتعاونهم فيما بينهم خارج نطاق العمل ، واعتزازهم بالانتساب لجماعة العمل ، وهو ما أدى الى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الانتاج في هذه الوحدات(١)

وبالرغم مما يؤخذ على نتائج هذه الدراسات من أنها اقتصرت — في اثبات العلاقة بين اسلوب القيادة والانتاج — على جانب واحد للانتاجية يقوم على حساب كمية ما تم انتاجه خلال فترة معينة ، وكان ينبغي أن تأخذ هذه الدراسات في اعتبارها الجوانب الاخرى الهامة مثل : تغيير العمل ، والتغيب عن العمل ، والخسائر ، وغيرها من العوامل التي لها ارتباط قوي بالروح المعنوية للمروسين والتي تؤثر في انتاجهم(٢) الا أن ذلك لا يقلل من أهمية هذه النتائج ، ثم ان الصورة التي قدمتها هذه الدراسات

---

(١) R. Kahn and D. Katz, "Leadership Practics in Relation to Productivity and Moral", in : Cartwright and Zander, op.cit, 1960, PP:554-567.

(٢) Ibid, PP:568,569.

— فى تقديرنا — تكاد تتفق اتفاقا كاملا مع نتائج الدراسات التى سبقتهـــا مثل" تجارب الاجواء الاجتماعية" التى اثبتت تفوق الضبط الديمقراطى كاسلوب قيادى أكثر فاعلية فى التأثير على العاملين ورفع روحهم المعنوية وبالتالـــــى زيادة انتاجيتهم .

وأكدت نتائج الدراسة التى أجراها" باو مجارتل H.Baumgartel[1] نفس النتائج التى توصلت اليها الدراسات السابقة من أن اسلوب القيـــــادة المشارك يؤدى الى تحفيز العاملين فى ظله ودفعهم الى التفانى فى أداء العمل ، وأن له تأثيرا هاما فى توجيه اتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم .. ودعمت نتائج هذه الدراسة الفكرة القائلة بأن القيادة الديمقراطية القائمه على اشراك المرؤوسين ، هى الاسلوب السليم والفعّال لتحقيق مزيد من كفاءة الأداء.. كما اكدت نتائج هذه الدراسة أيضا صحة ما توصلت اليه " تجـــارب الاجواء الاجتماعية" من أن القيادة بالمشاركة ليست شيئا يصعب تحقيقـــــه ، ولكنها عملية يمكن أن تبنى وتنمى بالتدريب ، وأن توضع برامج ســـليمـــة لاختيار القادة الاداريين .

وفى الدراسة التى أجراها" بيرلسون وستاينر" Berlson and Steiner[2] "والتى شملت تقييمهما للعديد من الدراسات التى تمـــت فى مجال السلوك القيادى والديمقراطى وعلاقته بزيادة الانتاج ، توصـــــل الباحثان الى أن معظم الدراسات التى تمت فى هذا المجال قد اثبتـــت أن السلوك القيادى الديمقراطى القائم على العلاقات الانسانية الطيبة بيـــن

---

(١) Harward Baumgartel,"Leadership Styles as a Variable in Administration", Administrative Science Quarterly,Vol:2, Nov., 1957, PP : 344 - 360.

(٢) Berlson and Steiner, Human Behavior, OP.Cit, 1964, P : 374.

القائد ومرؤوسيه يزيد من احساس المرؤوسين بان أهدافهم وأهـــداف التنظيم تكاد تكون واحدة ، فيقوى تأييدهم لأهداف التنظيم ويعملـــون متعاونين لتحقيقها ، ويقلل من ناحية أخرى من نسبة التغيب عن العمـــل ومن الصراعات داخل وحدات التنظيم أو أقسامه أو بين اعضائه ، فيزيـــد التماسك بين جماعة المرؤوسين ويجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظـــروف المتغيرة ، ويسود الجماعة جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح فى أدائه ، وتتميز علاقات أعضاء هذه الجماعة بروح الصداقة والتعاون وروح الفريق .. وكل ذلك يؤدى الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من انتاجهم ..

ومن المتغيرات الهامة التى يمكن عن طريقها تحديد ما اذا كانـــت جماعة من الجماعات العامله ذات الروح المعنوية المرتفعة أو الروح المعنويـــة المنخفضه ، وبالتالى تحديد نوع وكفاءة الاداء لدى جماعة العمل ، المتغيرات التاليه : مقدار ولاء الموظف للتنظيم ومدى اندماجه معه ومع أهدافـــه ، ومدى احساسه بأن جو العمل ملائم لاشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية ، ومدى الثقة المتبادلة بينه وبين قيادته وبينه وبين زملائه ، ومدى التعاون بين وحدات التنظيم ومستوياته المختلفه ، ومدى مايشعر به مـــن قلق فى العمل وأثر ذلك على صحته وراحته كما يدل عليه معدل غيابه عـــن العمل والاخطاء أو الحوادث التى يرتكبها أثناء أدائه للعمل ، وكفاءة وفاعليـــة القرارات ، ونجاح الاتصالات ، ومستوى القدرات والمهارات للقادة والمرؤوسين ، ومدى وضوح الادوار والنشاطات التى يؤديها كل موظف(١) الى غيـــر ذلك من المتغيرات التى يمكن عن طريقها تحديد مستوى الروح المعنوية لـــدى المرؤوسين ، والتى يمكن للقائد بادراكها أن يعمل على تقوية العوامل الـــتى تؤدى الى رفع الروح المعنوية ، ومعرفة العوامل المعوقه فيعمل على اضعافها وازالتها .

---

(١) ليكرت ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٤٩ — ٣٥٤ .

المطلب الثانى

مآخذ القيادة الديمقراطية

ان القول بتفوق القيادة الديمقراطية كاسلوب مثالى ، لا يعنى التسليم بأن هذا الاسلوب القيادى يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل اسلوب قيادة فى جميع الحالات وفى جميع المواقف . . ذلك أن الاسلوب القيادى المثالى ، هو الذى يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات مجموعة معينة من العاملين فى الادارة ، ومع أهدافها ، وهو الذى يتصف بالمرونة التى تساعد على تطويع الاسلوب القيادى ليلائم متطلبات وظروف معينة أيضا (١) . . ومن هنا ظهر اتجاه فى الفكر الادارى أن التطبيق العملى قد اثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية ، وأن مبالغتها فى التركيز على الموظفين ، يكون فى الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطاته الرسمية . . ويؤكد القائلون بهذا الاتجاه أن القيادة الناجحة هى القيادة القريبة من الواقع .

ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية — والتى كشفت عنها الدراسات التى تمت فى اطار الاتجاه السابق ذكره — مايلى :

١ — مايؤخذ على المشاركة — كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية — من أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامة القيادية التى يفرضها عليه منصبه من ناحية ، ومن أن المشاركة قد ينظر اليها بعض القادة كغاية فى حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى . . ويرى " ماكجريجور " — وهو ممن يأخذون على المشاركة أنها مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية — أن المشاركة تضعف مركز القائد بابقاء ما نيط به من أدوار بعيدا عن رقابته . . كما أن المشاركة وان كانت تتلاءم مع نمط الادارة اللينة فان بعض القادة قد

---

(١) د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٩٣ ، ٣٩٤ .

يستخدمها كأداة مناورة للتأثير فى مرؤوسيهم بهدف انجاز العمل بالشكل الذى يرضيهم ، مستغلين بذلك ظروف معينة يتمكنون من خلالها من تضليل المرؤوسين وايهامهم أن لهم دورا ايجابيا فى صنع القرار ؛ فهم هنا يستخدمون المشاركة وسيله لجعل مرؤوسيهم يشعرون بأهميتهم ، مستغلين هذا الاحساس لحفزهم على أداء العمل على أحسن وجه .. ويصور "ماكجريجور" مثل هذا الوضع بقوله : ان الفرق كبير بين جعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وبين جعلهم مهمين فعلا ، فحين تكون الحالة الثانية أداة مشاركة فعالة ، تكون الاولى أداة مناورة لكسب رضاهم .. وينتهى " ماكجريجور" الى القول بأن المشاركة تتدرج بين نقطتين : تكون فى احداهما ضعيفه ، وذلك عندما يركز القائد على كل السلطات فى يده . وفى الثانيه ؛ تكون فى أعلى مستواها ، حيث لا يكون هناك تركيز للسلطة فى يد القائد ، بل يتيح لمرؤوسيه فرصة مشاركته ، وهذا هو وضع القائد الديمقراطى [1] .. ولا يفهم من هذا التصور عند " ماكجريجور" أن زيادة المشاركة واتساع نطاقها افضل من ضعفها ، ذلك لأن المشاركة عندما يتسع نطاقها قد تفقد القائد الديمقراطى دوره القيادى .. فالمشاركة فى تصور " ماكجريجور" يمكن أن تكون ركيزة هامة للقيادة الديمقراطية المتكاملة ، اذا ما استخدمت بحكمة من جانب القائد ومرؤوسيه .. الا أنها - من الناحية العملية - ليست الدواء الشافى لعلاج كل المشاكل الادارية ، وأنها اذا ما استخدمت كوسيلة للتحايل على المرؤوسين فان مضارها تكون اكثر من الفوائد التى يمكن أن تترتب عليها .

أما ما يؤخذ على المشاركة من انها قد تصبح غاية فى حد ذاتها ، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الادارة .. فيرى القائلون بهذا النقد أن الهدف

---

(1) Mcgregor, op.cit, 1960, PP : 124, 125, 131 .

الأساسى من المشاركة هو اعطاء المرؤوسين فرصة لابداء الرأى وتقديم الاقتراحات فيما يتخذ من قرارات ، أو فى تحديد الأهداف أو وضع معايير معينة تحكم الأداء . . الا أن مايتم فى الواقع العملى أن القائد هو فى الغالب صاحب الاختيار النهائى بين البدائل المتاحة ، لأنه هو المختص رسميا باصدار القرار ويتحمل وحده مسئوليته . . فضلا عن أنه فى الغالب لا يأخذ فى اعتباره آراء مرؤوسيه أو انتقادهم لسوء تقديره للامور ، ويلجأ الى المحاباة والمناورة لاشراكهم بقصد اضفاء المظهر الديمقراطى على سلوكه القيادى . وبهذا تصبح المشاركة غاية فى حد ذاتها ، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة ، ويترتب على ذلك أن تستنفذ المشاركة وقت وجهد القائد أكثر مما تحقق من فائدة (١)

٢ — مايؤخذ على أسلوب القيادة — كأسلوب استشارى قائم على استرشاد القائد برأى مرؤوسيه وتبادل الرأى معهم — من أنه اسلوب غير عملى ، فضلا عن أنه لا يتلاءم مع ما سمّاه القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين . . ومن أبرز كتّاب الادارة القائلين بهذا الاتجاه "ماكورى" الذى يقيم حجته — فى دعم وتأييد هذا النقد — على مجموعة من النتائج التى توصل اليها من خلال دراساته فى هذا المجال ، وأهمها مايلى :

أ — ان طبيعة عمل القادة وطبيعة دورهم لا يمكنهم من تبادل الرأى مع مرؤوسيهم . . وأنهم ملتزمون بما يمليه عليهم مركزهم الرسمى من التزامات . . وأن نتائج احدى دراساته كشفت عن أن مانسبته ١٠٪ من القادة فقط يؤمنون بمدخل

---

(١) راجع فى ذلك :

F.Nigro, "Modern Public Administration", (Harper and Row Publishers, New York), 1965, PP:181-183.

— نورمان مايز ، "علم النفس فى الصناعة" ، ترجمة عربية للدكتور كمال دسوقى ، مكتبة دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٦٤ ، ص : ١٨٢ .

العلاقات الانسانية ، ويثقون بآراء مرؤوسيهم في المستويات الدنيا للتنظيم.

ب - ان المرؤوسين في المستويات الدنيا للتنظيم وهم مايسميهم - بالشخصية البيروقراطية - لا يرغبون في الغالب في تحمل المسئوليه ، وأنهم غالبا مايفضلون الخضوع للنظام الصارم والتمسك بالروتين .. وأن محاولة القائد تشجيعهم وبث روح الثقة والمسئولية في نفوسهم عن طريق اشراكهم وتفويضهم السلطة ،ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الاعمال ، كل ذلك لا يؤدي بالضرورة الى جعلهم يؤدون الاعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه.

جـ - ولذلك فان "ماكوري" يعتقد أن الادارة تتطلب قائدا اداريا حازما وعادلا في نفس الوقت ؛ومن ثم فهو يرى أن القائد الاتوقراطي الخيّر أو الصالح يمكن أن يكون اكثر نجاحا من القائد الديمقراطي .. لأن مثل هذا النمط من القادة يكون حازما في معاملته لمرؤوسيه بحكم مركزه ،ومايصدره من أوامر تنم عن السلطة ، مما يجعلهم يحترمونه ويرضون عن سلطته ويطيعون أوامره (١).

وبالرغم من أن "ماكوري" حاول ايجاد نوع من التوازن بين الاسلوب القيادي القائم على اللين ، والاسلوب القيادي القائم على الشدّه بأن يأخذ من كل اسلوب مزاياه .. فان الحجج التي قدمها لتأييد نقده للقيادة الديمقراطية تبدو - على اطلاقها - غير مقنعه ،وأن الحل الذي قدمه يبدو كما يقول "بينيس" "حلا متشائما بسبب نظرته غير المتفائله للموضوع .. ويتضح لنا ذلك اكثر عند تحليل أو مناقشة الحجج السابقة على ضوء الملاحظات التالية :

الملاحظة الاولى : ان مناداة "ماكوري" بالأخذ بالاسلوب القيادي الصارم في الادارة

---

(١) Mcmurry, op.cit, 1957, pp:84-86.

(٢) Bennis, op.cit, 1961, pp:34-35.

، انما تمثل اتجاها للعودة الى صورة القائد الاستبدادى الذى شهدته الادارة القديمة ؛ القائد الذى من صفاته الشدة والتحكم والاستقلال بالرأى .. واذا كان منهج " ماكورى" قريبا من ذلك الذى ساد فى ظل النظريات الكلاسيكيه — حيث يكون اهتمام القائد متركزا على التنظيم ومتطلباته اكثر من العاملين فيه — الا انه فى نفس الوقت لم يوافق على النموذج البيروقراطى الرشيد للتنظيم الذى نادى به أحد روّاد هذه النظريات وهو" فيبر" .. " فماكورى" قد خلق من خلال مناداته بصورة القائد المستبد الخيّر ، منهج الرجل العظيم فى القيادة الذى لم يعد يتلاءم مع متطلبات القيادة الادارية الحديثة .

الملاحظة الثانية : أن منهج " ماكورى" فى محاولته ايجاد التوازن بين منهجى الشدة واللين ، يتسم بالجمود .. فهو يحاول التوفيق بين مصالح التنظيم ومصالح العاملين فيه ، وهو يفترض مقدما أن المرؤوس غير كفء لتحمل المسئولية ، وأنه يفضل الخضوع والولاء ، وأنه لذلك يحتاج الى قائد قوى وحازم .. والأهم من ذلك أنه يفترض أن متطلبات المرؤوسين جامدة وغير قابلة للتغيير دون أن يأخذ فى اعتباره أنه بالامكان تغيير متطلبات المرؤوسين ، وايجاد الموظف الناضج والكفء ، وكذلك ايجاد الظروف الملائمه فى نطاق العمل التى تمكن المرؤوس من تحمل المسئولية .. ولذلك فان " ماكورى" لم يقدم لنا اجابات واضحه عن امكانية ايجاد مثل هذه المتطلبات ، مكتفيا بوضع افتراضات عامه تحتاج الى اثبات .

والملاحظة الثالثه : ان منهج " ماكورى" مبنى على افتراضات غير واقعية .. ذلك انه اذا كانت حركة العلاقات الانسانية تصّور الفرد العامل كما يجب أن يكون لا كما هو كائن ، فان " ماكورى" يصوره كما هو كائن ، وهو بذلك ينكر امكانية تغييره وتطويره .. ويتضح ذلك من خلال افتراضه أن هناك صفات للقادة لصيقه بهم تتمثل فى أن أغلبهم لا يميلون الى الاسترشاد برأى المرؤوسين

وتبادل الرأى معهم ، وافتراضه أن المرؤوسين لهم أيضا صفات لصيقة بهم تتمثل فى ميلهم للخضوع ، وعدم القدرة على الابتكار وتحمل المسئولية .. وأن صفات القادة هذه هى فى الغالب التى جعلت منهم قادة ، كما أن صفات المرؤوسين هى التى جعلت منهم تابعين .

٣ — ويضاف الى الانتقادات السابقة للقيادة الديمقراطية ، أن نتائج الدراسات اللاحقه — التى اجريت فى جامعة ميتشجان الامريكية " تحت اشراف " ستاندلى وسيشور Standly and Seashore " — قد أثبتت أن السلوك القيادى الذى يركز اهتمامه على الموظفين ، لا يؤدى بالضرورة الى رفع روحهم المعنوية وبالتالى زيادة الانتاجية .. فقد تبين من خلال الدراسة أن القائد عندما يصرف اهتمامه عن الانتاج ومسئوليته عنه ، يكون لذلك أثر عكسى على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى انتاجهم .. وأن القيادة الليئنه أو المتساهلة — التى تبالغ فى تقدير مشاعر المرؤوسين واشباع حاجتهم واعطائها الاولوية — لا تحقق بالضرورة ارتفاعا فى الروح المعنوية للمرؤوسين .. وتوصلت هذه الدراسات الى أن السلوك القيادى الناجح هو الذى يتسم بقدر وسط من التأكيد على الانتاج ، مع مراعاة تجنب انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الانتاج (١) .

وهكذا يتضح لنا من خلال العرض السابق أن هناك بعض المآخذ على الاسلوب الديمقراطى للقيادة ، رغم المزايا العديدة التى تترتب على تطبيقه .. وأن هذه المآخذ تدور فى مجملها حول صعوبة تطبيق بعض المبادئ التى تقوم عليها القيادة الديمقراطية ، وأنها — على فرض تطبيقها — تعتبر فى بعض الحالات علامة من علامات الضعف بالنسبة للقائد .

الا أن اكثر هذه الانتقادات مبالغ فيها ، خاصة وأن الدور المعقد الذى يقوم به القائد الديمقراطى يجعله يتعرض لمجموعات متعددة من المطالب والتوقعات تنبعث من اتجاهات مختلفة ومتعددة من داخل التنظيم الذى

---

(١) Pfiffner and Sharwood, op.cit, pp:365,366.

يقوده أو من خارجه ، وقد يخلق ذلك تعارضا داخل كل دور من الأدوار التى يقوم بها القائد .. ومن هنا يكون دور القائد مزدوجا ، فهو يبنى الروح المعنوية لدى مروءوسيه بيد ، ويوجه السياسة العامة للتنظيم ويحركها لتحقيق الاهداف المرسومة باليد الثانية .. ولعل هذا الدور المزدوج للقائد هو الذى جعل بعض الكتّاب مثل "بلز" (١) يدعو لتطبيق ماسماه بالقيادة المزدوجه Dual Leadership فى التنظيم الادارى . فاقترح أن يكون لجماعة المروءوسين فى التنظيم قائدان : أحدهما يركز اهتمامه على المروءوسين ومشاكلهم واشباع حاجاتهم ، والثانى يركز اهتمامه على الانتاج .. ومرد ذلك عند "بلز" أنه من الصعب تواجد الصفتين السابقتين فى شخص واحد ، وان وجدتا فانه من الصعب قيامه بالدورين بنفس الفاعلية ؛ وسبب ذلك عنده أن معظم القادة يفضلون القيام بالأعمال التى تلقى قبولا عاما لدى مروءوسيهم ، وتؤدى الى رفع روحهم المعنوية ويفضلونها على الاعمال التى قد تعطل قيامهم بالعمل لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وكل ذلك يكون على حساب مايلتزمون به رسميا .. ومن جهة أخرى فان الانتقادات السابقة تبالغ فى تصوير القيادة الديمقراطية وكأنها تنازل عن القيادة بالنسبة للقائد .. فالقيادة الديمقراطية ليس معناها الفوضى أو مخالفة النظام .. فقد اتضح لنا من خلال الدراسات التى أكدت مزاياها ، أن النظام يكون منضبطا أكثر عندما تكون الروح المعنوية للمروؤسين عالية ، وأن اتجاهات أفراد الجماعة العامله

---

(١) A. Pelz, "Dual Leadership in Complex Organizations " "American Sociological Review, Vol:30, no:4, November, 1965, PP:688-698.

تكون ايجابية تعاونية عند اشباع حاجاتهم الانسانيه ، وهذا كله يعـزز قوة القائد الديمقراطى وسلطته ، لأنه يشعر دائما بمساندة جماعته لـه فى انجاز مهامه .

ومع ذلك فان القول بأن القيادة الديمقراطية لها مزايا تفوق مايترتب عليها من آثار سـلبية ، لا يعنى أن القيادة الديمقراطية ليس لها مشاكل ، فهناك مشاكل انسانية كثيرة تواجه القائد الديمقراطى تكون فى الغالب نتيجة وجود بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدى الاسلوب الديمقراطى فى التعامل معهم .

المبحث الرابع

القيادة الحرة - أو المنطلقة[1]

يرجع استخدام اسلوب القيادة الحرة Laissez - Free - rein Leadership الى الفترة التى ساد فيها المنهج الحر Free - rein approach اسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الافراد

---

(١) هناك تسميات كثيرة أطلقت على اسلوب القيادة الحرة أهمها :

أ - تسميتها بالقيادة الفوضوية : لكهونها تقوم على ترك الفرد العامل فى ظلها يفعل مايشاء على أساس سياسة رفع الأيدى حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين ، فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدى ذلك الى الفوضى فى التنظيم .

(راجع : نورمان مايز ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٥٥ ،ص : ١٨٤) .

ب - ويسميها البعض القيادة المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة فى ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد . . وقد استخدمت هذه التسمية من قبل علماء النفس الاجتماعى فى " تجارب الاجواء الاجتماعية" وسموا المجموعة الثالثة فى التجارب - غير الاتوقراطية والديمقراطية - بالمجموعة المنطلقة ، باعتبارها مجموعة ضابطة فى التجارب .

(راجع : براون ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٥١) .

جـ - وهناك تسميات أخرى لهذا الاسلوب القيادى مثل : القيادة غير الموجهة ، أو سياسة اطلاق العنان ، أودعه يعمل . .

(راجع : د . عبد الكريم درويش و د . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٩٢) .

استخدام هذا الاسلوب لم يصل الى الحد الذى يجعل منه منهجا ثابتا (١) .. وفى مجال الادارة لم يطبّق هذا الاسلوب الاّ بعد الثلاثينات ، حيث تم استخدامه فى الدراسات التجريبية التى قامت بها جامعة " ايـــــوا " ـ الامريكية ، وجرى تطبيقه بعد ذلك فى الدراسات التطبيقية الـــــتى أجريت فى التنظيمات الادارية المختلفة .

وسنعرض فيما يلى لمعنى القيادة الحرة وخصائصها المميزة ، ثم لتقييمها ببيان مزاياها ومآخذها ، وذلك فى فرعين .

---

(١) لعل مما يجدر ذكره أن المذهب الحر هو أصلا مذهب اقتصادى .. وتقـــوم فكرة الحرية عند كتّاب هذا المذهب على أساس أن الافراد أحرار فى العمـــل تبعا لما تمليه عليهم مصالحهم الذاتية ، كما أن لهم مزاولة المهن الـــتى يختارونها والانتقال حيثما يشاءون ، واجتناء الثروة والتصرف فى ممتلكاتهـــم كما يرون . وليس للدولة أن تعرقل نشاطهم أو تساعدهم .. وقد جـــرت عدة شعارات للتعبير عن المذهب الحر مثل : دعه يعمل Laissaz - fair ، ودعوا السوق وشأنها ، ودعه يمـّر Laissaz - Passer

راجع :

جورج سول : " المذاهب الاقتصادية الكبرى " ترجمة عربية للدكتور راشد البراوى ، (مكتبة النهضة العربية ـ القاهرة) ، عام ١٩٥٧ ، ص : ٥٩ ، ٦٠ .

الفـــرع الأول ـــــ

معنى القيادة الحرة وخصائصهـــا

يتفق معظم كتّاب الادارة على أن اسلوب القيادة الحرة يشترك مع الاسلوبين الآخرين للقيادة الادارية ـ الاتوقراطى والديمقراطى ـ فى أنه يستهدف توجيه مجهودات الافراد العاملين فى ظله من خلال التأثير فى سلوكهم ، ولكن على اختلاف بين هذا الاسلوب والاسلوبين الآخرين فى درجة هذا التأثير ووسائله .. كما يتفقون على أن كل اسلوب من الاساليب القيادية الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين ؛ ففى حين تركز القيـــادة الاتوقراطية اهتمامها على الانتاج ، وتركز القيادة الديمقراطية اهتمامـــا أكبر على المرؤوسين ، فان القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفـــرد العامل فى أداء العمل individual centered free-rein ...

واذا كان القائد الذى يتّبع اسلوب القيادة الحرة يقوم بنشـــاط لاداء المهام القيادية المنوطة به ، الا أن نوعية النشاط الذى يمارســـه وطريقة أدائه ـ لا حجمه ـ هى التى تميز نشاطاته عن النشاطات التى يمارسها القائدان الاتوقراطى والديمقراطى[1] .. ومن أهم الخصائص المميزه لاسـلوب القيادة الحرة والتى كشفت عنها الدراسات التطبيقية ، الخصائص التالية :

١ ـ اتجاه القائد الى اعطاء اكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهـــم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التى يرونها ملائمة لانجاز العمل .. ويعتقد القائد من هذا الطراز أن تنمية قدرات موظفيه ، وزيادة امكانيـات العمل لديهم ، يتحقق باعطاء الحرية فى ممارسة السلطة ، واستقلالهـــم

---

(١) Uris, op. cit, pp:34 - 38 .

فى انجاز المهام التى تسند اليهم ، ولذلك فانه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال التعليمات العامة غير المحددة ، والادلاء بالملاحظات العامة ، وتحديد السياسة العامة للتنظيم وما تحتاج اليه خطّة العمل لانجازها .. ويترك جميع المسئوليات لمرؤوسيه فى انجاز كل ذلك ، ويعتمد عليهم اعتمادا كليا فى تحقيقه دون توجيههم أو الاشتراك معهم فى وضع الحلول واتخاذ القرارات بشأن المشاكل التى تواجههم .. فدور القيادة دور سلبى ، يصل الى أدنى درجة من الاسهام فى أنشطة التنظيم الذى تقوده ، فى حين يبلغ دور الفرد العامل أقصى درجة من الحرية فى مباشرته لعمله ، حيث يملك المبادأه والمبادرة فى أداء العمل دون مساعدة أو مشاركة من القائد الاّ اذا طلب منه ذلك ، وحتى فى هذه الحاله يكون دوره قاصرا على المشورة يمد بها مرؤوسوه اذا سألوه عن أية معلومات (١) .. فالقائد الذى يتّبع اسلوب القيادة الحرة - كما يقول" دافز" - يعتمد فى قيادته على ترك المرؤوسين يحدّدون اهدافهم فى نطاق الأهداف العامه للتنظيم ،ويحلون مشاكلهم ويخلقون الحفز على العمل من ذاتهم دون الاعتماد على القائد ، ولذلك تبدو المجموعة العاملة فى ظل هذه القيادة وكأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا بنفس الطريقة التى تتجاهل فيها القيادة الاتوقراطية المجموعة العاملة فى ظلها (٢) ..

٢ - اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق ، وميله الى اسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محدده .. فتفويض السلطة يتم

---

(١) Nigro, op.cit, 1965, pp: 266 - 269 .

(٢) Davis, op. cit, 1962, P : 114.

على أوسع نطاق ، لأنه يعطى مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال فى ممارسة أعمالهم . ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامه ؛ فيترك لمرؤوسيه حرية اصدار القرارات واتخاذ الاجراءات ووضع الحلول لانجاز العمل وحل مشاكله . . ويعتقد القائد الذى يتّبع الاسلوب الحر أن التعليمات العامه تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه ، كما تجعله يتعلم كيف يقيّم نتائج عمله ، وكيف يصدر قرارات ادنى الى الصواب من خلال تحليله وتقييمه ومراجعته للعوامل والظروف التى احاطت باتخاذ القرار وفى الرأى الذى انتهى اليه . .

٣ — اتّباع القائد سياسة الباب المفتوح فى الاتصالات ؛ فالقائد الذى يتبع اسلوب القيادة الحرة ، يرى أن اسلوب الحرية فى الادارة لن يكون مجديا الّا اذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهّل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التى يلتبس عليهم أمرها . .الّا أنه يعتقد فى نفس الوقت أنه ليس من المفيد أن يشرح لهم تفصيلا أمور العمل وكيفية ادائه وحل مشاكله ، لأنه لو فعل ذلك لأعفاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم وضيع بذلك الفائدة المرجوة من اسلوب الحرية . . فسياسة الباب المفتوح فى الاتصالات لا تعنى استعداد القائد من هذا الطراز للاستماع الى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها ، وانما اعطاء التوجيهات والتعليمات العامه بشأنها ، تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم فى العمل.(١)

---

(١) راجع فى ذلك :

— Owens, op. cit, 1973, pp:393, 394.

— د . فتوح أبو العزم : "العلاقات الانسانية والدراسات السلوكيه" ، مذكرات مطبوعه على الآله الكاتبه ، مقدمه لطلبة معهد الادارة العامة فى الرياض ، عام ١٩٧٥ ، ص: ٧٣ — ٧٤ .

الفرع الثانـــى
تقييم القيـــادة الحـــرة

ان الاتجاه الغالب لدى كتّاب الادارة هو أن اسلوب القيادة الحره غير مجد فى التطبيق العملى ، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملـة فى العمل ، ولأن القائد الذى يتّبع هذا الاسلوب يمثل فى نظرهم القائـد الذى لا يقود لكونه يلقى مسئولية انجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبـط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم .. الاّ أن اتجاها آخر لدى بعض الكتـّاب يرى أن هذا الاسلوب القيادى له وجود فى التطبيق العملى ، وأنه يمكـن أن يكون مجديا فى ظل مواقف وظروف معينة تقتضى تطبيقه .

المطلب الأول
مآخـذ القيـادة الحـرة

ان معظم اوجه النقد لاسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثـار السلبية التى يرتبها ، سواء على التنظيم أو على المرؤوسين .. فقد كشـفت نتائج بعض الدراسات التى تمت فى هذا المجال عن الآثار السلبية الـتى يرتبها اسلوب القيادة الحرة على العاملين فى ظله .. فثبت أن الفرد الذى يعمل بحرية مطلقه لا يكون مسرورا دائما فى عمله ، وأن الحرية الزائده فـى العمل تؤدى الى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل . فانتهاج الفرد العامل نهجا مطلقا فى أداء العمل بعيدا عن اشراف وتوجيه قائـده قد يؤدى الى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعـه .. وهذا يؤدى الى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها .. كما كشفت نتائج هذه الدراسات عن أن المجموعات العاملة فى ظل القيـادة

الحرة تكون فى الغالب لاكيان لها ، وأن أعضاءها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملا ، ولا يكون هناك ضبط فى العمل سواء كان القائد موجودا أم غير موجود .. وأن القادة الذين يتبعون هذا الاسلوب غالبا مايضيعون معظم وقتهم فى استقبال الزوار والقيام بالضيافة والاشتراك فى الحفلات الرسمية وحضور اللجان خارج التنظيم لمجرد اشباع رغبتهم باكتساب التقدير والأهمية لذاتهم ..(١)

ويرى بعض الباحثين أن المجموعات العاملة فى ظل القيادة الحره تتميز فى الغالب بافتقارها الى الضبط والتنظيم ، وبزيادة حدة الروح الفردية لدى اعضائها ، مما يجعل من الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبه ، وحتى اذا ماحاولت ذلك ، ستواجه ضعف قدرة مثل هذه المجموعات على توحيد جهودها مما يضعف قدرتها على الانتاج ..(٢)

فالانتقادات السابقه لاسلوب القيادة الحرة تدور فى مجملها حول القول بأن اشراف القائد وتوجيهه لمرؤوسيه ورقابته على نشاطاتهم تكساد تكون معدومة ، وأن ذلك يترتب عليه نتائج سيئة تنعكس على العمل .. وأن التطبيق العملى لهذا الاسلوب قد اثبتت أن عدم ضبط نشاطات العاملين فى ظله ، واطلاق العنان لهم فى اداء العمل وفى اصدار القرارات ، يؤدى الى الفوضى والى اصدار قرارات خاطئه فى أغلب الاحيان .

---

(١) راجع فى ذلك :

— براون ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٠ ، ص : ٢٥١ .

— Taylor, op. cit, 1962, pp: 13,14.

(٢) بيل بوهلن ، ورودا باو ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٢ ، ص : ١٨ .

الا أننا نرى أنه من الصعب التسليم بالمآخذ السابقة على اطلاقها ، لأن مدى نجاح هذا الاسلوب فى التطبيق العملى يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعى تطبيقة وتحدد مدى تحقيقة للنتائج المطلوبة . . وآية ذلك — كما يقول " اوريس " (١) — أن مثل هذا الاسلوب يمكن أن يؤدى الى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه ، وتوفر لدى القائد الذى يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقة . . وأن هذه حقيقة ثابته بالرغم من كل الآراء التى قيلت عن عدم جدواه .

المطلب الثانى
مزايا القيادة الحرة

بالرغم من كل المآخذ السابقة على أسلوب القيادة الحرة ، فقد ثبت أيضا أن مثل هذا الاسلوب له وجود فى الواقع العملى. وأنه يترتب عليه نتائج مرضيه اذا ماتوفرت بعض العوامل والشروط التى تساعد على نجاحه . ومن أهم هذه العوامل مايلى :

١ — عندما لا ينظر القائد الذى يمارس اسلوب القيادة الحرة نظرة متزمته الى تفويض السلطة أو الى الاشراف على مرؤوسيه ، ولدية القدرة والمهارة على التكّيف مع هذا الاسلوب ومع المرؤوسين العاملين فى ظله ، ويجعلهم يبذلون غاية جهدهم فى العمل . . فمثل هذا القائد يجعل الدافع لمرؤسيه على أداء العمل منحهم الحرية فى ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه ، فيستجيبون لهذه الثقه ببذل أقصى جهودهم لأثبات حسن ثقة قائدهم بهم . .

---

(١) Uris, op.cit, P : 30 .

٢ — عندما يكون العاملون فى ظل القيادة الحرة على مستوى عال من التعليم ؛ وذلك لأن تفويض القائد سلطاته على نطاق واسع واصداره التعليمات العامه ،يحتاج الى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضه وفهم القصد من التعليمات.. ولذلك فان الموظفين الذين يفضلون تجنب المسئولية والذين لا تكون لديهم القدرة الكافية على استيعاب متطلبات العمل وأهدافه ،لن يستريحوا الى هذا الاسلوب القيادى ،لأن الأساس الذى يبنى عليه تطبيق هذا الاسلوب يتطلب ثقة الموظف بنفسه واقدامه على تحمّل مسئولية أعماله .

٣ — عندما يحسن القائد الذى يتّبع اسلوب القيادة الحرة ويحسن مرؤوسوه استخدام التفويض .. فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه . ويكون ذلك للتأكد من قدرتهم وخبرتهم فى العمل التى تجعلهم أهلا لاستعمال السلطة المفوضة اليهم ، وأن يراعى عدم تفويض المزيد من الواجبات للموظف الجديد بل يحاول اعطاءه قدرا محددا من السلطة فى بداية تعيينه تزداد تدريجيا كلما أثبت جدارته وصواب حكمه على الامور .. ويترتب على ذلك تمكين القائد لصغار موظفيه والجدد منهم من اكتساب الخبرة فى كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وايجاد الحل الملائم لها ، وبذلك يؤدى التفويض الغرض منه[1] .

٤ — عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه .. فمثل هذا الاسلوب القيادي يمكن أن يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث

---

(١) راجع فى ذلك :

— د . فتوح أبو العزم ،مرجع سبق ذكره ،١٩٧٥ ،ص : ٧٥، ٧٦ .

— Owens, op.cit, P : 394 .

العلمى ؛ حيث غالبا مايكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث واجراء التجارب . . فمثلا العاملون فى مؤسسة الطاقة الذرية يمكن أن يكونوا أكثر انتاجا فى ظل القيادة الحرة ، وذلك لأنه من المتصور أن تدخل رئيس المؤسسة فى عمل الباحثين والعلماء العاملين فيها قد لايشجعهم على البحث والابتكار ، بل قد يضعف روح المبادأة والابتكار لديهم ويكبت مواهبهم فى البحث العلمى (١) . .

كما أن من المتصور أن ترك القائد الحرية التامة لمرؤسيه فى اتخاذ القرار الذى يرونه ملائما لحل بعض مشاكلهم ، قد تتطلبه ظروف معينة ويكون أكثر جدوى فى حل هذه المشاكل من القرار الذى قد يتخذه القائد نفسه . . فمنح الوزير لفئة معينة من موظفيه حرية اختيار زى معين — يتفقون عليه فيما بينهم — قد يجعلهم راضين أكثر مما لو ألزمهم بزى معين ، مادام الهدف توحيد الزى بالنسبة لهذه الفئة . . كما أن ترك مراقبا لعمال عماله يختارون الاسلوب الذى يرونه مناسبا لانجاز بعض الاعمال التى طلبها منهم ، يجعلهم ينجزون هذه الأعمال عن رضا لأنهم يلتزمون بالاسلوب الذى اختاروه ولو أدبيا . . فالنتائج المتوقعه فى مثل هذه المواقف والظروف هى خلق روح المبادأة لدى المرؤوسين وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة كفائتهم فى الاداء نتيجة لشعورهم بالرضا فى أداء العمل .

---

(١) د . عبد الكريم درويش وأحمد عوض الله : " القيادة الادارية — مفهومها — مقوماتها — أساليبها " — الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة الثالثة عشرة فى الفترة من (٣/١٥ — ٤/١٧ ١٩٦٩) ، ص : ١٣٨ .

الفصل الثانى

القيادة الرسمية وغير الرسمية

من الامور الثابته فى الادارة أنه يوجد فى كل تنظيم ادارى رسمى formal Organization تنظيم آخر غير رسمى informal organization..

.. أما التنظيم الرسمى فيستند أساسا على المركز الرسمى لشاغل الوظيفة ، ويهتم بتحديد وحداته الادارية المختلفة التى تعبر عنها الخرائط الرسميه Organization charts والتى تعطى فكرة واضحه عن أجهزة التنظيم الرئيسية والمعاونة والاستشارية ؛ فتحدد مدى الترابط بين هذه الأجهزة ، وتوضح خطوط السلطة ومستوياتها ، وحدود المسئولية ، كما تحدد أهداف التنظيم ، وحدود اختصاص قادته ونطاق اشرافهم ، وقنوات الاتصال الرسمية بين وحدات التنظيم المختلفة .. وكل ذلك يكون موضحا فى النظام الرسمى الذى أنشأ التنظيم ..

الا أن التنظيم غير الرسمى يوجد فى الغالب نتيجة لوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ وتنمو وتتطور تلقائيا بين الأفراد العاملين فى التنظيم الرسمى .

واذا كانت النظريات الكلاسيكيه للتنظيم — بمفاهيمها التى سبق ذكرها [1] — قد أمعنت فى تركيزها على الجوانب الرسمية للتنظيم ، فدعمت بذلك نظرية التنظيم الرسمى وقيادته الرسمية ، فان النظريات الحديثة للتنظيم — ممثلة فى المدارس السلوكيه — قد دعمت مفهوم التنظيم غير الرسمى وكشفت عن أهمية الدور الذى تلعبه القيادات غير الرسمية التى تقوم على رأس التجمعات غير الرسمية للعاملين فى التنظيم الرسمى

---

(١) انظر الصفحات ٤٧ ومابعدها من هذا البحث .

، والتى ينشأ التنظيم غير الرسمى بواسطتها .. وفى اطار هذا الفهم لطبيعة وأساس التنظيمين الرسمى وغير الرسمى ، يمكن التفرقة بين مفهومين للقيادة : احدهما يقوم على النظر للقيادة كوظيفة فى التنظيم تتكون من مجموعة من الاختصاصات والسلطات تمنح لمن يتولى المركز القيادى .. وثانيهما : يقوم على النظر للقيادة كصفة شخصية متميزة تقوم على مجموعة من الخصائص أو السمات الشخصية التى اذا ماتوافرت فى شخص معين جعلت منه قائدا فى موقف معين .. وحين يقودنا المفهوم الأول الى مايسمى — بالقيادة الرسمية — ، حيث تكون سلطة القائد نابعة من مركزه الرسمى ، يقودنا المفهوم الثانى الى مايسمى — بالقيادة غير الرسمية — ، حيث تكون سلطة القائد فيها نابعة من سمات أو خصائص شخصية أو فنية معينة جعلت لآرائه واقتراحاته قوة الزامية لدى تابعيه ، مع بقاء سلطته غير رسمية ، لأن قوة شخصية القائد هنا لا تدعمها السلطة الرسمية .

وسنعرض فيما يلى لنمطى القيادة : الرسمى وغير الرسمى فى مبحثين : تخصص الاول للقيادة الرسمية ، والثانى للقيادة غير الرسمية .

المبحث الأول

القيادة الرسمية

ان فهم مقومات القيادة الرسمية يتطلب بيان طبيعة التنظيم الرسمى الذى تمارس القيادة الرسمية مهامها فى نطاقه ، ثم تحليل الأسس التى تقوم عليها سلطة القائد الرسمى ، وأخيرا التمييز بين القيادة الادارية والرئاسة الادارية .. وسنعرض لذلك فى الفروع الثلاثة التالية .

الفرع الاول

القيادة الرسمية والتنظيم الرسمى

يتكون التنظيم الادارى — من وجهة نظر النظريات الحديثة للتنظيم — من ثلاث وحدات ادارية هى : وحدات تنفيذية line ageneess ووحدات استشارية staff agences ووحدات معاونة auxiliary agences .. ففى تنظيم كالجامعة مثلا : تعتبر الأقسام العلمية بالكليات والمعاهد وحدات تنفيذية ، يقوم قادتها بادارتها والاشراف على تنفيذ أعمالها .. وتعتبر ادارات الفتوى والتحقيقات وحدات استشارية ، ينحصر عمل خبرائها ومستشاريها فى تقديم النصح والمشورة لقادة الوحدات التنفيذية والمعاونة فى حل المشكلات الفنيه والقانونية ، أو فى فحص التظلمات أو التحقيق فى المخالفات ، وكل ذلك ضمن القواعد المنظمة لسلطة الجهاز الاستشارى .. أما الوحدات المعاونة أو المساعدة فتتمثل فى ادارات شئون الأفراد وشئون الطلاب والحسابات وكلها مهام مساعدة تخدم أعمال الوحدات التنفيذية ..(١)

---

(١) د . عبد الفتاح حسن ، مبادىء الادارة العامة ، مرجع سبق ذكرة ، ١٩٧٢ ، ص : ٩٣ — ٩٧ .

ويقسّم علماء الادارة القيادات فى كل وحدة من الوحدات الثلاث الى ثلاثة مستويات تتمثل فى : القيادات العليا ، والوسطى ، والتنفيذية .. وينقسم كل من المستويات الثلاثة بدورة الى عدّة مستويات فرعية لتسهيل انجاز الأعمال ، ومساعدة القيادات فى المستويات العليا . وتوجد القيادة الرسمية فى جميع المستويات الثلاثة ، الّا أن سلطاتها ومسئولياتها تكون تدّرجيه تنازليه على طول السلم الادارى ، كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية line authority relations التى تمتد من قمة التنظيم حتى قاعدته ؛ حيث يكون هناك خط سلطة واحد بين كل رئيس ورؤساءة المتتالين صعودا حتى يصل الى الادارة العليا فى التنظيم ، وهذا يتطلب أن يكون خط السلطة واضحا ضمانا لتحديد المسئولية وتيسير الاتصال .

أما المهام والاختصاصات التى تمارسها القيادات فى المستويات الثلاثة ، فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف فى تكوينها .. فالقيادات الادارية العليا top management ؛ تقوم على رأس الجهاز الادارى وتتولى ادارته ، فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التى تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم ، كما تتمتع هذه القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من انجاز المهام الهامة المنوطة بها ، وهى تتحمل فى نفس الوقت مسئولية انجاز هذه المهام التى يفرضها عليها المركز القيادى .. ومثال هذه القيادات على مستوى التنظيمات الادارية المدير الأعلى للتنظيم (١).

وتتمثل القيادات فى الادارة الوسطى middle management فى مديرى المصالح ومديرى الادارات العامة ومن فى مستواهم — من ناحية السلطة والمسئولية — ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم (٢).. أما القيادات

---

(١) نفس المرجع السابق ، ص : ٨٠ ، ٨١ .

(٢) د . عادل حسن ود . عبد المنعم فوزى : "الادارة العامة" ، (دار المعارف — الاسكندرية) ، عام ١٩٦٣ ، ص: ٦٥ .

فى الادارة المباشرة ـ الصف الاشرافى الأول first-line management فهى تتولى ادارة وحدات ادارية صغيرة الحجم ، وتكون مهمتها تولى الاشراف والملاحظة المباشرة على عدد محدود من الموظفين . ويطلق على مثل هذه الوحدات الادارية ، وحدات أو أقسام أو غيرها من التسميات ، كما يسمى قادة هذه الوحدات الرؤساء المباشرين أو مشرفى الخط الأول first-line supervisors .. (١)

ومن أهم المشكلات التى تواجهها القيادات الرسمية ، مشكلة بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية داخل التنظيم ، وتحديد الفاصل بين المهام التى يؤديها القادة التنفيذيون وتلك التى يؤديها خبراء ومستشارو الوحدات الاستشارية ، والموائمة بين هذه المهام بالشكل الذى يساعد القيادات الرسمية ـ على جميع مستويات التنظيم ـ من انجاز مهامها بنجاح .. وقد كانت هذه المشكلة ومازالت موضع اهتمام علماء الادارة (٢)

وترجع جذور هذه المشكلة الى المفاهيم التى سادت فى ظل النظريات الكلاسيكية ، حيث كان الاعتقاد السائد لدى روادها أن الوحدات التنفيذية وقياداتها هى التى لها الدور الهام فى التنظيم ، لأنها تقوم بكل النشاطات الرئيسية ، ولها أن تحتكر السلطة .. ونتيجة لهذا الاعتقاد ، جعلوا من أهم مقومات التنظيم الرسمى الرشيد ـ مبدأ وحدة الأمر ـ الذى يقضى بقيام رئيس واحد لكل وحدة ادارية ، وباتصال كل مرؤوس برئيس واحد يتلقى منه

---

(١) E. Dale, op. cit, 1965, pp: 617-726.

(٢) د يموك وزميلاه ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٧٧ ، ١٧٨ .

الأوامر والتعليمات . . أما دور الوحدات الاستشارية — فى اعتقادهم — فينحصر فى تقديم خبرائها النصائح والاستشارات والتسهيلات لقادة الوحدات التنفيذية . . الا أن التغيير الذى حدث فى وضع التنظيم الادارى ونطاق عمله ، وماصاحبه من تغيير فى مفهوم السلطة التى تمارسها القيادات التنفيذية — والتى لم تعد تقتصر على اصدار الأوامر وتقوم على التسلط والتحكّم ، وانما أصبحت تقوم على الجهد التعاونى المشترك بين جميع الوحدات العاملة فيه — وتزايد الحاجة الى تقسيم الأعمال والتخصصات مما تطلب توزيع السلطة على جميع المستويات الادارية بدلا من تركيزها فى القيادات العليا . . كل ذلك أدى الى تزايد أهمية الدور الذى تقوم به الوحدات الاستشارية وخبرائها من خلال اسداء النصح والمشورة للقيادات فى الوحدات التنفيذية . . واصبح التقسيم الوظيفى القديم ، القائم على الفصل بين الوحدات التنفيذية والاستشارية ، غير متلائم مع هذه التغييرات ؛ حيث أصبح النشاط التوجيهى الذى تقوم به وحدات المشورة يتداخل مع النشاط الذى تقوم به الوحدات التنفيذية ، ويساعد القيادات الرسمية فى هذه الوحدات على الاضطلاع بمهام القيادة على أحسن وجه .

وتكمن صعوبة حل هذه المشكلة فى تحديد نوع المهام التى يجب أن تسند لكل من الوحدات التنفيذية والاستشارية . . اذ من المفروض أن تتحمل القيادات فى الوحدات التنفيذية أقصى مايمكن من المسئولية عن تنسيق وتخطيط السياسة العامة للتنظيم تمشيا مع المبدأ الأساسى فى الادارة بأن يصاحب كل مسئولية وظيفية معينة سلطة مقابلة لها ، وبالمقابل يجب أن لاينغمس قادة الوحدات التنفيذية فى الوظائف الاستشارية الدقيقة (١) . . أما الوحدات الاستشارية ، فان درجة أهميتها تقل نسبيا كلما نزل من المستويات الادارية

---

(١) راجع : آراء " وليم هوجان William Hogan " مشار اليها فى : ديموك وزميليه ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٨٠ .

العليا الى المستويات التى تليها فى السلم الادارى . . ولذلك فان علاقاتها الهامة تكون مع الوحدات التنفيذية وقادتها . وتقوم هذه الوحدات أساسا بتقديم الخدمات والمساعدات للقيادات الادارية ؛ فهى كما يقول — أحد كتّاب الادارة (١) — تمثل آذان وعيون القيادة الادارية ، بينما تمثل الوحدات التنفيذية الرئيسية أذرع هذه القيادة . . فالوحدات الاستشارية تقدم الكثير من الخدمات فى مجالات القانون والمالية والبحوث والتخطيط والافراد ، وهى بذلك تساعد القيادة — بما يقدمه خبراؤها من اقتراحات وتوصيات واستشارات — على تخطيط البرامج وأداء الأعمال الهامه واتخاذ القرارات الصائبه المبنية على الحقائق ، كما أنها تحفظ للقيادة وقتها وجهدها من الضياع فى المسائل الروتينية والفرعية . .

وبالرغم من كل المحاولات التى استهدفت رسم حدود ثابته تفصل بين المهام التى يؤديها قادة الوحدات التنفيذية ، وتلك التى يؤديها خبراء الوحدات الاستشارية ، فان التمييز بين المهام المنوطة بكل طرف لا زال من الأمور الغامضة ولا سيما بعد تعقد النشاطات فى التنظيمات الادارية الحديثة نتيجة للتطور التكنولوجى الذى أثر على النشاطات الادارية ، مما ادى الى تعقّد العلاقة بين مهام الطرفين . ففى الواقع العملى يوجد الكثير من المديرين الذين يصعب التمييز بين اختصاصاتهم ومسئولياتهم ، وماإذا كانوا من قادة الوحدات المباشرة أم من وحدات المشورة ، حيث تتضمن وظائفهم خليطا من المهام التى يؤديها مديرو الوحدات التنفيذية والاستشارية . . ويغلب وجود مثل هؤلاء المديرين فى المستويات الادارية المباشرة : فمهندس التخطيط المشرف على أحد الأقسام فى تنظيم ادارى حديث يعتبر بالنسبة لمسئولياته الرسمية فى قسمة — من مشرفى الصف الاول الذين يمارسون كل الاختصاصات

---

(١) د . عبد الملك عوده ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٣ ، ص : ٩٤ .

التى يتطلبها مركزهم الرسمى فى حدود السلطات الممنوحة لهم — ،ولكنه قد يمارس أيضا عملا استشاريا بحكم كفاءته الفنية فى مجال التخطيط فى أحد الأقسام الأخرى من التنظيم . . فمثل هذا المدير يمارس سلطاته الرسمية القائمة على الأمر واصدار التعليمات لانجاز مهام العمل فى الوظيفة الاولى ، وهو مشاورا فى اداء مهام الوظيفة الثانية التى تكون سلطته فيها استشارية تعتمد على مدى تأثير آراءه فى حل المشاكل أو انجاز الأعمال المرتبطة بهذه الوظيفة .

ويرى الكثير من علماء الادارة من أمثال — " تيد " و " بارنارد " (١) — أن بناء علاقة سليمة بين القيادات الرسمية وخبراء الوحدات الاستشارية ، يتطلب تحقيق التعاون بين قادة الاجهزة التنفيذية وخبراء الاجهزة الاستشارية فى التنظيم . . وأن تحقيق هذا التعاون يتطلب من خبراء الاجهزة الاستشارية أن يعملوا من خلال خطوط الاتصال الرسمية ، وأن لا يكون هدفهم السعى لاكتساب السلطة ، فلا يطلبوا لأنفسهم من السلطة غير سلطة الفكر التى تستند الى خبرتهم وفاعليتهم فى اكتساب القبول لآرائهم ، وأن يعملوا وسائل اتصال فعّالة تسّهل على القيادة أداء مهامها ،وأن يستعينوا فى أدائهم لعملهم بالتّزود بالمعرفة وسلامة النهج والحكمة وحسن تقدير الأمور . . كما يتطلب أن يتصفوا بالعدالة وبالموضوعية وانكار الذات ، وأن يركزوا اهتمامهم على انجاز العمل على احسن وجه ، وصولا الى حل المشكلات وتحقيق النتائج . . ولهذا فانه من الامور الهامة للقيادة الادارية — كما يقول " تيد " (٢) — أن تحدد كيف وأين وتحت أى ظروف يدخل الاستشاريون فى علاقات — تستهدف انجاز العمل — مع قادة الوحدات التنفيذية ، ليضعوا

---

(١) ديموك وزميلاه ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٩٣ .

(٢) تيد ، الادارة — هدفها وانجازها ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٧٥ .

معلوماتهم الخاصة تحت تصرف القادة التنفيذيين ، دون استخدام للسلطة ولكن بدافع التسهيل وبوسيلة الاقناع .

الفرع الثاني

القيادة الرسمية والسلطة

تعرّف السلطة من وجهة نظر كتّاب الادارة التقليديين بأنها : الحق في اصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير ، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لارادته والامتثال لأوامره وتعليماته (*) .. وتفسير ذلك عندهم أن سلطة المدير الرسمية تستند الى قوة ذات صيغة قانونية أو شرعية legal or rightful power تمنحه حق اصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه لحملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف التنظيم الذي يديره .. وتقوم القيادة — كما ورد من تعريفها في الباب الأول — أساسا على عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه لتوجيه جهودهم في العمل وصولا الى تحقيق أهداف التنظيم.

فالسلطة والقيادة — بالمفهوم السابق — تمثلان وسائل يجمعها هدف واحد هو تحقيق الأهداف الادارية للتنظيم .. ولكن ما هي العلاقة بين السلطة والقيادة؟ أو بمعنى آخر ما هي السلطة في القيادة الرسمية التي يستمد منها القائد الرسمي

(*) لقد لاحظنا من خلال عرضنا السابق للنظريات الكلاسيكية للتنظيم الادارى أن هناك شبه اتفاق فيما بين روّادها على مفهوم السلطة رغم اختلاف التسميات التي اطلقها كل من " فيبر " و " فايول " عليها .. راجع الصفحات ٤٧ وما بعدها من هذا البحث .

قوته لاداء دوره القيادى ،وهل هى مستمدة من مركزه الوظيفى ، أم أنها مستمدة من قبول المرؤوسين لسلطة القائد واستجابتهم له ؟

لقد ظهر فى الفكر الادارى نظريتان لتفسير مصادر السلطة فى القيادة الرسمية هما : نظرية السلطة الرسمية ،ونظرية السلطة المقبوله . . وسنعرض فيما يلى لهاتين النظريتين ،لمعرفة الآراء التى قدمها أنصارهما لتفسير سلطة القائد الرسمى ، وتقييم هذه الآراء لبيان مدى نجاح هاتين النظريتين فى الاجابة على التساؤلات السابقة .

أولا - نظرية السلطة الرسمية :

Formal authority theory يرى أنصار نظرية السلطة الرسمية أن سلطة القائد الرسمى مستمدة من مركزه الوظيفى فى التنظيم الذى يديره ، وأن هذه السلطة تتدرج تنازليا فى التنظيم الرسمى من أعلى الى أسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى الى المستوى الذى يليه . وأن القادة الرسميون يمنحون السلطة الكافية لممارسة مهامهم أو يفوضون بالسلطة التى تمنحهم حق التصرف لاجبار المرؤوسين على الامتثال لأوامرهم ؛ سواء كان ذلك بالاقناع أم بالاكراه والضغط بتوقيع العقوبات المادية أو الأدبية ، أو أية وسيلة أخرى .(١)

كما يرى أنصار هذه النظرية أن اعطاء القائد الرسمى حق اصدار الأوامر لمرؤوسيه أمر ضرورى يقتضيه ضبط اعمالهم وتوجيه جهودهم ،لأنه لو سمح للمرؤوسين بالعمل دون ضبط أو توجيه ، أو بدون رادع يمنعهم من العمل ضد أهداف التنظيم ، لترتب على ذلك أن تعم الفوضى فى التنظيم . . هذا فضلا عن أن حق اصدار الأوامر من قبل القائد أمر يرتبط بوجود مركزه الرسمى

---

(١) Koontz and O'donnell, op. cit, pp: 47 - 49

وأن تجريده من هذا الحق يعني تجريد مركزه الرسمي من محتواه.(١)

ويلاحظ على هذا النهج لأنصار نظرية السلطة الرسمية أنهم خلطوا بين القيادة والسلطة .. اذ أن القيادة لا تمثل السلطة ، فالسلطة ليست الا وسيلة من وسائل القيادة يلجأ اليها القادة في احوال معينة .. ذلك أن القيادة تقوم أساسا على عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ، وأن السلطة الحقيقية في القيادة تكمن في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه والحصول على استجابتهم الطوعية لتوجيهاته . واذا كان القائد يلجأ في أحوال معينة الى استخدام أدوات السلطة - التي تقوم على الاكراه والشدة - للتأثير في مرؤوسيه وتحقيق استجابتهم لتوجيهاته ، فان هذه الاستجابة تكون سلبية ، وتعتبر وسيلته هذه غير كافية لتشجيع المرؤوسين على العمل ، لأنها تكبت قدراتهم فضلا عن أن طاعة المرؤوسين واستجابتهم في هذه الحالة تكون ذات مدى قصير وتؤدي بالتالي الى عجزهم عن تنفيذ الاوامر.(٢)

الا أن هذه النظرية قد تعرضت لبعض المآخذ من بعض الكتاب السلوكيين .. وأهم هذه المآخذ : أن القائلين بهذه النظرية قد نظروا الى سلطة القائد الرسمي من جانب واحد هو الجانب الرسمي ، وركزوا اهتمامهم على تحقيق أهداف الادارة دون أن يعطوا اهتماما مماثلا للجانب الاخر وهو

---

(١) Pfiffner and Sherwood, op.cit, 1960, P:350.

(٢) Surenda Singhvi, "Authority and Power", Advanced Management Journal, Vol:34, No:3, July, 1969, PP:68,69

المرؤوسون .. كما أنهم خلطوا بين السلطة الرسمية للقائد - والنابعة من مركزه الوظيفى - وبين القدرات الشخصية والمهارات لشاغل هذا المركز .. ففى كثير من الأحيان يكون شاغل المركز الوظيفى ذا قدرات شخصية محدودة ، ومع ذلك يكون رأيه هو الأعلى بسبب نفوذ وظيفته فقط ، وهذه ماسماها " بارنارد " سلطة المركز أو الوظيفة quthority of position وأنه بالمقابل قد يكون لبعض الاشخاص قدرات ومهارات عاليه ، ويدعو علمهم وفهمهم - بصرف النظر عن مركزهم الوظيفى - الى الاحترام ، ويرجع المرؤوسون سلطتهم فيما يقولونه الى هذا السبب وحده ، وهذه هى سلطة القيادة authority of leadership .

ويرى " بارنارد " أنه اذا التقت سلطة القيادة مع سلطة المركز فان المرؤوسون سيقبلون هذه السلطه ، بل ويتقبلون الأوامر لثقتهم فيمن أصدرها (١) .

واذا كانت نظرية السلطة الرسمية تعكس المفاهيم الادارية التى اوجدتها النظريات الكلاسيكيه ، فأن النظريات الحديثه قد أقامت فهمها للسلطة على أساس النظر لسلطة القائد القائمة على التوجيه وليس على الأمر ، باعتبار التوجيه فى نظر روّادها يمثل أهم النواحى الحركية فى الادارة .. وقد وجهت هذه المفاهيم التى عكستها النظريات الحديثة الأنظار الى نظرية أخرى ، لتفسير مصدر السلطة فى القيادة وهى نظرية السلطة المقبولة .

ثانيا - نظرية السلطة المقبولة :

يرى القائلون بنظرية السلطة المقبوله - the acceptance the- ory of authority ومعظمهم من الكتّاب السلوكيين من أمثال:

---

(١) Barnard, op. cit, pp : 173 , 174.

مارى فوليت ، تيد ، بارنارد ، سا يمون ، تاننباوم - ،أن المصدر الحقيقى لسلطة القائد الرسمى ،هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة ، وأنه لا سلطة لقائد مالم يعترف له مرؤوسوه بها (١) .. فهم لا يعلقون أهمية على من يصدر الاوار ، بل على من تصدر اليهم الأوامر وهم المرؤوسون الذين ما ان يتلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة وفعّالة .. يقول "بارنارد" أن من المتفق عليه كأساس للعمل بأن عدم اطاعة أمر ما هو نكران لسلطة من أصدره ولذلك فان الحكم على وجود السلطة أو عدمه ، يكمن فى الشخص الموجه اليه هذا الأمر ، لا فى اولئك الذين يصدرون الاوامر.. وتفسير ذلك عند "بارنارد" - أن الموظف عندما يرفض أمرا صادرا اليه من قائده فأن هذا الأمر يفقد فاعليته بالنسبة اليه ، وأنه حتى عندما يتقبّل الموظف مثل هذا الأمر ، لا يكون تقبّله هذا للأمر عن طواعية واختيار فى جميع الأحوال ، وانما قد يتقبل الأمر دون ادراك لمضمونه أو اعتراض عليه ، وغالبا مايكون خضوعه للسلطة فى مثل هذه المواقف نابع من عدم وجود أى خيار آخر أمامه .. ويدعّم " بارنارد " وجهة نظره السابقه بقوله : ان التطبيق العملى كشف له عن أن التعليمات والأوامر الرسمية لا تخلق التعاون أو مايسمى - روح الفريق - بين المرؤوسين ، وأن هناك الكثير من التعليمات والاوامر غير المكتوبة - التى توجه نشاطات المرؤوسين وتحكم سير العمل والمعاملات اليومية الخاصة به - مايفوق التعليمات الرسمية .. وأن هذه التعليمات غير المكتوبه لا تطبّق من اعلى الى أسفل - عن طريق السلطة الرسمية - وانما يجرى تطبيقها من القاعدة الى القمة ، وتكون مثل هذه التعليمات نابعة من المزاولة الفعلية ، وتبنى على الفهم المتبادل بين العاملين ورغبتهم فى تحقيق الأهداف المشتركه ، كما أن هذه التعليمات يلتزم بها المرؤوسون طواعية واختيارا Voluntarily دون اجبار أو اكراه لأن لها سندا من الخبرة والاحساس العام بالمسئولية (٢) .

---

(١) Koontz and O'donnell, op. cit, PP : 49 , 50

(٢) Barnard, op. cit, PP : 172 , 173.

ويرى أنصار هذه النظرية أن مقدار السلطة التى تمنح للقائد رهن بمدى مايتقبله المرؤوسون من هذه السلطة . . وأن طاعة المرؤوسين لأوامر قائدهم أو رفضهم لها يكون من خلال وزنهم للأمور ، ومايتضح لهم من خلال الموازنة بين المكاسب التى يجنونها — ماديا ونفسيا واجتماعيا — عند قبولهم لهذه الأوامر ، والمضار التى يمكن أن يتعرضوا لها فى حالة عدم قبولهم لها . .

وقد وضع أحد أنصارها وهو "تانينباوم" قاعدة رأى أنها تسيطر على فكر الموظف عند قبوله لسلطة القائد مفادها : أن الموظف يتقبل السلطة عندما تكون الفوائد التى يجنيها من قبوله لها مضافة الى المضار التى تلحق به من جراء عدم قبوله لها ، تفوق الفوائد التى يجنيها من عدم القبول مضافة الى المضار التى تصيبه من القبول . . أما العكس فلايجعله يقبل السلطة .

ويضيف أن من الفوائد التى يرى أن الموظف يضعها فى اعتباره عند قبوله السلطة : اسهامه فى تحقيق أهداف التنظيم لأنه يرى أن تحقيقها يمكن أن يفيده ، واستحسان وتقدير زملائه فى العمل له ، ومايلقاه من ثواب نتيجة قبوله أوامر قائده سواء كان الثواب ماديا أو معنويا ، وتجنبه مسئولية عدم قبول السلطة ومايترتب عليه من مضار مادية ومعنوية ، وارتياحه نفسيا فى العمل ورضاه عنه مما يحقق له الطمأنينة والاستقرار فى الوظيفة الى غير ذلك من الفوائد . . أما المضار التى يرى أن الموظف يضعها فى اعتباره ويقدر أنها يمكن أن تلحق به من جراء عدم قبوله السلطة فأهمها : خسارته لكل الفوائد السابقة ، وعدم ارتياح زملائه له عند رفضه للسلطة مما يترتب عليه انعزاله عنهم ، واتخاذ الاجراءات التأديبية فى حقه ومايترتب عليها من جزاءات تسبب له ضررا ماديا أو معنويا او اجتماعيا ، وقد يهدد حياته الوظيفيه والعامة ، الى غير ذلك من المضار

الأخرى .. ويقول " تاننباوم" وعندما تنعكس الآية - أى عند رفض السلطة من قبل الموظف - تتضح أمامنا الصورة عن فوائد الرفض ومضار القبول[١] ..

فأنصار نظرية السلطة المقبولة يتفقون على أن سلطة القائد تقوم أساسا على قبول المرؤوسين لهذه السلطة دون أن يعطوا أهمية لسلطة القائد الرسمية النابعة من مركزه الرسمى . ولذلك تعرضت هذه النظرية لبعض المآخذ من قبل بعض الباحثين الذين شككوا فى امكانية تطبيقها فى الواقع العملى .. وحجتهم فى ذلك أن هذه النظرية تنتقص من أهمية السلطة الرسمية للقائد من خلال مبالغتها فى التركيز على أهمية قبول المرؤوسين لسلطة القائد واعتبار هذا القبول هو مصدر سلطته ، مما يجعل هذه النظرية غير واقعية فى التطبيق العملى[٢].

ونحن من جانبنا نرى أنه مهما كان الأساس لتفسير سلطة القائد الرسمى ، فانه يمكن النظر الى هذه السلطة على أنها وسيلة يستخدمها القائد لتحقيق أهداف وظيفيه معينه ، وأن الخلاف بين النظريتين السابقتين يقوم أساسا على النظر الى كيفية استخدام القائد لهذه السلطة .. فركز الكتاب التقليديون على الجانب الرسمى فى سلوك القائد ، ونظروا الى سلطته من هذا الجانب فاعتبروا تعيينه فى مركزه الرسمى الذى يمنحه الكثير من السلطات التى تمكّنه من ممارسة مهامه واصدار الأوامر وتقدير المكافآت والعقوبات هو الأساس الذى تستند اليه سلطته .. أما الكتاب السلوكيون فقد ركّزوا على أهمية قبول المرؤوسين لسلوك

---

(١) R. Tannenbaum, "Managerial Decision-Making", Journal of Business, Vol:23, January, 1950, PP:22-39.

(٢) راجع فى ذلك :

- Koontz and O'donnell, op.cit, PP:51-53.
- د . زكى هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٢ ، ص : ٩٢ ، ٩٣ .

القائد نحوهم ، وأثر هذا القبول فى توجيه سلوك القائد الرسمى لتحقيق أهداف الادارة ، ولذلك اعتبروا هذا القبول هو الأساس الذى تستند اليه سلطة القائد ..

واذا كان الخلاف بين النظريتين السابقتين يقوم أساسا على النظر الى الكيفية التى يستخدم بها القائد الرسمى سلطته ، فانه يمكن التوفيق بين النظريتين بالقول أن القائد الرسمى يستخدم التأثير والاستمالة وسيلة لتحقيق الأهداف الوظيفيه ويستعين بالحوافز الايجابيه لتحقيق استجابة المرؤوسين وقبولهم ، الا أنه يلجأ أحيانا الى الاستعانة بالحوافز السلبية - التى تتمثل فى المساءلة والعقاب - بالنسبة لبعض المرؤوسين الذين لا يستجيبون بوسائل الاقناع .. وفى تصورنا أن خير من صور أبعاد هذه المشكلة الباحثة " مارى فوليت " (١) من خلال تصنيفها للقيادة على أساس سلطة القائد الى ثلاثة أنواع هى : قيادة المركز ، وقيادة الشخصية ، وقيادة الوظيفة .. فهى ترى أن النوعين الأولين يركزان على الجانب الرسمى والجانب الشخصى للقيادة ، فى حين أن النوع الثالث وهو قيادة الوظيفة يجمع بين الجانبين .. ولذلك ترى أن قيادة الوظيفة هى الأكثر نجاحا لانها تعبر عن فن الادارة ، لأن نجاح القيادة فيها يعتمد على الشخص الأكثر تفهما لطبيعة وظيفته وعناصرها وظروفها ومتطلباتها اكثر من الاعتماد على الشخص الذى لا يمتاز الا بمركزه الرسمى أو بشخصيته المسيطرة ..

الفرع الثالث

القيادة الرسمية والرئاسة

لقد أثبتت نتائج الأبحاث والدراسات المتعددة أهمية الدور الذى يقوم

---

(١) Follett, op. cit, 1973, P:243.

به المدير من خلال تأثيره فى سلوك وأداء مرؤوسيه .. وان اعتماد المدير على سلطته الرسمية وحدها قد يؤدى الى خلق مشكلات انسانية ؛ ذلك لأن المدير يمارس مهام وظيفته وفقا للتعليمات والأنظمه ،وفى حدود الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المقررة رسميا والتى تمنحه حق اصدار الأوامر والزام مرؤوسيه بطاعتها وفرض الجزاءات عند امتناعهم أو تقصيرهم فى تنفيذها .. أما القائد فيستمد سلطته الفعلية من القدرة على التأثير فى سلوك المرؤوسين لجعلهم يقبلون السلطة عن رضا واختيار وليس عن مسائلة وعقاب .

وقد ظهرت منذ الخمسينيات محاولات كثيرة لالقاء الضوء على مفهومى الرئاسة والقيادة ،ووضع معايير ثابته للتمييز بينهما بهدف الارتفاع برؤساء الادارة الى مستوى القادة .. وقد اتخذت معظم هذه المحاولات من مصدر السلطة فى كل منهما أساسا للتمييز بين المفهومين ، فاعتبرت علاقات: المدرس بتلاميذه ،والضابط بجنوده ، والرئيس الادارى بمرؤوسيه ،كلها علاقات رئاسة .. الا أن الأساس الذى اتخذه الكتّاب الذين قاموا بهذه المحاولات لم يكن واضحا ، لأن تحديد مصادر السلطة فى كل من الرئاسة والقيادة فى أى موقف ،أمر يصعب تحقيقه خاصة وأن هناك تداخلا بين مفهومى السلطة والقيادة .. فضلا عن أن الامثلة التى اعتبرها هؤلاء الكتّاب علاقات رئاسة ، هى أمثلة مجرده يصعب تطبيقها فى مجال الادارة ،حيث لابد عند التفرقة بين مفهومى الرئاسة الادارية والقيادة الادارية من الأخذ فى الاعتبار الوظيفة كعامل هام له أثر فى تحديد المفهومين .

ونعرض فيما يلى لأهم المعايير التى كشفت عنها بعض الدراسات التطبيقية — للتمييز بين مفهومى الرئاسة الادارية والقيادة الادارية :

١ — أن الفرق الاساسى بين الرئيس الادارى head والقائد الادارى leader

هو فى القدرة على التأثير فى المرؤوسين واستمالتهم ، وأن الشخص الذى ليس لديه مثيل هذه القدرة قد يكون رئيسا ، ويصبح مثل هذا الرئيس قائدا عندما يكتسب هذه القدرة على التأثير (١) . . فالرئيس الادارى يمارس مهامه من خلال السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه الوظيفى ، وهى مهام رتيبة ومنظمة تشمل المسائل الاستراتيجية والروتينية والتفصيلية ، ويكتفى من مرؤوسيه بالأداء المناسب لاعتقاده أن هذا هو المطلوب منهم . . أما القائد الادارى فيمارس مهامه من خلال تركيزه على المسائل الاستراتيجية تاركا المسائل الروتينية والتفصيلية ، مما يوفر له الجد والوقت الذى يمكنه من حل مشاكل مرؤوسيه واشباع حاجاتهم .

وتبدو أهمية هذه التفرقة فى أنها تنبه الرؤساء الاداريون الى ضرورة تفهّم دورهم القيادى من خلال تركيزهم على المسائل الهامة وعدم ضياع الوقت والجهد فى المسائل الروتينية البسيطة التى قد تعقد العمل ، وتجعل نظرتهم للامور نظرة ضيقة .

٢ — أن الاسس التى تقوم عليها سلطة الرئيس — نظامية رسمية legal — بمعنى أن سلطة الرئيس الادارى هى فى طبيعتها رسمية ولا ترتبط بالشخص الذى يمارسها لأنها تكون نابعة من مركزه الوظيفى وتخوّل له بموجب النظام ، كما أن المرؤوسين يتقبلون هذه السلطة خوفا من الجزاء . . أما فى القيادة

---

(١) Pfiffner and Sherwood, op. cit, pp: 350-352.

ويقول المؤلفان فى ذلك :

".. a person who has no influence may be a head of an organization; he becames a leader as he gains influence..".

فان الأسس التى تقوم عليها سلطة القائد هى بصفة أساسية أسس شخصية personal تواهها كفاءة القائد ومهارته وتقبل المروؤسين لسلطته ، وأن سلطة القائد تكون نابعة أساسا من اعتراف المروؤسين التلقائى له نتيجة لمساهمته فى اشباع حاجتهم وتحقيق رغباتهم ؛ فهى ترتبط بحاجات المروؤسين فى وقت معين وفى موقف معين (١) ..

ويتضح من هذه التفرقة أنها تقوم على أساس أن الرئيس يعتمد على الاذعان السلبى والامتثال لأوامره وطاعتها من قبل مروؤسيه .. فى حين يعتمد القائد على سلطة الثقة النابعة من ثقة المروؤسين بشخصية القائد وقدراته ومهاراته مما يجعلهم يطيعون أوامره ويعملون متعاونين لتحقيق الأهداف التى يحددها .. كما أنها تؤكد على أنه اذا كانت سلطة الرئاسة تكتسب شرعيتها من الانظمة التى تحكم التنظيم والتى تمثل فى الغالب قيم المجتمع - الذى يعمل التنظيم فى اطاره - وايديولوجياته الثقافية والاجتماعية والسياسية ، فان سلطة القيادة تكتسب شرعيتها من اعتراف المروؤسين بالقيادة وثقتهم فيها وتقبلهم لمساهمتها فى تحقيق أهدافهم ..

٣ - ان العلاقة فى الرئاسة بين الرئيس والمروؤس علاقة مبنية على السيطرة حيث يكون اتجاه الرئيس مبنى على الانفراد بالسلطة ، ويكون اهتمامه بالدرجة الأولى بالأهداف التى تحقق مصالحه ، أما مصالح المروؤسين فيحددها ويختارها بشكل تحكمى وبدافع من رغباته الخاصة .

ويترتب على ذلك ضعف مشاعر الاحترام والثقة المتبادلة بينه وبين مروؤسية

---

(١) Gibb, The principles and Traits of Leadership, in : Gibb, op. cit, 1969, P:213.

،وافتقار روح التعاون بين العاملين ، وتصبح المسافة أو البعد الاجتماعي social gap بينه وبين مرؤوسيه واسعة مما يؤدى الى عدم احساسهم بأى ارتباط أو تماسك مع رئيسهم ويجعل مواقفهم منه سلبية ،ويعطل بالتالى جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم . . وقد يشجع الرئيس مثل هذا التباعد الاجتماعى بينه وبين مرؤوسيه مما يمكّنه من الابقاء على سيطرته عليهم..

أما فى القيادة فان العلاقة بين القائد ومرؤوسية تكون مبنية أساسا على التأثير الشخصى للقائد على مرؤوسيه ؛ فالقائد لا يفرض رغباته الخاصة على مرؤوسيه ، وانما يعمل على مساعدة أعضاء الجماعة على التعاون لتحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته ، فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة وتحركها فى الاتجاه المؤدى الى تحقيق الهدف . . ويترتب على ذلك أن تصبح الهوة الاجتماعية بين القائد ومرؤوسين ضيقة نتيجة لوجود علاقات انسانية جيدة بينهما (١) .

٤ — يضاف الى المعايير السابقة فى التفرقة بين الرئاسة والقيادة ، أن نمط سلوك الرئيس يكون فى الغالب تحكميا authoritarian؛ ولذلك ينظر الى الرئاسة على أنها شكل من أشكال القيادة الاتوقراطية . . الا أن ذلك لا يمنع من تطوير هذا السلوك بتدريب الرئيس الادارى على الاتجاهات الانسانية ليصبح قائدا .

أما فى القيادة فيكون نمط سلوك القائد فى الغالب — ديمقراطيا أو على الأقل تكون ميوله ديمقراطية فى كثير من المواقف حيث يكون اتجاهه مبنيا على

---

(١) Charles Hollomon,"Leadership and Headship;There is a Difference", Personal Administration, Vol:31, No:4, July-August, 1968, PP:38-42.

الحوافز الايجابية واشراك المرؤوسين ؛ أى الاتجاه نحو جماعية السلطة وليس الانفراد بها - حتى تتحقق استجابة المرؤوسين (١) .

ويتضح من العرض السابق أن معظم المحاولات والدراسات التى استهدفت القاء الضوء على مفهومى الرئاسة والقيادة قد ركّزت اهتمامها على ابراز الخصائص المميزه للرئاسة الادارية على ضوء معايير متعددة توصلت من خلالها الى تحديد أوجه الاختلاف بين مفهوم الرئاسة ومفهوم القيادة .. ونحن من جانبنا نقدر أهمية هذه المحاولات والدراسات وفائدتها فى القاء المزيد من الضوء لتحديد المفهومين ، مما كان له أثر فى توجيه اهتمام الرؤساء لادراك دورهم ، وأن المطلوب منهم ليس فقط اصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيهم والزامهم بتنفيذها معتمدين فى ذلك على سلطتهم الرسمية ،وانما مطلوب منهم أيضا أن يتعاونوا مع مرؤوسيهم ليحصلوا على استجاباتهم الطوعية ، وليتمكنوا من توجيه جهودهم لانجاز العمل .. وفى نفس الوقت نرى أنه من الصعب التسليم بضرورة الفصل التام بين المفهومين ؛ ذلك لأن التقريب بين المفهومين تقتضيه التغييرات والتطورات الهامه فى الادارة الحديثة ، والتى فرضت مهام جديدة على الرؤساء ، مما اقتضى الارتفاع بالرؤساء الى مستوى القادة ،حتى يمكنهم مواجهة هذه المهام وانجازها على أحسن وجه .

ولنا مع ذلك على الدراسات السابقة ملاحظتان :

أولهما - أن معظم هذه الدراسات جعلت من مصدر السلطة أساسا للتفرقة بين الرؤساء والقادة .. فاعتبرت سلطة الرئيس نابعة من مركزه الوظيفى وليس من شخصه وأن المرؤوسين يتقبلون هذه السلطة خوفا من الجزاء ، فى حين

---

(١) Lbid, pp:42-44.

اعتبرت سلطة القائد نابعة من قبول المرؤوسين لهذه السلطة نتيجة لمساهمتة في اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم . .

الا أن هذا المعيار يصعب تطبيقه ؛ ذلك لأن قبول المرؤوسين لسلطة القائد واعترافهم التلقائي بها لا يعني بالضرورة أنه الشخص المناسب لكل الظروف والمواقف . . صحيح أن مثل هذا الشخص قد يعكس مشاعر واتجاهات الجماعة التي قبلت سلطته ، ويكون أنسب الأشخاص للتعامل مع مشاكلها في فترة معينة أو موقف معين ، الا أنه من الناحية الموضوعية والفعلية لا يعتبر أصلح الأشخاص للقيادة . . فقد ثبت — كما يقول براون (١) — أن الجماعة السليمة healthy group هي التي تستطيع أن تختار أنسب الاشخاص ليكونوا قادة في موقف معين .

ومن ناحية أخرى لا يعتبر الشخص الذي يعين بشكل رسمي بالضرورة رئيسا اداريا . . فالرئيس المعين رسميا يبقى رئيسا طالما بقي يعتمد على سلطته الرسمية النابعه من مركزه الوظيفي ، ويقوم بواجبه المحدد له رسميا تحقيقا لأهداف التنظيم . . وأنه يصبح قائدا عندما يدرك أن أداء الواجب المحدد له رسميا ، لا يتحقق الا عن طريق ارشاد مرؤوسيه وتوجيههم الى أحسن السبل لانجاز الأعمال المطلوبة فهم وتشجيعهم على اتقانها ، والعمل على تنمية روح الولاء والاخلاص لأهداف التنظيم لديهم ، وعلى تحقيق التعاون فيما بينهم وتوحيد جهودهم ، وصولا الى أفضل النتائج . . فاذا ما أدرك الرئيس

---

(١) براون ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٤٥ .

كل ذلك وعمل على تحقيقه ،أصبح قائدا .(١)

والملاحظة الثانية - أننا نتفق مع بعض الباحثين (٢) فى عدم ميلهم الى فكرة التباعد بين الرئاسة والقيادة ، لأنهما تتحدان فى الغرض وتختلفان فى الاسلوب أو الوسيلة.. الا أننا لا نتفق معهم فى القول بأن الرئاسة الادارية تمثل احدى صور القيادة الاتوقراطية . ذلك لأن التطبيق العملى قد أثبت وجود اختلاف بين سلوك الرئيس الاتوقراطى والقائد الاتوقراطى . فالرئيس الاتوقراطى يستطيع بفضل السلطة المخولة له رسميا أن يعاقب مرؤوسيه أو يكافئهم أو يمتنع عن ذلك كما يشاء كما يمكنه أن يمارس السلطات المخولة له بالشكل الذى يراه مناسبا .. أما القائد الاتوقراطى فيكون أكثر تقيدا فى سلوكه مع مرؤسيه (٣).. هذا اذا كان مجال المقارنة بين الرئيس الاتوقراطى وأكثر صور القيادة الاتوقراطية تحكما - كنمط القيادة الاتوقراطية التسلطى - ، أما صور القيادة الاتوقراطية الاخرى ، فلا نرى مجالا لمقارنتها بالرئاسة الاتوقراطية ، لأن سلوك القائد يكون فيها أكثر تقييدا منه فى نمط القيادة الاتوقراطى التسلطى ..

والخلاصة أنه يمكن القول أن وجود مظاهر للاختلاف بين مفهومى الرئاسة والقيادة ، لا يعنى بالضرورة وجود تفاوت كبير بين المفهومين بحيث يصعب

---

(١) راجع فى ذلك :

Carroll Shartle,"Executive Performance and Leadership"- (Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc.N.J.),1956,P:106.

Knikerbocker,"Leadership:A Conception and Some Appl- - ications, in : Gibb, op.cit, 1969, P : 35.

(٢) د . خميس السيد اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧١ ،ص : ٣٩ ، ٤٠ .

(٣) د . كمال دسوقى ،سيكولوجية ادارة الأعمال ،مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٠ ،ص: ٢٩٨.

التقريب بينهما ؛ وأنه ـ أصبح من الأمور المسلم بها أنه ليس كل رئيس اداري قائد ، الا أنه من الممكن أن يصبح الرئيس قائدا في مواقف وظروف معينة ، وعندئذ يزول التفاوت بين المفهومين ويرتفع الرؤساء الى مستوى القادة ، وهذا ما نحتاجه وننشده لمواجهة متطلبات الادارة الحديثة .

المبحث الثانى

القيادة غير الرسمية

تبرز القيادة غير الرسمية أساسا داخل التنظيم غير الرسمى وتمارس نشاطها فى اطاره .. فالقائد غير الرسمى يبرز فى مجموعته نتيجة للمكانة التى يحظى بها لدى هذه المجموعة ، والتى تحدد مدى قبوله من اعضائها كقائد غير رسمى لها .. وتتولد مكانة القائد غير الرسمى — منزلته الاجتماعية لدى مجموعته — نتيجة الاختلاط والتفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة غير الرسمية ، الذى يؤدى مع الزمن الى تحديد مكانة كل عضو فى المجموعة فى علاقته بباقى أعضائها ، ويظهر بالتالى اجماع اعضاء المجموعة حول الشخص الذى يجب أن تكون له الكلمة الاخيرة فى القرارات التى تهم المجموعة والسلطة المعترف بها له من المجموعة .

وتكون السلطة التى يتمتع بها القائد غير الرسمى نابعة من قبول الاشخاص الذين تمارس عليهم هذه السلطة لتوجيهه ، ولذا تعتبر هذه السلطة امتيازا اكثر منها حقا ؛ فهى سلطة معطاة عن رضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة وليست مفوضة من مستوى أعلى ، كما أنها سلطة غير مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الافراد الخاضعين لها على خلاف السلطة التى يتمتع بها القائد الرسمى .

وتبدو أهمية القيادة غير الرسمية فى التنظيم الادارى ظاهرة من خلال الدور الايجابى والمؤثر الذى يقوم به القائد غير الرسمى فى توجيه التنظيم غير الرسمى وضبط نشاطاته ، معتمدا فى ذلك على تأثيره القوى على أفراد مجموعته ، لكونه

يخلق الاحساس لديهم بالاستقرار والأمن من خلال اشباع حاجاتهم وتحقيق مصالحهم وأهدافهم وحل مشاكلهم التى قد تتوانى القيادة الرسميه عن حلها .

ويقتضى فهم القيادة غير الرسمية معرفة العلاقة بين القيادة غيرالرسمية والتنظيم غير الرسمى ، وتحليل العوامل التى تسهم فى ظهور القيادة غير الرسمية فى التنظيم الادارى ، وبيان كيفية ممارسة هذه القيادة لنشاطاتها ومدى تأثيرها فى أعضاء التنظيم غير الرسمى الذى برزت فيه ، وأخيرا بيان أهمية القيادة غير الرسمية وموقف القائد الرسمى منها . وهذا ما سنعرض له فى الفروع التالية .

الفـــرع الأول

القيادة غير الرسمية والتنظيم غير الرسمي (١)

يقوم التنظيم غير الرسمي أساسا على شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعيه بين

---

(١) يرجع اهتمام كتّاب الادارة بالتنظيمات غير الرسمية وتنبههم لوجودها ضمن التنظيم الاداري الرسمي الى عام ١٩١١ حيث لاحظ - "فردريك تايلور وزملاؤه" - من خلال دراساتهم ،أن من المشاكل التى تحد من انتاج العاملين ،وجود تجمعات غير رسميه بين صفوف العاملين . .وقد تنبّه " تايلور" لوجود هذه التجمعات من خلال ملاحظته أن بعض العاملين كانوا يظنون خطأ أنهم عندما يعملون ببطء فان عملهم فى التنظيم سيستمر لفترة طويلة ،وتبقى وظيفتهم مضمونة لفترة أطول . .كما لاحظ "تايلور" أن هذا التراخى فى العمل من قبل بعض المجموعات ،يشكل بالنسبة لهم نوعا من الدفاع ضد نزوات الادارة وهواها ،وكشف له ذلك عن مظاهر عدم الثقة بين الادارة وهذه المجموعات غير الرسمية . . ومنذ عام ١٩١٦ تنبه" فايول" أيضا الى أن مقاومة الادارة لطموح العاملين وتعاميها عن حاجاتهم ،كانت من أشد الصعوبات التى تواجهها ،لما كان يؤدى اليه هذا السلوك من تكوين تجمعات غير رسمية بين العاملين تعمل ضد اهداف الادارة أو تحاول اعاقة تحقيقها .

وبالرغم من الاسهامات الرائدة" لتايلور و فايول" التى لفتت الانظار لوجود التنظيمات غير الرسمية ،الاّ أن اسهاماتهم لم تكن كافية لفهم طبيعة هذه التنظيمات وخصائصها ودوافع تكوينها ونشاطاتها ومدى تأثيرها على التنظيم . . وكان من أعظم الانجازات التى تحققت فى هذا المجال" تجارب هوثورن" التى كشفت نتائجها عن معرفة القوى الكامنه وراء ظهور التنظيمات غير الرسمية ،ومدى تأثيرها فى الانتاج . .وبينت أن علاقة القائد غير الرسمى مع باقى أعضاء التنظيم غير الرسمى ومدى تأثيره فيهم ،يتحدد بمدى اتساع أو كبر مركزه لدى اعضاء مجموعته ومدى قدرته على اشباع حاجاتهم وتحقيق مايتوقعه الأعضاء منه . .وهكذا كان لنتائج هذه التجارب أثرها فى القاء المزيد من الضوء على التنظيمات غير الرسمية ،وفتحت المجال أمام دراسات أخرى جرت بعد ذلك .

راجع فى تاريخ دراسة التنظيم غير الرسمى فى الفكر الادارى مقال :

R.Muti, "The Informal Group - What It Is, And How It Can be Controlled", Personnel Journal, July, 1968, P:563.

بعض أعضاء التنظيم الرسمى . . وهذه الشبكة من العلاقات لا يوجدها التنظيم الرسمى ، وانما تنشأ وتتطور تلقائيا من التفاعل الاجتماعى بين العاملين ، فهى تتكون تلقائيا من اجتماع العاملين واتصال بعضهم بالبعض الآخر . . فقد دلت نتائج بعض الدراسات التى أجراها " بينس " (١) على أنه حيثما يعمل الأفراد معا فانهم يميلون الى تكوين تنظيمات غير رسميه قد لا تتبع خطوط التنظيم الرسمى التى تقيمها الادارة ، وأن مثل هذه التنظيمات غير الرسميه يبرز فيها قادة غير رسميين . . والتنظيم غير الرسمى يكون التركيز فيه على الأفراد وعلاقاتهم ، على خلاف التنظيم الرسمى الذى يكون التركيز فيه على المركز الوظيفى للفرد ، والسلطة المخولة له بحكم هذا المركز . . ومن هنا فان السلطة غير الرسمية تعلق أهمية على الافراد فى حين تعلق السلطة الرسمية أهمية على مركز الأفراد الوظيفى فى التنظيم . . وترتيبا على ذلك فانه اذا كان من الممكن الغاء التنظيم الرسمى كله ، فلا يمكن الغاء التنظيم غير الرسمى ، لأنه ليس من خلق أحد .

وتتعدد العوامل التى تساهم فى تكوين التجمعات غير الرسمية تبعا لتعدد واختلاف المواقف والظروف التى أدت الى ظهورها ، الأمر الذى يجعل من الصعوبة بمكان حصر هذه العوامل وتحديدها . . ومع ذلك فقد كشفت بعض الدراسات التى تمت فى هذا المجال عن بعض العوامل ـ لا سيما التى يتكرر وقوعها ـ التى تساهم فى ظهور التجمعات غير الرسمية أهمها : عدم سلامة

---

(١) W.Bennis, "Leadership Theory and Administrative Behavior" op. cit, 1959, p:271.

البناء الرسمى للتنظيم والتى تبدو مظاهره من خلال عدة مؤشرات منها ـ فشل القيادة الرسمية أو عدم قدرتها على اعفاء بعض الموظفين غير الأكفاء أو نقلهم مما يشجعلهم على الدخول فى تجمعات غير رسمية ، وتعقد شبكة الاتصالات الرسمية واسلوب العمل الرسمى ، وعدم انسجام التنظيم الرسمى مع توزيع الاختصاصات ـ . وانعزال بعض الموظفين عن زملائهم فى العمل ؛ ذلك لأن احساس الموظف أنه غير مقبول من مجموعة العمل ، يشعره بالعزلة ويزيد قلقه ، ويترتب على ذلك أن يتجه الى التجمع مع أمثاله من الموظفين وتتكرر لقاءاتهم وهكذا يتكون تجمع غير رسمى[1] . يضاف الى ماسبق ؛ الضغوط السياسية القائمه فى المجتمع ، والتى تؤدى الى خلق قيادات غير رسمية داخل الجهاز الادارى لاتستند الى النظام الادارى الرسمى ، وانما الى اشكال من الولاء السياسى غير الرسمى ، وتصبح هذه القيادات بمثابة النواة التى تتجمع حولها التنظيمات غير الرسمية . وكذلك مجموعة الموظفين التى تحيط بالقائد الرسمى وتكتسب ثقته وتساعده فى اتخاذ قراراته ، قد تتحول الى شلة " clique "[*] خطيرة تعمل من وراء الستار وتمارس تأثيرا غير رسمى على التنظيم يفوق التأثير الذى يكون للتنظيم الرسمى . وقد يقوم السكرتير الخاص

---

(١) Flippo, op.cit, 1961, PP:495, 496.

(*) جرت عادة الكتّاب أن يستعملوا كلمة " شلة " بدلا من كلمة " ثله " العربية التى وردت فى القرآن الكريم فى سورة الواقعة فى قوله تعالى " . ثلة من الأولين وقليل من الآخرين " بمعنى الجماعة المحدودة العدد . . ويبدو من المقارنة بين الكلمتين أن الأولى تحريف للثانية وأنها هى التى اشتهرت على ألسنة العامه بدلا من كلمة " ثلة " ، وأن الاصطلاح الانجليزى المقابل لكلمة " شلة " هو clique . وقد آثرنا استعمال كلمة "شلة" حتى لايضيع المعنى المقصود بدلالة هذه اللفظه وايحاءاتها التى تدل عليها .

فى بعض التنظيمات أيضا بدور خطير كمصدر لتكوين مثل هذه الشلة ؛ اذ كثيرا مايعمل السكرتير الخاص وكأنه الظل المتحرك للقائد ، وقد يصل به الامر الى حد فرض توجيهاته غير الرسمية على اعضاء التنظيم وتكون مقبولة على أساس الاعتقاد الخاطىء أن هذه التوجيهات تعكس رغبة القائد (١) . .

وقد ظهرت عدة محاولات فى الفكر الادارى لتصنيف أنماط التجمعات غير الرسمية التى تتكون ضمن التنظيم الرسمى ، الا أن هذه المحاولات لم تتوصل الى وضع تصنيف علم لأنماط التجمعات غير الرسمية يمكن فى اطاره حصر هذه الانماط وتحديدها . . وترجع الصعوبة فى ذلك الى أن انماط هذه التجمعات غير الرسمية تتعدد وتتباين تبعا لتعدد وتباين العوامل التى تؤدى الى تكوينها ، وأن هذه العوامل أيضا تختلف باختلاف المواقف والظروف فى كل تنظيم . . ومن أهم التصنيفات لأنماط التجمعات غير الرسمية التى تمخضت عنها هذه المحاولات ـ والتى تهمنا فى مجال القيادة غير الرسمية ـ تصنيفان أساسيان :

الأول ـ تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين بعض أعضاء التنظيم الرسمى . . وقد كان هذا التصنيف موضع اهتمام علماء النفس والاجتماع . . ومن أهم النماذج التى توصل اليها الباحثون للتجمعات غير الرسمية ـ فى اطار هذا التصنيف ـ تلك التى قدمها " دافز " (٢) وهى أربعة نماذج :

---

(١) A. Bently, "The Process of Government", (Macmillan and Co.-London), 1968, P:178.

(٢) Davis, op.cit, 1962, PP: 245, 246.

أ - تجمّع الموظفين الذين تربطهم رابطة القرابه والصداقه .

ب - تجمّع الموظفين الذين يكوّنون " شله " ؛ وهم مجموعة من الموظفين تجمعهم لقاءات اجتماعية ، وتكون علاقاتهم وثيقة ، وغالبا مايكونون متشابهين فى نمط حياتهم .

جـ - تجمّع الموظفين الذين يكوّنون مايسمى " بالعزبة أو الشّله الفرعية " ؛ ويتكون مثل هذا التجمّع فى الغالب من اثنين أو أكثر من الموظفين المعروفين للشلة الاصلية تكون بينهم صلات حميمة .

د - واخيرا تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم .

كما توصل " ليونارد سيلز L.Sayles " (١) أيضا الى أربعة نماذج للتجمعات غير الرسمية اختار لكل نموذج تسمية تتلاءم مع الخصائص المميزة له ، وهى :

أ - تجمّع الموظفين الخاملين apathetic group ؛ وغالبا مايكون الاحتاك بين أعضاء مثل هذا التجمّع ضعيفا ، ولذلك فانه فى الغالب لا يقبل قيادة أحد من أفراده ..

ب - تجمّع الموظفين الذين يكون سلوكهم شاذا بالنسبة للسلوك المعتاد لزملائهم erratic group وغالبا ماتكون القيادة غير الرسمية لهذا التجمع قوية فى تأثيرها فى أعضاء المجموعة .

جـ - تجمّع الموظفين الاستراتيجيين stratigic group ؛ وغالبا ماتكون القيادة غير الرسمية لمثل هذا التجمع متخصصة فى الوظائف التى تساعد على قوة تأثيرها ، لأن أعضاء مثل هذا التجمّع يكون لديهم البراعة فى التخطيط ومواجهة المواقف والقدرة العالية على تكييف الخطط لمواجهة أى خطط تضر

---

(١) Leonard Sayles,"Informal Work Groups and The Formal Organization", in : Dubin, op. cit, 1966,pp:90-95.

بمصالحهم قد تتخذها القيادة الرسمية ، كما أن درجة التماسك والوحدة بين أعضاء مثل هذا التجمع فى علاقاتهم تكون عالية .

د — واخيرا تجمّع الموظفين المحافظين conservative group الذين يتميز سلوك أعضائه بالمحافظة على كل ما هو قديم ، ومقاومة أى مظهر للتغيير ؛ وغالبا مايكون القائد غير الرسمى لمثل هذا التجمع محافظا ، ويبدو فى ممارسته لنشاطاته وفى اتصالاته أحيانا نشيطا بدرجة عالية ويكون خاملا أحيانا أخرى .

أما التصنيف الثانى — لأنماط التنظيمات غير الرسمية فيقوم على أساس الصلات والعلاقات الوظيفية داخل التنظيم الرسمى سواء كانت هذه العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم ، أو بين الموظفين بعضهم البعض ؛ وقد كان هذا التصنيف موضع اهتمام علماء الادارة . . ومن أهم النماذج التى توصل اليها الباحثون — فى اطار هذا التصنيف — تلك التى توصل اليها الباحثان — " فيليو " ، " دالتون " [1] — ، وهى عبارة عن "شلل " تتكون فى الغالب من مجموعة من الموظفين فى مكان العمل يكون لهم مصالح مشتركة . . ويصنف الباحثان شلل الموظفين التى تتكون على أساس العلاقات الوظيفية الى ثلاثة نماذج هى :

أ — مجموعات أو شلل الموظفين التى تتكون رأسيا فى التنظيم الرسمى vertical cliques وفى مثل هذا النموذج توجد علاقة بين المدير وعدد محدود من الموظفين فى القسم الادارى الواحد ، تجعلهم مقربين الى

---

(١) راجع :

— Flippo, op.cit, 1961, pp:489 - 491

— Dalton, op. cit, 1959 - 65.

المدير و لهم صلات وعلاقات غير رسمية معه من خلال الخدمات والدعم المتبادل بينهم وبينه ، مما يجعل لهم تأثيرا كبيرا فيه ولهم بالتالى سلطة غير رسمية ناتجه من هذه العلاقة غير الرسمية مع المدير .

ب - مجموعات أو شلل الموظفين ا لتى تتكون افقيا فى التنظيم الرسمى Horizontal cliques ويشمل مثل هذا التجمع الأفقى مجموعة من الموظفين من أكثر من قسم داخل التنظيم يكونون فيما بينهم شلة ، وغالبا مايكون مثل هذا التجمع ضعيفا بسبب قطعة وعبوره الخطوط التنظيمية الرسمية . ومثل هذا التجّمع قد يكون على شكلين : أحدهما دفاعى defensive يتمثل فى شلّة الموظفين التى تتكون لمقاومة اجراء او تصرف أو تغيير تقوم به القيادة الرسمية للتنظيم . . والشكل الثانى : هجومى aggressive يتمثل فى شلة الموظفين الذين يتجمعون للتأثير فى اجراء تغيير فى التنظيم أو لاعادة تحديد المسئوليات ، فمثل هذا التجمع ليس سلبيا بل ايجابيا لتحقيق هدف معين . ويتميز أعضاؤه بأنهم يبدون متشابهين فى اتجاهاتهم ومواقفهم فى العمل . .

جـ - مجموعات أو شلل ا لموظفين التى تتكون نتيجة لتكرار الاتصالات غير الرسميه أو غير المباشرة بين بعض الموظفين والمدير . وغا لبا ما تنشأ مثل هذه التجمعات نتيجة لتكرار الاتصالات غير الرسمية بين بعض الموظفين ومديرهم ، وتكون قنوات الاتصال بين الموظفين ومديرهم قنوات غير رسمية تختلف عن قنوات الاتصال الرسمية ،لأن هذه القنوات تتأثر بمراكز القوى ومناطق التأثير الفعلى فى التنظيم .

وهكذا يتضح لنا مدى تعدّد وتنوع أنماط التنظيمات غير الرسمية التى تنشأ ضمن التنظيم الرسمى . . الاّ أن هذه التنظيمات لا تكون على درجة واحدة من التماسك والفعّالية ، وانما تختلف درجة تماسك أعضائها وفاعليه

تأثيرها وتأثير قيادتها فى التنظيم . . فقد كشفت نتائج بعض الدراسات عن بعض العوامل التى تؤثر فى وحدة التنظيمات غير الرسمية ودرجة فاعلية قيادتها أهمها : حجم المجموعة غير الرسمية ، ومدى تجانس أعضائها — أى تشابههم من حيث السن والمستوى العلمى والأقدمية ونوعية العمل — ، وسهولة الاتصالات غير الرسمية بين أعضائها ، والسلوك الادارى للقائد الرسمى وموقفه من المجموعه ، والمركز الاستراتيجى الذى يمثله أعضاؤها فى التنظيم ومدى النجاح الذى يحققونه (١) .

ويتضح مما تقدم أن التنظيمات غير الرسمية — على اختلاف أنماطها — . . . تستهدف فى الغالب اشباع حاجات أعضائها ، وتحقيق أهدافهم التى غالبا ما تعجز قيادة التنظيم الرسميه عن تحقيقها ، فتلجأ هذه التنظيمات الى العلاقات غير الرسمية التى تنشأ بين أفرادها والتى قد تكون أكثر تأثيرا فى توجيه هذه التنظيمات من العلاقات الرسمية التى يوجدها البناء التنظيمى الرسمى .

ويكاد يكون التصوّر الغالب فى الادارة للتنظيمات غير الرسمية للموظفين داخل التنظيم الرسمى ، أنها تنظيمات تسير فى اتجاه لا يتمشى مع أهداف التنظيم الرسمى أو قد تعمل ضد أهدافه ، وأن نشاطات هذه التنظيمات غالبا ما تكون عفويه وبدون تخطيط . . وهذا التصور مبنى على الاعتقاد بأن أى جماعة عاملة تختلف آراؤها عن أراء الادارة لابد أن تكون خاطئة . . الا أنه على

---

(١) راجع من هذه الدراسات :

— Strauss and Sayles, op.cit, 1972, PP:85 - 87.

— Bass, op. cit, 1960, P : 361.

خلاف هذا التصور - ثبت من خلال بعض التطبيقات العملية أن التنظيم غير الرسمى فى الادارة ليس شرا كله ، وانما له أهمية وفوائد كثيرة اذا ما أحسن توجيهه لخدمة التنظيم الرسمى وتحقيق أهدافه . ومن أهم هذه الفوائد : أنه يساعد فى بعض الأحيان على سد الفراغ الذى يعجز عن أن يسده التنظيم الرسمى ، وكذلك يساعد على سد النقص فى كفاءة القائد وقدراته وأنه يقدم قنوات اتصال غير رسمية تفيد كثيرا فى انجاز الكثير من أعمال التنظيم الرسمى .

وتعمل مثل هذه الاتصالات على التخفيف من عوامل الكبت والضيق لدى العاملين ، كما أنها تساعد القائد الرسمى على معرفة القيم الاجتماعية والمعايير التى تحكم اعضاء التنظيم . . كما أن من فوائد التنظيم غير الرسمى أنه يساعد القيادة الرسمية على بناء تنبؤاتها للمستقبل واحتمالاته ، ومواجهة المواقف غير المتوقعه من خلال العلاقات غير الرسمية والاتصالات غير الرسمية التى تتميز بمرونتها وتلقائيتها . . هذا فضلا عن أن التنظيم غير الرسمى يمكن أن يساعد القائد الرسمى - وخاصة اذا كان يحظى بتأييد التنظيم غير الرسمى - على تخفيف عبء العمل عنه ، لأن مثل هذا التأييد يزيد من ثقته بنفسه ويشجعه على تفويض واجباته ، بالاضافة الى أن التنظيم غير الرسمى قد يساعد القائد الرسمى على تنشيط اهتماماته بالعلاقات الانسانيه ، ويدفعه الى الحذر والتأنى والحرص عند التخطيط واصدار القرارات ومراعاة أثر الخطط والقرارات على مواقف واتجاهات الموظفين ، وذلك خشية أن يهدم التنظيم غير الرسمى مايخططه القائد ويقرره (١) .

---

(١) Mair and Hayes, op. cit, 1962, PP : 15 - 17.

الفـرع الثانـى

ظهور القيادات غير الرسمية ونشاطاتها

تتعدد الاسباب التى تؤدى الى ظهور القيادات غير الرسمية داخـــل التنظيم غير الرسمى . . ومن هذه الأسباب مايرجع الى سلوك القائد الرســمى ، ومنها مايرجع ــ كما سبق أن ذكرنا ــ الى المكانة التى يحظى بها القائد غير الرسمى ، والتى يعتمد عليها فى بروزه كقائد غير رسمى فى مجموعته .

ومن أهم الأسباب ــ التى ترجع الى سلوك القائد الرسمى وتسهم فـــى ظهور القيادة غير الرسمية :

عدم اهتمام القائد الرسمى بالطبيعة الاجتماعية لوحدة العمل التابعة له ، وعـدم قيامه بمسئولياته الاجتماعية كقائد ، واعتماده الواسع على سلطته الرسميه وانعزاله عن الجماعة وتهديده لها واعاقة جهودها بدلا من مساعدتها ، وفشله فى تحقيق الانسجام والتطابق بين أهداف الافراد العاملين وأهداف الجماعة ككل وأهداف المنظمة التى يقودها . . وكل هذه الأسباب تدفع الجماعة غير الرسمية الى رفـض قيادة القائد الرسمى ، ويجعلها تبحث عن شخص آخر من بين أفرادهـا يستقطب احترامها ليستجيب لحاجاتها ويملأ الفراغ الذى يخلقه سلوك القائد الرسمى نحوها ، فيصبح هذا الشخص هو قائدها الفعلى أو قائدها بالتأثير . . وقـد تكون هذه القيادة غير الرسمية قيادة معادية تبنى قوة مقابلة لقوة القائد الرسمى ، وتضع لنفسها تكتيكها واستراتيجيتها (١)

وبالرغم من تعدد الاسباب والعوامل التى تؤدى الى بروز القائد غيـــر

---

(١) Ibid, PP : 14 , 15.

الرسمى فى مجموعته غير الرسمية ، فان هذه الأسباب والعوامل تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد المواقف التى يوجد فيها القائد غير الرسمى والظروف المحيطة به .. كما أن أنماط القيادات غير الرسمية تختلف باختلاف الاسباب التى أدت الى ظهورها ؛ فهناك مثلا القائد غير الرسمى المتمرس فى العمل نتيجة خبرته الطويلة ، والذى تقبله مجموعته وتنظر اليه على أنه هو القادر على حل كل مشاكل العمل التى تعترضها .. وهناك القائد غير الرسمى الذى يقوم بدور المستشار لمجموعته ، ترجع اليه لأخذ رأيه فى كثير من الموضوعات ويكون رأيه مقبولا لديها .. وهناك أيضا القائد غير الرسمى الذى يكون الناطق بلسان مجموعته وتعتمد عليه فى عرض مشاكلها أمام القائد الرسمى وتوضيحها له .. وغير ذلك من أنماط القيادات غير الرسمية التى تتعدد بتعدد الأسباب والظروف التى تؤدى الى ظهورها .

وتمارس القيادات غير الرسميه التى تبرز فى المجموعات غير الرسمية نشاطاتها من خلال قدرتها على ممارسة التأثير فى سلوك اعضائها .. الا أن معظم الدراسات التى تناولت القيادة الادارية قد ركزت اهتمامها على دور القائد الرسمى وأثره فى توجيه وتعديل سلوك مرؤوسيه ، ولكنها لم تهتم الا قليلا بالتركيز على الدور الايجابى الذى يمكن أن يلعبه القائد غير الرسمى فى المجموعة غير الرسمية التابعه له ، ومدى تأثيره على أفرادها من خلال تحقيقه لمطالبهم وأهدافهم ، واتصالاته غير الرسمية بهم ، والتى تمكنه من ممارسة دوره القيادى بفاعلية .. وكل هذا اقتضى ابراز نشاط القيادات غير الرسمية ومدى تأثيرها على سلوك أفراد المجموعات التى تقودها .

فقد أكدت نتائج بعض الدراسات التى أجريت فى " هوثورن "[1] أن الجماعات

---

(١) براون ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٠ ، ص ٨٢ ، ٨٧ .

غير الرسمية — التى تكونت فى محل العمل فى المصنع الذى تمت فيه هذه التجارب — كان يبرز من بين صفوفها قادة غير رسميين قادرين على ممارسة نفوذ كبير فى سلوك أعضاء مجموعاتهم ، وخصوصا كمية العمل التى يؤدونها .. وقد لاحظ القائمون على التجربة كيف أن هؤلاء القادة غير الرسميين لا يتفقون فى الغالب مع القادة الرسميين الذين تقلدهم الادارة مناصب السلطة ، ويكون لهم داخل مجموعاتهم سلطة غير رسمية أكثر بكثير من السلطة الرسمية .. وأنهم يتحكمون فى تقييد الانتاج بالرغم من المكافآت التشجيعية التى كانت تقدمها الادارة لأفراد مجموعاتهم .. فقد كان اتجاه الجماعات غير الرسميه نحو المكافآت المالية التى كانت تقدمها الادارة هو اللامبالاة ، وبالرغم من أن لائحة المكافآت المالية كانت تنص على أنه كلما زاد العمل الذى ينجزه المستخدم ، كلما زادت المكافآت التى يحصل عليها ، ومع ذلك لم يكن الانتاج يزيد على (٦٠٠٠) وحدة فى اليوم فى حين كانت جماعة العمل تستطيع بدون أدنى صعوبة أن تنتج (٧٠٠٠) وحدة يوميا .. ولوحظ من خلال التجربة ان أى عامل من أعضاء المجموعة غير الرسمية كان يحاول أن ينتج أكثر من هذه الكمية التى حددتها مجموعته يمنع من ذلك من قبل القائد غير الرسمى للمجموعة ، ولفت انتباهه الى ذلك .. وخلصت نتائج التجربة الى أن السبب فى كل ذلك يرجع الى ضغط الجماعة غير الرسمية وتأثيرها على أفرادها من خلال قيادتها غير الرسمية ، وأن قيم الجماعة غير الرسمية وعاداتها كانت اكثر اهمية فى التأثير على سلوك الأفراد المكونين لها من أية منافع أو مكافآت ماليه ..

وكشفت — بعض تجارب هوثورن [1] — أيضا عن أن بعض التنظيمات غير

---

(1) Rothlisberger and Dickson, Management and The worker, op. cit, 1964, P : 522.

الرسمية كانت لها معايير اجتماعية خاصة بها ، بعضها يعبّر عنه بالكلام والبعض الآخر يفهم ضمنا من خلال الافعال . . كما أن مثل هذه الجماعات غير الرسمية كان لها ميثاق غير رسمى ينظم سلوك أعضائها ، وأن هذا الميثاق كان له تأثير قوى على اعضاء الجماعة ويفرض عليهم الالتزام بالمبادئ التالية :

١ — حاول أن لا تنجز عملا كثيرا جدا ، واذا فعلت فأنت خارج عن معايير الجماعه .

٢ — حاول أن لا تنجز عملا قليلا جدا ، واذا فعلت فأنت متخلف عن الجماعه .

٣ — لا تقل للمشرف على العمل أى شىء يضر بزميلك ، واذا فعلت فأنت واش ؛ لأن هذا التصرف يعتبر وشاية منك على زميلك .

٤ — لا تحاول ايجاد بعد اجتماعى بينك وبين زملائك ؛ فاذا كلفت بعمل تفتيشى مثلا يجب أن لا تتصرف تصرف المفتيشين .

وأكدت نتائج بعض الدراسات التى اجراها " دافز "[1] حول مدى تأثير القائد غير الرسمى فى سلوك أفراد المجموعة التى يقودها ، أن القائد غير الرسمى عندما يوجه نشاطه ضد التنظيم الرسمى وقيادته الرسمية ، يمكن أن يفسد أغلبية الروابط الشخصية بين موظفى التنظيم وقد يسىء الى سمعة القائد الرسمى ويقوّض مركزه ، وبالتالى يعمل على هدم واضعافه المعنويات للعاملين فى التنظيم . .

ومن ذلك تتضح العلاقه بين القائد غير الرسمى واعضاء مجموعته ، ومدى تأثيره فى سلوكهم . . وكيف أن المجموعة غير الرسمية تضع معايير وضوابط لسلوك

---

(١) Davis, op. cit, 1962, P : 237.

أعضائها يمكن على ضوئها التمييز بين التصرف السوء والتصرف الجيد ، وبين العضو النشيط وغير النشيط ، وبين التصرف النظامي وغير النظامي للاعضاء .. ويعتاد أعضاء المجموعة من خلال التزامهم بهذه المعايير على أن يكون سلوكهم الوظيفي متصفا بالأمانة والثقة والتضحية ، خاصة وأن هذه الصفات لا معنى لها في نظام المجموعة ما لم تمارس عمليا .

ويعتمد القائد غير الرسمي في ممارسة دوره القيادي على الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة للعلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية (١) .. اذ تتميز الاتصالات غير الرسمية بكونها دائبة

---

(١) يحدد بعض كتّاب الادارة الأسس النفسيه للاتصالات غير الرسمية في الادارة ، أو بمعنى آخر الدوافع التي تدفع الموظف لأن يذيع أو ينشر بيانات أو معلومات معينة باتصاله غير الرسمي بزملائه .. ويرون أن أهم هذه الأسس والدوافع : أن الأفراد يميلون الى الكلام كثيرا عن الأخبار الجديدة التي يتلقونها ويتكلمون عن الأشياء التي لها تأثير على عملهم ؛ فيزيد تناقل الأخبار والاشاعات مثلا بين الموظفين في أوقات الشدة التي يزيد فيها الاضطراب والشعور بالقلق وعدم الأمان داخل التنظيم ، كفترات خفض الانتاج ، والاستغناء عن بعض الموظفين ، واستخدام وسائل أو أدوات جديدة في العمل ، وأنهم يتكلمون عن الأشخاص الذين يعرفونهم أكثر من غيرهم ، فيزيد نشاط الموظف في اتصالاته غير الرسمية عندما يتعلق الأمر بشخص يهمه أمره كزميل أو قريب . وأخيرا يميل الأفراد الذين يعملون مع بعض ويلتقون يوميا بحكم عملهم أو يتصلون ببعض في سلسلة من الاجراءات أو الانظمة الخاصة بالعمل - الى الدخول في شبكة اتصال غير رسمية واحدة ..
راجع في ذلك :

- Keith Davis, "Communications Within Management", Personnel, November, 1954, P : 215.

- د . عبد الرحمن عمر ، علم النفس الاداري ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣١٠ ، ٣١١ .

الحركة وكثيرة التغيير فى اتجاهاتها وتسير طبقا لترتيب موضوع يحدد الفرد الذى يتصل به كل موظف كما هو الحال فى الاتصالات الرسميه حيث تتجه البيانات الى أعلى أو أسفل عبر خطوط التنظيم الرسمى بلا عائق . . وعن طريق الاتصالات غير الرسمية يمكن للقيادات غير الرسمية الحصول على المعلومات بسرعة ، حيث تسمح شبكة الاتصالات بين المجموعات غير الرسميه بالتنقل السريع والواسع المدى للمعلومات ، كما أنها تنمو بفضل المعلومات التى ليست فى متناول أيدى كل العاملين فى التنظيم ، وبصورة علنية . اما لانها معلومات سرية ، أو لأن خطوط الاتصالات الرسمية لا تكون كافية لنشر هذه المعلومات ، أو لأن المعلومات محل الاشاعة من باب الفضائح التى لن يكشف عنها رسميا .(١)

الفرع الثالث

أهمية القيادة غير الرسمية وموقف القائد الرسمى منها

تبين لنا من العرض السابق أن القيادة الرسمية فى التنظيم لا بد لها فى الغالب فى ظهور التنظيمات غير الرسمية ، وليست قادرة على ازالتها ، وأن من مصلحتها أن تمارس تأثيرها على هذه التنظيمات وقياداتها بالطرق التى تراها ملائمة لايجاد التكامل بين متطلبات التنظيم الرسمى وهذه التنظيمات ، وللتوفيق بين تحقيق أهداف التنظيم الرسمى وأهداف هذه التنظيمات ، لأنها عن طريق ذلك يمكن التوصل الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الانتاج .

---

(١) Bass, op. cit, 1960, PP : 84 - 86.

ولما كان القائد غير الرسمى يلعب دورا ايجابيا وهاما ضمن التنظيم غير الرسمى الذى يقوده — لكونه العضو الهام والبارز فيه — ، فان القائد الرسمى يجد نفسه مضطرا للتعاون معه وبناء علاقات جيده معه من خلال أخذ مشورته ونصيحته فى بعض المشاكل الفنيه أو الانسانية ، أو بأن يعهد اليه بتدريب بعض العاملين لما له من خبرة طويلة فى العمل . . وبدون هذا التعاون فان القائد الرسمى سيواجه موقفا سلبيا أو عدائيا من القائد غير الرسمى ومجموعته ، قد يضطره الى مجابهة هذه المجموعات غير الرسمية وقياداتها مجابهة مكشوفة وحازمة ، ويكون ذلك فى الغالب عندما يشعر القائد الرسمى أن هذه المجموعات وقياداتها بدأت تخرج عن نطاق سيطرته فيلجأ الى الوسائل الكفيله بضبط نشاطاتها .

ويمكن تصور وضعين لموقف القائد الرسمى من التجمعات غير الرسمية وقياداتها : الأول : يتمثل فى تعاون القائد الرسمى مع التجمعات غير الرسمية وقياداتها ومحاولته تعديل اتجاهاتها لتكون متفقة مع أهداف التنظيم الرسمى . والثانى : يتمثل فى مواجهة القائد الرسمى للتجمعات غير الرسمية وقياداتها بوسائل تستهدف الحد من نشاطاتها ، ومحاولة اضعافها أو تجميدها ، وغالبا ما يلجأ القائد الرسمى لهذا الموقف عندما يكون نشاط وأهداف هذه المجموعات وقياداتها متعارضا مع نشاط وأهداف التنظيم الذى يقوده .

وسنعرض فيما يلى لهذين الموقفين ، لبيان أهمية الدور الذى تقوم به القيادة غير الرسمية فى التنظيم وموقف القائد الرسمى منها ، وذلك فى مطلبين : الاول : نعرض فيه وسائل تعاون القائد الرسمى مع التنظيم غير الرسمى وقياداته غير الرسميه . والثانى : وسائل مواجهة القائد الرسمى للمجموعات

غير الرسمية وقياداتها وضبط نشاطاتها .

المطلب الأول

تعاون القائد الرسمي مع التنظيم غير الرسمي وقيادته غير الرسمية

ان كسب القائد الرسمي للتنظيمات غير الرسمية وقياداتها يتطلب منه أن ينفذ الى أعماق هذه التنظيمات ويعمل على استمالة أفرادها ، ويشعرهم أنه قادر على تحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم واجابة مطالبهم .. ومن الأمور الهامة التي يجب على القائد الرسمي أن يدركها ، تفهمه لوضع التجمعات غير الرسمية من حيث دوافع تكوينها ، وأهدافها ومدى تعارض هذه الأهداف مع أهداف التنظيم ، وقيمها ، ومفاهيمها ، ودرجة تماسك أعضائها ، واتجاهاتها ، وانماط الاتصالات غير الرسميه التي تستخدمها ، والوسائل التي تستخدمها ، والوسائل التي تتبعها في تحقيق اهدافها .. وفي هذا يقول " نيجرو " : ان من المفيد للقائد الرسمي أن يتعرّف على التنظيم غير الرسمي ، وعلى قائده ، وعلى طريقة عمله ، ومدى توافق نشاطه مع نشاط التنظيم الرسمي " .. ويرى أن تقدم الادارة وتطور فاعليتها في المستقبل ، يعتمد بشكل اساسي على مدى التقدم التي تحرزه في التوفيق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، سواء كان ذلك في ميدان الأدارة العامة أو ادارة الأعمال ..[1]

ويتوقف نجاح القيادة الرسمية في استيعاب المعلومات عن التنظيمات غير الرسمية على مدى العلاقات الانسانية الجيدة مع مرؤوسيها التي تمكنها من الوقوف على حقيقة هذه التنظيمات ونشاطاتها .. والقائد الرسمي الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على تحقيق التعاون مع التنظيمات غير الرسمية

---

(1) Nigro, op. cit, 1965, P : 168.

وقياداتها من خلال اتباعه للوسائل الهامه التالية :

١ - احترامه لمعايير المجموعات غير الرسمية ومفاهيمها وتقاليدها وعاداتها .. الا أن اتباع هذه الوسيلة قد تعترضه صعوبات تجعل من العسير على القائد الرسمى تطبيقها من الناحية العملية .. ويفسّر لنا " نيجرو "[1] ذلك بقوله : انه لا يتصور أن القائد الرسمى يمكن أن يتعايش مع عادات ومفاهيم المجموعة غير الرسمية اذا كانت هذه العادات والمفاهيم تعنى العمل ضد أهداف التنظيم الذى يقوده .. وأن الموقف المثالى - فى اعتقاده - هو الذى تكون فيه رغبات المجموعة غير الرسمية ومتطلباتها تبدو معقولة بالنسبة للقائد الرسمى ، ويمكن اشباع هذه الرغبات دون أن يؤثر ذلك على تحقيق أهداف التنظيم وأن معرفة القائد الرسمى للطريقة التى يفكر بها أعضاء المجموعة غير الرسمية - دون قبول لقيم المجموعة - يعطيه القدرة على الرؤية الواضحة للصورة التى تمارس المجموعة نشاطها فى اطارها . وعلى القائد الرسمى أيضا أن يعتمد فقط على سلطته الرسمية لكسب احترام المجموعة غير الرسمية ، بل يمكنه تحقيق ذلك بالعمل على اشراك القادة غير الرسميين لهذه المجموعة فى الدور القيادى الذى يؤديه ؛ ذلك لأن السلطة الرسمية وحدها لن تكون كافية لتوفير القدرة لدية للتأثير فى سلوك أعضاء المجموعة غير الرسمية .

٢ - التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية فى التنظيم ، ومحاولة توجيه الاتصالات غير الرسمية لصالح التنظيم .. وينصح - بعض الكتّاب السلوكيين[2] - القادة الرسميين بعدم الاغراق فى تنظيم الاتصالات

---

(١) Ibid, PP : 274 - 280.

(٢) Pigors and Mayers, op. cit, 1973, P : 89.

بصورة رسمية دون تقدير لأهمية دور قنوات الاتصالات غير الرسمية ، وذلك لتحقيق أكبر قدر من المشاركة في اتخاذ القرارات ، ولاثارة اهتمام الفرد العامل واقناعه بعمله ، وللحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات الخلاقه ، وحتى لا تتأثر الروح المعنوية للعاملين .

ومن الوسائل التي تساعد القائد الرسمي على توجيه الاتصالات غير الرسمية لصالح التنظيم ؛ المامه بطريقة عمل الاتصالات غير الرسمية حتى يمكنه معالجتها والانتفاع بها ، وذلك من خلال تفهمه لوضع التنظيم غير الرسمي ومسالك الاتصال فيه ،والدور الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية والموضوعات التي تتناقلها ، والحذر عند تفسير المعلومات التي تنقلها شبكات الاتصال غير الرسمي وفهم المعاني التي تكمن وراء الألفاظ التي تستخدم في هذه الاتصالات . . والعمل على تغذية الاتصالات غير الرسمية بالحقائق والبيانات الصحيحة بدلا من الشائعات ، حتى تتوفر للاتصالات غير الرسمية وسائل نقل المعلومات الصحيحة ، ومحاربة الأخبار الكاذبه . . فالقائد الناجح هو القادر على تغذية الاشاعات تغذية عكسية مفيدة ، سواء من قبله مباشرة أو بواسطة القائد غير الرسمي للمجموعة التي تطلق هذه الاشاعات .

ويرى بعض كتّاب الادارة [1] أن هناك بعض المخاطر قد تترتب على استخدام الاتصالات غير الرسمية من قبل القائد الرسمي ، وأن ضرر هذه الاتصالات اكثر من نفعها . . وحجتهم في ذلك أن هذه الاتصالات تعمل في الغالب على نقل الشائعات والمعلومات غير الصحيحة ، وأن الوسائل التي تستخدمها لا تكون دقيقة كالاتصالات الرسمية ، فهي قد تغشى اسرار المنظمة وقد تشكك فيها وفي سمعتها ، مما يسبب اضعاف الروح المعنوية للعاملين

---

(1) Bass, op. cit, 1960, PP : 84 - 86.

فيها .. وأنها فضلا عن ذلك لا تكون مؤثرة وفعّالة فى الوصول الى نتائج ايجابية كما فى الاتصالات الرسمية ، وأنه لذلك يجب عدم المبالغه فى الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية فى ادارة المنظمة ، لأن ذلك سيؤدى الى اضعاف السلطة الرسمية للقائد .

الاّ أن - فريقا آخر من كتّاب الادارة وهو الغالبية[1] - يرى أن اصحاب الرأى الأول يبالغون فى التحذير من مخاطر الاتصالات غير الرسميه ، ويؤكد هذا الفريق أن شبكة الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم لها مزايا عديدة يمكن الاستفادة منها اذا أحسن القائد الرسمى استخدامها بحكمة لحل مشاكل التنظيم وتحقيق اهدافه .. فقد أثبتت بعض الدراسات التى تمت فى هذا المجال أن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تحمل الأخبار الصحيحة والحقائق بجانب ترويج الاشاعات .. وهذا ماتوصل اليه " دافز " نتيجة احدى دراساته من أن ٩٠ ٪ من المعلومات والأخبار التى تنقل عبر قنوات الاتصالات غير الرسمية صحيحة ، ولاحظ من خلال الدراسة أن الاتصال غير الرسمى ينقل الأخبار قبل وصولها بالطريق الرسمى الى القادة الرسميين ، وأن هذه الاتصالات تعمل بسرعة فائقه وخاصة فى نموذج الاتصال غير الرسمى الذى يأخذ شكل " السلسلة العنقود cluster chain " والتى يعمل على غرارها هذا الاتصال اذ يجعل من السهل على عدد قليل من الافراد الوصول الى عدد كبير من زملائهم فى وقت

---

(١) راجع فى ذلك :

- Davis, op. cit, 1962, P : 249 .
- Nigro, op. cit, 1966, PP : 206 , 207.

قصير[1] . فأصحاب هذا الرأى يؤكدون على أن مزايا الاتصالات غير الرسمية اكثر من مخاطرها ، الا أنهم يرون أنه يجب على القيادة الرسمية للمنظمة مراعاة الحذر عند استخدام شبكة الاتصال غير الرسمى خشية الحصول على معلومات زائفه أو محرفه ، وخشية تخريب شبكة الاتصال الرسمى ، وحتى يتسنى لها توجيه الاتصالات غير الرسمية لخدمة المنظمة والاستفادة من الخدمات التى يمكن أن تقدمها . . ولعل مما يؤكد أهمية الاتصالات غير الرسمية ، ما أسفرت عنه نتائج الاستقصاء الذى أجرى لتقويم مؤتمرات القادة الاداريين من تأكيد الدور الايجابى للاتصالات غير الرسمية فى الوصول الى نتائج ايجابية وفوريه فى أمور عجزت الاتصالات الرسمية عن أن تصل فيها الى نتيجة . . فقد كانت مؤتمرات القادة الاداريين وسيلة اتصال غير رسمية بين القادة أتاحت

---

(١) ان تشبيه هذا النموذج من الاتصالات غير الرسميه " بالسلسله المنقود " ، نابع من كثرة تشعب هذا الاتصال وعدم ثباته وتعدد اتجاهاته وسرعة نقله للمعلومات الى اكبر عدد من الموظفين . . ففى مثل هذا النموذج يمكن للموظف الذى يعلم البيانات أو المعلومات الخاصة بالتنظيم أن يخبر ثلاثة أو أربعة أو أى عدد آخر من الموظفين — طبقا لعلاقاته الاجتماعية بالموظفين — بذلك ، ويخبر كل من الموظفين الذين وصلت اليهم المعلومات بدورهم عددا آخر من زملائهم . . وهكذا حتى تصل المعلومات الى عدد كبير من الموظفين . .

للتوسع فى دراسة نماذج شبكات الاتصال غير الرسمى فى الادارة راجع :

— د . لويس كامل مليكه : " نمط العلاقات داخل المنظمة " ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة : مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة الثالثة عشر ، فى الفتره من (١٥/٣ — ١٧/٤/١٩٦٩) . ص: ٢٠٥ — ٢١٠ .

— Davis, op. cit, 1962, PP : 248 - 252.

الفرصة لتنمية الاتصالات غير الرسمية بينهم ،وساعدت على حل كثير من الموضوعات المعلقة بينهم وانجازها ، حيث لا تتيح ضغوط العمل فى المكتب الفرصة أمام القادة لحلها[1].

٣ - توفير الفرصة للمجموعة غير الرسمية وقيادتها للمشاركة فى اتخاذ القرارات .. ذلك لأن مناقشة المجموعة غير الرسمية وقيادتها للمشاكل يمكن أن تؤدى الى الحصول على قبولها للقرار المزمع اتخاذه ، وموافقتها عليه .. ومع ذلك فأن اشتراك المجموعة غير الرسمية وقيادتها يجب أن لا يشمل المسائل الهامة والاستراتيجية التى تمس وضع التنظيم ؛ كوضع الخطط ،ومعايير الاداء ، والتغييرات الهامة المحتملة فى التنظيم ، واستخدام تجهيزات جديدة خاصة بالعمل ، وغيرها .. ويمكن اشراكها فى اتخاذ القرارات الخاصة بمواعيد العمل ، والغياب والتأخر عن العمل ، وكيفية منع حوادث العمل ، وغيرها .. وكل ذلك يجب أن يتم بعد معرفة القائد الرسمى ما اذا كانت المجموعة المراد اشراكها أو قيادتها تخفى نوايا عدوانيه أو غير ودية نحو التنظيم وقياداته . واذا وجد مايشير الى وجود مثل هذه النوايا فمن المخاطرة أن يترك المجال مفتوحا أمام مثل هذه المجموعات للمشاركة فى اتخاذ القرارات ..

٤ - خلق الاحساس لدى أعضاء المجموعات غير الرسمية وقادتها بأهمية الوظائف التى يشغلونها ، وبأهمية الدور الايجابى الذى يساهمون من خلاله فى تحقيق أهداف التنظيم .. وعلى القائد الرسمى أن يتيح الفرصة للقادة غير الرسميين للاحساس بأهميتهم ، والأعتراف بفضلهم لما يقدمونه من خدمات تخدم أهداف التنظيم .

---

(١) د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ،ص : ٤٦٣ ، ٤٦٤ .

ومن الأمور الهامة التى يجب على القائد الرسمى أن يأخذها فى اعتباره لكسب تأييد القادة غير الرسميين ودعمهم ، أنه ليس من السهل كشف هؤلاء القادة .. فالمجموعة غير الرسمية قد يكون لها قادة غير رسميين مختلفون باختلاف الأدوار التى تكلفهم بها المجموعة واختلاف الأغراض التى تطمح لتحقيقها .. فمثلا نجد المجموعة غير الرسمية تتبع أحد افرادها - قائدا غير رسمى - فى تعاونها مع القيادة الرسمية ، فى حين تتبع قائدا آخر من اعضائها عندما تكون على عداء مع القيادة الرسمية .. فالمجموعة غير الرسمية اذن لا يكون لها فى كل المواقف قائد غير رسمى واحد ، ولكن يكون القائد غير الرسمى هو دائما الشخص الناطق باسم المجموعة فى موقف معين وليس بالضرورة أن يكون هو نفس الشخص فى موقف آخر .. كما أن من المخاطر التى يجب على القائد الرسمى الحذر منها فى تعامله مع القائد غير الرسمى ، أن هذا الاخير قد لا يبدى استعداده للتعاون مع القائد الرسمى ، لأن ذلك ربما يفقده مركزه القيادى ومكانته فى مجموعته التى يقودها ؛ ذلك لأن تعاونه التام مع قيادة التنظيم قد يجعل أعضاء مجموعته ينظرون الى هذا التعاون على أنه على حساب مصالحها ، وتنظر الى قائدها غير الرسمى على أنه اصبح من أعوان القيادة الرسمية .. وقد تفسّر المجموعة هذا التعاون على أنه انحراف عن عاداتها وتقاليدها ، وخاصة عندما يكون العداء شديدا بين القائد الرسمى والمجموعة ككل .. (١) فالمهم اذن ليس تحقيق التعاون مع القائد غير الرسمى

---

(١) راجع فى ذلك :

Muti, "The informal Group-What is is, and how it can - can be controlled", op. cit, 1968, pp: 564-569.

Strauss and Sayles, op. cit, 1972, pp: 192,193.

،ولكن أن يكون هذا التعاون للمدى الذى لا يفسره أعضاء مجموعته على أنه تحيّز للقيادة الرسمية أو محاباة لها على حساب مصالح المجموعة وأهدافها ،لأن هذا ربما يفقد القائد غير الرسمى مركزه الداخلى الذى حظى به لدى مجموعته غير الرسمية .

ه ـ وقد يلجأ القائد الرسمى فى تعامله مع المجموعات غير الرسمية وقياداتها الى استخدام الحوافز أو المغريات التى تمنح لأعضاء المجموعات غير الرسميه أو لقادة هذه المجموعات الذين يقومون بجهود وظيفية أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم .. ومع أن هذه المغريات قد تكون غير مباشرة ، فانها تكون هامة للمحافظة على مستوى الأداء المرتفع فى التنظيم ، وتساهم فى تحقيق أهدافه . .وقد تمنح هذه الحوافز بأشكال متعددة أهمها :

أ ـ علاوة وظيفية لقاء قيام الموظف بعمل اضطرارى غير سار بالنسبه له .

ب ـ مهدئا لمشاعر الموظف وتطييب خاطره بعد خيبته فى صراعه أو مشاحناته مع بعض زملائه من موظفى الأقسام الأخرى أو المجموعات الأخرى .

جـ ـ ثمنا لاسترضاء الموظف لأحد زملائه الغاضبين واستمالته ،أو لنجاحه فى مفاوضات ذات قيمة مع قسم آخر أو دائرة أخرى تفيد التنظيم ، أو كمقابل للتضحيات الشخصية التى يقدمها الموظف من أجل التنظيم .

د ـ تقديم المكافآت التشجيعية أو الاكراميات للموظفين البارزين والهامين فى بعض الأقسام بقصد الحيلولة دون تباطؤ موظفيها فى العمل للحصول على مطالبهم أو انذارهم وتحذيرهم من ارتكاب الأخطاء فى الاوقات الحرجة .

هـ ـ تعيين الموظف فى مركز رئاسى ، أو نقله لمركز يفيده ماديا ومعنويا أو ارساله فى بعثة أو دورة ، أو ترقيته .

وهذه كلها حوافز أو مغريات غير رسمية يمكن أن يستخدمها القائد الرسمى

لكسب تأييد ودعم المجموعات غير الرسمية وقياداتها ..[1]

المطلب الثانـــى

مواجهة القائد الرسمى للمجموعات غير الرسمية وقياداتها

اذا وجد القائد الرسمى أن امكانية التوفيق بين أهداف التنظيم الرسمى والأهداف التى تسعى المجموعات غير الرسمية لتحقيقها صعبة فأنه سيضطر الى اتخاذ مواقف ايجابية نحو تجميد وضع هذه المجموعات ومنع انتشارهـــا ، واستخدام الوسائل الفعّالة لضبط نشاطاتها واحتواء قياداتها أو عزلهـــا للحيلولة دون تهديدها للتنظيم الرسمى وقياداته .

ومن أهم الوسائل التى يمكن للقائد الرسمى أن يتّبعها فى مواجهتـــه للمجموعات غير الرسمية وقياداتها والتى كشفت عنها بعض الدراسات التى تمت فى هذا المجال الوسائل التالية :

١ ـ أن يحاول القائد الرسمى استغلال أى مناسبة ـ كرئاسته لاجتماع رسمى ـ فيلمح الى أن هناك تجمعات غير رسمية داخل التنظيم تعمل باتجاهـــات غير مرضية ، وأنه يلفت النظر لذلك ،وأنه لا يمكنه بعد ذلك الصفح عن الأخطاء التى قد تقع من قيادات هذه التجمعات أو من أفرادها فى المستقبل . . واذا وجد أن هذه الخطوة لم تجد شيئا ،فيمكنه أن يبدى علنا عدم رضاه عن هـذه التجمعات ، ويبادر الى اتخاذ مواقف ايجابية لتجميد وضعها ومنع انتشـــار نشاطاتها ، أى يحاول احتواء الشّلة . . الّا أن التطبيق العملى كشف عـن أن محاولة القائد الرسمى منع انتشار نشاط المجموعة غير الرسمية غالبا مايـــتم عن طريق تكوين لجان تتولى وضع الحلول الكفيله بالحد من انتشار نشاطاتهـا

---

(١) Dalton, op. cit, 1959, pp : 1٩ , 199.

أو منعها .

وهذه اللجان قد تضم فى عضويتها واحدا أو اكثر من اعضاء المجموعة غير الرسمية التى يعمل القائد على تصفيتها أو منع انتشار نشاطاتها فى التنظيم .. وأعضاء المجموعة غير الرسمية المشتركون فى مثل هذه اللجان يشاركون أعضاء اللجان الاخرى فى ابداء الآراء وتقديم الاقتراحات التى يكون فيها مصلحة لشلتهم ، وقد يواجهون الأعضاء الآخرين بآراء واقتراحات تستهدف الوصول بالمشكلة الى حدود معقّدة ، وقد يعدون تقارير تتضمن مايكون فيه دعم لشلتهم .. وربما يجد مثل هؤلاء الأعضاء أنفسهم مضطرين تحت ضغوط معينة فى بعض الاحيان للعمل مع الأعضاء الآخرين لاضعاف الشلة التى ينتسبون اليها لتحقيق ماتهدف اليه القيادة الرسمية .. (١) وهذه الاعتبارات جميعا يجب أن يضعها القائد الرسمى فى تقديره عند اقدامه على مقاومة المجموعات غير الرسمية وقيادتها ومنع انتشار نشاطاتها .

٢ - أن يلجأ لنقل القائد غير الرسمى للشلة أو ترقيته باعتباره العضو المهم فى المجموعة غير الرسمية فاذا وجد القائد الرسمى أن الحجة التى يستند عليها فى نقل القائد غير الرسمى للمجموعة أو ترقيته تبدو مقبولة ، فيمكنه بذلك أن يضعف هذه المجموعة لافتقارها للقيادة .. وقد يترتب على ذلك تشتيت أعضاء المجموعة فى أقسام مختلفة من التنظيم .

الا أن هذه الوسيلة وان كانت ممكنة وفعّالة أحيانا ، تكون غير مجدية فى أحيان أخرى .. فقد يكتشف القائد الرسمى فى القائد غير الرسمى قدرات ومهارات عالية تؤهله لمركز وظيفى آخر غير الذى تم نقله اليه أو تسلمه بعد

---

(١) Shartle, op. cit, 1956, p: 60 .

ترقيته . كما أن محاولة التخلص من القائد غير الرسمي باقصائه عن مركزه ، يبقى الشلة التي يقودها على عداء مع قيادة التنظيم ، ويتيح الفرصة أمام قادة جدد يبرزوا ويحتلوا مراكز قيادية جديدة في هذه الشلل بدل السابقين .(١)

٣ - أن يعمل على تصفية المجموعات غير الرسمية أو اضعافها بوسائل نظامية .. ويكون ذلك عن طريق تطبيقه لأساليب أو وسائل مختلفه أهمها : تناوب العمل بين الموظفين ،أو اجراء تغييرات مباشرة أو غير مباشرة في بناء التنظيم ،أو استغلال الظروف الملائمة لايقاع الجزاءات النظامية الملائمة والتي يمكن بايقاعها الكشف عن مشاعر الأعضاء الهامين في الشلة ، أو اتباع اسلوب المفاضلة والتمييز بين أعضاء الشلة في المعاملة بطرق متعددة فيضطر بذلك من لا يلقى التفضيل منهم الى طلب النقل لقسم آخر أو طلب اعفائه من العمل ، أو يستغل خمول أو تكاسل بعض أعضاء الشلة في العمل لتنزيل مراتبهم أو منع وصول المعاملات اليهم على أمل أن يضطرهم الى الكف عن النشاطات الهدامة ضمن شلتهم أو التوقف عن العمل وترك الوظيفة .. الى غير ذلك من الوسائل التي تستهدف في مجملها تمزيق الشلة وروتينها في العمل وبالتالي اضعافها.(٢)

ومع أن التطبيق العملي لهذه الوسائل قد أثبت أن بعضها يكون مجديا في التعجيل في القضاء على نشاطات المجموعات غير الرسمية غير المرغوبه

---

(١) Strauss and Sayles, op. cit, 1972, p: 194.

(٢) راجع :

- Muti, op. cit, 1963, P : 572, 573.
- Dalton, op. cit, 1959, P : 67.

وايقافها ، وبالتالى الحيلولة دون تكوين شلل جديدة ، فان استخدام هذه الوسائل يتطلب حكمة من القائد الرسمى حتى لا يعكر صفو العلاقات والروابط الشخصية الأصيلة القائمة بين موظفى التنظيم ككل .. كأن يشعرهم بأن تناوب العمل بين الموظفين مثلا انما لجأ اليه كوسيلة لتوسيع مداركهم وتقوية القدرة لديهم على الرؤية السليمة والواضحة للامور .. وأن يعمل على جعل التغييرات التى يحدثها ضمن التنظيم مقبوله لديهم من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة والواضحة عن خطط التنظيم للمستقبل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية للاتصالات ، بحيث يبدو أى تغيير لأعضاء المجموعات غير الرسمية على أنه ضمن خطط التنظيم وليس حيلة لدفع الموظفين من أعضاء الشلل فى عملية تناوب تستهدف الحد من نشاطاتهم أو اضعافها .

الباب الثالث

خصائص القيادة الادارية

تمهيد :

لما كان من الأسباب الأساسيه لنجاح الادارة وفاعليتها ، نجاح وفاعلية القيادة الادارية ، وهذا يعتمد بدوره على مايتمتع به المدير القائد من سمات شخصية (*) وقدرات ومهارات (١) ، فقد اتجهت كل الجهود فى الفكر الادارى لتحديد

(*) تعرّف الشخصية بأنها ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والمميزات والتركيبات الجسميه والعقلية والانفعالية والاجتماعية التى تبدو فى العلاقات الاجتماعية للفرد والتى تميزه عن غيره من الأفراد تمييزا واضحا . .

ومع أن الصفات qualities والسمات traits هى استدلالات مستمدة من ملاحظة افعال الاشخاص ، فان الصفة أكثر عمومية من السمة . . اذ الصفه تعنى : الحالة التى يكون عليها الشىء . . أما السمة : فتعنى العلامة المميزه ، يقال : اتسّم الرجل اذا جعل لنفسه سمة يعرف بها . انظر : لسان العرب ، لابن منظور ، مجلد ٣ ، ص: ٩٣٦ . . وقد آثرنا استعمال كلمة السمات بدلا من كلمة الصفات لأن الأولى اكثر دقة فى الدلالة على المعنى المقصود فى بحثنا وهو العلامات المميزة لشخصية القائد ،

(راجع : سليمان نظمى اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٢ ، ص : ١) .

(١) تعرف القدرة ability بأنها المقدرة - فطرية كانت أم مكتسبة - على القيام بأعمال ذهنيه أو حركية .

أما المهارة skill فهى القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقه والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت .

وترتبط بالمهارة العادة habit من حيث أن المهارة هى عادة حركية لها أهداف اجتماعية ، كمهارة الكتابة على الآلة الكاتبة . . بينما العادة عبارة عن نشاط يقوم به الفرد آليا وبسهولة نتيجة للتكرار (كالمشى مثلا) . .

كما يرتبط بالقدرة والمهارة الاستعداد apptitude وهو القدرة على اكتساب مهارة من المهارات . .

راجع :

- علاء احمد الامام : "تدريب الادارة الوسطى فى قطاع الخدمة المدنية" ، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة بجامعة القاهرة ، عام ١٩٧٢ ، ص: ٩ .

- د . فتوح أبو العزم ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٤ ، ص : ٥٥ .

اختيار القادة الاداريين القادرين على أداء دورهم بكفاءة .

ومن هنا أصبحت مشكلة اختيار القادة الاداريين واعدادهم وتطويرهم ، من أهم ماتعنى به الدول الحديثة على اختلاف انظمتها . . ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا ، نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحه من ناحية ، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة الى أخرى ، ومن فترة زمنية الى اخرى ، ومن موقف لآخر ، فى التنظيم الواحد .

وقد أسفرت معظم الجهود التى قام بها ـ علماء الادارة وعلماء النفس والاجتماع ـ لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء ، عن حصر هذه المعايير فى مجموعتين أساسيتين :

أحدهما : معايير شخصية ؛ تدور حول السمات الشخصية للقائد ، وثانيتهما : معايير موضوعية ؛ مرتبطة بالمركز القيادى وعلاقة القائد بالمرؤوسين . وقد تبلورت هذه الجهود فى ثلاثة مداخل للقيادة ، ومنها ظهرت ثلاث نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة Theories of Leadership

١ ـ المدخل الفردى individual approach ـ (نظرية السمات traits theory)

٢ ـ المدخل الاجتماعى social approach ـ (نظرية الموقف situtional theory)

٣ ـ المدخل التوفيقى combination approach ـ (النظرية التفاعلية Inter-actional theory)

وسنعرض فى هذا الباب للنظريات الثلاث ، لبيان الافتراضات التى تقوم عليها كل نظرية ، واتجاهات أنصارها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة مدى نجاحها . . ثم نتبع ذلك بعرض للاتجاهات الحديثة التى استهدفت تحديد

متطلبات القيادة الفعّالة ، على ضوء التطور التكنولوجى ،وماادى اليه من تطوير فى الادارة الحديثة .

وسيكون كل ذلك فى أربعة فصول :

الفصل الاول : المدخل الفردى ـ (نظرية السمات) .

الفصل الثانى : المدخل الاجتماعى ـ (نظرية الموقف) .

الفصل الثالث: المدخل التوفيقى ـ (النظرية التفاعلية) .

الفصل الرابع : الاتجاهات الحديثة فى خصائص القيادة الادارية .

الفصل الأول

المدخل الفردى ـ (نظرية السمات)

تمهيد :

يعتبر المدخل الفردى من اولى المحاولات التى استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحه . ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين ، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا فى كل المواقف.(١)

ومن أقدم النظريات التى ظهرت فى اطار المدخل الفردى " نظرية الرجل العظيم The great man theory .. ويرى القائلون(٢) بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد ، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات مايمكنهم من أن يكونوا قادة .. وينظر هؤلاء المفكرين الى القادة على أنهم محصورون فى عدد محدود من العائلات ، كما أنهم يسهمون فى تحديد شخصية المجتمع وبالتالى فى تغيير التاريخ تغييرا جوهريا .. وذهبوا الى الاعتقاد بأن " القادة يولدون ولا يصنعون Leaders are born, not made " وأن السمات القيادية " موروثة وليست مكتسبه " Inhereted rather than acquired

---

(١) Bass, op. cit, 1960, p : 15.

(٢) لقد سادت أفكار هذه النظرية فى أوربا فى القرن الثامن عشر ، ووجدت أنصارا لها فى بعض دول أوروبا مثل ـ " توماس كارليل T.Carlyle " و " فرنسيس جالتون F. Galton " ـ فى أواخر القرن الثامن عشر .

راجع :

H.Smith,"Psychology of Industrial Behavior, op.cit, 1964, p: 245.

.. بمعنى أن القوّاد يولدون قوادا ، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا ؛ فالملك والأمير والاقطاعى كل هؤلاء يولدون قوادا ، لأن لديهم من السمات الوراثيه مايجعلهم أهلا للقيادة .(١)

فأفكار هذه النظرية تركزت اذن حول المعايير الشخصية التى تضع الزعامة الناجحه ، وكيف أن القيادة الناجحه تتطلب أشخاصا ذوى مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم ..وأن " الرجل العظيم" يستطيع أن يحدث فى الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها .. ويرجع ـ بعض الكتّاب (٢) ـ السبب فى تركيز أنصار هذه النظرية اهتمامهم على المعايير الشخصية التى تضع " الرجل العظيم " الى تأثرهم بالاعتقاد الذى كان سائدا لدى الأقدمين والذى يقوم على أسطورة القائد البطل heroic - Leader myth ـ ، والذى يربط النجاح فى القيادة بوجود قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد ، وأن القائد يمتاز عن الأفراد العاديين ببعض الخصائص التى تعتبر خارقة للطبيعة البشرية مثل : القدرة على قراءة أفكار الغير ، وعلى استقراء المستقبل ، وعلى ارغام الاخرين على الطاعة بالتنويم المغناطيسى .. فالقائد فى اطار هذا الاعتقاد كان شخصا لديه قدرات اسطورية خارقة تفوق مايتصف به الشخص العادى .

وتعتبر الأفكار والتصورات التى ارتكزت عليها " نظرية الرجل العظيم" ، انعكاسا

---

(١) راجع :

Mcgregor, op. cit, 1960, pp:179, 180.

Bavelas, Leadership : Man and Function, in : Gibb, op. cit, 1969, PP : 17,18.

J. Lawrie, " Leadership and Magical Thinking", Personnel Journal, Vol:49, April, 1970, PP:750-756.

لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التى سادت فى مراحل تاريخية مختلفة فى المجتمع الغربى ، واستمدت منها مغزاها وحقيقتها ، وأسهمت فى صياغة هذه النظرية .. ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها " الأب الشرعى لكل تفكير فى موضوع القيادة "(١) .. وقيل كذلك " أن نظرية القيادة - على حد تعبير " بترولو Petrullo " - قد بدأت مسيرتها من نظرية الرجل العظيم "(٢) ..

وبالرغم من أن التصورات والافكار التى أسهم بها أنصار هذه النظرية للكشف عن خصائص القيادة ، كانت محاولات تقوم على التأمل وتفتقر الى الشواهد التجريبية لتأكيدها ، فان ذلك لا يضعف من أهميتها ، اذ هى تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة ، والذى لا يمكن انكار أثره على كثير من العلماء والباحثين المحدثين ، والذين صاغوا على هديها نظرياتهم العلمية ، فظهرت " نظرية السمات " التى تركزت جهود روّادها حول اختبار فروض " نظرية الرجل العظيم " ، مستعينين فى ذلك بأساليب وطرق الاستدلال العلمى .

وتعتبر " نظرية السمات " من أولى المحاولات التى ظهرت فى اطار المدخل الفردى لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة

---

(١) Jennings, op. cit, 1973, pp : 3, 4.

ويقول مانصه :

".. The parent of our modern approach to Ledership is the great man theory".." .

(٢) L.Petrullo,"Leadership and Interpersonal Behavior", (Holt Rinchart and Winston Inc. New York,)1961,pp: xii, xiii .

الناجحين . . واذا كانت الدراسات التى اجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق فى أوائل هذا القرن ، فانها اتّسمت وأصبحت أكثر شمولا بعد الحرب العالمية الثانية ، وخاصة فى الولايات المتحدة الامريكية (١) .

ويقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح فى القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، كما أن توافر هذه السمات فى شخص مايجعل منه قائدا ناجحا . . وعلى ضوء هذا الفهم تركّزت جهود أنصار هذه النظرية ـ والذين أطلق عليهم فيما بعد " الباحثون عن السمات القيادية traitsts " ـ حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة فى أى موقف ، والتحقق بالتالى من السمات التى تجعل من شخص ما قائدا اداريا أفضل من غيره . . وقد تبنى هؤلاء الدارسين الطريقة الاستقرائيه أو الاستنتاجيه inductive procedure للكشف

---

(١) يقول " فريد فيدلر F.Fiedler " مؤكدا ذلك ! ان الدراسات المنتظمة فى الفكر الادارى لموضوع القيادة لم تكن معروفة فى الولايات المتحدة الامريكية حتى بداية هذا القرن ، ويدلل على ذلك بأن مكتبة الكونجرس لم تكن تحوى أى كتاب عن موضوع القيادة حتى عام ١٨٩٦ . وأنه بعد الحرب العالمية الأولى بدأ الاهتمام بالموضوع من قبل علماء النفس ، واتّسمت الدراسات والبحوث التى اهتمت بالموضوع بعد الحرب العالمية الثانية بشكل ملحوظ ، تمثل فى اهتمام الكثير من الجامعات الأمريكيه باجراء البحوث والدراسات التجريبية التى تركزت حول الكشف عن السمات الشخصية وأنماط السلوك التى اذا ماتوافرت فى شخص جعلت منه قائدا فعالا . .

راجع :

ـ F.Fiedler, "A Theory of Leadership Effectivness " (McGraw-Hill Book Co. - New York), 1967, Pilo .

عن السمات القيادية ؛ وذلك بملاحظة القادة والزعماء ، وأخذوا يعددون السمات التى يتميز بها كل قائد ، وتوصلوا الى افتراض مؤداه : أن السمات المشتركة التى يتميز بها كل القادة أو الزعماء ، هى المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة ، وامكانية النجاح فيها leadership potential (١) ..

وسنعرض لنظرية السمات فى ثلاثة مباحث : الاول : نعرض فيه أهم السمات اللازمة للقيادة ، والثانى : لتحليل أهم السمات والقدرات والمهارات الضرورية لنجاح القيادة ، والثالث : لتقييم نظرية السمات وبيان الى أى مدى نجحت فى ايجاد نمط ثابت للسمات التى تميز القادة الناجحين . consistent patten of traits

---

(١) Koontz and O'donnell, op, cit, 1959, pp: 429, 430.

المبحث الأول

السمات الشخصية اللازمة للقيادة

لقد أفاض كتّاب الادارة وعلم النفس من أنصار نظرية السمات - في تحليل السمات اللازمة للقيادة ، وتوصلوا من خلال دراساتهم الى مجموعات من السمات العامة تصوروا أنها ضرورية للقيادة ، ويمكن اذا ماتوافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا ..

أولا - فقد توصل "رالف ستوجديل R.Stogdill" (1) من خلال تقييمة لأكثر من (١٥) دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التى قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين ، لمعرفة السمات التى تجعل من انسان ما قائدا ناجحا ، الى أن أهم هذه السمات مايلى :

أ - القدرة capacity ؛ وتتضمن : الذكاء ، طلاقة اللسان ، اليقظة الأصالة ، والعدالة .

ب - مهارة الانجاز achievement : وتتضمن الثقافة والتعليم ، المعرفة الواسعة ، والقدره على انجاز الأعمال ببراعة ونشاط .

جـ - تحمّل المسئولية responsibility : وتتطلب المبادأة ، الثقة بالنفس ، المثابرة ، الاعتماد على النفس ، السيطرة ، والرغبة فى التفوق والطموح .

د - روح المشاركة Participation: وتتطلب النشاط ، الروح الاجتماعية الطيبة ، المساهمة والتعاون ، القدرة على التكيّف ، روح الفكاهة والدعابة .

---

(1) R.Stogdill,"Personal Factors Associated with Leadership", Journal of Psychology, vol: 25, July, 1948, pp : 35-71.

هـ ـ المكانة الاجتماعية status : وتتطلب الشعبية popularity أى أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه ، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا .. وهذه السمه لها أهميتها فى الواقع العملى ـ كما يقول " ستوجديل " ـ فى الدول المتقدمة والنامية على السواء .

و ـ القدرة على تفهم الموقف situation : وهذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا ، ومهارة فى تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم ، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذى يقوده مهما كانت الظروف .

وقد لاحظ " ستوجديل " على نتائج الدراسات التى استعرضها ؛ أنها تمت فى عدد من الجماعات تختلف فى طبيعة تكوينها ـ كأطفال المدارس ، والعاملين فى الكنائس والسجون ، والمجندين وغيرها .. كما لاحظ أن هذه الدراسات افترضت أن القائد يتمتع ببعض السمات التى توهله للقيادة ، أما التابع ـ المرؤوس ـ فيفتقر الى بعض هذه السمات ، ولذلك لا يمكنه أن يقوم بدور القائد .

ثانيا : وتوصل " سيسيل جود C.Goode " [1] ـ من خلال دراساته الهامه عن القيادة ـ الى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الناجحة هى :

أ ـ أن يكون معدّل الذكاء لدى القائد اكثر من معدّل الذكاء لدى مرؤوسيه ، على ألا يكون مستوى ذكائه عاليا الى الدرجة التى تجعل من العسير على مرؤوسيه التفاهم معه فى العمل .

---

(1) Cecil Goode, "Significant Research on Leadership", Personnel, vol: xxvii, no:5, March, 1951, pp:342-349.

ب ــ أن يكون لديه اطلاع والمام واسعان بأمور العمل .

جـ ــ أن تكون لديه القدرة على التعبير عن أفكاره ؛ يكتب ويقرأ بسهولة بحيث يكون مقنعا لمرؤوسيه ومفهوما لديهم .

د ــ أن يكون ناضجا عقليا وعاطفيا .

هـ ــ أن يكون لديه الدافع الذاتى الذى يحفزه الى العمل لتحقيق الانجازات المطلوبة.

و ــ أن تكون لديه المهارة الانسانية والاجتماعية فى التعامل مع مرؤوسيه .

ز ــ أن يكون اعتماده على مهاراته الادارية بشكل يفوق اعتماده على مهاراته الفنيه .

ثالثا : ويحدّد " جاك تايلور" [1] الخصائص الرئيسية للقيادة ــ كما استخلصها ــ من مجموعة الدراسات التجريبية الواسعة التى قام بها ــ على النحو التالى :

أ ــ القدرة العقلية .

ب ــ الاهتمام بالعمل ، والالمام بجوانبه ونشاطاته .

جـ ــ المهارة فى الاتصالات ؛ وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع بالكتابة أو بالكلام .

د ــ القدرة على حفز المرؤوسين الى انجاز العمل من خلال استمالتهم وترغيبهم فى العمل .

هـ ــ المهارة الاجتماعية فى التعامل مع المرؤوسين .

و ــ المهارة الادارية التى تتطلب القدرة على التصّور ، والمبادأة ، والتخطيط ، التنظيم ، والتقرير ، واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل فى منازعاتهم .

رابعا ــ ويقسّم عالم الادارة الهندى " تايجى " [2] السمات التى يجب توافرها فى المدير

---

(١) Taylor, op. cit, 1962, pp : 22-3..

(٢) Tyagi, op. cit, 1972, pp : 287-290.

لتجمل منه قائدا الى ثلاث مجموعات هى :

أ - سمات شخصية personal : تتمثل فى :

(١) الصحة الجيدة والقدرة على التحمّل ، والطاقة الجسمية العالية .

(٢) ادراك المدير لرسالته ،وللهدف المراد تحقيقه ، وتتمته بالحماس والثقه بالنفس .

(٣) روح الصداقة فى تعامله مع مرؤوسيه وتقديره لهم .

(٤) الذكاء الحاد ، والفهم العميق والشامل للامور ،وسرعة البديهة فى ادراك عناصرها الرئيسية .

(٥) الأمانة والاستقامة والاحساس بواجباته الاخلاقية .

(٦) الحكم الصائب على الأمور ، والقدرة على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة .

ب - سمات سياسية political : وتتمثل فى : قدرة المدير على الاستجابة للروح السياسية العامة ، وادراكه للأهداف السياسية والمثل العليا التى يطمح الشعب الى تحقيقها ، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية .

جـ - سمات نظامية institutional : وهى تعنى : قدرته على الالتزام بالأنظمة ومراعاة تطبيقها بشكل صحيح ، وعلى تفويض سلطاته ومعرفته للحدود التى يجب أن يلتزم بها فى التفويض ؛ وادراكه الواعى لخطوط الاتصال الرسمى وحذقه فى استخدامها ، وقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة ، فى حدود الأهداف والخطط المرسومة .

خامسا : وتوصل " براون Brown " - من خلال دراسة ميدانية للقيادة الادارية (١)

---

(١) Brown and Cohn, The Study of Leadership , op. cit. 1950 P : 50.

ـ الى مجموعة من السمات يجب توافرها فى القائد هى : أن يكون القائد أكبر سنا ،وأنسب صحة ، وأحسن مظهرا ، وأكثر ذكاء ، وأصوب حكما ، وأنفذ بصيرة ، وأوسع معرفة ، وأقدر على التحمل والمثابرة ، وأقدر على التكيف وتحمل المسئولية ، وأقوى ثقة فى النفس وفى التحكم عند الأنفعال . .

سادسا ـ كما قام "ارنست ديل" [1] بجمع السمات التى تأخذ بها ثانى شركات عند اختيار مديريها ،فتبين له أن هذه السمات هى : الدقة فى العمل ،القدرة على التفويض ، القدرة على الترويج لقبول أفكاره لدى مروءوسيه ، قبول المدير من الآخرين ، القدرة على التكيّف ، الطموح ، القدرة التحليلية ، الاستعداد للتعلم ، الاستعداد للاشراف ، الاستعداد للتعاون ، القدرة التنسيقيه ، القدرة الابتكارية ، الحزم ، الاستقرار العاطفى ، بعد النظر ، الصحة الجيدة ، الذكاء ، القدرة على التصّور ، المبادأة ، الأخلاق الممتازه ، الاداء الجيد ، الحكم الصائب على الامور ، القدرة على التعبير ، القدرة التنظيمية ، المثابرة ، المظهر الخارجى الحسن ، حسن التصرف .

يتبين من العرض السابق للسمات اللازمة للقيادة ـ والتى أسفرت عنها نتائج مجموعة من الدراسات ـ [2] أن هذه السمات متعدده الى درجة يكاد يكون

---

(١) Dale, op. cit, 1965, p: 417.

(٢) لما كان الهدف من عرض المجموعات المتعددة من السمات الشخصية اللازمة للقيادة التى أسفرت عنها الدراسات السابقة ، معرفة التصورات المختلفة للباحثين الذين قاموا بها ، فقد عرضنا لأهم الدراسات التى قام بها الباحثون من أنصار نظرية السمات . . الاّ أن هذه الدراسات ليست هى الوحيدة التى تمت فى هذا المجال بل ان هناك مجموعة اخرى من الدراسات أقل أهمية منها على سبيل المثال

أ ـ فقد توصل "بارنارد" الى خمس سمات للقائد هى بحسب أهميتها : الحيوية والقدرة على التحمّل ، الحزم ؛ أى الرغبة فى التقرير والقدره عليه ، القدرة على الاقناع ؛ وهذا يتطلب القدرة على تفهم وجهة نظر الشخص الذى يريد اقناعه وفهمه لمصلحته وظروفه ،والقدرة على تحمل المسئولية ، والقدرة العقلية ؛ وهى تأتى من حيث الأهمية بعد السمات الأربع السابقة . .

=

من الصعب توافرها فى شخص معين ، كما أن مدى توافرها أمر مرهون بالمقومات

=راجع C.Barnard, "The Nature of Leadership", in: "Human Factors in Management ",edited by : S.Hoslett, (Harper and Brothers, New York), 1946, pp : 23-24.

ب : كما حدد " وليام كورنيل W.Cornell " السمات اللازمة للقائد الناجح على النحو التالى : مهارته الانسانية فى سلوكه وعلاقاته مع مرؤوسيه ، ثقته فى نفسه وقدرته على الانجاز ، قدرته على تنمية الأفراد وما يتطلبه ذلك من معرفته لمرؤوسيه وقدراتهم وطاقاتهم وامكانية تدريبهم وتطويرهم ، حذقه فى الاستفادة من كافة امكانيات التنظيم ، ايمانه بقيمة العمل الجماعى وتطبيقه عمليا ، قدرته على الحكم الصائب على الأمور ، ضبط النفس ، الاستقامة والامانة ، القدرة على التنسيق بين النشاطات المختلفه التى تتم داخل التنظيم ، مهارته فى الرقابة على التكاليف وحرصه على أن يحقق ربحا ، القدرة على استخدام أدوات الرقابه المساعدة ؛ كالموازنة واللجان والمؤتمرات ونظام الاقتراحات والتقارير ..

راجع : W.Cornell,"Organization and Management in Industry and Business", third ed., (The Roland Press Co.- New York), 1947, pp: 64, 71.

جـ : وذكر " هربرت تون H.Tone " أن القائد يجب أن تتوفر فيه السمات التاليه : الحيويه والنشاط اللازمين للبدء فى الأعمال ،القدرة على التعرف على المشكلات ومواجهتها ، القدرة على مواجهة الأزمات بنشاط وحزم ، القدرة على أداء واجبات وظيفته وعلى تحمل مسئولياتها ، عدم التردد والثبات حتى يعرف المرؤوسون المطلوب منهم عمله وماهم منهيون عنه ، تفهم حاجات ومشاعر الآخرين وتقبّل الفوارق الشخصية بينهم وتقديرها ، أن يشعر المرؤوسون بأهميتهم فلا يقلل من شأنهم ولا يعاملهم بكبرياء ، والولاء ؛ فلا يتجاهل ولا ينتقد علنا أوامر رؤسائه ويساعد مرؤوسيه عند الحاجة ..

راجع : H.Tone, S.Simon, and E.Megill,"Business principles, Organization, and Management", Second ed., (McGraw-Hill Co. - New York), 1963, pp:52,53.

ويضاف الى الدراسات السابقة دراسات أخرى قام بها الباحثون : "تيد" ، " روس وهندرى" ، " ريتشارد ويل" ، و" أرجيرس" .. يجد القارئ شرحا مفصلا لها فى المراجع=

المختلفة للمجتمع ، وقواعد السلوك التى تحكمة ،والاتجاهات السائدة فيه ، والتطورات المختلفة التى يمر بها . . وقد كان القصد من عرض المجموعات المتعددة من السمات التى أسفرت عنها الدراسات السابقة ، معرفة التصورات المختلفه للباحثين الذين قاموا بها .

وفى اعتقادنا انه اذا كان من الصعب تصّور توافرها فى شخص واحد ،فأنه من الممكن تصّور توافر اكبر قدر منها فى شخص واحد ، بجانب السمات الخاصه بكل موقع قيادى على حدة .

التالية :

Tead, The Art of Leadership, op. cit, 1963, p: 83.

M.Ross and C.Hendry,"New Understanding of Leadership", forthed. (Association press-New York), 1963,pp:59,60.

W. Newman,"Administrative Action-The Techniques of Organization and Management,(Sir Isaac Pitman and Sons Ltd-New York), Seconded, 1963, P:327.

C.Argyris", some characteristics of successfull Executive", Personel Journal, vol:32,Nov.(1953,pp:50-55 .

المبحث الثانى

تحليل لبعض السمات اللازمة للقيـــــــادة

سنعرض فى هذا المبحث لأهم السمات والمهارات القيادية ـ التى نرى من وجهة نظرنا ـ أنها لازمة بدرجات متفاوتة لكل فرد يتحمل مسئولية القيادة .. وسنتولى تحليل هذه السمات على ضوء الدراسات التجريبية التى تناولتها ، والتى حاول الباحثون من خلالها التأكد من وجود علاقة ايجابية بين هذه السمات والنجاح فى القيادة . وقد حاولنا استخلاص هذه السمات من الدراسات الواسعه التى شملت عددا كبيرا من مديرى الأعمال الناجحين .

وقد آثرنا تقسيم هذه السمات والمهارات الى أربعة مجموعات[1] :

الاولى : المهارات الذاتية . individualistic skill

الثانية : المهارات الفنية . technical skills

الثالثة : المهارات الانسانية . Human skills

---

(١) ان معظم كتّاب الادارة يصنفون السمات والقدرات والمهارات اللازمة لنجاح القادة الى : سمات وقدرات ذاتية ، ومهارات قيادية Leadership skill تتمثل فى المهارات الثلاث : الفنية ،والانسانية ،والذهنية . .الّا أننا نرى أن الكثير من السمات الذاتيه يمكن ادخاله ضمن المهارات القيادية الثلاث ، كما أن المهارات القيادية تعتبر مكملة للسمات والقدرات الذاتية اللازمة للقيادة ؛اذ هى جميعا تعتبر من السمات المشتركة للقادة الناجحين . .لذلك فضّلنا تصنيف السمات ـ التى نرى أنها ضرورية للنجاح فى القيادة ـ الى أربعة مجموعات ،على النحو الذى سنتولى تفصيله فى هذا المبحث .

راجع فى تصنيف السمات والمهارات القيادية :

R.Katz,"Skills of An Effective Administrators", Harvard Business Review, Vol:xxxiii Jan-Feb., 1955, pp:33-42.

الرابعة : المهارات الذهنية conceptional skills .

وسنتولى تحليل هذه المجموعات فى الفروع الأربعة التاليـة .

الفـــــرع الأول

المهـــارات الذاتيـــــة

تتمثل المهارات الذاتية فى بعض السمات والقدرات اللازمه فى بناء شخصـــية الافراد ليصبحوا قادة ، مثل : السمات الجسمية ، والقدرات العقلية ، والمبادأة والابتكار ، وضبط النفس . .

أولا ـ السمات الجسمية Physical traits :

تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التى تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية ، كالقامة والهيئة ، والاستعدادات الفزيولوجيه بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية والنفسيه .

وتتمثل السمات الجسمية فى : القوة البدنية والعصبية ، والقدرة على التحمل ، والنشاط والحيوية فنجاح القائد فى أداء دورة يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية ، وعلى مدى حيويته ونشاطه وصلابته وقدرته على التحمل . . وكلهـــا قدرات تمكّنه من أن يشيع الحيوية والنشاط فى مرؤوسيه للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة .

فالقوة البدنية والعصبية : غالبا ما ترتبط بالصحة الجيدة ، وضرورة توافرهـــا لدى القائد ، تتطلبه صعوبة الدور الذى يقوم به ؛ فالقيادة عمل شاق يتطلـــب جهدا مركزا ومتواصلا ، كما يتطلب ساعات عمل أكثر مما يتطلبه العمل العادى ، بالاضافة الى المواقف المعارضة والأزمات التى تواجه القائد والتى ينبغى أن يستعد لمواجهتها .

ومن أهم العوامل التى تؤثر فى القوة البدنية والعصبية للقائد : المرض ، والاجهاد المستمر ، والعمل الروتينى الذى يبعث على الملل . . ولذلك فأن من الامور المفيدة ، توفر مايحتاجه القادة من العطلات والاجازات ، وكذلك تنظيم العمل بالشكل الذى يمكنهم من الاحتفاظ بنشاطهم .(١)

والقوة البدنية والعصبية لاتختلط بسمة الحيوية وقوة التحمّل ؛ اذ لايوجد تلازم بين السمة الاولى والسمتين الاخريين . . فقد يوجد قادة يتمتعون بصحة جيدة وطاقة بدنية وعصبية غير عادية ، ولا يتمتعون مع ذلك سوى بحيوية وقوة تحمل قليلة أو متوسطة .(٢)

ومما ينبغى الاشارة اليه ، أن مشكلة القادة فى الغالب ليست توافر الطاقة البدنية والعصبية لديهم أو بناؤها ، بل المشكلة فى معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة بحكمة وروية . . فالكثير من القادة يبددون طاقاتهم نتيجة لسوء استخدام طاقاتهم الجسمية . وفى - تصورنا - أن قادة الأجهزة الادارية فى الوقت الحاضر هم احوج مايكون للطاقة البدنية والعصبية العالية ، لأنهم مضطرون لبذل جهود ضخمة لمتابعة التطورات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية التى تشهدها الادارة الحديثة ، والتى ينعكس أثرها على الدور القيادى الذى يؤدونه . . وهذا ماأكدته نتائج بعض الدراسات التى تمت حديثا - والتى شملت سمات أحد عشر مديرا يمثلون أكبر احدى عشرة شركة أمريكية وأكثرها ربحا - أن أهم السمات المشتركة بينهم هى : تمتعهم باحتياطى من الطاقة الجسمية أعلى مما هو معتاد لدى معظم الناس . . وأن هذه السمة تفسّر سمة ثانية لاحظها الباحثون المشرفون على الدراسة

---

(١) Tead, op. cit, 1963, pp : 89 - 93.

(٢) Barnard, The Nature of Leadership, op.cit, pp: 23,24.

عند أغلب المديرين الناجحين لشركات أخرى يعرفونها ، وهى أن اندفاعهم نحو العمل ، والتزامهم بانجازه ، كان يبدو من خلال الجهد المضنى الذى كانوا يبذلونه ، والذى كان يأخذ الكثير من وقتهم وطاقتهم .(١)

ثانيا ـ القدرات العقلية mental abilities :

المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد ، وهى قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ..(٢) ويعتبر الذكاء (*) intelligence من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة .. فقد أثبتت الدراسات التى استهدفت

---

(١) R.Heuschet,"Leadership styles and Organizational Behavior," in : The Arts of Top Management , op. cit, 1970, p: 44.

(٢) انظر مجموعة المصطلحات العلمية والفنية التى اقرها مجمع اللغة العربية بالقاهرة المجلد الثانى عشر ، عام ١٩٧٠ ، ص : ٢١٣ .

(*) يقصد بالذكاء بمعناه العام : القدرة على سرعة وجودة فهم ما هو جديد ، وهذه القدرة تختلف اختلافا بينا من شخص لآخر ..

وقد ثار التساؤل ـ لدى علماء النفس ـ حول كون الذكاء قدرة فطرية congenital (أى موجودة لدى الفرد منذ ولادته) ، أم أنه قدرة مكتسبة acquired ، بمعنى أنها تضاف الى القدرات الفطرية عن طريق النشاط التلقائى أو التجربة والتدريب ؟ ..

وفى اجابتهم على هذا التساؤل ، يرى الغالبية منهم أنه يجب عدم المبالغة فى التقابل بين السمات الفطرية والمكتسبة ، اذ أن كل صورة من صور السلوك الانسانى هى نتيجة لتفاعل عوامل الوراثة وعوامل الاكتساب بعضها مع بعض .. ومن هنا فانهم ينظرون الى الذكاء على أنه قدره يحتفظ بها الانسان طول حياته ، فهى قدرة فطرية تتكيف بالوراثة ونوع البيئة التى يتنشأ فيها الانسان منذ مولده. فمثلا اذا كانت بيئة الطفل المنزلية وطابع حياته الاجتماعية من النوع الذى يدعو الى أعمال فكرية ويتطلب منه استجابات تصورية ، ويستحثه على العمل المنتج ، ويوفر=

الكشف عن السمات اللازمة للقيادة ، أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة .. فقد أكدت نتائج الدراسات التي قامت بها جامعة "اوهايو" الامريكية تحت اشراف الباحث "ستوجديل" أن سمة الذكاء تشكل السمة الثانية من السمات الوثيقة الصلة بنجاح القائد .. كما لاحظ الباحث المشرف على هذه الدراسة ، أن القائد الاداري يكون في الغالب أكثر ذكاءا من مرؤوسيه .(١)

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما : القدرة على التصّور imagination ، والتمتع بروح المرح والدعابة sense of humor

فالقدرة على التصور : تمكّن من تتوافر لديه من التعرف على المشكلات ومواجهتها .. وهي تساعد القائد على الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل ، وسرعة البديهة في ادراك العناصر الرئيسية الهامة للأمور التي تعرض له ، والتقدير الشخصي السليم .. ويرتبط بالقدرة على التصّور ، المرونة الذهنية ، ويليهما مدى تقبّل القائد للأفكار الجديدة ودمجها ضمن مفاهيمه السابقة .

أما تمتع القائد بروح المرح والدعابة : فيجعله بعيدا عن الصرامة والتزمت ، ويساعده على اقامة علاقات وديه مع مرؤوسيه ، تمكنهم من اجتذابهم واستمالتهم

= له التقدير الملائم على أساس أن هذا الطفل تكون لديه القدرة الذكائيه الطبيعية = ، فسوف يساعد ذلك على أن ينمى مثل هذا الطفل ماوهبمن ذكاء ..
(راجع : د . فتوح أبو العزم ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٤ ، ص : ٨٣ ، ٨٤) .
أنظر أيضا : المعجم الفلسفي الصادر من مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، المجلد الاول ، عام ١٩٦٣ ، ص : ١٤٧ .

(١) Goode, op. cit, pp: 342, 343 .

فى الاتجاه الذى يجعلهم متأثرين به ، ويخلق لديهم الاحساس بعدم وجود بعد اجتماعى بينهم .(١)

ويرجع " ماكجريجور " (٢) السبب فى اعطاء الباحثين أهمية لسمة الذكاء وضرورة توافرها فى القائد ، الى أن المؤسسات الصناعية الحديثة قد درجت على شغل وظائفها من بين العناصر البشرية المؤهلة والمتخرجة من الجامعات بدرجات عالية . . وأن التركيز على ضرورة توفر سمة الذكاء فى المرشحين لشغل الوظائف القيادية ، كان تطبيقا للنتائج التى توصلت اليها الأبحاث الاجتماعية من أنه لانجاز العمل على أحسن وجه ، لابد من وجود الدافع والرغبة فى العمل الذى يرتبط بالذكاء . . ومع أن " ماكجريجور " يسلم بأن هناك وظائف قيادية تتطلب فى شاغلها أن يكون على درجة عالية من الذكاء ، فان ذلك لا يعنى فى رأيه أن هناك تلازما بين سمة الذكاء والنجاح فى القيادة ، بمعنى أن مجرد توفر سمة الذكاء لدى القائد لا يؤدى بالضرورة الى نجاحه فى القيادة ، وأن الذكاء ليس الا أحد المؤشرات العامة التى تدل على احتمال النجاح فى القيادة .

فسمة الذكاء اذن وان كانت ضرورية لنجاح القائد ، الا أنها لا تعنى أن القادة الذين يتميزون بذكائهم يمكنهم أداء دورهم بنجاح فى جميع الظروف . . ذلك لأن هذه السمة فطرية تظهر عند ولادة الفرد وتتكيف بالوراثة ونمو

---

(١) راجع :
- د . على السلمى : " اختبار المديرين " ، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عدد رقم (٧٩) ، اكتوبر ، عام ١٩٧٠ ، ص : ٥٧ .

(٢) - Tead, op. cit, 1963, pp : 127-134.

Mcgregor, op. cit, 1960, p: 186 .

البيئة التى نشأ فيها الفرد منذ ولادته . هذا فضلا عن أن وجهة النظر المشتركة بين الكثير من الباحثين من علماء النفس والادارة على أن القادة الاداريين يتميزون فى الغالب بذكاء أعلى نوعا ما من معدل الذكاء لدى مرؤوسيهم ، قد تم استنتاجها بطريق الملاحظة ، الأمر الذى يجعل هذا المعيار لقياسها يختلف باختلاف دقته واختلاف الباحث الذى يستخدمه كما يختلف باختلاف البيئة الاجتماعية والانماط الثقافية بالنسبة لمن يتم ملاحظتهم .

ثالثا ـ المبادأة والابتكار initiation :

تعنى المبادأة بشكل عام الميل الذى يدفع الفرد الى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير .. وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد ، لأنها ـ كما يقول " فايول " (١) ـ تمكّنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل ، وتمكّنه بالتالى من شحذ عزيمتهم على آداء العمل .. والقائد الذى لا يتصف بالمبادأة يكون قائدا متسلطا يضجر من النقد والنقاش سريع الامتعاض غير مخلص فى افكاره التى يجهر بها ، ويستسلم لاغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه . كما أن سمة المبادأة تمكّن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد ، وتوافرها يعنى القدرة أيضا على التنفيذ (٢) .

ويرتبط بهذه السمة ثلاث سمات أخرى هى : الشجاعة ، والقدرة على الحسم وسرعة التصرف ، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها .

فالشجاعة : تمكّن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بعزم . الا أنها

---

(١) مشار اليه فى: اروبك ، عناصر الادارة ، مرجع سبق ذكره ، ص: ١٣٤ـ١٣٦ .

(٢) تيد ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٧ ، ص: ٧٧ .

لا تعنى من الناحية الأخرى التهوّر والاندفاع . والتطبيقات العملية تظهر أن عدم توفر سمة الشجاعة لدى القائد ، يؤدى الى خوفه من الاقدام على العمل ، وبالتالى الى عدم نجاحه فى أداء دوره القيادى . ومن أهم الأسباب التى تحول فى أغلب الاحيان دون شجاعة القائد ، شعوره بأنه غير كفء ، وغالبا مايكون ذلك نابعا من احساسه بأنه ليس فى مستوى زملائه ممن يتولون مثل هذا المركز سواء من الناحية العملية أو المادية أو من حيث الوضع الاجتماعى أو المظهر الشخصى .. كما أن بعض القادة يخافون من فقد مركزهم ان هم اقدموا على البت فى موضوع معين ، أو فشلوا فى التوفيق بين مطالب من هم أعلى منهم (رؤسائهم) ، ومطالب من هم دونهم (مرؤوسيهم) فهواجس الخوف هذه يمكن أن تعطل سمة الشجاعة لدى القائد ..(١)

والقدرة على حسم الامور : تعتمد عليها كفاءة القائد فى المواقف الاستثنائية التى تقتضى سرعة اختيار البدائل و سرعة التصرف.

أما القدرة على التوقع expectation : فمعناها قدرة القائد على تفهم الموقف المتطور the developing situation .. بمعنى أن يكون لدية القدرة ليس فقط على تفهم الموقف الذى يواجهه ، بل اكثر من ذلك أن يضع خطة لمواجهة الموقف الذى يمكن وقوعه فى المستقبل ، وأن لا يستخدم حكمته وصواب رأيه فى موقف مستقر فقط ، بل يستخدمها أيضا فى موقف متغير .. ذلك لأن الأعمال تتطور باستمرار ، وهذا يتطلب قدرة القائد على توقع الاحتمالات المستقبلة ، وأن يحاول تحقيق التكامل بينها ووضعها فى اعتباره عند اتخاذ قراراته .. فالقدرة على التوقع اذن تعنى التعمق فى النظر الى المستقبل ، وهى

---

(١) Tead, op. cit, 1963, pp : 220- 224.

لذلك - كما تقول الباحثة " مارى فوليت" تعنى اكثر من مجرد التنبؤ forcasting أو الاستطلاع predicting ، لأنها تعنى أكثر من مقابلة الموقف التالى ، انها تعنى اتخاذ الموقف التالى .(١)

وتزداد قدرة القائد على التوقع كلما اتسعت معرفته بماضى وحاضر المنظمة الذى يقودها ، لأن تفهم القائد لماضى المنظمة وحاضرها ، يجعله قادرا على التنبؤ بمستقبلها ومواجهة الأزمات التى قد تعترض المنظمة فى المستقبل ، ووضع الحلول السليمة لها . كما تزداد قدرة القائد على التوقع ، كلما كان أكثر تفهما لمتطلبات الموقف الكلى الذى يواجهه ، بما فى ذلك ادراكه لعادات واتجاهات وعلاقات ونشاطات مرؤوسيه .(٢)

وتبدو أهمية هذه السمة القدرة على التوقع - لدى القائد واضحة فى مجال اتخاذ القرارات ، ذلك أن أفضل القرارات هى التى لا تضع فى اعتبارها الموقف الذى يتصل بها مباشرة ، بل تتجاوز ذلك الى ظروف المستقبل . . وتوفر القدرة على التوقع لدى القائد ، تمكنه من التطلع للمستقبل وفحص احتمالاته مما يصل به الى تقدير سليم للموقف ، آخذا فى الاعتبار كل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى يمكن أن يكون لها تأثير فى الموقف الذى يتصل بالقرار .

رابعا - ضبط النفس self-control :

تعنى هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ، ومنعهما

---

(١) Follett, op. cit, 1973, pp : 228-229.

(٢) Seckler-Hudson, op. cit, p : 244

من تعويق القدرات الجسمية والنفسية . . والقائد الناجح هو الذى يكون لديه القدرة على ادارة نفسة قبل ادارة الاخرين وهذا يتطلب منه أن يكون هادئا حتى يدفع مرؤوسيه الى التصرف فى هدوء ، لأن الهدوء معد مثله مثل الانفعال . كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه فى أوقات الخطر ، كما أن هذه السمة تساعد القائد على حسن استخدام سائر القدرات السابقة .

وترتبط هذه السمة بسمة أخرى هى : الاتزان العاطفى أو الانفعالى emotional stability التى تعنى التمتع بالنضج الانفعالى ومن المؤشرات التى تدل على توفر هذه السمة لدى القائد : القدرة على مواجهة حشد من الناس ، والثبات فى مواجهة القوى المتصارعة ، وعدم تشككه فى المبادئ التى يؤمن بها ، وعدم الخضوع للضغوط .(١)

وتبدو أهمية هذه السمة فى أنها تمكن القائد من أن يستجيب برزانة للمثيرات المختلفة ، وتساعده على تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين ودون انفعال أو غضب ، وتجعله ميالا للتفاهم ، وتجنبه بالتالى اتخاذ قرارات سطحيه مبتسرة . . وهكذا فان القائد الناجح لا يضيع الجهد الذى بذله لسنوات ببعض ألفاظ لا روية فيبا يتفوه بها فى لحظة اجهاد أو تعب . و لا يسمح للاخفاق البسيط فى بعض الأعمال فى أن يؤدى الى فقدان اتزانه العاطفى أو شجاعته ، ولا يسمح للهوى أو التكبّر الأعمى بأن يؤثر فى قرار يزمع اتخاذه . ولا يسمح للتهيب أو الاستحياء بالسيطرة عليه ، أو أن يحول بينه وبين القيام بأعمال يعلم يقينا أن باستطاعته انجازها .

---

(١) Koontz and O'donnell, op. cit, p : 440 .

الا أنه بالمقابل ليس معنى توفر سمة ضبط النفس لدى القائد أن يتجرد من مشاعره وعواطفه ، ولكن معناه أن يتحكم فيها ، فجهده يجب أن ينصّب لا على التخلص من العواطف ، بل على التحكم فيها وتوجيهها .(١)

الفرع الثانى

المهارات الفنيـــة

يقصد بالمهارة الفنية ، المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم ، والكفاءة فى استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام فى أداء العمل بالشكل الذى يكفل تحقيق الهدف . . وبمهارة أخرى يقصد بمهارة القائد الفنية ، قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته فى استخدام الطرق العلمية المتاحة ، والوسائل الفنيه الضرورية لانجاز العمل . وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب .

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية :(٢)

أ - أنها مهارة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى ؛ بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة ، فالمهارة الفنية - للمهندس ، والجراح ، والكيميائى ، والمحاسب - تبدو واضحة لدى كل منهم أثناء أدائه لعمله .

ب - أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية ، والمقدرة على التحليل فى مجال التخصص ، وعلى تبسيط الاجراءات المتبعة فى استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لانجاز العمل .

---

(١) Halsey, op. cit, 1957, pp : 20-22.

(٢) Katz, op. cit, 1955, pp : 33-35.

جـ ـ أنها مألوفة اكثر من غيرها من المهارات ، لكونها أصبحت مطلوبة فى الادارة الحديثة ، وفى ظل عصر التخصص ، حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة الى شغلها بقادة تتوفر لديهم المعرفة والخبرة العالية كى يتمكنوا من فهم عملهم واتقانه .

د ـ أنها أسهل فى اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى . . فقد ثبت فائدة برامج التدريب ـ سواء قبل العمل أو أثناءه ـ فى تنمية المهارات الفنية للمتخصصين فى مختلف المجالات .

ومن أهم السمات والقدرات التى ترتبط بالمهارة الفنية للقائد : القدرة على تحمل المسئولية ، والفهم العميق والشامل للامور ، والحزم ، والايمان بالهدف.

أولا ـ القدرة على تحمل المسئولية ability to assume responsibility :

وهى تعنى ـ كما يقول" بارنارد " (١) ـ شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل فى تحقيق ما عزم على تحقيقه ، ومايرى نفسه ملتزما أدبيا بتحقيقه ، أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزما أدبيا بعدم القيام به .

ومن أهم السمات التى ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسئولية : ثقته فى نفسه ، وفى قدرته على انجاز مايقرره ، ورغبته فى أداء واجبات وظيفته وتحمل أعبائها وتحمل مسئولية القرارات التى يتخذها ، والأعمال التنفيذية التى يقوم بها دون محاولة التهرب منها أو القاء مسئولية انجازها على الآخرين ، وتوفر مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسئولية .

---

(١) Barnard, op. cit, 1946, p: 25.

وتظهر سمة الثقة فى النفس لدى القائد من خلال بعض المؤشرات أهمها : سعيه وراء أفكار جديدة ، والقدرة على التنفيذ ، وتقبّل النقد من الرؤساء والمرؤوسين ، والاصرار وعدم الاحباط ، والالتزام بالموضوعيات وعدم الانغماس فى التفاصيل ، والقدرة على اتخاذ الاجراءات التى قد تكون غير محببة ولكنها ضرورية ، والقدرة على " بيع أفكاره " للآخرين ، ومقاومة الضغوط من أعلى ومن أسفل ، والاعتماد على النفس (١) .

ثانيا ـ الفهم العميق والشامل للامور thoroughness :

والمقصود بهذه السمة أن يكون القائد ملما بالمعارف الانسانية ، لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله وأن يكون غنيا بثقافته .. وغالبا مايوصف القائد الذى يتمتع بهذه السمة بأنه شخص عام فى مقابل الشخص المتخصص .. ويعبّر " ديموك " (٢) عن هذه السمة بقوله : انه لكى يكون الشخص اداريا فى أعلى المستوى القيادى فى التنظيم ، فانه فى حاجة الى نزعة متعمدة على التعميم ، ورغبة فى الاستفادة بالأفكار الجديدة ، وقدر من حب المغامرة الذى يعنى الشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة .

الا أن الاحاطة الشاملة لاتعنى أن يكون القائد خبيرا أو متخصصا فى كل العلوم ـ كالادارة والتنظيم والاحصاء والعلوم السياسية والقانون ـ ، ولكن أن يعرف شيئا من هذه العلوم وفوائدها ؛ ذلك لأنه من الصعب توفر الاحاطة الشاملة فى شخص واحد ، وحتى اذا توافرت فى عدد من الافراد فان عددهم

---

(١) د . سيد الهوارى ، التنظيم ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٢ ، ص: ٣١١ ، ٣١٢ .

(٢) مشار اليه فى : تيد ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٧ ، ص : ١١٧ .

سيكون قليلا جدا .

وتعتبر الخبرة السابقة ضرورية للقائد ، لأن النجاح السابق يؤدى الى الثقة فى النفس ، كما أنه يؤدى الى السمعة الحسنة التى تعتبر ضرورية لكسب ثقة الآخرين ، والثقة فى النفس وثقة الاخرين تعتبر من مستلزمات النجاح فى القيادة . الا أنه يجب ألا يفهم من ذلك أن كل أنواع الخبرة مهمة ، كما يجب ألا يفهم أن طول مدة الخبرة دليل أكيد على توافرها .. فقد تكون خبرة شخص لمدة (١٥) سنة عبارة عن خبرة سنة واحدة مكررة (١٥) مرة ، كما أن زيادة الخبرة فى موضوع ما قد تكون ضررا ، كمدير التسويق الذى يقضى عمره فى التسويق بينما ترقيته لمنصب أعلى يتطلب خبرات متنوعة .(١)

ثالثا ـ الحزم decisiveness :

وهى تعنى أن يكون القائد حازما وأوامره قاطعه ، مع المهارة فى التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مرؤوسيه من ناحية أخرى .. وتتطلب هذه السمة توفر القدرة لدى القائد فى التقرير والتنفيذ ، كما تتطلب القدرة على الحكم الصائب على الأمور .. ومن الدلائل التى تشير الى توفر هذه السمة لدى القائد : قدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة ، والاختيار بين البدائل المتاحة لحلها ، حتى اذا ماانتهى الى قرار كان مستعدا للدفاع عنه وتحمل نتيجته ، وقدرته على الحكم السليم فى المواقف الادارية خارج نطاق تخصصه .

وهذا الفهم لهذه السمة القيادية يتفق مع تعريف" فردريك تايلور" لها بقوله : أن الحكم الصائب على الأمور يعنى قدرة القائد على تحديد الأهمية

---

(١) د . سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٢ ، ص : ٣١٣ .

النسبية للأشياء ، وعلى الاختيار بين البدائل ، وعلى القيام حتى بالأعمال التى يمقتها كالأعمال الصعبة والروتينية .. وهذه القدرة يمكن تنميتها بالخبرة والممارسة .(١)

رابعا ـ الايمان بالهدف وبامكانية تحقيقه :

فايمان القائد بالهدف من السمات الضرورية لنجاحه ، ذلك لأن توفر هذه السمة يزيد من قدرته على اقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف ، ويجعله يكرس حياته للعمل ويقدم كل التضحيات فى سبيله . الا أن الايمان بالهدف يعتمد على امكانية تحقيقه ، وهذا يعتمد بدوره على كونه هدفا واقعيا ويسهل على المرؤوسين بلوغه ، وفيه مايشوقهم ويثير اهتمامهم . كما يتطلب توفر القدرة لدى القائد على اقناع نفسه واقناع مرؤوسيه بامكانية تحقيق الهدف والفائدة التى تترتب على تحقيقه سواء بالنسبة للتنظيم أو للمرؤوسين . ومن ناحية أخرى ؛ فان ايمان القائد بالهدف لا يكفى للوصول اليه مالم يصاحبه ايمان بالعمل الذى يكفل تحقيقه ، وهذا يتطلب اهتمام القائد بالعمل ورغبته الأكيدة فى النجاح ، وشعوره بالمتعة أثناء العمل بالسعادة عند انجازه .. وهذا لا يتأتى الا اذا توفر لديه الحماس والغيرة النابعة من ذاته ، والتى تدفعه الى الأمام لانجاز العمل على أفضل وجه .(٢)

ويثور التساؤل عن مدى ضرورة توافر المهارة الفنية للقائد ، وعما اذا كان النجاح فى القيادة يتطلب أن يلم القائد بفرع التخصص المنوط بالادارة التى

---

(١) Cornell, op. cit, p : 66.

(٢) Killian, op. cit, 19[illegible], pp: 22, 23.

برأسها ؟ وبمعنى آخر ثار التساؤل عما اذا كان اختيار القيادات المتخصصه لادارة مشروعات معينة يضمن نجاح هذه القيادات ؟

ونرى ـ من وجهة نظرنا ـ أنه حتى تتضح الاجابة على هذا التساؤل لابد من توضيح حقيقتين أساسيتين :

الحقيقة الاولى : أن الاتجاه الذى أصبح غالبا فى الادارة الحديثة ـ وخاصة فى الدول الصناعية المتقدمة ـ هو أن الادارة يجب أن يتولاها اشخاص اتخذوا من الادارة مهنة ، ولديهم القدرات والمهارات الادارية والانسانية التى تمكنهم من قيادة التنظيمات بنجاح . ويقوم هذا الاتجاه أساسا على الاعتقاد الذى اصبح ثابتا فى الفكر الادارى من أن العملية الادارية عملية متشعبة الجوانب وتضم جوانب ادارية ، وانسانية واجتماعية وسياسية ، وهذا يتطلب فى القائد الادارى أن يكون ذا معرفة واسعة بالتنظيم واهدافه ونشاطاته وخصائصه ، وأن يكون ملما بالأساليب العلمية للادارة ، مدركا لأهمية العلاقات الانسانية وأساليبها ، متفهما للتفاعلات الاجتماعية التى تجرى داخل المجتمع ، وأن يكون قادرا على الاستجابة للروح السياسية العامة . فالادارة فى اطار هذا الاعتقاد تحتاج اذن الى معارف من عدة نواح ، وهذا يتعارض مع مبدأ التخصص . وترتيبا على ذلك أصبح الاتجاه السائد بأن الكفاءة الفنية للقائد لا تعنى بالضرورة كفاءته لشغل منصب القيادة ، وأنه ليس من الضرورى أن تتوفر للقائد المعرفة المتخصصه لتولى ادارة المشروعات التى تنسجم تخصصاته مع نشاطاتها . . وأنه من الممكن اختيار القيادات المتخصصة لادارة مشروعات معينة ، بعد تدريب هذه القيادات على الاساليب العلمية للادارة ، وعلى أساليب العلاقات الانسانية ، وبعد اكتسابها للمهارات التى تمكنها من القيام باعباء القيادة وأداء دورها بنجاح .

الحقيقة الثانية : أن هناك اتجاها ـ يسود الادارة فى الدول النامية ـ يرى أن اختيار القادة المتخصصين لقيادة مشروعات تنسجم تخصصاتهم مع نشاطاتها

، يضمن نجاح هذه المشروعات فى تحقيق أهدافها . . وترتيبا على ذلك فان أنسب القادة لتولى ادارة أى مشروع يكون نشاطه ذا طابع فنى ، هو القائد الفنى المتخصص فى مجال النشاط المحدد لهذا المشروع . . فاختيار الطبيب لادارة مستشفى هو الضمان الوحيد لنجاح هذا المستشفى ، واختيار مهندس كيميائى لادارة مصنع للكيماويات هو الضمان لتشغيل هذا المصنع بكفاءة ، واختيار مهندس زراعى متخصص فى الصناعات الغذائية لادارة مصنع للالبان يضمن تحقيق انتاجية عالية لهذا المصنع ، واختيار مهندس بترول للاشراف على شركة تنقيب عن البترول أكثر ضمانا لتمكين هذه الشركة من العثور على البترول . . وهكذا . وبالمقابل فانه ليس من المناسب أن يتم أختيار القيادات غير المتخصصة لقيادة مشروعات تكون نشاطاتها ذات طابع فنى ، لأن ذلك لا يضمن نجاح هذه المشروعات فى تحقيق أهدافها .

ويرى ـ بعض كتاب الادارة[1] ـ أنه بالرغم من أن هذا الاتجاه يلقى قبولا وتطبيقا واسعين فى الاجهزة الادارية ومشروعات التنمية فى الدول النامية ، الا أن التطبيقات العملية فى هذه الدول قد أثبتت أن اختيار القيادات المتخصصة على أساس فنى ، لا يعنى بالضرورة نجاح هذه القيادات فى ادارة المشروعات ذات الطابع الفنى . . ويرجع ـ هؤلاء الكتاب ـ ذلك الى سببين رئيسيين هما :

الأول : أن توافر المهارة الفنية لدى القائد المتخصص ليس كافيا وحده لتمكينه من الاحاطة بكل النشاطات التى تتم داخل التنظيم . . فالموضوعات التى تعرض عليه ليست كلها فنية بل تشمل جوانب ادارية وانسانية مما يتطلب توافر قدرات ومهارات ادارية وانسانية لحلها . هذا فضلا عن أن القائد المتخصص قد لا يتاح له فى كل وقت استخدام مهارته الفنية ، الأمر الذى يؤدى الى تجميد خبرته الفنية ، وبالمقابل لا يتسنى له الوقت الكافى للادارة

---

(١) د . مصطفى زهير وآخرين ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٥ ، ص : ٦٥ ، ٦٦ .

اذا ركز اهتمامه على نشاطه كمتخصص ، مما يترتب عليه عدم توفر الوقت لديه لحل المشاكل الادارية والانسانية .

والسبب الثانى : أن القائد المتخصص غالبا مايسيطر على تفكيره أن انتظام سير العمل والانتاج الوفير هو الضمان الوحيد لنجاح المشروع ، مما قد يؤدى الى اهماله لشئون موظفيه وحاجاتهم ، مما يؤثر فى روحهم المعنوية وبالتالى فى انتاجهم .

ونضيف الى هذين السببين : أن الاتجاه الذى يربط بين الكفاءة الفنية والنجاح فى القيادة قد تجاهل حقيقة هامة وهى أن العملية الادارية تمثل عدة جوانب متشعبة ومتداخله ـ وهى حقيقة ثابتة فى الفكر الادارى كما سبق أن بينا ـ ، الأمر الذى يتطلب الملم القائد بهذه الجوانب ، فالمهارة الفنية وحدها لاتساعده على أداء دوره بنجاح . وتبرز هذه الجوانب بشكل واضح عند اتخاذه قرارا معين . . فاتخاذ القائد قرارا بشراء حاسب الكترونى ، يتطلب حصوله على معلومات فنية عن نوعية هذا الجهاز ومميزاته وسعره ، ومعلومات عن الآثار التى قد تترتب على استخدامه ـ كتأثيره على عدد العاملين فى قسم المحاسبة مثلا ـ ومايترتب على ذلك من آثار نفسية على العاملين فى الأقسام الأخرى ، ومعلومات عن الوضع المالى للتنظيم والوفر الموجود فى ميزانيته ، الامر الذى يتطلب أخذ موافقة الجهة الحكومية المختصة بالتمويل . . وكل هذه المعلومات غيرها لابد من توافرها لضمان صواب القرار الذى ينوى القائد اتخاذه ، وهذا لايتأتى للقائد المتخصص الا اذا كانت لديه قدرات ومهارات ذاتية وادارية وانسانية وسياسية .

وهكذا يتضح أن توافر المهارة الفنية لدى القائد لايعنى بالضرورة نجاحه فى القيادة ؛ وأن عدم توافر هذه المهارة لايعنى عدم قدرته على قيادة المشروعات ذات الطابع الفنى . . فنجاح القائد غير المتخصص فى

القيادة مرهون بمدى معرفته لكل تخصص من التخصصات المستخدمة في التنظيم ، ليتسنى له الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيه ، والاستعانة بها في حل المشاكل ذات الطبيعة الفنية .

ومن هنا فاننا نرى أن نجاح القيادات الادارية في الدول النامية في قيادة عمليات التنمية ـ وهي تعتبر من أهم المسئوليات التي تتحمل اعباءها هذه القيادات ـ يتطلب اعداد القيادات المتخصصة وتدريبها وتطويرها وتنمية القدرات والمهارات الادارية والانسانية والذهنية لديها مهما كان نوع تخصصها ـ هندسية أو زراعية أو كيمائية أو غيرها ـ لأن التفوق الفني وحده رغم أهميته لا يكفي لضمان النجاح في القيادة .

الفرع الثالث
المهارات الانسانية

تعني المهارة الانسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم .. واذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الاشياء ، فان المهارة الانسانية تعكس قدرته على التعامل مع الافراد . ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارة الانسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهاره الفنية .. وسبب ذلك أن مايدخل في مجال العلاقات الانسانية هو بالضرورة أكثر تعقيدا وتغيرا وتنوعا من المجالات الفنية ، وأن التعامل مع الأفراد اكثر صعوبة من التعامل مع الاشياء .(١)

---

(١) د . كمال دسوقي ، سيكولوجية ادارة الاعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٣٠ ، ٣٣١ .

ومن السمات التى ترتبط بالمهارة الانسانية للقائد : الاستقامة وتكامل الشخصية integrity وهذه السمة تعنى توافر الانسجام والاتزان فى سلوك القائد ، سواء فى شئونه العامة أو الخاصة ، كما تعنى أن يكون القائد رقيبا على نفسه لتحقيق التكامل اللازم فى سلوكه واخلاقه . فالشخصية المتكاملة للقائد تتطلب توافر سمات : الاستقامة ، والامانة ، والاخلاص ، الخلق الطيب .

والاستقامة : لاتعنى احترام الأنظمة فقط ، ولكنها تعنى أيضا سلامة النهج والهدف ، والتطلع الى المثل العليا . . وهكذا يكون القائد قدوة حسنة لمرؤوسيه ، وهو ماينعكس أثره على المرؤوسين ، لما للقدوة من قوة تفرض نفسها ، وهو ما أسمته " مارى فوليت" قوة القدوة the force of example فمثلا اذا كان مطلوبا من المرؤوسين أن يشتغلوا وقتا اضافيا ، فلابد أن يكون قائدهم راغبا فى أن يفعل هو ذلك أيضا[1] .

كما أن الامانة والاخلاص والخلق الطيب ؛ تساعد القائد على خلق الثقة بقيادته لدى مرؤوسيه ، والاطمئنان الى أن مصالحهم مصونة لديه . . وقد دلت نتائج احدى الدراسات التى قام بها " ليكرت"[2] على أن من السمات التى ترتبط ارتباطا ايجابيا بنجاح القائد ؛ الأمانة ، وابداء الرغبة لموظفيه فى بذل المساعدة المطلوبة ، والاهتمام بنجاح المنظمة ، والاحساس بالالتزام الأخلاقى نحو أداء واجبه . sense of moral duty .

ومن الدلائل التى تدل على توافر المهارة الانسانية لدى القائد : قدرته على التعامل مع الأفراد ومايتطلبه ذلك من قدرة على بناء علاقات طيبة

---

(١) M.Follett, " the Essentials of leadership", in : Merril, op, cit, 1960, I: 32..

(٢) Likert, op. cit, 1961, pp : 10, 11 .

مع الجميع سواء كانوا من أعدائه أو اصدقائه ، وادراكه الواعى لميول واتجاهات مرؤوسيه ، وفهمه لمشاعرهم ، وثقته فيهم ، وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة ، وافساح المجال لهم لاظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال ، وخلق الاحساس لديهم بالاطمئنان فى العمل ، وتلبية طلباتهم واشباع حاجاتهم . . الا أن وجود كل هذه الدلائل لا يعنى ـ كما يقول "كاتز" (١) ـ أن التثبت من وجود هذه المهارة لدى القائد من الأمور السهلة ، ذلك لأنها تمثل جزءا من سلوكه اليومى ، بما يتضمنه من تصرفات واتصالات فى تعامله مع مرؤوسيه وزملائه . .

واذا كان التركيز على أهمية المهارات الانسانية وضرورة توافرها لدى القائد ، قد حظى باهتمام علماء الادارة فى الماضى ـ وخاصة فى ظل حركة العلاقات الانسانية ـ فان ضرورة توافر هذه المهارات للقادة تبدو أكثر أهمية فى ظل الادارة الحديثة . فقد أثبتت التطبيقات العملية أن المهارة الانسانية تعتبر من المهارات الضرورية والهامة لنجاح القادة فى قيادة التنظيمات الحديثة وتحقيق أهدافها . . فقد أوضح تقرير " لجمعية الادارة الامريكية American management association " نتيجة دراسة أجرتها وشملت مائتى قائد لتنظيمات ادارية أمريكية كبيرة ، أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على أن أهم سمة للقادة الناجحين فى الوقت الحاضر ، هى كفاءة القائد فى بناء علاقات انسانية طيبة مع موظفيه ، وسلوكه الجيد فى التعامل معهم . . وبينت نتائج هذه الدراسة أن هذه السمة أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى . (٢)

---

(١) Katz, op. cit, 1955, pp : 35, 36 .

(٢) Hersey and Blanchard, op. cit, 1969, pp : 6,7 .

الفـرع الرابع

المهارات الذهنيـــة

تعنى المهارة الذهنية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذى يقـــوده ، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته ، وأثر التغييرات التى قد تحدث فـــى أى جزء منه على بقية أجزائه ، وقدرته على تصّور وفهم علاقات الموظف بالتنظـــيم ، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذى يعمل فى اطاره ـ ؛ بما فى ذلك القـوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التى يكون لها تأثير قوى على هذه العلاقات وبالتالى على الدور القيادى الذى يؤديه القائد .

وتبدو أهمية هذه المهارة وضرورة توافرها فى القائد واضحة فى المستويات الوظيفية العليا ، حيث تصبح أكثر المهارات أهمية . . كما تبدو أهميتها مـــن ناحية ثانية ؛ من خلال كون القائد يعتمد عليها فى استخدام مهارتـــــه الانسانية ؛ ذلك لأن المهارة الذهنية تعتبر الأداة الهامة التى تمكّن القائد من استخدام مهارته الانسانية على النحو الأمثل ، اذ أنه مالم تكن لدى القـــائد مهارة ذهنية جيدة ، فان مهارته الانسانية قد تتبدد ، وتظهر أهمية المهـــارة الذهنية من ناحية ثالثة : من حيث أن توافرها لدى القائد ينعكس علـــى سلوك مرؤوسيه ، ويطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالابداع ، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة .(١)

والمهارة الذهنية ينبثق منها نوعان آخران من المهارات هما : المهـــارة السياسية political skill والمهارة الادارية administrative skill .

---

(١) Katz, op. cit, 1955, p : 37 .

أولا ـ المهارة السياسية :

وهى تعنى قدرة القائد على النظر للتنظيم الذى يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذى يعيش فيه ، ومهارته فى تبصر الصالح العام والأهداف العامة ، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم وسياسته وأهداف وسياسة النظام القائم ، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة فى المجتمع وبين نشاط التنظيم (١) .

واذا كانت المهارة السياسية تعنى قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة ، ولعادات وتقاليد شعبها ، فان ذلك لا يعنى أن تصبح القيادة آلة تستخدم فى لعبة القوى السياسية الموجودة ، وانما عليها ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التى يطمح الشعب الى تحقيقها ـ سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو أقتصادية ـ وأن تستجيب لروح السياسية العامة (٢) .

ويتطلب تحديد المهارة السياسية للقائد ، معرفة الدور الذى يؤديه ، وهل يغلب عليه الطابع الادارى أم السياسى أم أن دوره مزدوجا يحمل الطابعين معا ؟

ان من الحقائق المسلم بها أن دور القائد فى اية دولة يتم تحديده فى اطار نظام الحكم فيها .. وعلى ضوء هذه الحقيقة يمكن تقسيم الدول فى نظرتها لدور القائد الى ثلاثة اتجاهات : دول تجعل دور القائد دورا

---

(١) د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٩٧ .

(٢) Tyagi, op. cit, 1973, p: 288.

سياسيا بالدرجة الاولى ، وهذه الدول تتطابق فيها الادارة والسياسة .. بينما دول أخرى تنظر لدور القائد على أنه خبير ادارى فنى لا يحتاج فى أداء هذا الدور الى خلفية سياسية .. وهناك اتجاه ثالث يعتبر وسطا بين الاتجاهين المتطرفين ـ يتطلب من القائد أن يقوم ببعض النشاط السياسى الى جانب دوره الادارى دون أن تتطلب الدمج الكلى بين الادارة والسياسة .(١)

ويرى ـ بعض كتّاب الادارة (٢) ـ أن القائد الادارى بشكل عام يؤدى دورا مزدوجا أحد جانبيه يتصل بالسياسة ، والثانى يتصل بالادارة .. وأنه كلما ارتقى القائد فى السلم الادارى ، تزايد الطابع السياسى لدوره وضعف طابعه الادارى .. والقائد الادارى الذى يتمتع بمهارة سياسية هو الذى تكون لديه القدرة على أداء دوره الادارى ، ويلتزم فى نفس الوقت بالأهداف القومية للدولة ، ويكون حساسا لمشاكلها السياسية .

وأفضل من حدد متطلبات المهارة السياسية للقائد الادارى من بين كتّاب الادارة " بول ابلبى P. Appleby " (٣) ، الذى رأى أن توفر

---

(١) راجع توصيات المؤتمر الأول للادارة العامة التابع لمنظمة الأمم المتحدة المنشورة فى دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٢ ، ص : ١٢ ، ١٣ .

(٢) Pfiffner and Presthus, op. cit, 1967, p: 105

(٣) Paul Appleby, "Big Democracy", (Knopf Inc. New York), 1945, pp: 43-44.

المهارة السياسية لدى القائد يعتمد على توفر القدرات التالية :

أ ـ أن تتوفر لدية القدرة على معالجة المشا كل الادارية فى اطا ر السياسة العامة للدوله ، بمعنى ألّا تتعارض الحلول مع الاهداف التى تضعها السلطة السياسية العليا ، وأن يكون ربطه بين مختلف النشا طات والتصرفات الادارية وبين السياسة العامة للدولة كفيل بتحقيق الصالح العام .

ب ـ أن يتوفر لديه مايسمى بالولاء للخدمة العامه ـ أو الحاسة الحكومية ـ governmental sense ـ ، ويتمثل ذلك فى اعطاء الاهمية للعمل الحكومة والأولوية للصا لح العام وتقديمة على صالح المنظمة . وان لا تثنية الاعتبارات الحزبيه ـ اذا وجدت ـ عن أداء واجبه العام أو توثر فى ادائه له

جـ ـ أن تتوفر لديه مايسمى بالحاسة السياسية ـ أو الاستجابة للروح السياسية العامة political sense ـ والتى تتمثل فى معرفته للسياسة العامة للدولة ، وفهم العلاقة بين العمل الادارى والعمل السياسى ، وتبنى الاتجاه أو السياسة ا لتى تتلاءم مع متطلبات الجمهور ورغباته .

ثانيا ـ المهارة الادارية :

وهى تتمثل فى قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم ، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين واشباع حاجاتهم .

ومن الدلائل الهامة التى تدل على توفر المهارة الادارية لدى القائد ؛ كفائته فى التخطيط ، وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا ، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة ، وابراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم ، وحذقة فى الاستفادة من كافة امكانيات التنظيم ؛ فيضع الموظف المناسب فى الوظيفة المناسبة ، ويوضح خطوط السلطة ، ويستفيد

من كفاءات الأفراد ومن سلوكهم عن طريق توجيههم بجهد تعاونى منسق ، وتحميلهم مسئولية الواجبات الموكلة اليهم والسلطة المفوضة اليهم ، وكفاءته فى ممارسة الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه .(١)

ومن متطلبات المهارة الادارية ؛ القدرة على اختيار أفضل الاساليب التى تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الانتاجية ، وذلك بتبسيط الاجراءات ، والتنسيق بين مختلف الادارات ، والتخفف من حدة المركزية ، ومقاومة مظاهر الجمود فى التنظيم ، وكسب ود موظفيه واثارة حماستهم لمشاركته فى حل المشاكل التى تعرض له .(٢) كذلك كفاءة القائد وقدرته على الاتصال ability of communication أى قدرته على الاتصال بالاخرين ، والتعبير عن الرأى بطريقة واضحة تساعد على نقل وجهات النظر الى الغير ، وشرح الأهداف المراد تحقيقها وخاصة عند اتخاذ قرارات هامة ..

كما يرتبط بالمهارة الادارية ، خبرة القائد السابقة فى مجال وظيفته التى تجعل تعليماته وتوجيهاته منطقية وموضع احترام من مرؤوسيه .(٣)

وهكذا يتضح لنا من العرض السابق للمهارات القيادية ، مدى أهميتها للنجاح فى القيادة .. الا أن لنا ملاحظتين على ماسمى مدخل

---

(١) Cornell, op. cit, pp : 69 -71 .

(٢) Appleby, op. cit, p : 44.

(٣) C.Argyris,"Executive Leadership",(Harper and Brothers, Inc.-New York), 1953.

(ترجمة عربية بعنوان : "القيادة التنفيذية" ، للاستاذ عمر القبانى ، (دار الكرنك ـ القاهرة) ، ص : ٤١ .

المهارات القياديه skills approach ـ الذى ظهر فى الفكـــــر الادارى.

الأولى : أن أهمية توافر هذه المهارات ـ الذاتية والفنية والانسانية والذهنيـــة ـ تختلف باختلاف الظروف والتنظيمات، وباختلاف المستويات القيادية فـــى التنظيم الواحد ، وهذا ما سيتضح لنا عندما نعرض النظرية الموقف. .

الثانية: أن هذا المدخل يؤكد أن القادة الاكفاء لا يولدون متمتعين بهذه المهارات ، وانما يكون بعضها قدرات فطرية ـ تظهر عند ولادة الفرد أو فى أثنـــاء نموه ـ كالمهارات الذاتيه ، فى حين يكون بعضها الآخر كالمهارات الفنيـــة والانسانية والذهنية ـ قدرات مكتسبة ؛ بمعنى أنه يمكن اكتسابها وتنميتها لدى القادة عن طريق التعليم والتدريب . . كما أن هذا المدخل أبرز اهمية الحاجة لتوافر هذه المهارات لدى القادة بدرجات متفاوته بحسب المستويـات الوظيفية ، وأكد من ناحية أخرى أهمية تطبيقها فى الادارة الحديثة ، حيث يساعد على اختيار القادة الاكفاء .

المبحث الثالث

تقييم نظرية السمات

بعد أن عرضنا لأهم الجهود التى قام بها ـ علماء الادارة والنفس ـ للكشف عن السمات الشخصية اللازمة للقيادة ، وبعد تحليل أهم السمات والقدرات والمهارات القيادية اللازمة لنجاح القائد ، لابد لنا ـ استكمالا للبحث ـ من معرفة الى أى مدى نجح الباحثون من أنصار النظرية فى الكشف عن السمات الشخصية المشتركة بين القادة الناجحين ، والتى يمكن اتخاذها معيارا لاختيار القيادات الناجحة أيا كان الموقف.

وبالرغم من أن الدراسات التى قام بها أنصار النظرية ـ بهدف حصر الخصائص والسمات الأساسية للقيادة الادارية ـ قد توصلت الى وضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناجحين.. بالرغم من هذا كله فان نتائج هذه الدراسات تعرضت للكثير من أوجه النقد . كما أن هذه الدراسات من ناحية أخرى ، قد وجدت من بين الباحثين من يعترف بفضلها فى المساهمة فى توضيح وتحديد خصائص القيادة الادارية الناجحة .

ونتناول فيما يلى بيان أوجه النقد التى تعرضت لها نظرية السمات ، وبيان مزاياها ، وذلك فى فرعين : الأول : المآخذ على نظرية السمات. والثانى : مزايا النظرية .

الفرع الاول

المآخذ على نظرية السمات

تعرضت نظرية السمات للمآخذ التالية :

المآخذ الأول : ان الدراسات والبحوث العديدة التى قام بها أنصار النظرية ، والتى تركزت على دراسة العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة ، قد فشلت فى أن تجد نمطا متسقا للسمات التى تميز القادة consistent pattern of traits يمكن تطبيقه بصفة عامة .. واذا كانت هذه الدراسات قد توصلت الى سمات للقيادة ، فما هى الا سمات الشخصية التى تمكن الفرد فى أى موقف مهما كان من أن يسهم اسهاما جوهريا فى تحريك جماعته نحو الهدف المشترك والعمل على تحقيقه بمساعدة أعضاء الجماعة الاخرين .. ويرجع القائلون بهذا النقد ـ السبب فى فشل هذه الدراسات فى ايجاد علاقة محددة بين سمات الشخصية والقيادة الى واحد أو أكثر من العوامل التالية :

أ ـ عدم كفاية أساليب قياس الشخصية القيادية التى استخدمتها هذه الدراسات ؛ اذ أن معظم البحوث التى تمت فى هذا المجال ، استخدمت طرق القياس الشخصية لا تخرج عما يأتى : ملاحظة سلوك القادة فى جماعات معينة فى عدة مواقف ، استطلاع رأى المرؤوسين ، اختيار الأشخاص الذين يتولون مراكز قيادية ومعرفة سماتهم ، دراسة التاريخ ومعرفة سمات القادة الناجحين الذين برزوا خلال فترات معينة .. وهذه الوسائل غير كافية اذ لا تزال هناك حاجة الى وسائل ثابتة ودقيقة لقياس الابعاد الأساسية للشخصية . فضلا عن أن القائمين على هذه البحوث لم يذكروا عدد القادة الذين تمت ملاحظتهم ، ولا ظروفهم ، ولا مدة ملاحظتهم حتى توصلوا الى حكمهم النهائى على السمات القيادية .. (1) فقد اثبتت بعض الدراسات أن اختلاف اساليب قياس الشخصية يؤدى الى اختلاف النتائج التى تترتب عليه . وقد شملت هذه

---

(1) Cattel, in : Gibb, op. cit, 1969, p: 124.

الدراسات التى أجريت على سمات القيادة بأساليب مختلفة ، (٢٨) بحثا عن سمة الذكاء ، و(٢٢) بحثا عن سمة العدالة والانصاف ، و(٢١) بحثا عن سمة المهارة الانسانية .. وكشفت أن العلاقة بين هذه السمات والنجاح فى القيادة يختلف باختلاف أساليب القياس التى تستعمل لاكتشاف السمات القيادية .(١)

ب - ان الجماعات التى شملتها هذه الدراسات تختلف عن بعضها البعض بشكل ملحوظ - فقد تمت أكثر هذه الدراسات فى تنظيمات تختلف فى طبيعة تكوينها وفى نشاطاتها كالمدارس والكنائس والسجون والجيوش - مما يترتب عليه اختلاف قوائم السمات القيادية ، والخروج بقوائم لا يتفق أى منها مع الأخرى .. يضاف الى ذلك أن معانى الألفاظ والاصطلاحات التى استعملها الباحثون للتدليل على هذه السمات كانت تختلف باختلاف طبيعة تكوين ووضع الأفراد فى هذه التنظيمات ، الأمر الذى كان يتطلب الاتفاق مقدما على معانى هذه الألفاظ والاصطلاحات .

جـ - ان القيادة فى حد ذاتها نمط معقد ، وهذا يترتب عليه صعوبة تحديد مكونات سمة القيادة .. فقد يكون شخص معين قائدا لحسن خلقه ، وآخر لقدرته على الملاحظة ، وثالث لأنه شجاع لا يعرف للهزيمة معنى ، ورابع لقوته التى تشعر الاخرين بالأمن تحت حمايتها ، وخامس لعلمه أو ذكائه الذى يشعر الآخرين بالاطمئنان الى حسن تقديره وسلامة حكمة .. فكل واحد من هؤلاء الخمسة قائد للسمة التى تتوافر فيه والتى تميزه عن الاخرين. كما أن بعض السمات القيادية - وان كانت سمات فطرية - الا أنها تحتاج الى تنمية حتى لا تخمد ، كما يلزم أن توجه نحو الطريق الصحيح والمشروع

---

(١) Koontz and O'donnell, op. cit, 1959, p : 631.

.. فقد تتوافر لدى القائد سمات القيادة ويبدأ فعلا بداية جيدة ، ثم يبلغ مرحلة يصير عندها كسولا ذهنيا وجسميا ، شاعرا بالاكتفاء الذاتي تاركا العمل يسير بجانبه بارتخاء ، وعندئذ يجب تغيير القائد .. وقد تتوافر في شخص كذلك سمات القيادة ، غير أنه يوجهها الى خدمة قضية غير شريفة مع أنها لو وجهت الوجهة السليمة لفتحت أمامه أمكانيات كبيرة (١) .

جـ ـ ان الباحثين من أنصار النظرية ، أقاموا فهمهم للقيادة وخصائصها في اطار السمات الشخصية للقائد ، دون تقديرهم لأهمية الجوانب الاخرى للقيادة ، كالمرؤوسين ، والموقف ، وطبيعة التنظيم .. وهذا أوقعهم في خطأ الفصل بين العناصر الأساسية التي يقوم عليها مفهوم القيادة والمتمثلة في : القائد ، المرؤوسين الذين يقومون بانجاز عمل معين في وقت محدد ؛ فمن الخطأ دراسة أحد هذه العناصر ـ وهو القائد وسماته الشخصية ـ كما لو كان يمثل كل عناصر القيادة ، وتجاهل العناصر الأخرى ، لأن العناصر المكونة للقيادة لا يمكن فصل أحدها عن الآخر (٢) .

المأخذ الثاني : ان الكثير من السمات التي افترض ـ انصار نظرية السمات ـ أنها سمات لا توجد الا في القادة ، قد تتوافر في القادة وغير القادة ، مثل سمات : الذكاء ، والقدرات الجسمية والحماسة ، والعزم ، والاستقامة ، والطموح ، العدل ، غيرها .. الامر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا .. كما أن التجربة أظهرت أن هناك الكثير من القادة الناجحين

---

(١) Cattel, op. cit, p: 115.

(٢) Pittenger, op. cit, 1957, p: 178.

لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية ، كما أن هناك الكثير من القادة يتوافر فيهم قدر كبير من السمات القيادية ولكنهم بالرغم من ذلك هم قادة غير ناجحين (١) .

ويتفق هذا النقد مع ملاحظة" جنكنز Jenkins "(٢) من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التى تمت لتحديد سمات القيادة ، أن معظم هذه الدراسات فشلت فى تحديد السمة المميزة للقادة الناجحين عن غيرهم .. وأن القائمين على هذه الدراسات لم يتوصلوا الى ربط النجاح فى القيادة بسمات معينة ، بل توصلوا الى أن الكثير من السمات القيادية موجودة لدى القادة وغير القادة على السواء . وأن الكثير من السمات والقدرات والمهارات القيادية يمكن ايجادها وتنميتها لدى غير القادة ـ مادامت ليست فطرية ـ وهى فى الغالب ليست كذلك فعلا ، كما تتبيّن من التحليل السابق للسمات اللازمة للقيادة .

المأخذ الثالث : أنه لا يوجد اتفاق بين انصار النظرية على مجموعة محددة من السمات .. ويتضح ذلك من عرضنا السابق للدراسات التى حاولت التوصل الى السمات الشخصية اللازمة للقيادة ، وكيف أن بعض الباحثين توصل الى أنها خمس سمات ، وبعضهم توصل الى أكثر من ذلك ، وبعضهم ذكر أكثر من عشرة سمات .. كما أنه ليس هناك اتفاق على الأهمية النسبية لأى

---

(١) Mcgregor, op. cit, 1960, p : 181 .

(٢) W.Jenkins,"Survey of Leadership Studies With Special Reference to Military Problems,"Psychological Bulletin, vol: 44, 1974,pp: 54-75.

من تلك السمات أو المهارات المطلوبة حتى يمكن معرفة السمات التي لا يمكن توافر الصلاحية للقيادة بدونها .. فالنظرية بشكل عام لم توفق في بيان أي السمات تعتبر هامة او أكثر أهمية من غيرها . واذا فرض وحددت عشر سمات للقيادة ، فهل يكون القائد ناجحا اذا كان حائزا لسبعة منها ؟ والى أي مدى يجب أن تكون كل سمة متوفرة لدى الفرد ؟ وكيف يمكن معرفة مدى توافر هذه السمة في الشخصية ؟

وأخيرا متى تكون هذه السمات فطرية ومتى تكون مكتسبة ويمكن تعلمها ؟ .. هذه أسئلة لم تتضح الإجابة عنها من خلال الجهود التي بذلت في اطار النظرية .(١)

ويرجع ـ القائلون بهذا المأخذ ـ السبب في قصور النظرية عن الرد على التساؤلات السابقة الى الأسباب التالية :

أ ـ أن أكثر الدراسات التي تمت في اطار النظرية قامت أساسا على قياس السمات لمن هم في مركز القيادة ؛ أي من أصبحوا قادة فعليين ، وعلى ذلك فالسمة محل القياس قد تكون حقا سبب نجاحهم في القيادة ، ولكنها قد تكون أيضا نتيجة ترتبت على شغل مركز القيادة .. فالشجاعة مثلا قد يتسم بها القائد نتيجة للسلطات المخولة له والتي ينمي فيه الثقة في النفس . يضاف الى ذلك أن هذه الدراسات لم تقدم تحديدا دقيقا للسمات المفترضة للقيادة ؛ ذلك أن السمة الواحدة تختلف من شخص لآخر ، فالشجاعة كسمة ليس لها مفهوم

---

(١) راجع في ذلك :
Koontz and O'donnell, op. cit, pp: 431-432.
ـ تيد ، الادارة ـ هدفها وانجازها ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١١٢ ، ١١٣ .

واحد متفق عليه ، فقد تبدو الشجاعة تهورا واندفاعا ، وقد تبدو اقداما وجرأة ، كما أنها قد تعنى فى بعض المواقف الهروب لتجنب خطر محقق .

يضاف الى ماسبق أن النتائج التى توصل اليها أنصار النظرية ، قد تم الحصول عليها بطريقة تقوم على تقسيم الأفراد الى قادة وغير قادة ، وتقسيم القادة الى قادة ناجحين وقادة غير ناجحين ، وهذا أمر يثير التساؤل عن المعيار الذى تم هذا التقسيم على أساسه .(١)

ب - كما أن هذه الدراسات افترضت مجموعة من السمات اللازمة للنجاح فى القيادة ، ولكنها لم تفسر كيف أن القائد قد لا يتسم ببعض هذه السمات ، ومع ذلك ينجح فى قيادته .. فاللياقة الصحية هى من بين السمات التى تفترض أكثر هذه الدراسات أنها لازمة للنجاح فى القيادة ، بينما ثبت فى الواقع وجود الكثير من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم اللياقة الصحية . والقدرة الجسمية من السمات المطلوبة للقيادة ، ومع ذلك - كما يقول جولدنر Gouldner - فالكثير من الرجال قصار القامة مثل : هتلر ، ونابليون ، وستالين بلغوا مرتبة القيادة السياسية ..(٢) وهكذا فالقائد الذى يتمتع ببعض السمات القيادية قد لا يتمتع بالبعض الآخر ؛ فمن تتوافر فيه اللياقة الصحية ، والذكاء ، والحزم ، وقوة الاقناع ، وحسن التصرف ، قد لا يتمتع بالقيم الاخلاقية الحميدة ، وتكامل الشخصية ، والذى يتمتع بهذه القيم ربما لا يتمتع بالتفكير العلمى وقوة الاقناع أو غيرها من السمات .. الخ .

وقد كشفت نتائج - بعض الدراسات التجريبية - والتى شملت (١٩)

---

(١) A. Bavelas, "Leadership : Man and Function", in: Gibb, op. cit, 1969, pp: 18,19.

(٢) Gouldner, "Studies in Leadership", op.cit, 1950, pp: 23-25

من أنجح القادة عن عدم توافر سمة الاتزان العاطفي أو الانفعالي لدى بعضهم ، مع أنها من السمات التي افترضت اكثر الدراسات أن كل القادة الناجحين يتصفون بها .. وبينت نتائج التجربة أن (١١) من هؤلاء القادة كانت درجة تحكمهم في عواطفهم اكثر من الوسط ، و (٥) منهم أقل من الوسط (٣) أظهروا عدم وجود رابطة بين التحكم بعواطفهم وبين نجاحهم في القيادة .. (١) وهذا يدل على أنه اذا كان من سمات القائد الناجح أن يكون متحكما في عواطفه ، فمن الممكن أن يكون هناك قائدان ناجحان ، أحدهما يتمتع بهذه السمة والاخر يفتقدها .

المأخذ الرابع : ونظرية السمات تبدو غير واقعية ، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية ، لا يمكن تطبيقه عمليا .. فمن غير الممكن عمليا العثور على الاشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة .. ففي الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث " جاك تايلور " (٢) في مجال اختبار وتنمية القادة في الادارة الامريكية لتحديد القدرات الأساسية المطلوبة لنجاح القادة ، توصل الى أن ٧٠٪ من الافراد وسط في قدراتهم القيادية ، و ١٥٪ منهم دون الوسط ، والنسبة الباقية وهي ١٥٪ فوق المتوسط .. كما كشفت له نتائج دراسات أخرى قام بها في نفس المجال أن ١٠٪ من مجموع الوظائف في الادارة الامريكية وظائف قيادية .

---

(١) Smith, op. cit, 1964, p: 245.

(٢) Taylor, How to select and Develop Leaders, op. cit, 1962, p: 1,2.

ويرى "تايلور" أنه اذا كانت هذه هى نسبة الوظائف القيادية ، فأن الاجهزة الادارية ستكون مضطرة لأن تملأ ١٠ ٪ من وظائفها بأشخاص تكون قدراتهم القيادية فوق المتوسط وهم بنسبة ١٥ ٪ أو أقل .. ومن هنا تبدو المشكلة الحقيقية فى ايجاد الموارد البشرية التى يمكنها تزويد الاجهزة الادارية بالعدد الكافى من الأفراد الذين تتوافر فيهم كل أومعظم السمات القيادية ، وهذا يؤكد أن امكانية الحصول على الصفوة الممتازة من بين أفراد المجتمع ـ حتى فى المجتمعات المتقدمة ـ تبدو عسيرة ، لان الصفوة الممتازة نادرة .

ويؤكد "بيتر دركر"[1] أيضا عدم واقعية نظرية السمات ، من خلال تقييمه للسمات القيادية التى توصل اليها الباحث "أرجيرس" (وهى عشر سمات) بقوله : أنه اذا كانت ـ هذه السمات ـ هى الواجب توافرها فى القائد حتى يكون ناجحا ، فاننا سنواجه مشكلة حقيقية ، لأنه ليس هناك عدد كبير من الأفراد يتميزون بتلك السمات ، ولا يعرف أحد طريقة الحصول عليهم .

المأخذ الخامس : ان النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة ، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف فى القيادة .. ذلك أن السمات المطلوب توافرها فى القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادى المطلوب شغله ، وعلى نوع الموقف الذى يعمل فيه القائد ..

ويدعم القائلون بهذا النقد ـ ومعظمهم من أنصار نظرية الموقف

---

(1) P.Drucker, "The Effective Executive", Harper and Row Publishers-New York, 1967, P :18.

- رأيهم بالاستشهاد بنتائج بعض البحوث التى تؤكد أن السمات القيادية ترتبط بالموقف الادارى
وأنها ليست من العمومية فى كل زمان ومكان كما صورها أنصار نظرية السمات .. كما أن نجاح القائد فى وظيفة قيادية معينة ، لا يعنى بالضرورة نجاحه فى وظيفة أخرى ، كما أن نجاحه فى فترة معينة ، لا يعنى نجاحه فى فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة .(١)

وقد ترتب على تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية للقيادة ، أنها لم تهتم بأثر اختلاف البيئة والمجتمعات فى السمات القيادية ؛ ذلك أن معظم الدراسات التى تمت للكشف عن هذه السمات أجريت فى مجتمعات الديمقراطية الغربية - وبصفة خاصة فى الولايات المتحدة الامريكية - ، فهى نتائج كان من الممكن أن تختلف لو كان ميدان الدراسة مجتمعات أخرى ..(٢) فالسمات القيادية تختلف من مجتمع لآخر ، ذلك لأن اختلاف الثقافات ينتج نماذج متباينة من القادة .

يضاف الى ماسبق أن التطبيق العملى أثبت أنه ليس هناك سمة يتميز بها الفرد بصفة عامة ومطلقة .. فسمات كالذكاء ، والاتزان العاطفى ، والاستقامة .. وغيرها ، من الممكن أن يتسم بها الشخص فعلا ، ولكن ليس من الضرورى أن يتسم بها فى كل المواقف . فقد يخونه الذكاء فى موقف ، أو تهدأ حساسيته فى موقف آخر ، أو يفقد أمانته فى موقف ثالث .. وهكذا .(٣)

---

(١) تيد ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٧ ، ص : ٤٨ .

(٢) Ross and Hendry, op. cit, 1963, p: 43.

(٣) P.Allen,"The Leadership Pattern", American Sociological Review, no:1, vol: 7, Feb., 1952, pp: 94-96.

الفـــرع الثانى
مزايا نظـرية السـمـــات

بالرغم من كل الانتقادات السابقة لنظرية السمات ، فان بعض الكتـاب مثل " جيب " ممن شكك فى قدرة النظرية على تحديد السمات اللازمة لنجـاح القادة فى كل زمان ومكان ، يرون أن القول بعدم وجود علاقة بين السـمات الشخصية للقيادة لا يعنى بالضرورة انعدام هذه العلاقة تماما .. فبعـض الدراسات التى تمت فى تنظيمات متعددة وفى مواقف مختلفة ، أكدت وجـود مثل هذه العلاقة .وهذا ما أكدته الدراسة التى أجراها " كرتشفيلد Crutchfield " ـ عام ١٩٥٨ بهدف الكشف عن مدى صحة بعض الاختبارات التى تمت لمعرفـة العلاقة بين بعض السمات الشخصية والنجاح فى القيادة ، من وجود علاقـة بين سمات ـ الذكاء ، والقدرات الجسمية ، والمبادأة والابتكار ، والمهـارة الانسانية ، والمهارة الذهنيه ـ ، والنجاح فى القيادة "[1] .

ويرجع ـ بعض الكتّـاب ـ الفضل لنظرية السمات فى توضيح متطلبـات القيادة ، والقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها .. فالنظرية قد افترضت سمات قيادية عامة ، وهذه السمات وان كانت لا تجعل ممن يتمتع بها بالضـرورة قائدا ـ كما يقول المنتقدون للنظرية ـ ، الّا أنها تضع من يتمتع بها فـى مكانة عالية بين أفراد مجموعته ، بحيث يمكن أن يكون فى المقدمة عند اختيـار قائد لها .. يضاف الى ذلك أن فشل النظرية فى أن تحدد بشكل قاطـع السمات التى تميز القادة ، دفع الكثير من الباحثين للبحث عن أسس ومعايير

---

(1) Petrullo, Leadership and Interpersonal Behavior, op. cit, 1961, p : xii .

أخرى تصلح معيارا لتحديد خصائص القيادة الناجحة ، وهى الجهود التى أسفرت عن وضع أسس نظرية أخرى هى " نظرية الموقف" (١) .

وعلى ضوء التقييم السابق لنظرية السمات ، والموازنة بين مآخذها ومزاياها ، - نرى - أنه من الصعب تجاهل كل الجهود والمحاولات التى بذلها أنصار النظرية لتحديد السمات الشخصية اللازمة للنجاح فى القيادة .. وأن القول بأنه لا مكان لهذه النظرية بين الجهود العلمية التى بذلها علماء الادارة لتحديد خصائص القيادة الناجحة ، قول مردود .. ذلك لأن فشل النظرية فى تحديد السمات اللازمة للقيادة ، لا تعنى أنها لم تترك أثرا فى الفكر الادارى ، فلا تزال هذه النظرية - كما يقول بعض الباحثين (٢) - تحظى بقبول رجل الشارع ، كما نجحت فى توجيه برامج التدريب على القيادة فى العديد من الجامعات والمعاهد فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وآثارها لا تزال واضحة فى تفكير الكثير من الباحثين وهم بصدد تحديد المعايير اللازمة لاختيار القيادات الادارية .. ومن هنا يصعب التسليم برفض النظرية كلية ، وانما يمكن قبولها بشئ من التحفظ ، بمعنى أنه لابد من وجود سمات معينة ينبغى توافرها فى القائد تتلاءم مع متطلبات المركز القيادى ومناخه . الا أنها هى التى تحدد ما يستطيع أن يفعله (٣) .

ونضيف بأنه من المفيد التنبه - ونحن بصدد تقييم نظرية السمات -

---

(١) R.Wall and H.Hawkins,"Requisties of Effective Leadership", in:"Management: A Book of Readings", edited by : H.Koontz and C.O'donnell, (McGraw-Hill Book Co.- New York), 1964, p: 396 .

(٢) Allen, op. cit, 1952, p: 93

(٣) د . سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٦ ، ص : ٢٠ .

الى حقيقتين أساسيتين :

أولاهما : أن السمات القيادية يمكن تقسيمها بشكل عام الى قسمين : سمات فطرية - كالذكاء ، والقدرات الجسمية ، والاتزان العاطفي - ، وهي سمات توجد لدى القائد أثناء توليه المركز القيادي . وسمات مكتسبة ؛ يمكن للقائد اكتسابها وتنميتها بعد توليه المركز القيادي . . ويمكن الاستفادة من هذا التقسيم ، على أساس التركيز عند الترشيح للوظيفة القيادية على السمات الفطرية لتوافرها فعلا عندما يبدأ شغل الوظيفة القياديه . . في حين يمكن التساهل في السمات المكتسبة مع تنميتها لدى المرشح أثناء العمل . أما بعد أن يتم تعيين القائد ، فيجب التركيز على السمات المكتسبة لأنها وحدها القابلة للتنمية .(١)

وثانيتهما : أن القيادة الحديثة تتطلب توافر سمات قيادية في القادة ، تتلاءم مع متطلبات المنظمات الحديثة وتعقيداتها ، وتمكنهم من مواجهة المشاكل التي خلقتها التطورات الحديثة ، والتي فرضت على القادة دورا معقدا يتطلب قدرات ومهارات عالية تتصل بالادارة والعلوم الاجتماعية وعلم النفس وغيرها ، حتى يتمكنوا من الاضطلاع بدورهم وأدائه على أحسن وجه . . وهذا الوضع فرض على الاجهزة الادارية - وخاصة في الدول النامية حيث تتحمل القيادات الادارية فيها مسئولية قيادة عملية التنمية - خلق الكوادر ووضع الخطط السليمة لتدريب القيادات وتنمية مهاراتها ، مسترشدة في ذلك بما لديها من معلومات وخبرات وتجارب ، حول العوامل التي تؤثر في مدى صلاحية المرشحين لشغل الوظائف القيادية : كالسن ، وأصل النشأة ، والظروف العائلية ، ومستوى التحصيل العلمي ، والبيئة الاجتماعية والاقتصادية ، والدافع الأصلي للانضمام للعمل ، والوظائف السابقة . .(٢)

---

(١) R.Weil, in : Newman, op. cit, 1963, pp:330-333.

(٢) راجع توصيات المؤتمر الأول للادارة العامة التابع لمنظمة الامم المتحدة ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٢ ، ص : ١٤ .

الفصـــل الثـانـى

المدخل الاجتماعى (نظرية الموقف)

تمهيد :

اذا كانت دراسات وأبحاث علماء النفس ـ فى مجال الشخصـــية الانسانية ـ قد أسهمت الى حد ما فى ظهور المدخل الفردى ، فـــان دراسات وأبحاث علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى قد أسهمت بالمقابـل فى ظهور المدخل الاجتماعى ، وذلك من خلال تأكيدها على أن مفهـــوم الجماعة له تأثير جوهرى على تحديد مفهوم القيادة وخصائصها (١) .

ويقيم المدخل الاجتماعى فهمه للقيادة على أساس أن العامل المشترك بين القادة ليس هو سمات شخصية معينة ، ولكنه القدرة على اظهار كفاءة أفضل فى مواقف معينة .. كما ينظر الى القيادة على أنها دالة للموقـــف الاجتماعى الذى توجد فيه a function of agiven social situation وهذا يعنى أنه فى وقت معين يكون لمجموعة من الافـــراد

---

(١) ان أول من نادى بضرورة أن يكون السلوك مستمدا من الموقف هى الباحثة " مارى فوليت " فى الثلاثينات ، عندما قالت أنه يجب على الرؤساء الابتعاد عن النزعـة الى السيطرة واصدار الاوامر على أنهم اصحاب السلطة ، ولكن يجب أن يكـــون الأمر صادرا من مقتضيات الموقف ومتطلباته . وقد أطلقت على ذلك مفهومهـــا المشهور " قانون الموقف " The Law of situation
الذى يتطلب خصائص محددة لكل موقف معين ..
(راجع : د . سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٦ ، ص : ٧٩) .

أهداف ومطالب تحتاج الى خدمات شخص قادر على تحقيقها فتقوم هذه المجموعه بتثبيت شخص لقيام بهذه المهمة ـ وهو القائد ـ ، وهذا الشخص الذى تعينه المجموعة يختلف باختلاف هذه المجموعة ، أو حتى فى نفس المجموعة من وقت لآخر (١) .. وعلى ضوء هذه النظرة تعتبر القيادة دالة لكل من الشخصية والموقف الاجتماعى وهما فى حالة تفاعل ، وليست مجرد سمة من سمات الشخصية .

وقد كان للجهود التى تمت فى اطار المدخل الاجتماعى أثر فى توجيه أهتمام الباحثين الى أهمية المناخ الاجتماعى social climate كعامل هام يؤثر فى تحديد خصائص القيادة .. وهذا ماجعل بعض الكتاب مثل "تيد" (٢) يؤكد على أنه من الصعب فصل حياة بعض القادة الذين برزوا فى التاريخ مثل ـ لينين ، وهتلر ، وموسوليني ، وغاندى ـ عن الحوادث والظروف الاجتماعية التى جاء فيها كل منهم .. فكل قائد من هؤلاء ثمرة العصر الذى عاش فيه .

واذا كانت السمات الشخصية يمكن أن تحدد الى أى مدى يكون القائد من هؤلاء عظيما ، فان البيئة العامة التى تحيط بالقائد هى التى تحدد نجاحه .. ومثال ذلك ـ كما يقول بعض الدارسين (٣) ـ أن "تشرشل" لم يتم اختياره ابان الحرب العالمية الثانية لأنه قائد حربى war leader ولكنه اختير لأنه "رجل الساعة man of the our" الذى يلائم ، ليس فقط المهمة التى أوكلت اليه ، بل أيضا ظروف الوقت الذى اختير فيه . كما أن "هتلر" كان مقبولا لقيادة ألمانيا لأن سماته الشخصية

---

(١) Jennings, An Anatomy of Leadership, op. cit, 1970, pp: 8-10.

(٢) Tead, op. cit, 1963, pp: 21-25.

(٣) Ross and Hendrey, op. cit, 1963, pp : 32, 33.

تلائم المناخ الاجتماعى الذى كان يسود ألمانيا آنذاك ، حيث تفشت البطالة والفساد ..

ومن هنا أسهمت هذه الجهود فى لفت اهتمام الباحثين الى أهمية الموقف الاجتماعى كعامل يؤثر فى تحديد خصائص القيادة ، مما أدى الى ظهور الكثير من الباحثين فى ـ المانيا ، وانجلترا ، والولايات المتحدة الأمريكية ـ فى الثلاثينيات والأربعينيات من هذا القرن ، قاموا بدراسة واسعة تستند الى الاختبارات الموقفية للقيادة ، فظهرت نتيجة لمحاولاتهم " نظرية الموقف" التى تعتبر من أهم المحاولات الفكرية التى ظهرت ـ فى اطار المدخل الاجتماعى ـ لتحديد خصائص القيادة ، وكان ظهورها كرد فعل لفشل نظرية السمات فى وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة الادارية .(١)

وسنعرض فيما يلى لنظرية الموقف لبيان مفهومها ، والاتجاهات المختلفة لانصارها ، ومدى نجاحها كمعيار لتحديد خصائص القيادة .. وذلك فى ثلاثة مباحث : الاول مفهوم نظرية الموقف ، والثانى: الاتجاهات المختلفة فى نظرية الموقف ، والثالث : تقييمها ـ مزاياها ومآخذها ..

---

(١) Fiedler, op. cit, 1967, p: 36.

ويرجع "فيدلر" السبب فى اتساع الدراسات والبحوث التى تناولت موضوع القيادة وخصائصها والتى قام بها أنصار نظرية الموقف ، الى فشل مدخل السمات الذى كان سائدا قبل الحرب العالمية الثانية ، وعدم جدواه فى تحديد خصائص القيادة .. ويقول فى ذلك مانصه :

".. The studies were lunched because of the unfruitfulness of the traits approach which had been prevalent at that time .." .

المبحث الأول

مفهوم نظرية الموقف

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة ، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادى معين .. ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات ، والتنظيمات الادارية داخل المجتمع الواحد ، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد ، والمراحل التى يمر بها التنظيم ، والمنصب القيادى المطلوب شغله ..(١)

فاختلاف المجتمعات : يؤدى الى اختلاف النظرة الى متطلبات القيادة .. مثال ذلك ؛ أن اتفاق ـ القيم واللغة والمذاهب السياسية ـ فى كل من الولايات المتحدة الامريكية وانجلترا ، لم يمنع من اختلاف نظرتهما لخصائص القيادة اختلافا واضحا . ففى حين تتمتع القيادات غير المتخصصة generalized فى مجال الادارة والسياسة بمكانة مرموقة فى انجلترا ، نجد أن الخبرة المتخصصة professional expertise تعتبر من المتطلبات اللازمة للقيادة فى الادارة الامريكية ، والكثير من القادة برزوا فى مراكزهم القيادية نتيجة تخصصهم وخبرتهم فى مجال عملهم .. والأسس الروحية التى قامت عليها قيادة "غاندى" القائمة على الكفاح السلمى ، لم تكن مقبولة فى مجتمعات العالم الغربى حيث ينظر للقيادة على أنها تقوم على اسس من القوة والعنف ..(١) وهذا يدل على أن اختلاف المجتمعات من حيث اتجاهاتها

---

(١) راجع :

ـ Petrullo, op. cit, 1961, p : xxii .

ـ د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٣٨٩ ، ٣٩٠ .

(٢) pfiffner and Presthus, op. cit, 1967, p: 89 .

وفلسفة حياتها ومشاكلها ، يؤدى الى اختلاف خصائص القيادة فيما بينهم .

واختلاف التنظيمات : يؤدى الى اختلاف السمات القيادية .. فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية . ومن الأمثلة التى يستشهد بها الكتاب على اختلاف سمات القيادة العسكرية عن المدنية ، أن الرئيس الامريكى " أيزنهاور " حقق نجاحا كبيرا في القيادة العسكرية ولم يوفق فى تحقيق النجاح فى القيادة الادارية .(١)

واختلاف التنظيمات الادارية فيما بينها : يؤدى ايضا الى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها فى قادة هذه التنظيمات ، اذ أن عوامل الموقف هى التى تملى سمات معينة لهؤلاء القادة .

فالسمات والمهارات المطلوب توافرها فى القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذى يعمل فيه ، وعلى الموقع القيادى الذى يشغله .. فمدير الشركة يحتاج الى سمات ومهارات مختلفة عن تلك التى تلزم رئيس الجامعة كما أن هناك بعض الوظائف القيادية التى تحتاج الى قدرات ومهارات تتناسب مع طبيعتها .. فنائب رئيس شركة تعمل فى ميدان الهندسة الكيمائية ربما يبلغ منصبه بقدرات ومهارات تختلف عن تلك التى يحتاجها نائب رئيس شئون الافراد فى احدى الوزارات .(٢)

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة لقادة الأجهزة

---

(١) Ibid, p: 93.

(٢) تيد ، الادارة ـ هدفها وانجازها ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٤٨ .

الحكومية ، تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة .. فنتائج الدراسة التى أجرتها - مجلة فورشن fortune الامريكية -[1] وشملت حوالى (١٧٠٠) من كبار القادة الاداريين من قطاعى الأعمال العامة والخاصة ، كشفت عن أن قادة التنظيمات الحكومية يختلفون عن قادة المشروعات الخاصة من حيث : خلفيتهم الاجتماعية ، وخبرتهم العملية ، وطريقة مواجهتهم لمشاكل العمل ، ونوعية القرارات التى يتخذونها ، ومدى تأثرهم وخضوعهم لضغوط الرأى العام .

كما اثبتت نتائج دراسات أخرى أن اختلاف التنظيمات الادارية التى هى من طبيعة واحدة ، يؤدى الى اختلاف سمات القيادة فى كل منهما .. ففى الدراسة التى أجراها كل من - "اوكلاندر وفليشمان Oaklander and Fleishman -[2] للمقارنة بين سمات كل من قادة المستشفيات الحكومية والخاصة ، كشفت نتائج الدراسة عن أن نمط السلوك القيادى المرغوب فى المستشفيات الحكومية ، هو فى الغالب النمط الذى يظهر فيه درجة عالية من التشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين ، ويقدم لهم التسهيلات اللازمة فى العمل ، وتتوافر فيه القدرة على المبادأة والابتكار .. فى حين وجد أن النمط المرغوب فى المستشفيات الخاصة

---

(١) مشار الى هذه الدراسة فى :
pfiffner and Sharewood, op. cit, 1960, pp: 358, 359 .

(٢)
Harold Oaklander and Edwin Fleishman,"Pattern of Leadership Related to Organizational Stress of Hospitals", Administrative Science Quarterly, vol:8,no:4,March, 1964, pp: 520-532.

هو الذى يظهر القائد فيه قدرة عالية على المبادأة والابتكار وقدرة على البناء .. ولم تظهر نتائج الدراسة أن قادة المستشفيات الخاصة يظهرون درجة عالية من التأييد والتشجيع والتقدير لعمل مرؤوسيهم وأدائهم .

واختلاف المستويات الوظيفية فى التنظيم الادارى الواحد : يؤدى الى اختلاف سمات القيادة المطلوبة فى كل منها .. فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة ، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى التى تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا .

فالقيادة المباشرة ، تحتاج بالدرجة الاولى الى سمة السيادة الفنية ، والقدرة على التوجيه والاشراف والتأثير الفعال فى العمال .. بينما تتطلب القيادة الوسطى توفر سمة الذكاء العام ، والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية للسياسات العامة . كما يجب أن تتسم القيادة العليا بسمة الاحساس بمطالب الجماهير ، وبأهداف السياسة العامة للدولة ، وبالقدرة على التخطيط الشامل ، والتنسيق المتكامل ، والاشراف العام ، وايجاد الحلول الأصلية والبديلة للمشكلات الهامة .. (١) وقد اكدت ذلك نتائج بعض الدراسات الحديثة حول الأهمية النسبية للمهارات القيادية فى المستويات الوظيفية المختلفة ، وأثبتت أن الحاجة تبدو ضرورية لتوافر المهارة الفنية لدى قادة المستويات الاشرافية المباشرة supervisory management وأن الحاجة لتوفر المهارة الادارية والسياسية تبدو أكثر ضرورة لنجاح قادة المستويات الوسطى والعليا ، وأن الحاجة لتوافر المهارة الانسانية تبدو ضرورية للقادة فى المستويات الثلاث . (٢)

---

(١) Fayol, op. cit, 1969, pp: 12, 13.

(٢) Hersey and Blanchard, op. cit, 1969, p: 7.

واختلاف المراحل التى يمر بها التنظيم : يؤدى الى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها بالقائد فى كل مرحلة .. فقد كشفت نتائج بعض الدراسات أن معظم التنظيمات الادارية تمر بثلاث مراحل : مرحلة تكوين أو نشأة التنظيم at birth ، ومرحلة استقرار التنظيم وانتعاشه during youth ومرحلة نضج وازدهار التنظيم at muturity وكل مرحلة من هذه المراحل تحتاج الى قيادة ادارية تتسم بسمات وقدرات ومهارات تختلف عن المراحل الأخرى ..

ففى مرحلة تكوين التنظيم ـ حيث يكون الاهتمام منصبا على وضع الاسس التى تكفل استمرار نشاط التنظيم وتقدير العقبات والمخاطر التى تواجه تكوينه والتضحيات التى يتطلبها بناؤه ـ ، وكذلك فى مرحلة استقرار التنظيم وانتعاشه ـ حيث يتركز الاهتمام على توفير الاستقرار وكسب السمعة الطيبة وتحقيق الانتاج أو الاداء الجيد ـ ، تكون بحاجة الى قيادة تتوافر لديها درجة عالية من المهارات الفنية والادارية .. أما فى مرحلة ازدهار التنظيم ـ حيث يتركز الاهتمام فى تقديم الخدمات لأفراده والتكيف مع التغييرات المستمرة ـ ، نكون بحاجة الى قيادة تتوافر لديها درجة عالية من المهارات الانسانية والسياسية ؛ ذلك أن المهارة الانسانية تمكّن القائد من بعث الطمأنينة والامن فى نفوس العاملين ، وخاصة فى مواجهة التغييرات والتقلبات المستمرة ، كما أن المهارة السياسية تمكن القائد من الاحساس بمطالب وحاجات المجتمع وتساعده على أن يتواءم مع سياسة الدولة وأهدافها .[1]

---

(1) G.Lippit and W.Schmidt,"Crisis in a Developing Organization", Harvard Business Review", vol : 45, 1967,pp: 102-112.

واختلاف ظروف ممارسة القيادة الادارية ؛ يؤدى الى اختلاف السمات المطلوبة لمواجهة كل ظرف منها .. فتغيير الظروف الاقتصادية التى يمر بها التنظيم ، يؤدى الى تغير سمات القيادة المطلوبة لمواجهة هذه الظروف . . فنمط القيادة الصالحة لادارة التنظيم فى أوقات رواج وازدهار الأعمال ، يختلف عن نمط القيادة الصالحة لادارته فى أوقات تعرضه لأزمات شديدة وحادة .(١)

نخلص مما تقدم أن مفهوم نظرية الموقف يقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الادارى administrative situation وهى بهذا المفهوم لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام فى تحديد خصائص القيادة ، الا أنها ترى أن هذه السمات ليست من العمومية فى كل زمان ومكان ، وأنه لابد لتحديد السمات القيادية المطلوبة أن نضع الموقف الادارى فى الاعتبار الأول ، باعتباره العامل المؤثر فى تحديد هذه السمات . .

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة ، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط ، وانما تربطها بالموقف الادارى ، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطه به ، هى التى تحدد السمات التى يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه . .(٢)

كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة ، وذلك من خلال عدم حصر القادة فى عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة ، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأى شخص أن يكون قائدا فى بعض المواقف . . كما أن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها

---

(١) Franklin Moore, "Management: Organization and Practice", (Harper and Brothers Co. - New York), 1964, p: 47.

(٢) Gibb, "The principles and Traits of Leadership", in : Gibb, op.cit, 1969, pp: 211- 213 .

للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون ، وتأكيدها على أن هنـــاك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب ..(١)

---

(١) Jennings, op. cit, 1972, pp : 167 -169 .

المبحث الثانى :

الاتجاهات المختلفة فى نظرية الموقـــــف

تدور كل الاسهامات التى قدمها أنصار هذه النظرية حول افتراض مـــؤداه ، أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف الذى تستخدم فيه[1] .. وهذا معناه أنه كلما كان النمط القيادى الذى يتبعه القائد متلائما مـع

---

(١) يقصد بالنمط القيادى leadership pattern or style هنا ســلوك القائد المتكرر .. فهو ليس سمات شخصية فى القائد ، وانما هو سلوك يظهـره القائد فى مواقف معينة .. الا أنه يجب ألا يفهم من ذلك أن للقائد نمطا قياديا واحدا لا يحيد عنه ، بل بالعكس فقد تكون له عدة أنماط تتعدد بتعدد المواقف التى تعرض له . ولما كان " النمط القيادى " هو مجموعة من السلوك المتكرر للقائد ، فانه ليس من السهل تحديد النمط القيادى ، اذ أن جوانب الشخصيـــة القيادية متعددة لدرجة يصعب حصرها .. ولذلك لابد من ملاحظة عـــدة عناصر أو أجزاء تكون فى مجموعها النمط القيادى أهمها : الافتراضات الأساسية للقائد والتى تحكم سلوكه ، طريقته فى الادارة ، نظرته للأهداف ، نظرتـــه للوقت ، مفهومه للسلطة ، نوع العلاقات التى يقيمها مع مرؤوسيه ، طريقته فى التحفيز ، كيفية معالجته للاخطاء ، كيفية معالجته للصراعات ، قدرته علـــى الابتكار (خلق حلول جديدة لمشكلات موجودة) ، تقييمة للأفراد ، ســماتـه الشخصية ، طفولته وطريقة تربيته ..
(راجع : د . سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٦ ، ص : ٤٧ـ٥٠) .
أما ملائمة النمط القيادى للموقف situational favarableness فمعناه : ملاءمة سمات القائد للموقف ؛ أى درجة قدرة القائد على تعديـــل عناصر الموقف أو بعضها أو التكيف مع الموقف .. فيكون القائد فعالا أو غير فعال بحسب قدرته على تكييف عناصر الموقف أو التكيف مع هذه العناصر .. وهكـــذا تتحقق فاعلية القيادة اذا كان الموقف الذى وجد فيه القائد ملائما للنمـــــط القيادى ..

ومن أهم الدراسات التى تمت فى هذا المجال ـ دراسات "فيدلر" ـ التى جمعها فى كتابة " نظرية الفاعلية القيادية " وهى عبارة عن نتائج تحليلاتـــــه =

متطلبات الموقف الذى يواجهه كلما ازدادت فرصة نجاحة فى القيادة وكلما كان النمط القيادى غير متلائم مع متطلبات الموقف كلما ضعفت فرصة نجاحه فى القيادة . .

ومن هنا اتجهت كل المحاولات التى ظهرت فى اطار النظرية نحو تحليل عناصر الموقف ومتطلباته كل عنصر ، ومن ثم معرفة ما اذا كان النمط القيادى المستخدم فعالا ؛ أى يحقق النتائج التى وجد من أجلها المنصب القيادى ، أو غير فعال ؛ أى لا يحقق النتائج المتوقعة من المنصب القيادى . .(١)

وسنتولى فى هذا المبحث عرض أهم الاتجاهات التى ظهرت لتحديد عناصر الموقف الادارى ومتطلبات كل عنصر ، وكيفية احداث تغيير فى هذه المتطلبات أو بعضها ، أو التكيف مع هذه المتطلبات اذا لم يكن من الممكن تغييرها .

= ودراساته حول موضوع القيادة الادارية . . وقد بلغ عدد الدراسات التى تناولها بالتحليل والتقييم خمسين بحثا ، وصنف نتائج هذه الدراسات على أساس معيار أساسى هو : " مدى ملاءمة النمط القيادى للموقف " ، وستتضح لنا آراؤه عند تحليل اسهاماته فى هذا المبحث .

راجع :

Fred Fiedler, "A Theory of Leadership Effectiveness", op. cit, 1967 .

(١) Hersey and Blanchard, op. cit, 1969, p: 60.

أولا ـ اسهامات " تاننباوم ، وسكلر ، ومازاريك Tannenbaum, Weschler, and Massarik (١) :

لخص هؤلاء الباحثون ـ فلسفة الموقف من خلال تحليلهم لكيفية أختيار نمط القيادة How to choose leadership pattern ? بالقول : أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد فى اختياره للنمط القيادى العملى والمرغوب فيه practical and desirable ، أو النمط القيادى الذى يتلاءم مع متطلبات الموقف الذى يواجهه .. وهذه المجموعات هى :

أ ـ القوى الكامنة فى القائد forces in the leader : وأهمها : قدرته على تقييم الظروف ، وميوله واتجاهاته القيادية ، ومدى ثقته بنفسه وبمرؤوسيه ..

ب ـ القوى الكامنة فى المرؤوسين forces in the subordinates : وأهمها حاجتهم الى الاستقلال واستعدادهم لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات وعدم دفع المسئولية الى الآخرين ، وقدرتهم على فهم التوجيهات أو التعليمات الصادرة اليهم ، ومدى احساسهم بأهمية المشكلة التى تواجه قائدهم ومشاركته فى حلها ، وأخيرا درجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف ..

فهذه القوى الكامنة فى شخص القائد وفى شخص المرؤوسين ، كلما

---

(١) Tannenbaum, Weschler, and Massarik, op, cit, 1961, pp:73-77 .

فهمها القائد جيدا كلما كان أقدر على تحديد النمط القيادى الذى يتلاءم مع متطلبات الموقف الذى يواجهه .(١)

جـ ـ القوى الكامنة فى الموقف forces in the situation : وأهم هذه القوى :

١ ـ نمط التنظيم ،وفلسفته ، والقوى النابعة منه .. فالتنظيم تحكمه قيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك القائد والعاملين فيه . ويمكن معرفة فلسفة التنظيم من خلال البيانات المعلنة لسياسته ،والقواعد والتعليمات التى تصدرها السلطة التنفيذية العليا .. كما أن من أهم العوامل المؤثرة فى فلسفة التنظيم : حجم وحدات العمل ، وتوزيعها الجغرافى ، ودرجة احساس موظفيه بالطمأنينة ، والضغوط الداخلية والخارجية التى يتعرضون لها ..

٢ ـ مدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف، والتى تتحدد بمدى خبرة أفرادها فى العمل ، ومدى ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على حل المشاكل التى تواجههم .

٣ ـ طبيعة المشكلة التى خلقت الموقف ودرجة تعقدها ؛ فبقدر ماتكون المشكلة التى تواجه القائد معقدة ، بقدر مايزداد قلقة لايجاد الحل الملائم لمواجهتها .. وهذا يترتب عليه تحديده لامكانية تفويض سلطاته لمرؤوسيه لمواجهتها .

٤ ـ الوقت المتاح لايجاد الحل الملائم للمشكلة ، فبالقدر الذى يكون فيه الوقت المتاح للقائد ضيقا لاتخاذ قراره لحل المشكلة ، بقدر ماتبرز أمامه صعوبات فى اشراك مرؤوسيه فى حلها .(٢)

---

(١) Ibid, pp: 73, 74.

(٢) Ibid, pp : 75, 77

ويتضح من التحليل السابق ، أن — الباحثين الثلاثة — أبرزوا — العوامل والاعتبارات الهامة التى تؤثر فى الموقف ، والتى يمكن للقائد على ضوئها تحديد النمط القيادى الأكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذى يواجهه (١) .. وهم بهذا التحليل — كما يقول " نيجرو " فى تعليقه على جهودهم — وضعوا أمام القادة الاداريين قاعدة أساسية مفادها ، أن على القائد أن يستخدم النمط القيادى الذى يتلاءم مع عناصر الموقف الذى يواجهه ، بعد ادراكه لمتطلبات كل عنصر ، وأن استخدامه للنمط القيادى الملائم كفيل بتمكينه من النجاح .

ثانيا — اسهامات روبرت جولمبيوسكى " Golembiewski " (٢) :

يعتبر التحليل الذى قدمه " جولمبيوسكى " للمدخل الموقفى situational approach من أحسن التحليلات التى قدمها كتّاب الادارة لشموله وواقعيته .. وقد قدم هذا التحليل فى بحث له عن " انماط ثلاثة للقيادة واستعمالاتها " .

وفى بداية تحليله لعناصر الموقف الادارى ، يرى الباحث أنه أصبح ثابتا أن هناك ثلاثة أنماط أساسية للسلوك القيادى هى : الاتوقراطى ، والديمقراطى ، وغير الموجه (أو الحر) ، وأنه بالرغم من وجود الكثير من الأدلة التى تثبت مزايا كل منها ، الاّ أن هذه الحجج — فى اعتقاده — غير صائبه ، لكونها تقوم على أسس غير واقعية ؛ اذ أنه من الصعب القول بأن

---

(١) Negro, op. cit, 1965, p: 274.

(٢) Golembiewski, Three Styles of Leadership and Their Uses, op. cit, 1961, pp: 34-45.

نمطا قياديا معينا هو الافضل بصورة مطلقة .. فالتطبيق العملى يثبت أن الموظف فى مرحلة معينة وموقف معين ، قد يلزم اخضاعه لقيادة اتوقراطية ، ثم تتغير شخصيته مع الزمن بما يسمح بتخفيف الاشراف عليه .(١)

ويستشهد " جولمبيوسكى " لتأكيد صحة رأية بالنتائج التى توصل اليها الباحث " اوريس" من خلال دراساته لنظرية الموقف وموءداها ؛ أن الذى يحدد نجاح الشخص كقائد ، هو المهارة التى بها تطبق الأدوات الثلاث الأساسية للقيادة .(٢)

ويخلص ـ الباحث ـ الى القول بأنه لا يصح لنا أن نتساءل : ماهو النمط القيادى الذى يجب أن نستخدمه ؟ .. which kind of

ولكن ماهو نمط القيادة فى موقف بالذات ؟ .. Leadership when ?

وهذا يعنى أن النمط القيادى الذى يمكن ان يستخدمه القائد يتغير بحسب الموقف .. ولكن ماهى الظروف والعوامل التى يجب أن توضع فى الاعتبار لاختيار نمط القيادة فى كل موقف؟

---

(١) Ibid, pp: 34, 35.

(٢) A.Uris, "How To Be a Successful Leader" op. cit, 1953, p:31.

يرى " جولمبيو سكى " أن أهم هذه الظروف والعوامل مايلى :

أ - شخصية المرؤوس : فالتطبيق العملى يثبت أن هناك موظفين يميلون بطبيعتهم الى الخضوع للسلطة ، ويعملون بصورة أفضل فى ظل قيادة تسلطية ؛ بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين اذا منحوا حرية كبيرة .. ومثل هؤلاء الموظفين لا يكونون بالضرورة محدودى الذكاء ، ولكنهم يفكرون ضمن قنوات ضيقة لا يستطيعون أن يحيدوا عنها ، وينظرون للعالم الخارجى كمهدد وكمدو لهم ، مما يجعلهم يميلون فى تصرفاتهم الى الخضوع الاجبارى ، ويسعون الى الحصول على الأمن عن طريق الاستسلام لسلطة قوية .. وأنه يمكن القول بصفة عامة أن الموظف محدود الذكاء تناسبه القيادة التسلطيه ، لأن الذكاء المحدود يزدوج عادة بالميل الى الخضوع للسلطة ، ولكن الذكاء المرتفع لا يعنى حتما عدم الميل الى الخضوع للسلطة .(١)

ب - خصائص العمل task characteristics : فالعمل البسيط غير المعقد والذى لا يحتاج الى قدر كبير من التعاون تناسبه القيادة التسلطية ، أما العمل المعقّد والذى يحتاج الى قدر كبير من التعاون المتبادل ، ويحتمل اكثر من حل واحد ، تناسبه القيادة الديمقراطية ، اذ أن استخدام القائد لنمط القيادة التسلطى فى مثل هذا العمل قد يؤدى الى اظهور فوران عاطفى بين الموظفين emotional flare-up .

الا أننا نرى - أنه من الصعب التسليم بصحة هذا التحديد لاستخدام نمطى القيادة بحسب مناسبتهما لخصائص العمل .. اذ أن التطبيق العملى أثبت أن النمط الديمقراطى للقيادة غالبا مايكون ناجحا فى الأعمال البسيطة والمعقدة على السواء ؛ ذلك لأن السلوك الديمقراطي للقائد يرتكز أساسا

---

(١) Golembiewski, op. cit, pp: 35-38 .

على العلاقات الانسانية الحسنة بينه وبين مرؤوسيه ، كما أن هذا السلوك يكون فى اكثر الأحيان ملائما لحل المشكلات المستعصية ، حتى فى الأعمال البسيطة .(١)

جـ — أدوار العمل task roles : ويمكن تقسيم الأدوار التى يقتضى أداء العمل القيام بها الى ثلاث مجموعات :

١ — أدوار خاصة بالقائد ، كتحديد الأهداف العامة للتنظيم .

٢ — أدوار خاصة بالمرؤوس : مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها .

٣ — أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه وهى أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوس أو كلاهما ، مثل تغيير مكان الآلات التى استخدمها العمال فعلا لعدة سنوات . .

فالمجموعة الاولى من الادوار تلائمها القيادة التسلطية ، والمجموعة الثانية تلائمها القيادة غير الموجهة (أو الحرة) ، والمجموعة الثالثة تلائمها القيادة الديمقراطية التى من مرتكزاتها الاساسية المشاركة .

الا أن هذا التحديد لأدوار العمل وللأنماط القيادية التى تلائم كل دور ، لا يعنى أن يتخلى القائد عن سلطاته جميعها بالنسبة الى بعض الادوار ، لأن كل دور يفترض فى ادائه وجود خطوط مرشدة للسلوك ، والقيادة بأنماطها الثلاثة لا تعدو أن تكون وسيلة لتنمية وتقوية هذه الخطوط . . فاذا هى خولفت ، تعين على القائد أن يقف ازاء هذه المخالفة موقفا

---

(١) انظر المبحث الخاص بالقيادة الديمقراطية فى هذه الرسالة .

حازما ، أيا كان نمط القيادة الذى تم فى ظله تنمية هذه الخطوط.(١)

د — خصائص جماعة العمل group characteristics : فالجماعة العاملة تخلق بنفسها ولنفسها قواعد وأهدافا ، ولذلك فهى تلعب دورا كبيرا فى نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة .. فاذا شعرت الجماعة العاملة بأن قائدها الرسمى لا يشبع حاجاتها ، بحثت لها عن قائد غير رسمى ترضى عنه ويكون من بين صفوفها ، وهو اتجاه يؤثر فى انتاجها .. وهذا لا يعنى ضرورة استخدام نمط القيادة الاتوقراطى دائما باعتبار أنه يعتمد على العلاقات الانسانية الطيبة مع الجماعة العاملة ، وانما يمكن أن ينجح أى نمط آخر من أنماط القيادة فى ظروف معينة .. فاذا كانت الجماعة معروفة بانخفاض مستوى الانتاج ، فسوف لا يفيد استخدام القائد لنمط القيادة التسلطية ، لأن هذا النمط يشدد من مقاومة الجماعة للقيادة الرسمية . كما لا يفيد نمط القيادة الحرة ، لأنها تبقى على القيم السابقة للجماعة وتسندها ، وانما تفيد مثل هذه الجماعة القيادية الديمقراطية(٢)

وهكذا يتضح كيف أن التحليل الذى قدمه " جولمبيوسكى " قد أسهم فى القاء المزيد من الضوء على عناصر الموقف القيادى ومتطلبات كل عنصر منها .. كما أنه قدم تصورات معينة للأنماط القيادية الملائمة لكل موقف .. وبالرغم من أن تحليله للعوامل والظروف التى يجب على القائد أخذها فى الاعتبار لتحديد النمط القيادى الملائم فى مواقف معينة ، لم يكن شاملا اذ اقتصر على تصور مواقف معينة ، وافتراض أنماط قيادية تتلاءم معها .. الا أن

---

(١) Golombiewski, op. cit, PP : 40 - 42 .

(٢) Ibid, pp: 42- 44.

هذا التحليل بما فيه من تصورات ، قدم أمثلة يمكن للقادة الاسترشاد بهـا لتحديد متطلبات الموقف، واستخدام النمط القيادى الذى يتلاءم معهـا ، ويكفل بالتالى فاعلية القيادة .

ثالثا ـ اسهامات " فرد فيدلر Fred Fiedler" (١) :

أسهم" فيدلر" فى تحليل مفهوم الموقف الادارى من خلال تحليلـه وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التى تناولت موضوع القيادة الاداريـة ، ومن خلال دراساته وأبحاثه التى أجراها وامتدت من عام ١٩٥١ حتى عام ١٩٦٧ .. وقد تركّزت كل الجهود التى قام بها حول معرفة السـمات التى تحدد مدى الصلاحية للقيادة ، ومدى تغير هذه السمات واختلافهـا تبعا لتغير واختلاف الموقف الادارى ، وحول تحديد عناصر الموقف الادارى التى تؤثر فى ملائمة أو عدم ملائمة الموقف الادارى للنمط القيادى المستخدم فيه .. (٢)

ويتفق" فيدلر" مع غيره من الباحثين من أنصار النظرية فى أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف ، وفى أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمـط القيادى المستخدم فى موقف معين لمتطلبات هذا الموقف.. الا أنه ينهج فى تحليله للموقف نهجا جديدا يقوم على التساؤل عن المقصود بالموقـف الادارى ؟

---

(١) F.Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, op.cit, 1967 .

(٢) Ibid, p: 13.

وعن عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر ؟.. ويتصور " فيدلر" أن الاجابة عن هذه التساؤلات يمكن أن توضح متى يكون الموقف الادارى ملائما لاستخدام نمط قيادى معين .. أما عن المقصود بالموقف الادارى ، فيتساءل هل هو يعنى الظروف التى يواجهها القائد ؟ أم الظروف التى يواجهها التنظيم ؟ أم تلك التى تواجهها المجموعة العاملة ؟ .. ويجيب عن هذا التساؤل : ان المقصود بالموقف الادارى مجموعة الظروف التى تواجه القائد ، وذلك لأنه وحده الذى يتحمل مسئولية القيادة .(١)

أما عن الموقف الملائم فيرى" فيدلر" أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الادارى الذى يمارس القائد ومرؤوسوه عملهما فى اطاره ، من خلال تحليل عناصر الموقف التى يرى أنها ثلاثة وهى :(٢)

أ — العلاقة بين القائد وموظفيه Leader-member relation : وهذا يتطلب معرفة مدى تقبّل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد ، ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته ، وهو من العوامل الهامة التى يعتمد عليها تفاعل القائد مع موظفيه .. ويمكن الاستدلال عن هذا العنصر من خلال المؤشرات التى تدل على الجو الادارى للمجموعة العاملة .

---

(١) Ibid, p: 14.

(٢) راجع فى تحليل هذه العناصر الثلاثة المراجع التالية :

— F.Fiedler, "Leadership-A New Model", in : Gibb, op. cit, 1969, pp: 232-234.

— F.Luthans, "Organizational Behavior", (McGraw-Hill Book Co.- New York), 1973, pp: 500-501

وقد سمى" لوثانز" هذا المدخل لتحليل فلسفة الموقف — بمدخل" فيدلر " للقيادة .

ب — البناء التنظيمى للعمل task-structure : وهو يوضح الى أى مدى يكون العمل المطلوب انجازه محددا وواضحا .. ذلك لأن النشاطات التى تتم داخل التنظيم تتم لتحقيق هدف معين ، فكلما كان البناء التنظيمى للعمل متكاملا كلما كان عمل القائد سهلا وناجحا .. ومن أهم المؤثرات فى بناء التنظيم — كما توصل اليها " ماكجريجور " — : التأثيرات من أعلى ، وهى التى تتم فى الادارة العليا للتنظيم ، والتأثيرات من أسفل ؛ ويدل عليها مدى اعتراف المرؤوسين بسياسة التنظيم وتعاونهم مع قيادته ، والتأثيرات من خارج التنظيم ؛ وتتمثل فى القوانين السائدة والتغييرات التى تحدث فى السوق (١) ..

وهذه التأثيرات جميعا تحدد الى أى درجة يكون البناء التنظيمى للعمل متكاملا ، وهذا بدوره يساعد القائد على تحديد مدى ملاءمة الموقف للنمط القيادى المستخدم فيه ..

جـ — سلطة القائد والقوة التى يعطيها منصبه position power : وهو يعنى أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصاتها ومسئولياتها من السعة بحيث تمكّن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب ، كلما كان الموقف اكثر ملاءمة لاستخدام نمط قيادى معين ..

ويقول "فيدلر" بعد تحليله لعناصر الموقف ، أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة المتطلبات لكل عنصر منها .. ومن هنا قدم " فيدلر " منهجه فى خلق الموقف الملائم من خلال التغيير فى العناصر الثلاثة للموقف ، وهو المنهج الذى سماه : " هندسة أبعاد

---

(١) Mcgregor, op. cit, 1960, p: 183.

الوظيفة القيادية "the organizational engineering approach"..

.. فتغيير — نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه — يمكن أن يتم عن طريق تغيير بناء وتركيب المجموعة العاملة ، وذلك بادخال عناصر جديدة واستبعاد عناصر أخرى ممن لا تتفق ثقافتهم وأنماط سلوكهم أو اتجاهاتهم مع ثقافة وسلوك واتجاه القائد .. كما أن — التغيير في بناء التنظيم — يمكن أن يتم عن طريق تغيير الأعمال التي حددت لكل موظف .. وأخيرا يتم اجراء تغيير في — حدود السلطة الرسمية للقائد — عن طريق توسيع أو تضييق اختصاصات ومسئوليات الوظيفة القيادية .. وهكذا يمكن للقائد خلق الموقف الملائم من خلال التغيير في عناصر الموقف.

الا أن " فيدلر" يؤكد بعد ذلك على أنه ليس المطلوب هو تغيير كل عناصر الموقف، ولكن تغيير العنصر اللازم تغييره .. فيمكن للقائد أن يسيطر على الموقف بابقائه كما هو أو بتغييره في الاتجاه الذي يحقق النتائج، ولكن اذا فشل في السيطرة على الموقف بابقائه كما هو أو بالتأثير في أحد عناصره أو فيه كلية ، فانه يجب أن يسيطر على نفسه ويغير من نمطه طبقا لمقتضيات الموقف (١)

وهكذا يتضح أن المنهج الذي قدمه " فيدلر" لتحليل الموقف الاداري قد أسهم في توضيح عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر حتى يسهل على القائد احداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها لخلق الموقف الملائم لنمطه القيادي .

---

(١) Fiedler, op. cit, 1967, pp: 354- 360.

رابعا ـ اسهامات " وليم ريدن W.Reddin " [1] :

قدم " ريدن " تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الاداري ضمن كتابه " الفاعلية الادارية managerial effectiveness .. وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعّاله ؟ وما هو دور الموقف الاداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الادارة ؟

ويقول أن الثابت علميا أن أهم عنصرين للسلوك الاداري هما : الاهتمام بالعمل task-oriented والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين relations oriented .. الا أنه ميز بين أربعة أنماط اساسية للقادة :

أ ـ القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل ـ وأطلق عليه القائد المتفاني (أي متفاني في العمل) dedicated .

ب ـ القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد ـ وأطلق عليه القائد المرتبط (على أساس اهتمامه الكبير بالأفراد) related .

جـ ـ القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد ـ وأطلق عليه القائد المتكامل (على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام بالافراد بشكل متساو) Integrated .

د ـ القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الافراد ـ وأطلق عليه القائد المنعزل (على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الافراد) Separated . [2]

---

(١) W.Reddin, Managerial effectiveness, op.cit, 1970 .

(٢) Ibid, pp: 11, 12.

ويتساءل بعد ذلك عن النمط القيادى الفعّال من بين هؤلاء ؟ هل هو المتفانى ، أم المرتبط ، أم المتكامل ، أم المنعزل ؟ . . ويجيب عن ذلك بأن نتائج الدراسات التى أجرتها الكثير من الجامعات الأمريكية ، أكدت أن أيا من هذه الانماط الاربعة الاساسية قد يكون فعالا فى مواقف معينة وغير فعال فى مواقف اخرى . . فهذه الأنماط القيادية ليست فعاله أو غير فعاله فى حد ذاتها ، وانما فاعلية أى منها تتوقف على الموقف الذى تستخدم فيه . . بل ان كل نمط من الانماط الاربعة قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملاءمته أو عدم ملاءمته للموقف . . فأى نمط منها مستخدما فى مواقف ملائمة يكون أكثر فاعلية ، ومستخدما فى مواقف غير ملائمة يكون أقل فاعلية. ويخرج " ريدن" من هذا التحليل بنتيجة أساسية مؤداها : أن الفاعلية الادارية للقائد الادارى تنتج من ملاءمة النمط القيادى للموقف الادارى الذى يستخدم فيه . .[1] ويحدد " ريدن" بعد ذلك عناصر الموقف الادارى ومتطلبات كل عنصر منها لمعرفة كيفية احداث تغيير فى متطلبات الموقف أو التكيف مع هذه المتطلبات اذا لم يكن من الممكن تغييرها ؛ وذلك حتى يمكن تحديد مدى ملاءمة الموقف للنمط القيادى المستخدم فيه ، وتحقيق فاعلية القيادة . .

ويحصر عناصر الموقف التى يجب أن يدركها القائد ويشخصها فى ثلاثة عناصر :

أ — الطرق التى يمكن أن يتم بها العمل ، وسماها — متطلبات التكنولوجيا — ، اذ أن كل طريقة من طرق العمل تتطلب سلوكا قياديا معينا .

ب — فلسفة المنظمة ومتطلباتها والقيم السائدة فيها . . وهذه يمكن الاستدلال

---

(1) Ibid, pp: 13, 14, 39-49.

عليها من خلال الهيكل التنظيمى للمنظمة ، واللوائح التى تطبقهـــا ، والتقاليد والعرف الخاص بها .. ومن المؤشرات التى تحدد فلسفة المنظمة: نمط القائد ، نمط المؤسس ، نسبة العمال الى المديرين ،الاهداف،الاهمية القومية ، الرقابة القانونية ،الرقابة الخارجية ، الموقع ، التقسيم الجغرافى .

جـ - العناصر البشرية فى المنظمة ومتطلباتها : وهى تتمثل فى متطلبات القائد ، والمرؤوس ، والزملاء وهذه العناصر كلها تؤثر فى تحديد النمط القيادى الأكثر ملاءمة للموقف الادارى .(١)

هذه أهم الاسهامات التى قدمها أنصار النظرية لتحليل مفهـــوم الموقف .. ويتضح لنا من العرض السابق أن معظم هذه التحليـــلات ركزت اهتمامها على محاولة تحديد عناصر الموقف الادارى ومتطلبات كل عنصر منها لمعرفة متى يكون الموقف ملائما أو غير ملائم للنمط القيادى المســتخدم فيه .. كما أن الدراسات التى قام بها أنصار النظرية توصلت الى نتائـــج تؤكد أهمية الموقف كبعد هام فى تحديد خصائص القيادة .. الا أن هذه الدراسات لم تسلم من النقد كما سنعرض له فى المبحث التالى .

---

(١) Ibid, pp: 146 - 157 .

المبحث الثالث

تقييم نظرية الموقف

يتطلب تقييم نظرية الموقف بمفهومها السابق ، معرفة مدى فائدتها في تحديد خصائص القيادة الادارية ، كما يتطلب معرفة أوجه النقد التي تعرضت لها .

فالمؤيدون للنظرية : يرون أنها أسهمت اسهاما واضحا في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وابرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص .. ولابد في تصورهم من فهم النظرية فهما صحيحا حتى يتبين مدى جدواها في تحديد خصائص القيادة ..

ذلك أن نظرية الموقف لا تعني أن الموقف وحده هو الذي يخلق القائد ، وانما تعني أن السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير الموقف.. وأن الاختيار بين أنماط القيادة لمواجهة موقف معينة ، لا يتم الا بعد نشاط ايجابي من جانب القائد للتعرف على حقيقة الموقف وتحديده ، وذلك لمواجهته من جميع النواحي ؛ ذلك لأن القيادة كانت دائما وعلى مر العصور ثمرة تزاوج بين الفرد والموقف amarriage between the man and the situation ..(١)

ونظرية الموقف بهذا المفهوم لا تعني انكار أهمية السمات الشخصية للقائد ، ومالها من دور في تحديد خصائص القيادة ، ولكنها تضع المواقف

---

(١) Jennings, op. cit, 1972, pp: 93-96 .

فى الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية المطلوبة باعتبار أنه العامل المؤثر فى تحديد هذه السمات ، وتحاول النظر اليها فى مواقف معينة .

أما المنتقدون للنظرية : فيرون أن وضع الموقف فى الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية ، لا يعنى أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها .. فقد يتطلب الموقف قائدا يتسم بسمات معينة ومع ذلك لا يستجيب للموقف مع توافر هذه السمات ، كأن يحتاج الموقف الى قائد حازم لمواجهة بعض الازمات أو الى قائد يتسم بالكياسة واللباقة ، الا أن القائد لا يستجيب لمتطلبات الموقف مع توفر السمات اللازمة لهذا الموقف أولا يستغلها فيفشل فى قيادته (١) .. وهذا يعنى أن توافر سمات فى القائد فى موقف معين لا يعنى حتما نجاحه فيه ..

ونرى أن هناك بعض المآخذ على النظرية يمكن استخلاصها من الدراسات التى تمت فى اطارها والتى سبق عرضها (٢) .. فيؤخذ أولا على تلك الدراسات : أنه ليس هناك اتفاق تام بين القائمين بها حول عناصر الموقف التى يمكن على ضوئها تحديد ما اذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم .. ويبدو هذا الاختلاف واضحا من خلال افتراض بعضهم ثلاثة عناصر ، وافتراض البعض الآخر اكثر من ذلك ، وافتراض البعض وجود عناصر ليست أساسية مثل : كون القائد من نفس التنظيم أو من خارجه ، والصراعات الكامنة داخل التنظيم ، والمناخ النفسى للمجموعة العاملة .. وغيرها . واذا

---

(١) د . لويس كامل مليكه ، أبعاد التغيير الادارى فى اطار سلوكى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٩ ، ص : ٨٤ .

(٢) انظر الصفحات الخاصة بالاتجاهات المختلفة فى نظرية الموقف ، ص: ٤١١ — ٤٢٦ من هذه الرسالة .

كانت ملاءمة الموقف الادارى لنمط القيادة تتغير تبعا لهذه العناصر جميعا ، فمن الممكن أن يكون لكل عنصر منها تأثيره فى الموقف ، الأمر الذى لا يتفق مع حصر هذه العناصر وتحديدها ..

ويؤخذ كذلك على هذه الدراسات ؛ أنه ليس هناك اتفاق بين القائمين بها حول أنماط السلوك القيادى ، ففى حين قسّم بعضهم — مثل جولمبيوسكى — السلوك القيادى الى ثلاثة أنماط أساسية : الأتوقراطى ، والديمقراطى ، وغير الموجه (أو الحر) .. وقسّم بعضهم — مثل فيدلر — السلوك القيادى الى نمطين : الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعلاقات الانسانية ..

وقسم بعضهم — مثل ريدن — السلوك القيادى الى أربعة أنماط اساسية تنقسم بدورها الى ثمانية بحسب استخدامها فى مواقف ملائمة أو غير ملائمة .. وربما كشفت دراسات لاحقة عن أنماط أخرى .

وقد يكون هذا الاختلاف فيما بين القائمين بهذه الدراسات — حول أنماط السلوك القيادى — مقبولا لأن هذه الأنماط هى مجرد افتراضات ، وذلك لأن النمط القيادى هو أساسا سلوك يظهره القائد فى مواقف معينة ، وهذا يترتب عليه تعدد الانماط القيادية للقائد بتعدد المواقف التى تعرض له .. الا أن الذى يبقى محل تساؤل أن القائمين بهذه الدراسات لم يوضحوا لنا الابعاد التى توصلوا من خلال تحليلها الى افتراض أنماط قيادية معينة .

ونتيجة للمآخذ السابقة ظهر اتجاه ثالث يرى وجوب الجمع والتوفيق بين المدخلين السابقين — الفردى والاجتماعى — على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد ، وليست نتاج الموقف وحده ، وانما هى ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ، وأن النجاح فى القيادة

يتحقق اذا تم التفاعل بين العناصر الثلاثة ..[1] وهذا هو قوام المدخل الثالث وهو : المدخل التوفيقى (النظرية التفاعلية) الذى سنعرض له فى الفصل التالى .

---

(١) Wall and Hawkins, op. cit, 1964,p: 397.
ويقول الباحثان فى هذا المعنى مانصه :

".. effective leadership is a function of the characteristics of the leader, the group, the situation, and the interrelations among these forces .. " .

الفصل الثالث

المدخل التوفيقى (النظرية التفاعلية)

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات ، ونظرية الموقف ، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعى ، وأنه لايكفى للنجاح فى القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وانما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادى الكلى ولاسيما ماتعلق منها بالمجموعة العاملة .(١)

ومن أهم النظريات التى ظهرت فى اطار المدخل التوفيقى "النظرية التفاعلية" التى سنعرض لتوضيح مفهومها ، وتحليل أهم الاتجاهات لأنصارها ، ومدى جدواها فى تحديد خصائص القيادة الادارية .. وسيكون ذلك فى ثلاثة مباحث : تخصص الأول : لمفهوم النظرية التفاعلية ،والثانى للاتجاهات المختلفة لأنصارها ، والثالث : لتقييمها .

---

(١) د . لويس كامل مليكه ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٦٢ .

المبحث الأول

مفهـــوم النظرية التفاعليـــة

تعتبر القيادة ـ من وجهة نظر هذه النظرية ـ عملية تفاعل اجتماعـى ، وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هى : السمات الشخصية للقائـد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة . . فهى تنظـــــر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعى بين القائد ومرؤوســيه ، وترتبط النجاح فى القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيـــق أهدافهم وحل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم . . فسمات القيادة الناجحـــة ليست هى السمات التى يتمتع بها القائد (كما حددتها نظرية الســـمات) ، وليست السمات المطلوب توافرها فى القائد فى مواقف معينة (كما تقـــول نظرية الموقف) ، ولكن السمات التى تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها Leader-follower interaction . . وترتيبا على هذا المفهوم ، لا يكون القائد ناجحا لأنه ذكى أو متّزن ، أو لديه قدرات ومهارات فنية أو ادارية ، وانما لأن ذكاءه واتزانه وقدراته ومهاراتـــه تعتبر فى نظر أعضاء المجموعة ضرورية لتحقيق أهدافها . .(١)

وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر فـى نجاح القيادة أو فشلها . . وهذا ما أكدت عليه الباحثة " مارى فوليت "(٢) منـذ سنوات عندما قالت : ان دور الأتباع فى تحديد السمات القيادية المطلوبـــة فى القائد تبدو فى غاية الأهمية ؛ وأن دورهـــم الهـــام يبرز من خـــــلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم فى المواقف التى تواجهه . . وتفسير ذلك أن القرارات التى يتخذها القائد والأعمال التنفيذية التى يقـوم

---

(١) Brown and Cohn, The Study of Leadership, op.cit, 1958, p:6.

(٢) Follett, The Essentials of Leadership, op. cit, 1960, pp: 330-332.

بها ، هى أصلا اقتراحات تنبع من أسفل — من المرؤوسين — ويرضى بها القائد فى قمة التنظيم .. كما أن المرؤوسين يعاونون القائد من خلال اعادة النظر من قبلهم فى التعليمات أو الأوامر التى يصدرها ويلفتون نظره الى خطأ بعضها وضرورة تصحيحها .. وكذلك من خلال احاطة قائدهم بمشاكلهم واخباره بالأساليب غير الفعّالة وتلك التى تحقق انجازات عالية .

واذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهمها لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق أهدافهم ، فان ذلك لا يعنى — من الناحية الواقعية — توفر القدرة لدى القائد على احداث تكامل فى سلوك الجماعة العاملة كلها ، وانما يعنى قدرته على احداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة العاملة .. اذ أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه ، فان سلوكه وتأثيره فى مرؤوسيه قد يلقى استجابات مؤيدة من بعضهم مما يكون له أثر فى نجاحه ، كما أنه قد يحدث شعورا بعدم الرضا لدى آخرين فتكون استجابتهم له سلبية تبدو مظاهرها فى عدم مبالاتهم بسلوك القائد .. وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات التى اجريت فى هذا المجال .. فقد ثبت فى التطبيق أن الموظف الذكى والبناء يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد أن يقيمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل الى قناعة بقبولها ، بل أنه يمكن أن يقدم النصائح لزملائه بقبولها اذا وجد ذلك ضروريا .. وهو بذلك يبدى استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد . وبالمقابل فان الموظف المتهور أو المستهتر يستخدم تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التى يواليها اكثر من استخدامه لتحقيق أهداف التنظيم ، وبهذا تكون استجاباته سلبية .. وأخيرا يكون الموظف الروتينى مخلصا ووفيا فى تنفيذ أوامر قائده بدون أن يحاول التأثير فى قائده أو زملائه فى العمل لتحقيق مصالحه ، وبذلك

تكون استجاباتة ايجابية ومؤيدة للقيادة (١) .

وهذه النتائج تؤكد أن قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه ، وأن كانت لاتؤدى الى احداث تكامل فى سلوك المجموعة العاملة كلها ، الا أنها من الناحية الواقعية قد تؤدى الى احداث تكامل فى سلوك معظم أعضائها ، وهذا يساعده على تشكيل سلوك كل أعضاء المجموعة على نمط معين . . كما أن هذه النتائج تفسر لنا كيف أن الاختلافات الفردية بين أعضاء المجموعة لها تأثيرها على نمط القيادة المستخدم فى موقفين . . بمعنى أن القائد الناجح هو القادر على التفاعل مع المجموعة ومواجهة توقعات أفرادها والعمل على اشباعها ، والذى يحاول أن يسلك نحوها السلوك الذى يتلاءم مع متطلبات وتوقعات كل موظف . .

نخلص مما تقدم الى أن القائد الناجح - فى مفهوم النظرية التفاعلية - هو الذى يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة ، واحداث التكامل فى سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم ، آخذا فى اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها .

---

(١) Smith, op. cit, 1964, pp: 248- 251.

المبحث الثانى

الاتجاهات المختلفة فى النظريـة التفاعليـة

لا ينكر الكتّـاب من أنصار النظرية التفاعلية أهمية الاسهامات الـتى قدمتها نظريتا ـ السمات والموقف ـ لتحديد خصائص القيادة الاداريـة ، ولكنهم يرون عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة . . وحجتهـم أن التطبيق كشف عن أنه من غير الممكن ترك نظرية السمات أو انكارها ، وأثبـت أن نظرية الموقف ليست كافية بدورها لتحديد النمط القيادى الملائم . ولذلك اتجهت جهود هؤلاء الكتّاب نحو الجمع بين النظريتين . وبالرغم من أن هذه الجهود قد أسفرت عن اتجاهات متعددة ، الّا أنها تدور حول محور واحـد هو النظر للقيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعى بين القائد والمرؤوسين .

أولا ـ فقد اتجه بعض الكتاب ـ مثل" ثوماس جوردون" ـ الى أن القيادة الفعّـاله هى القيادة المتركزة حول الجماعة" (١) .

ويفسّـر " جوردون" نظريته هذه بأن السمات القيادية التى تحـدد نجاح القائد هى التى تمكّنـه من التفاعل مع مرؤوسيه ، والتأثير فيهم فـى مواقف معينة . . ويرى أن هناك سمات عامة لازمة لأى قائد أهمها : الذكاء المتوسط ، والقدرة على تكوين العلاقات مع الاخرين ، والقدرة على القيـام بما ينتظره الغير منه ، والاتزان العاطفى ، والقدرة على التعبير عن الهـدف ، والقدرة على تمثيل مرؤوسيه ، والعدالة فى معاملتهم وحل مشاكلهم ، والقدره

---

(١) T. Gordon, "Group-centered leadership", op. cit, 1955.

على التعاون معهم وتوطيد الصلة بينه وبينهم ..[١]

ويضيف الى ذلك سمات خاصة بالقيادة فى كل موقف .. فهناك — على سبيل المثال — مجموعة من السمات يجب توافرها فى القائد السياسى الذى يخطب فى جمهرة من الناس ، وهى تختلف عن السمات الواجب توافرها فى رئيس اجتماع من الاجتماعات .. فرئيس الاجتماع يجب أن تتوافر فيه القدرة على الانصات ، وتتبع مايقال فى الجلسة ، وتوزيع حق الكلام بين المجتمعين ،

وتلخيص الآراء ، والقدرة على المناقشة .. بينما يجب أن يتوافر لدى الخطيب السياسى : القدرة على الكلام المثير ، وفصاحة اللسان ، والقدرة على استعمال يديه لتعزيز مايقول ، وحسن التحكم فى صوته ، والقدرة على اجتذاب الجمهور ..[٢]

فخصائص القيادة — عند " جوردون " — تتحدد اذن على أساس التفاعل بين شخصية القائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات المرؤوسين ، باعتبار أن القيادة تقوم أساسا على التفاعل بين هذه القوى الثلاث.

ثانيا — ويقيم " هولاندر وجوليان Hollander and Jullian "[٣] فهمهما لما أسمياه " المنهج التوفيقى combination approach " على أساس النظر للقيادة الادارية على أنها عملية تقوم على تأثير القائد فى المرؤوسين فى موقف

---

(١) Ibid, pp: 30, 31.

(٢) Ibid, pp: 31-33.

(٣) Edwin Hollander and James Jullian, "Contemporary Trends in the Analysis of Leadership," Psychological Bulletin, vol. 71, no:5, May, 1969, pp: 387-397.

معين ، وتأثير المرؤوسين بالمقابل فى القائد فى هذا الموقف . .

وهذا يعنى أن النمط القيادى الملائم لا يمكن تحديده الا على أساس هذا النمط من التأثير the-influence system model of leader-ship . . فالباحثان لا يتصوران امكانية تحديد خصائص القيادة الناجحة الا من خلال عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين ؛ باعتبار أن المرؤوسون يشكلون العامل الهام الذى تقوم عليه القيادة ، حيث لا يتصور وجود قيادة بدونهم ، وهذا ماتناسته نظريتا — السمات والموقف — .

ويتوصل الباحثان الى أنه لا يمكن فهم خصائص القيادة الا فى اطار نظام التأثير الذى يقوم على التفاعل بين شخصية القائد ومجموعة المرؤوسين فى موقفين ، اذ أن كل واحد من هذه العناصر الثلاثة يشكل نظاما ناقصا بدون العنصرين الآخرين ، فكل واحد منهما يؤثر فى العنصرين الآخرين ويتأثر بهما . . فالقائد يؤثر فى مجموعة المرؤوسين مثلما تؤثر المجموعة فى القائد ، والقائد يؤثر فى الموقف ويتأثر به ، والموقف يؤثر فى المجموعة ويتأثر بها . . وهكذا تقوم القيادة على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة ، ومن الصعب تحديد خصائصها الا فى اطار هذا الفهم .

ثالثا — وتتجه مجموعة ثالثة من الكتّاب مثل " شيتى Shetty "[1] و" هيرسى Hersey "[2] — اتجاها آخر فى تحليلهم للنظرية التفاعلية يقوم على محاولة تحديد النمط

---

(١) Y.Shetty,"Leadership and Organization Character,"Personal Administration", vol: 33, no:3,July-August,1970,pp: 14-20.

(٢) P.Hersey,"Management Concepts and Behavior:Programed Instruction for Managers", Marvern Publishers Co.-New York), 1967, pp: 15, 16.

القيادى الفعّال على أساس التفاعل بين القوى الثلاث : القائد ، والموقف ، والمرؤوسين ، باعتبار أن هذه القوى الثلاث تتفاعل فى آن واحد لتشكل النمط القيادى الفعّال .. والقائد الناجح هو الذى لديه القدرة على ايجاد التكامل بين هذه القوى جميعا . فبالقدر الذى يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف والمرؤوسين ، بقدر نجاحه فى النهوض بأعباء القيادة وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه ..

ويضيف الباحثان — القول بأن من المتغيرات الهامة التى يجب على القائد أن يضعها فى اعتباره لتحديد نمط القيادة الملائم : شخصيات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم ؛ اذ أن لهم دورا حيويا يحدد القدرات التى يمكن أن يستخدمها القائد فى موقف معين .. ويرى — الباحثان — أن عملية التفاعل التى تقوم عليها القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه ، وانما تشمل أيضا علاقاته مع من هم أعلى سلطة منه — رؤساءه — وعلاقاته مع زملائه .. ويتفق الباحثان فى الرأى — مع بعض الباحثين (١) — فى أن هذه العلاقات تؤثر فى سلوك القائد وبالتالى فى النمط القيادى الذى يمكن أن يستخدمه .. فاذا كانت السلطة العليا للقائد — رؤساؤه — تتجه مثلا الى التركيز على الانتاج — وهذا يتطلب منه الاهتمام بالعمل — ، فانها تتوقع منه أن يسير فى هذا الاتجاه ، واذا اتجه سلوكه نحو الاهتمام بالموظفين ، فانه سيخلق بذلك جوا من عدم الارتياح لدى رؤسائه ، وهذا يؤثر بدوره فى النمط القيادى الذى يستخدمه .. كما أن تأثيرات زملاء القائد وتوقعاتهم ومنافستهم له ، كلها عوامل تؤثر فى سلوكه وبالتالى فى النمط القيادى الذى يستخدمه .

---

(١) ليكرت ، أنماط جديدة فى الادارة ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٩٥ ، ٩٦ .

رابعا - وأخيرا هناك مجموعة رابعة من الكتّاب مثل "سانفورد Sanford" (١) و" همفل Hemphill" (٢) - اتجهت فى تحليلها للنظرية التفاعلية اتجاها يكاد يكون مغايرا لكل الاتجاهات السابقة ، لانه يقوم على محاولة الكشف عن الأبعاد والخصائص التى يمكن على أساسها تحديد ماذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائما لتمكين القائد من التفاعل معها .. وأهم هذه الأبعاد والخصائص :

أ - حجم المجموعة العاملة ؛ أى عدد موظفيها ، ومرونتها ، ومدى استقرارها ، ومدى التشابه بين أفرادها - من حيث سنهم ، ومستواهم العلمى ، وخلفيتهم الاجتماعية ، والقيم التى تحكمهم -..

وقد كشف التطبيق العملى عن أن للدوافع الأساسية للموظف ، ووجهات نظره ، واطار تفكيره واتجاهاته ، دور هام فى تحديد درجة استجابته للقيادة وتفاعله معها ..

ب - المناخ الاجتماعى الذى تعمل فى اطاره المجموعة ؛ اذ كلما كان هذا المناخ مريحا خاليا من مظاهر التوتر والقلق كلما ساعد ذلك على تعاون أفراد المجموعة فى وحدة واحدة ، وهذا هو جو العمل المنتج .. فقد ثبت أن القائد يكون أكثر ثقة فى أن قراراته ستنال قبول مرؤوسيه عندما تكون عضويتهم فى التنظيم الذى يقوده سارّة ومريحة pleasant

..membership is relatively/

---

(١) Fillmor Sanford,"Leadership and Acceptance", in: Groups, Leadership, and Man", edited by :Harold Guetskow(pittsbarg: carengie press-New York), 1951, pp:156-162.

(٢) H.Hemphill,"The Leader and His Group", in :Gibb, op.cit, 1969. PP: 226 .

وهذا التأييد يبدو واضحا من خلال قبول معظم أفراد المجموعة للقرار وتأييده ، واذا عارض بعض الأفراد القرار صراحة أو سرا ، الا أن الغالب أن علاقات العمل السارة بين أعضاء المجموعة تجعل القرارات مقبولة لدى الاغلبية .

ويضاف الى بعد المناخ الاجتماعى بعد آخر وهو مدى قدرة المجموعة على جعل أعضائها يشعرون بالولاء لها وبالولاء نحو بعضهم البعض ونحو قائدهم ، وهذا مايسمى قدرة المجموعة على استقطاب أفرادها Polarization (١)

جـ - درجة الألفة بين أفراد المجموعة intimacy ؛ ومدى توافر القدرات والمهارات العالية لديهم ، ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض ، ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله .. وهذه كلها خصائص تبرز واضحة أثناء مناقشة موضوعات العمل .. اذ أن المجموعة التى تتوافر فى أفرادها هذه السمات يكون لكل فرد فيها حق المناقشة فى كل مايتصل بعمل المجموعة دون خشية من ابداء رأيه حتى ولو كان متطرفا . وهذه الخصائص جميعا تحدد الى أى مدى يكون دور العضو فى نشاطات المجموعة ايجابيا ، مما ينعكس تأثيره فى سلوك القائد (٢) ..

د - مدى الاختلاف فى وجهات النظر بين أفراد المجموعة ؛ والذى يظهر غالبا نتيجة لابداء آراء مختلفة .. وهذه الميزة - كما يقول " ماكجريجور " وأن كانت

---

(١) Hemphill, op. cit, 1969, pp: 227, 228.

(٢) Mcgregor, The Human Side of Interprise, op. cit, 1960, pp: 232.

علامة صحة ، الا انه لابد من الوصول الى نتيجة مقبولة بعد اختلاف وجهات النظر بين أفراد المجموعة ، لأن بقاء الاختلافات فيما بينهم يعني أن امكانية تنسيق جهودهم صعبة ، وأن استخدام هذه الجهود لتحقيق الأهداف لا يكون فعالا ..

كما أن الاراء المختلفة التي يبديها أعضاء المجموعة — بما تتضمنه من اقتراحات وتعليقات ومعلومات وانتقادات — لابد أن تهدف الى معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع مرؤوسيه مما يقوى الصلة بينهم ويكفل له النجاح في القيادة .

هذه أهم الأبعاد التي يمكن على أساسها تحديد النمط القيادى الملائم حتى يتحقق النجاح في القيادة .

نخلص مما تقدم أن معظم الاتجاهات السابقة في النظرية التفاعلية قد تركزت على تحديد خصائص القيادة من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين ..

كما أن نتائج الدراسات التي قام بها أنصار النظرية قد أكدت أهميتها ودورها الايجابي في تحديد خصائص القيادة ، وهذا ما سيتضح من خلال تقييم النظرية .

المبحث الثالث

تقييم النظـرية التفاعليـــــة

يتضح من العرض السابق لمفهوم النظرية التفاعلية واتجاهات انصارها ، أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعى بين القائد ومرؤوسيه ، كما أنها تربط النجاح فى القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة العاملة فى موقف معين .. وهى بهذا المفهوم حددت خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هى القائد ، والموقف ، والمرؤوسين ..

ومن هنا فان نظرية التفاعلية أسهمت اسهاما ايجابيا فى تحديد خصائص القيادة الادارية . ويظهر هذا الاسهام على الوجه الاتى :

أولا ـ لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف) ، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الادارية ..

والنظرية بهذا المفهوم ـ كما يقول "جيب" [1] ـ ظهرت كرد فعل لقصور النظرية الموقفية وعدم كفايتها ؛ اذ أن الدراسات التى قام بها أنصار نظرية الموقف لم تأخذ فى اعتبارها أهمية دور المرؤوسين كعامل هام فى تحديد الصلاحية للقيادة . كما أن النظرية التفاعلية ـ من جهة ثانية ـ أعطت الدليل على صحة النتائج التى توصل اليها أنصار نظرية السمات من أعطاء اهمية للسمات الشخصية الذابعة من العلاقة بين القائد والمرؤوسين ..

---

(1) C.Gibb,"An Interactional View and Emergency of Leadership", in : Gibb, op. cit, 1969, pp: 214-221.

وبهذا الفهم للقيادة أوضحت النظرية التفاعلية أن النجاح فى القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادى الذى يتلاءم ليس فقط مع متطلبات الموقف، بل أيضا مع حاجات المرؤوسين وتوقعاتهم .. وهذا يفسّر لماذا ينجح قائد فى موقف ويفشل فى موقف آخر ، ولماذا ينجح قائد فى مجموعة معينة فى حين يفشل فى قيادة مجموعة أخرى تختلف فى تكوينها ومطالبها وقيمها عن الاولى .

ثانيا — والنظرية التفاعلية تبدو واقعية فى تحليلها لخصائص القيادة ؛ اذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه واشباع حاجاتهم ، كما يرتبط — من ناحية أخرى — بمدى ادراك المرؤسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .. وهى بهذا الفهم لخصائص القيادة تعطى أهمية لدور البيئة الاجتماعية فى تحديد خصائص القيادة المطلوبة فى موقف معين ؛ اذ ترى أن القائد المطلوب هو الذى يكون قادرا على التفاعل مع خصائص وأهداف المجتمع الذى يعيش فيه .. وهى بتركيزها على أهمية البيئة الاجتماعية وجهت اهتمام الباحثين فى الوقت الحاضر الى اتباع أساليب لاختيار القادة لا تقوم على قياس السمات الشخصية فى مواقف معينة ، وانما تقوم أيضا على النظر لهذه السمات فى اطار البيئة الاجتماعية — وذلك على ضوء الأبعاد الثلاثة التى تقوم عليها النظرية التفاعلية (١) .. ومن أهم الدراسات التى أكدت أهمية البيئة الاجتماعية ومدى تأثيرها فى تحديد النمط القيادى المطلوب تلك التى أجراها الباحث " هيرسى " على أنماط السلوك القيادى للقادة الاداريين فى " نيجيريا " ، والتى كشفت عن أن القادة الذين يهتمون بالعمل يكونون أكثر فاعلية — أى تكون

---

(١) د . لويس كامل مليكه ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٩ ، ص : ٨٥—٨٧ .

انتاجيتهم عالية — ، حتى ولو كان الموقف الادارى الذى يستخدم فيه هذا النمط القيادى غير ملائم .. وأن القادة الذين يهتمون بالعمل وبالعلاقات مع الموظفين يكونون أقل فاعلية — أى تكون انتاجيتهم منخفضة — حتى ولو كان الموقف الادارى الذى يستخدم فيه هذا النمط القيادى ملائما .. وثبت أن نتائج هذه الدراسة تختلف عن نتائج دراسات مماثلة أجراها الباحث فى الادارة الامريكية ، مع أنه استخدم نفس الأساليب. وتبين للباحث من مقارنة نتائج هذه الدراسات أن سبب الاختلاف فى النتائج يرجع الى أن الدراسات التى أجريت فى الولايات المتحدة الامريكية قد بنيت على أسس ومعايير أيديولوجية نابعة من المجتمع الامريكى وفلسفته فى الادارة ، وأن تطبيق هذه الأسس لم يؤد الى نفس النتائج فى مجتمع آخر — كالمجتمع النيجيرى — بسبب اختلاف ثقافة المرؤوسين وعاداتهم وتقاليدهم ومستوى تعليمهم وخلفيتهم الاجتماعية .. وكلها عوامل هامة تنبع من البيئة الاجتماعية ، وتؤثر فى تحديد النمط القيادى الملائم .(١)

نخلص مما تقدم الى أن النظرية التفاعلية أسهمت اسهاما ايجابيا فى تحديد خصائص القيادة الادارية وأن نتائج الدراسات السابقة تفسّر لنا مدى صحة مفهوم النظرية فى تحديد خصائص القيادة على أساس الابعاد الثلاثة : القائد ، والموقف ، والمرؤوسين .. وهذا يؤكد صحة الافتراضات التى تبناها رواد حركة العلاقات الانسانية من أن العلاقات الانسانية الايجابية بين القائد وموظفيه تجعله أقدر على علاج مشكلاتهم وتمكنه من التعاون معهم لمواجهة مشاكل العمل ، وتمكنه بالتالى من أداء دوره القيادى بنجاح .

الا انه على الرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية ، ودورها

---

(١) Hersey, op.cit, 1967, pp: 16-20.

الايجابى فى تحديد خصائص القيادة ،الا أن التطورات الحديثة التى تمت فى مجال الادارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة ، مما أدى الى توجيه معظم الجهود فى الفكر الادارى الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة ا لقادرة على التلاؤم مع متطلبات الادارة الحديثة ، وتحقيق الفاعلية الادارية ، وهذا ماسنعرض له فى الفصل التالى .

الفصل الرابع

الاتجاهات الحديثة فى خصائص القيادة الادارية

تمهيد :

بعد أن أثبتت التطورات الحديثة فى مجال الادارة عدم كفاية كل النظريات الثلاث السابقة (السمات ، والموقف ، والفاعلية) فى تحديد خصائص القيادة الادارية ، اتجهت معظم جهود علماء الادارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الادارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الادارية .. وثار التساؤل عن خصائص القيادة الناجحة ، وهل القائد الادارى الناجح هو القائد الكفء effecient أم هو الفعال effective .. ويتطلب ذلك معرفة الفرق بين الكفاءة الادارية managerial efficiency والفاعلية الادارية managerial effectiveness .

الكفاءة الادارية والفاعلية الادارية :

يعتبر معيار الكفاءة من أهم المعايير التى استخدمت لقياس التطور الادارى فى بلد من البلدان ، أو فى احدى منظماته الادارية ، أو كفاءة العاملين فى هذه المنظمات .. ويستمد هذا المعيار أصوله من " مدرسة الادارة العلمية " الداعية الى تحقيق أعلى انتاجية بأقل تكلفة مادية ممكنة . فقد استخدم "فردريك تايلور" هذا المعيار لقياس كفاءة العامل ؛ عن طريق قياس نسبة الوحدات التى ينجزها فعلا أى (المعدل الحقيقى) الى الوحدات التى ينبغى انجازها أى (المعدل المثالى) ..(١)

---

(١) د . عامر الكبيسى ، الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ١٩٧٥ ، ص : ١٤٢ .

ثم أصبحت الطريقة الأكثر شيوعا لقياس الكفاءة الادارية لأى تنظيم ادارى هى قياس نسبة المدخلات inputs (مثل : القوى البشرية ،والمواد الخام ، والاموال ،والمعدات ..) الى المخرجات Outputs (مثل الأرباح ، والخدمات ، وغيرها من الأهداف التى من أجلها خصصت المخرجات ..) .. أو بعبارة أخرى قياس نسبة النتائج أوالخدمات المحققة فعلا فى ضوء الامكانيات المتوفرة الى أقصى النتائج والخدمات التى يمكن تحقيقها فى ظل الاستثمار الأفضل لهذه الامكانيات . (١)

وتعنى كفاءة القيادة ـ وفقا لهذا المعيار ـ قدرتها على انجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت أو الجهد (٢)

أما الفاعلية الادارية ،فانها تعنى القدرة على تحقيق اقصى انتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن ..

وتعنى فاعلية القيادة ـ وفقا لهذا المعيار ـ قدرتها على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التى يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المحددة المتاحة أحسن استخدام ممكن (٣) .

ويتضح من هذا التعريف لمعيار الفاعلية أنه ينطوى على مجموعة من القدارات : القدرة على تحديد اهداف واضحة للمنظمة الانتاجى،والقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف ،والقدرة على استخدام عناصر الانتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق الاهداف .. وعليه فان القائد الفعال يتميز فى أنه يراعى واقعية الاهداف

---

(١) Reddin, op. cit,1970, P:3.

(٢) Auren Uris, "The Efficient Executive", (Mcgraw-Hill Books Co. - New York), 1957, PP:299, 300.

(٣) د . على السلمى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٠ ، ص : ٣٤٤ .

ويفاضل بين الأهداف المتعددة على أساس تقديم الأهم على المهم ، ثم يحسن اختيار الوسائل والأساليب والكيفيات التي تحقق من خلالها هذه الأهداف .. وعلى ضوء التحديد السابق لمفهومي الكفاءة والفاعلية ، يمكن القول بأنه اذا كان معيار الكفاءة يركز على قياس نسبة المدخلات الى المخرجات واحتساب كلفة كل منهما ، فان معيار الفاعلية يركز على الكيفية التي تتحقق بها الاهداف أو تسد بها الاحتياجات ، وعلى عمق الآثار التي يحدثه تحقيقها ، وسرعة النتائج المترتبة عليها .. (١)

ومن الأمور الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار - ونحن بصدد التفرقة بين الكفاءة والفاعلية - أن فاعلية القيادة هي محصلة التفاعل بين عناصر ثلاثة هي : القائد والمنظمة ، والمجتمع .. وأن أي محاولة لزيادة الفاعلية الادارية ، لابد أن تأخذ في اعتبارها تأثير كل تلك العناصر في ذات الوقت . يضاف الى ذلك أنه قد يكون التركيز على الكفاءة أحيانا على حساب الفاعلية ، فقد يحقق القائد مثلا في احد المشروعات الانتاجية زيادة في الانتاج يترتب عليه تحقيق أرباح كثيرة - وهذا مظهر من مظاهر الكفاءة - ولكن قد يكون على حساب تقديم خدمات ضرورية لبقاء المشروع على المدى البعيد - وهو مظهر من مظاهر الفاعلية - وبالمثل فان زيادة الكفاءة الانتاجية عن طريق ادخال أساليب تكنولوجية حديثة في شركة صيانة ربما يؤدي الى الاستغناء عن بعض الموظفين العاملين

---

(١) F.Riggs,"Administration in Developing Countries",1965.
ذكره د . عامر الكبيسي في كتابه : " الادارة العامة بين النظرية والتطبيق " ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٥ ، ص : ١٤٥ ، ١٧٣ .
وقد فرق " ركز " بين الكفاءة والفاعلية على النحو التالي :
".. The concept of efficiency must be distinguished from the concept of effectiveness. The later refers to the extent to which a given objectives is carried out, the former to the relative cost of the accomplishment..".

فيها ، وهو أمر لا يوافق عليه الموظفون عادة ، لأنه فى غير صالحهم ، ويترتب عليه انخفاض روحهم المعنوية ، وهذا ينعكس تأثيره على القيادة ويحد من فاعليتها ولهذا يجب عدم التضحية بالفاعلية على حساب الكفاءة (١) .

نخلص مما تقدم الى أن الكفاءة الادارية تختلف عن الفاعلية الادارية ، وأن القائد الكفء يختلف عن القائد الفعال .. وأن نجاح القائد فى أداء دوره القيادى يرتبط بمدى فاعليته .

ولكن اذا كان نجاح القائد يرتبط بمدى فاعليته ، فما هى اذن متطلبات الفاعلية الادارية اللازمة للقائد ؟

يقول عالم الادارة " دركر " (٢) أن الفاعلية الادارية ليست قدرة فطرية ولكنها قدرة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها .. ومن أهم القدرات التى يمكن للقائد أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائدا فعالا : الفاعلية فى اتخاذ القرارات والفاعلية فى الاتصالات ، وادارة الوقت ، والادارة بالاهداف وادارة التغيير .. وهذه القدرات الخمس تمثل فى نظر القائلين بالاتجاهات الحديثة فى خصائص القيادة الادارية ، الاساس الذى تقوم عليه القيادة الفعالة اللازمة لمواجهة متطلبات الادارة الحديثة .

وسنتولى شرح هذه القدرات وتحليلها فى المباحث الخمس التالية :

---

(١) د . سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٥ ، ص : ١٠

(٢) Drucker, The Effective Executive, op. cit, 1967, PP: 23 - 24.

المبحث الأول

الفاعلية في اتخاذ القرارات

ان اتخاذ القرارات الادارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الاداري .. (١)

ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها لب الادارة ، ووصف القائد بأنه متخذ قرارات .. decision - maker (٢)

وتبدو أهمية القرارات الادارية بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه من ناحية ، ومن خلال كونها تتطلب مجهودات مشتركة من القائد ومرؤوسيه وتعبر عن نوع هيكل التنظيم ونوع العلاقات الانسانية بين القائد ـ متخذ القرار ـ ومرؤوسيه .. (٣)

والفاعلية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد ـ حين الاختيار بين البدائل المتاحة possible alternatives ـ على اختيار البديل الذي يحقق اقصى عائد باستخدام نفس المورد .. أي أن الهدف من اختيار البديل الأفضل هو تعظيم maximization الناتج من استخدام كمية محددة من الموارد .

---

(١) L.White,"Introduction to the Study of public Adminis-tration, op. cit, 1955, P : 212.

حيث يقول بهذا المعنى مانصه :

"..it wood seem that the making of decisions is equally vital .. it is an inherent element of leadership ..".

(٢) Simon, op. cit, 1961, P : 1.

(٣) Pfiffner and Presthus, op. cit,1967, PP:108,109.

ولكن ماهي مقومات القرار الفعال ؟ وماهي العوامل التي تؤثر في فاعليته ؟ ولماذا يحجم القادة عن اتخاذ القرارات ، وماهي أسباب هذه الظاهرة ومظاهرها ؟

هذا ماسنحاول الاجابة عنه من خلال تحليلنا لمقومات القرار الفعال ، والعوامل المؤثرة في فاعليته ، والاحجام عن اتخاذ القرارات في الفروع الثلاثة التالية :ـ

الفرع الأول

مقومات القرار الفعال

يقوم اتخاذ القرار الفعال أساسا على الاختيار الواعي بين عدد من البدائل المتاحة في موقف معين (١) .. وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة ادارية تتطلب حلا معينا ، وأن يكون هناك حلولا أو مسالك متعددة لمواجهتها ، تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الاكثر ملاءمة ـ الحل الذي يتم وضعه عن وعي و ادراك Conscious وبعد دراسة وتفكير ـ والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة ويحقق أقصى عائد ..

وعلى ضوء هذا الفهم لعملية اتخاذ القرار الفعال يمكن القول بأن هذه العملية تمر في أربع مراحل هي : تشخيص المشكلة أو دراسة الموقف الذي خلق المشكلة ، والتحري عن السبب الرئيسي critical factor والبحث عن البدائل ، أي الحلول الممكنة للمشكلة والتي قد تكون متعددة ، وتقييم البدائل ، أو دراسة كل حل من الحلول دراسة

---

(١) Tannenbaum and Others, op. cit, 1961, P : 267.

وافية بناء على معلومات دقيقة ، وأخيرا الاختيار بين البدائل ، أى بين الحل الذى يكون أقل تكلفة ممكنة من الناحيتين المادية والمعنوية ويحقق الهدف[1] ..

فاتخاذ القائد مثلا قرارا بقبول عطاء توريد بعض المواد ، يتم بعد دراسة العروض المقدمة وتحليلها لمعرفة أفضلها ـ أقلها سعرا ، أو أجودها موادا ، أو أسرعها توريدا ـ .. وهذا يتطلب معلومات وافية ومتعددة الجوانب لمعرفة أفضل العروض كما أن قبول أحد العروض قد يحدث تحت ضغط تأثيرات متعددة ، الأمر الذى يجعل عملية اتخاذ القرار عملية صعبة ومعقدة ، ويجعل مهمة القائد بالتالى صعبة وتتطلب مستوى عال من الفهم ..

ومن هنا فان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار ، وهذا لا يتحقق الا اذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع .. وهذا معناه أن يحصل القائد على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة شريطة الاطمئنان الى أمانة هذه المصادر وكفايتها ، وألا تكون تكلفة الحصول على المعلومات من جهود ووقت وأموال ـ تفوق المكاسب التى سوف يحققها القرار نفسه[2] ..

والقرار الفعال هو الذى يتم اتخاذه فى ضوء نظرة شاملة الى التنظيم ومحيطه ، وليس فى ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية .. وهذا يتطلب من القائد أن يوازن المخاطر التى قد يسببها اتخاذ القرار والمزايا التى قد يجلبها ، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام القائد يجب أن يمحص لمعرفة مدى الافضلية التى

---

(١) Newman and Summer, op. cit, 1965, PP: 312 - 314.

(٢) Nigro, op. cit, 1965, PP : 175.

ينطوى عليها ٠٠ وهذا ـ فى تصورنا ـ ماعناه " دركر " [1] عندما قال : أن القرار الفعال هو الذى يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة calculated risk وليس على أساس مخاطرة طائشة ٠

ويوضح لنا " دركر " [2] اسلوبين لاتخاذ القرارات الفعالة : أحدهما (وهو السائد فى اليابان) : يتميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على ايجاد الحل وتركيزه على وجهات النظر المختلفة بحيث تتم مناقشة الحل بعد الاتفاق على المشكلة ، وتركيزه على البدائل أكثر من تركيزه على الحل المائب ٠٠ فالتركيز على فهم المشكلة وتحديدها وعلى وجهات النظر المختلفة يتيح الفرصة للاشتراك فى صنع القرار ، كما أن التركيز على البدائل أكثر من التركيز على الحل المائب يجعل الناس أكثر تفتحا فى التفكير غير المتعصب ٠٠ فهو اسلوب وان كان يأخذ وقتا أطول ـ لانه يشرك الناس بوجهات نظرهم المختلفة وبتفسيرهم المختلف للمشكلة وبدائلها المختلفة ـ ولكنه أكثر فاعلية ، لأن القرار اذا صدر معناه أنه سيتحول اتوماتيكيا فى شكل عمل ، بمعنى أن القائد الذى يتخذ القرار يعتبر نفسه فى مرحلة التنفيذ ، لأنه لايحتاج الى اقناع الناس بالقرار لوضعه موضع التنفيذ [3] ٠٠ أما الاسلوب الاخر (وهو السائد فى الولايات المتحدة الامريكية) فيقوم على ضرورة اقناع الناس بالقرار ـ " الترويج للقرار وبيعه "Selling a decision. لتنفيذه ـ ٠٠ ولهذا يقال أن القائد ـ فى الاسلوب الاول ـ عندما يقوم باتخاذ قرار فانه يعتبر نفسه فى مرحلة التنفيذ لان قراره أصبح ناجحا ، أما فى الاسلوب الثانى ـ فان القائد عندما يتخذ قرارا لايعتبر نفسه فى مرحلة التنفيذ

---

(1) Drucker, The Practice of Management, op. cit, 1954, P : 320.

(2) P. Drucker, "Management : Tasks, Responsibilities, and Practices", (Heinman- London), 1974, PP: 465,466.

(3) Ibid, P : 467.

لأن هناك مرحلة اقناع الناس بالقرار لوضعه موضع التنفيذ [١] .. ويضيف " دركر" أن القادة في الاسلوب الأول لا يتخذون قرارات صغيرة كثيرة ـ كما يفعل القادة في الاسلوب الثاني ـ ولكنهم يتخذون قرارات كبيرة قليلة .. [٢]

وفي ـ تصورنا ـ أن الاسلوب الاول لاتخاذ القرارات الفعالة ـ والذي يتميز بتركيزه على تحديد المشكلة اكثر من تركيزه على حلها ـ يتفق في جوهره مع تصورات الباحثة " ماري فوليت " [٣] للقرار الفعال والتي تتمثل في قولها : " أن أفضل القرارات الادارية تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق authority of facts .. "

وهذا معناه أن فاعلية القرار لا تعتمد على من يتخذه ، ولكنها تعتمد على ادخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار وتفسيرها بوعي وموضوعية .

---

(١) Ibid, P : 468.

(٢) Ibid, P : 470.

لعل مما تجدر الاشارة اليه هنا أن قيمة القرارات الادارية وأهميتها تختلف بحسب المستويات القيادية التي تصدر عنها .. ففي حين تصور المستويات القيادية العليا والوسطى قرارات رئيسية وهامة major قرارات من نوع معقد تتصل بالسياسة العليا وتتطلب قدرا كبيرا من الجهد والوعي ومستوى عال من الفهم نظرا لأهمية آثارها ونتائجها على حياة التنظيم ، ولجسامة المسئوليات التي تترتب على صدورها ـ فان المستويات المباشرة تتخذ قرارات ثانويه قليلة الاهمية minor تتطلبها حالة العمل الروتينية في العمل . وقد مثل لذلك أحد علماء الادارة وهو "ليونارد هوايت" عندما قال : ان المستويات القيادية العليا تصدر قرارات خطيرة وهامة مثل : صنع القنبلة الهيدروجينية والمستويات التي تليها تصدر قرارات اقل اهمية مثل : تحديد موقع أكاديمية طيران يكون من المزمع انشاؤها .. والمستويات التي تليها تصدر قرارات مثل تسوية ضريبة مستحقة على احد الممولين .. والمستويات التي تليها تصدر قرارات مثل : تحديد عدد الماشية التي يكون لها ان تقتات في مراعي الدولة .. وهكذا تختلف قيمة القرارات وأهميتها بحسب المستويات القيادية التي تصدر عنها . راجع : W.White, "Public Administration", (Eurasia Publishing House-Delhi), 1955, p:197 .

(٣) مشار اليها في : تيد ، أنماط جديدة في الادارة ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٢١٣ .

واذا كانت وجهات النظر المختلفة تتيح الفرصة لخلق بدائل مختلفة للمشكلة موضوع القرار ، فان من المفيد للقائد ـ متخذ القرار ـ أن يسترشد بآراء المستشارين والمتخصصين التي يمكن أن توضح له الرؤيا وتلقي الضوء على البدائل المتعددة ، وتساعده بالتالي على اختيار البديل الفعال الذي يحقق الهدف .. ويرى ـ بعض الدارسين [1] ـ أن هذا الاسترشاد يعتبر عاملا أساسيا لضمان فاعلية القرارات المتصلة بنواح فنية أو تخصصية ، ففي مجال تخطيط المدن مثلا يعتمد اتخاذ القرار الفعال على جهود وآراء وخبرات علماء الاجتماع وعلماء علم النفس الاجتماعي ، والتخطيط ، والاحصاء والمهندسين ورجال المرور .. اذ أنه على الرغم من أن هذه الجهود قد تؤدي الى الكثير من الجدل النظري وضياع الكثير من الجهد والوقت ، الا أنها ضرورية لاتخاذ قرار مبني على أسس علمية وفنية ، وهذا كله يوضح للقيادة السبيل لتحديد البديل الأمثل .

نخلص مما تقدم الى أن القرار الفعال يعتمد بالدرجة الاولى على قدرة القائد على تحديد المشكلة ، وأن هذه القدرة ترتبط بدورها بمدى فهمه للمشكلة ومدى تقديره لوجهات النظر المختلفة التي تطرح بدائل متعددة ، مما يساعده على التوصل للبديل الأمثل الذي يحقق الهدف المطلوب .

الفرع الثاني

العوامل المؤثرة في فاعلية القرار

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك القائد أثناء اختياره بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار ، وتؤثر بالتالي في فاعلية القرار . وتتمثل هذه ـ

---

(١) د . عبد الكريم درويش ود . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٢٧٦ ، ٤٢٠ .

العوامل في القيود التي تفرضها القوانين على القائد وفي الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها أثناء اتخاذ القرار سواء كان مصدر هذه الضغوط رؤساء القائد أو مرؤوسيه أو الرأي العام .. يضاف الى ذلك بعض المعوقات التي قد تحول دون اتخاذ القائد قرارا فعالا .

ونحص فيما يلي أهم المعوقات التي تؤثر في فاعلية القرار والتي كشفت عنها التجارب والتطبيقات العملية :

أولا : النصوص التشريعية : وهذه القيود تكون مفروضة على القائد بحكم منصبه الرسمي ولذلك فهي تشكل عقبات رسمية authoritative constraints .. وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات في الادارة العامة حيث يعتبر القرار الاداري جزءا من السياسة العامة للدولة ، ويكون القائد مضطرا - حتى يضمن فاعلية القرار - أن يأخذ في اعتباره عوامل معينة أهمها : آراء رؤسائه مشورة مرؤوسيه والالتزام بالقوانين والميزانية والاعتمادات المالية المخصصة له ، وأثر القرار على الخطة المرسومة ومدى توقع القرار من السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه واللجان البرلمانية التي ستقرر والرأي العام الذي يمكن أن يقبله أو يهاجمه والاسترشاد بما سبق له اتخاذه من قرارات .(١)

ثانيا : العوامل الانسانية : وهي ترشد سلوك القائد وتوجهه نحو اختيار البديل الافضل وهي اما أن تكون نابعة من شخص القائد أو من سلوك مساعديه أو مرؤسيه .

---

(١) راجع في ذلك :

Tannenbaum, Managerial Decision - Making, op.cit, - 1950, PP : 22 - 27.

Seckler - Hudson, op. cit, 1955, PP : 29 - 30. -

أ ـ القائد متخذ القرار : فهو سواء كان فردا أو جماعة ،عامل هام يؤثر في فاعلية القرار .. فشخصية القائد ،وعواطفه ،وقيمه ،وتاريخه في الحمل ،ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها ، ومركزه الاجتماعي والمالي داخل التنظيم ،بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار .. كلها عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه ، فقد تعطى المعلومات وتوضع البدائل امام قائد فيختار بديلا معينا ،واذا أعطيت الى آخر اختار بديلا غيره ،وكل منهما يكون مقتنعا بسلامة اختياره .. فالقائد انسان قبل كل شيء وهو عضو في مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف ،وكلها تنعكس على سلوكه (١) . كما أن قدرة القائد على الاستفادة من المعلومات المتوفرة ، وعلى وزن الجوانب الايجابية والسلبية للبدائل ،والتنبؤ بآثارها .. كلها عوامل تساعد على اتخاذ القرار الفعال (٢) .

ب ـ المساعدون والمستشارون المتخصصون الذين يستعين بهم القائد : فاسلوب تفكيرهم ،بل وطريقة عرضهم للموضوعات ،تؤثر أيضا في فاعلية القرار .. فالقائد الذي يحسن اختيار معاونيه ، يمكنه أن يتحكم في نوعية القرارات التي يصدرها ،ولهذا عليه أن يختارهم من ذوي العيون المتباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة .. الا أن الملاحظ مع الاسف أن أول ما يشترطه القادة ـ وخاصة في الدول النامية ـ فيمن يعملون معهم هو اتفاقهم معهم في أفكارهم واتجاهاتهم تفاديا للاحتكاك فيما بينهم أو بينهم وبين مديريهم ،مع أن ذلك يصمهم بالخضوع والتبعية conformity,

---

(١) فؤاد دياب : "اتخاذ القرار كعملية اساسية من عمليات القائد الاداري" ، بحث بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة الدراسية في الفترة من (/ / الى ٥ ، ١٠ ، ٦٧ ( ) ، ص : ٥٧٨ .

(٢) Nigro, op. cit, 1965, p : 178 .

أو يحرمهم من ميزة الحوار الحر المفتوح الذي يساعد على جعل القرار المزمع اتخاذه أكثر نضوجا وفاعلية .. (١)

ج ـ والمرؤوسون وغيرهم ممن يخصهم القرار : فالمرؤوسون ـ كما يقول : " سايمون " ـ لا يمكن النظر اليهم كأدوات ميكانيكية ، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع .. كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على التعلم وعلى حل المشكلات ، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في ايجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل (٢) .

وتبدو الصعوبة أمام القائد في تذليل هذه العقبة اذا أدركنا أنه يتعامل مع أنماط مختلفة من الناس ـ رؤساء أو زملاء أو مرؤسيه أو أصحاب مصلحة في اتخاذ القرار ـ وهؤلاء جميعا غالبا ما يكونون مفروضين عليه ولا يد له في اختيارهم وتكون مشكلته في كيفية التعامل معهم والتوفيق بين مصالحهم .

والعوامل الانسانية المؤثرة في فاعلية القرار توضح كيف أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة ، تقوم على حساب الجوانب الايجابية والسلبية للبدائل المختلفة ، بل هي عملية انسانية أيضا لها جوانبها المنطقية وغير المنطقية .. وبدون ادراك القائد لهذه الجوانب جميعا وتقديره لأبعادها ، لا يمكنه أن يأمن فاعلية القرار .

---

(١) عبد الخالق زكي : " الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرار " ، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة الحادية عشرة ، القاهرة من ٧ ـ ١٥ / ١٠ / ١٩٦٧ ، ص ٥٤٠ .

(٢) Nigro, op. cit, 1965, P : 179.

ثالثا : الضغوط : فالقائد يتعرض لكثير من الضغوط ـ سواء من خارج التنظيم او من داخله ـ التى تؤثر فى توجيه القرار أو تحد من فاعليته ... وأهم هذه الضغوط :ـ

أ ـ الضغوط الخارجية : وتتمثل فى ضغوط الرؤساء أو السلطات العليا .. فالقائد الذى لايعرف حدود سلطاته ، أو الذى لايخول السلطة الكافية من رؤسائه لانجاز واجباته يخشى لومهم ، غالبا مايحجم عن اتخاذ القرارات القاطعة .. كما تتمثل هذه الضغوط فى ضغوط الرأى العام التى يفرضها على القائد كونه عضو فى مجتمع وعليه أن يتعامل معه .. ولذلك فالقرار الذى يكون فعالا فى وقت أو فى منطقة معينة قد لايكون فعالا فى وقت أو فى منطقة أخرى (١) ..

يضاف الى ذلك ماسبق من ضغوط اهتمامات مختلف فئات الشعب التى يتعامل معها القائد مثل : المستثمرون ، والدائنون ، والمستهلكون ، والموردون ، وأجهزة الرقابة المركزية ، والاجهزة السياسية (٢) .. كذلك يعتبر من الضغوط الخارجية ، القوى الاقتصادية : كالمنافسة ، وندرة المواد ومستوى الخدمات الخارجية ، والأسعار (٣)

ويرى ـ بعض الكتاب (٤) ـ أن التطبيقات العملية اوضحت أن العلاقات الشخصية للقائد خارج نطاق العمل ، تلعب دورا بارزا فى توجيه قراراته وخاصة فى الدول النامية ..

---

(١) Tannenbaum, op. cit, 1950, PP : 28, 29.

(٢) د . سيد الهوارى ، المدير الفعال ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٥ ، ص : ١١ .

(٣) Tannenbaum, op: cit, 1950, P:30.

(٤) د . مصطفى زهير وزميلاه ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٥ ، ص : ٦٦ ـ ٧٠ .

اذ أن القائد في هذه الدول يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات الأسرية والروابط الاقليمية ، بل وروابط أبناء البلد أو الحي .. وهذه كلها تمارس ضغوطا على القائد لتشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات . وتبرز هذه الضغوط بشكل واضح عند الاعلان عن وظائف شاغرة ، وعند اجراء حركة ترقيات أو تنقلات وعند التعاقد على الانشاءات او التوريدات .. اذ يحاول أصحاب المصلحة استخدام صلاتهم بالقائد لخدمة مصالحهم بصرف النظر عن القواعد والنظم الموضوعة .

ب ـ الضغوط الداخلية : وأهمها ضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها (١) ... كذلك يعتبر من الضغوط الداخلية ، ضيق الوقت لدى القائد واضطراره الى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة decision under pressure حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل ودراستها (٢) .. وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة ، اذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهدا ووقتا لدراستها (٣) .

الفرع الثالث

الاحجام عن اتخاذ القرارات

ان معظم الكتابات التي تناولت موضوع القرارات الادارية ركزت اهتمامها على الجانب الايجابي للموضوع ـ أي كيف يتخذ القائد قراراته ـ ولكن القليل منها

---

(١) Nigro, op. cit, 1965, P: 180.

(٢) Drucker, op. cit, 1954, P: 321.

(٣) د . علي السلمي ، اتخاذ القرارات ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٠ ، ص : ٢٥ .

تناول الجانب السلبى للموضوع - أى لماذا يحجم القائد أحيانا عن اتخاذ القرار ؟

ونرى أنه لابد قبل تحليل هذه الظاهرة ، أن نفرق بين ثلاث حالات لعملية اتخاذ القرار ، حتى نعرف متى يكون هناك احجام من القائد عن اتخاذ قـــرار .. وهذه الحالات الثلاث هى :

أولا : اقدام القائد على اتخاذ قرار ورغبته فى ذلك ، وهذا هو الجانب الايجابـــى لعملية اتخاذ القرارات .

ثانيا : اقدام القائد على اتخاذ قرار ورغبته فى ذلك ولكن لظروف معينة - قد ترجـع الى عدم وضوح اللوائح او النصوص او المعلومات - يتوصل القائد الى عدم اتخاذ قرار فى المشكلة .. وهذا القرار الذى يتخذه - بعدم اتخاذ قرار - يعتبر قرارا ، لانه لم يتم بطريقة لاشعورية بل نتيجة دراسة واقتنـاع [1] .. كما أن هذا القرار - بعدم اتخاذ قرار - لايعنى أن القائد ليس لديه الكفاءة التى تمكنه من اتخاذ قرار مادام أن اتخاذه للقرار قد تم بناء على دراسة واعية للمشكلة .. وهذا ماعبر عنه " بارنارد " بقولـــه : ان ادراك المواقف التى يجدر عدم اتخاذ قرار فيها هو من سمات القائد الكفء [2] .

ثالثا : احجام القائد عن اتخاذ قرار ، اذ كثيرا مايحدث أن تتوافر لدى القائد - المعلومات اللازمة لتقييم البدائل ، ولكنه يتردد فى الاختيار بينها ، أى يحجم عن اتخاذ قرار .. وقد يكون مبعث هذا التردد ، التهرب من المسئولية ومحاولة نقلها الى الغـير أو تفادى الارتباط بعمل قد يؤدى الى الاضرار بمصالحـــه ، وهى ظاهرة سيئة لانها تعنى عدم استخدام السلطة فى الاغراض التى وجدت من أجلهـــا .

---

(١) د . عبد الكريم درويش و د . ليلى تكلا ، مرجع سبق ذكره ص : ٤٢٢ .

(٢) Barnard, The Functions of the Executive, op. cit, P : 193.

وسنعرض فيما يلي لأهم أسباب احجام القادة عن اتخاذ القرارات ، ووسائل هذا الاحجام وذلك في مطلبين ، نخصص الاول : لاسباب الاحجام ، والثاني : لوسائل الاحجام .

المطلب الأول
أسباب الاحجام

يرجع احجام القائد عن اتخاذ القرارات الى عدة أسباب أهمها :ـ

١ ـ ضعف كفاءة القائد : وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها ، سواء كانت ايجابية او سلبية ، وبالتالي تقييم البدائل وترتيبها . كما أن نقص خبرته قد يدفعه الى الحرص على اختيار بديل مثالي أو محاولة ارضاء كل الناس الذين يمسهم القرار ، وهو أمر يتعذر تحقيقه (١).

٢ ـ خوف القائد من اتخاذ القرار : وتتعدد الاسباب التي تكمن وراء ذلك ، فمنها مايرجع الى نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه ، ومنها مايرجع لعدم الاستقرار في الانظمة الادارية وكثرة التعديلات والتنقلات وعدم وضوح الرؤية وغموض الاهداف .. وهذه كلها أسباب تجعل القائد يتخوف من اتخاذ القرار ، أو تجعله يفضل الرجوع الى رؤسائه او لمرؤوسيه لاشراكهم في المسئولية (٢) .. يضاف الى ذلك خوف القائد من نقد

---

(١) فؤاد دياب ، مرجع سبق ذكره ١٩٦٦ ، ص : ٥٧٢ .

(٢) الدكتوران ، عبده سلام ورمزي محمد زكي : "عملية اتخاذ القرارات" ، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة السابعة في الفترة من (٤/ ١١ الى ٣٠/ ١١/ ١٩٦٧) ص : ٢٦٢ ـ ٢٦٨ .

الرأى العام - ولا سيما اذا كان موضوع القرار من الموضوعات الحساسة - ، وخوفه من القوى الضاغطه الاخرى التى قد لاتكون راضية عن القرار ، سواء كانت داخليـة او خارجية ، (الرؤساء ، المرؤوسون ، التنظيمات غير الرسمية) (١) ..

٣ - حداثة القائد فى العمل ، وعدم وضوح النصوص والاختصاصات والسلطات : فالقائد الجديد غالبا مايشعر بعدم الاطمئنان ويميل الى تاجيل اتخـاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائيا من عبء الاختيار بين البدائـل المعروضة .. يضاف الى ذلك أن عدم وضوح اللوائح والتعليمات ، وكونهـا تحتمل تفسيرات مختلفة ، وطول الاجراءات ، كثيرا مايؤدى الى استبعـاد القرار أو تأجيله ، فقد يحدث فعلا أن تنتهى الاجراءات بعد مـرور الوقت المناسب لاصدار القرار (٢)

هذه أهم الاسباب التى قد تدفع القائد الى نقل عملية اتخاذ القرار الـى جهة اخرى موازية لـه (زملائه) ، أو دفعها الى جهة أدنى (مرؤوسيـه) ، أو ارجاعها الى جهة اعلى (رؤسائه) لتتولى اتخاذ القرار بدلا عنه .. وفى اعتقادنـا أن محاولة القائد دفع مسئولية اتخاذ القرار عنه يعنى عدم قدرته على اتخاذ القـرار وهذا انحراف من القائد عن الخط الرسمى المرسوم له لتحقيق الهدف .. ومع ذلـك فان عملية دفع القائد مسئولية اتخاذ القرار الى غيره يمكن أن تحقق نتائج ايجابيـة اذا عرف القائد متى وكيف يستخدمها . فقد لايكون القائد خبيرا فى الموضوع الذى سوف يتخذ فيه القرار ، وهذا يدفعه الى نقل عملية اتخاذ القرار الى احد زملائه أو مستشاريه او حتى أحد مرؤوسيه ، ممن تكون خبرتهم فى الموضوع أوسع من خبرته ..

---

(١) Nigro, op. cit, 1965, PP : 182, 183.

(٢) Dale, op. cit, 1965, P : 570.

المطلب الثانى
وسائـــــل الاحجـــــام

كشفت التطبيقات العملية عن بعض الوسائل التى يستعين بها القادة فـــــى الاحجام عن اتخاذ القرارات ٠٠ واهم هذه الوسائل : (١)

(١) أن يمنع القائد الموضوعات والمشاكل من الوصول اليه : وغالبا ما يلجأ القائـد فى ذلك الى تعويد موظفيه على الامعان فى التفصيلات ، وتحذيرهم باستمرار من الوقوع فى الاخطاء ، حتى يطبع فى اذهانهم ان الاغراق فى التفصيـلات هو الوسيلة المثلى التى تجنبهم الوقوع فى الخطأ ٠٠ وقد يساعد القائد نفسـه فى منع وصول المشاكل اليه من خلال ظهوره ـ كذبا ـ بمظهر المنهمك فـــى العمل وفى حل المشاكل ٠٠ (٢)

(٢) أن يتجنب القائد المشكلة ـ موضوع القرار ـ بمحاولة التخلص منها نهائيـا : ومن أهم الوسائل التى يلجأ اليها القائد لتحقيق ذلك ما يلى :

أ ـ ان يعمل على تجنيد موظفيه لجمع الاحصائيات والمعلومات والاراء المختلفة

---

(١) Fabius, "How Not to Make Decisions", Administration, Vol: 15, No:1, 1967, PP:43, 47.
وهذا المقال نشره احد اعضاء الجمعية الفابية Fabian ، وهى جمعية قامت فى انجلترا فى الربع الاخير من القرن التاسع عشر ، وسعى اعضاؤها الى نشـــر المبادىء الاشتراكية بالوسائل السلمية . وسميت الاشتراكية التى نادى بها هذه الجمعية " بالاشتراكية الفابية " التى تقوم على وجوب سيطرة الادارة الحكوميـــة على وسائل الانتاج وبقية التنظيمات الاقتصادية فى المجتمع ، على ان يتم ذلـــك بالطرق السلمية والتدريجية . ويعتبر حزب العمال البريطانى من اشهر الاحـزاب السياسية ايمانا بهذه المفاهيم ومن أشهر انصار هذه المدرسة : برنارد شو ، وسيدنى ، وواكد ونالد ، ولاسكى ، وكول. (راجع : الدكتوران : بطرس غالـــى ومحمد خيرى عيسى " المدخل فى علم السياسة " مكتبة الانجلو المصرية ـ القاهرة ١٩٦٦ ، ص : ٣٤٨) .

(٢) Ibid, PP : 43, 44.

بحجة أن ذلك ضروري ولازم لتحديد المشكلة .. وقد يستغرق ذلك اسابيع بل واشهر ، بعدها يكون الموقف قد تغير او زال نهائيا ، وتصبح المعلومات والاراء التي تم جمعها غير مقبولة وغير ممكنه .. واذا تم جمع هذه المعلومات ووصلت الى القائد وقت مناسب ، تراه يحاول الرد عليها باستفسارات اخرى تثير مسائل جانبية او جزئية ـ كأن يطلب اعادة النظر فيما جمع من معلومات وما ابدى من اراء بحجة عدم دقتها او عدم وضوحها او عدم تركيزها او عدم تنسيقها ـ ، وهذا كله يشجع المرؤسين على الاستغراق مرة اخرى في التفاصيل ، وهكذا يخلق القائد جوا من الارتباك تكون نتيجته التخلص من المشكلة .. (١)

ب ـ أن يعمل على خلق مشكلات جانبية تسمح له بالتخلص من المشكلة الاصلية .. فقد يطلب القائد مثلا معلومات عن احد موظفيه لاتخاذ قرار بترقيته ولا تصل اليه هذه المعلومات في الوقت المناسب ، فيؤاخذ الموظف المسئول عن تقديم المعلومات على اهماله ، مع ان عدم تقديم المعلومات ليس جوهر المشكلة ، ولكن احد اعراض مشكلة اساسية هي عدم وجود نظام دقيق للمعلومات . (٢)

جـ ـ احالة المشكلة الى لجنة يراعى القائد في تشكيلها ضمان عدم وصول اعضائها الى توصية بشأنها .. كأن يجعل تشكيل اللجنة من اعضاء

---

(١) Fabius, op. cit, 1967, P : 47.

(٢) د . محمد جمال الدين نصوحي : "القيادة الادارية ـ نظرة في المستقبل" الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة السابعة في الفترة من (٤/ ١١ الى ٣٠/ ١١/ ١٩٦٧) ص : ١٣٧ .

مختلفين فى تخصصاتهم واتجاهاتهم ، أو أن يجعل من بين اعضائها من يتصفون بالطبع الحاد ، او المزهوين بأنفسهم ، أو من لهم مصلحة فى اتخاذ القرار ، أو من يضارون باتخاذه .. وهكذا يضمن القائد عدم وصول اللجنة الى توصية أو قرار .. وحتى اذا ما توصلت الى توصية ، فان القائد يكون قد نجح فى دفع المسئولية عنه ، لان اللجنة هى التى تتحمل مسئولية القرار ، وهذا ما ينشده القائد (١)

وقد اثبت التطبيق العملى ان هذه الوسيلة من اكثر الوسائل التى يستخدمها القادة للاحجام عن اتخاذ القرارات ، لانها تضمن تأخير البت فى الموضوع ، وذلك بسبب الوقت الطويل الذى تستغرقه ابحاث اللجنه والتردد فى وضع الحل بسبب ميلها لبحث المواضيع الجانبية ..

---

(١) Fabius, op. cit, 1967, P : 47.

المبحث الثانى
الفاعلية فى الاتصالات

تبرز أهمية الاتصالات الادارية من كونها اداة فعالة للتأثير فى السلوك الوظيفى للمرؤوسين وتوجيه جهودهم فى الاداء .. فالاتصال الفعال - بين القائد ومرؤوسيه - يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين ، وينمى لديهم روح الفريق ، ويقوى عندهم الشعور بالانتماء الى التنظيم والاندماج فيه .. كما أنه من ناحية اخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه واهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه اهداف التنظيم وسياساته ، كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل ويحميهم من الدعايات الضارة .. وبهذا تقدم الاتصالات الاطار الاساسى لكل علاقات العمل .(١)

ونظرا لاهمية الاتصالات بالنسبة للقائد ، فقد اصبح الاهتمام بتهيئة وسائل الاتصالات الفعاله effective chanels of communications من أهم ما يعنى به علماء الادارة ، وأصبحت فاعلية القائد تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات التى يجريها مع موظفيه .(٢)

ولكن ما هى مقومات الاتصال الفعال ؟ وما هى العوائق التى تؤثر فى فاعليته ؟ .. هذا ما سنعرضه له فى الفرعين التاليين .

---

(١) Heneman Yoder, "John Turnbuli, and Harold Stone", Hand-Book of Personnel Management and Labor Relations", (MeGraw-Hill Book Co.- New York), 1958, PP:13, 4-6.

(٢) د . سليمان الطماوى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٦٩ ، ص : ٢٦٣ - ٢٦٥ .

الفـــرع الاول
مقومـــات الاتصـــال الفعـــال

تتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيـــه حتى تصبح الاهداف مفهومة لدى كل واحد منهم .. ومن اهم مقومات الاتصال الفعـــال ، كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلى : الاصغاء ، الشرح ، السؤال ، التقييم ، والاستجابـــه . (١)

أولا : الاصغـــاء : من مقومات الاتصال الفعال اصغاء القائد لموظفية ، لان ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله ، كما يعطى للموظف الفرصـــة للتعبير الكامل عن نفسه .. كما ان اصغاء القائد للاخرين يضمن فاعلية القرارات التـــى يتخذها ، لانها قد تبنى على معلومات تنقل اليه من خلال الحديث الشفوى . (٢)

والقائد الفعال هو الذى يعرف كيف يصغى الى موظفيه .. ويعرف كيف يخلـــق الجو الملائم فى علاقاته بهم - من خلال اهتمامه بمقترحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهـم - وهذا كله يتأتى من خلال اصغائه اليهم .. الا ان اصغاء القائد الى موظفيه لا يعنـــى الامتناع عن الكلام فقط ، وانما يعنى ايضا اعطاء الموظف انطباعا حقيقيا باصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به .. ولذلك ينصح "بـلاك" القائد بعد ان ينتهى الموظف الذى يصغى اليه من الحديث - أن يقدم له موجزا لما قاله reflective summary

---

(١) Pigors and Mayers, op.cit, 1973, PP:87-103.
ويؤكد هذان الباحثان ان هذه المقومات الست للاتصال الفعال (بين القائـــد ومرؤوسيه) - بما تضمنته من جهد مشترك من طرفى الاتصال - كفيلة بأن تجعل من القائد قائدا فعالا .. كما يشيران الى أن الحروف الاولى لكل من الكلمـات الست التى تدل على هذه المقومات تكون كلمة "قائد leader" وهى :
"..Listening, explaining, asking, discussing, evaluating, responding .."

(٢) Strauss and Sayles, op.cit, 1972, PP:226-228.

وهو اسلوب يطمئن الموظف المتحدث بأن قائده يصغى لما يقوله ، وهذا معناه اهتمامه به ... الا أن من مساوئ هذا الاسلوب انه يؤدى الى ضياع الوقت ، ولذلك فان فن الاصغاء يتطلب من القائد ان يكون حريصا على وقته بحيث لا يضيع فى الاصغاء الى الموظفين ، وخاصة اولئك الذين يميلون الى التحدث مع القادة ، كما يتطلب منه أن يتجنب الاستماع للمشاكل الخارجة عن نطاق العمل ، حتى لا يشجع موظفيه على عرض كل مشاكلهم الشخصية والتافهة عليه . (١)

وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات - التى اجراها الباحث " بول رانكن P.Rankin " (٢) تحت اشراف جامعة " اوهايو " الامريكية بهدف التوصل الى الاسس السليمة للاصغاء الفعال - أن نسبة ما يضيع من وقت القادة فى الاصغاء الى الاخرين يشكل ثلث الوقت الذى يقضونه فى اتصالات اخرى .. فقد اثبتت نتائج الدراسة ان (٧) دقائق تقريبا من كل (١٠) دقائق من وقت القادة فى العمل يخصص للاتصالات الشفوية (مقابلات شخصية ، مكالمات هاتفية ، لجان ، اجتماعات) .. وأن الوقت الذى يقضيه القادة فى اتصالاتهم الكتابية والشفوية هو على النحو التالى : ١٠ ٪ فى الكتابة ، ١٥ ٪ فى القراءة ، ٤٥ ٪ فى الكلام (مقابلات) ، ٣٠ ٪ فى الاصغاء للاخرين .. وهذا يؤكد أهمية الاصغاء كعامل هام ومؤثر فى فاعلية الاتصالات .

وتوصلت الدراسة الى أن اهم العادات السيئة فى الاصغاء ، والتى يجب على القائد ان يتجنبها : اشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا اهمية (كانشغاله

---

(١) Black, op.cit, 1957, P:137.

(٢) Ralph Nichols,"Listening is Good Business", in"Readings in Management", edited by :M.Richard and W.Nielander, (South Western Publishing Co. - New York)1969,P:163.

بمكالمة هاتفية او توقيع بعض الخطابات) ، وانتقاد طريقته فى عرض الموضوع ، واثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التى يعرضها ، ومقاطعته ليدلى وجهة نظره هو ، وتغييـــر الحديث فجأة ودون اسباب ، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التى تسمـــــح للموظف بالافاضة عما يجول فى خاطره . (١)

ثانيا : الشـــرح : ويتطلب الاتصال الفعال من القائد ان يوضح افكاره حتى تكون مؤثرة فى موظفيه .. وهذا معناه أن تكون الرسالة او الخطاب الذى يوجهـــــه الى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها ، لان الرسالة المبهمة قد لاتفهم واذا فهمت فان ذلك يكون بعد الكثير من الوقت والجهد .. وأن يكون اسلوب التخاطب من الدقـــة بحيث يجلب انتباههم . وأن يحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحا فى ذهنه قبل أن يتصل ، وأن يبدأ بتنظيم افكاره ، وتوضيح المفهوم لنفسه ، وأن لا تكون أوامـــــره وتعليماته غامضة أو متضاربة . (٢)

وبقدر ما يكون شرح القائد وافيا وواضحا ، بقدر ما تكون اتصالاته فعالـــه ... فاذا طلب القائد من موظفيه تقديم تقارير او مذكرات مكتوبة ، وجب عليه ان يحدد المسئول عن اعدادها ، والمعلومات التى يجب ان تتضمنها ، وتاريخ تقديمها ، والجهة التـــى يجب ان تقدم اليها ... وكل ذلك يسهل فهمهم لطلبه ويحقق الهدف من الاتصال .

ثالثا : السؤال والمناقشـــة : فالقائد الفعال هو الذى يحدد ـ قبـــل الاتصال ـ الهدف منه ، بأن يسأل نفسه عن الهدف الذى يريد تحقيقه من اتصالـــه

---

(١) Ibid, PP : 171 - 179.

(٢) د . عبد الفتاح حسن ، الادارة العامة ، مرجع سبق ذكره . ص : ٢١٧ .

وعن رد الفعل الذى يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال .. فمثلا اذا اراد القائد ارسال خطاب الى احد موظفيه ، عليه أن يسأل نفسه عن الهدف من ارساله وهل هو الحصول على معلومات ام التأثير فى سلوك الموظف بتكليفه بالقيام بعمل معين او نهيه عنه ، وعلى ضوء الهدف يمكن ان يختار كلماته ولهجته فى مخاطبته للموظف ، والمدخل الذى يحقق الهدف من اتصاله . (١)

وعلى القائد لضمان فاعلية الاتصال ، أن يعطى الفرصة لموظفيه فى أن يسألوا ويستفسروا ، وأن يشجعهم على المبادأة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد .. فالموظف الذى يبدى رأيا او ملاحظة ، ثم يرى ذلك قد غيره فى مستقبله بدلا من أن ينفعه ، لن يجرؤ بعد ذلك على التعبير عن افكاره مهما قدم اليه من ضمانات . ويجب على القائد ايضا ـ اذا سئل عن معلومات يرى أنه لم يحن الوقت بعد للكشف عنها ـ ان يوضح اسباب ذلك (الذكر لم تتبلور بعد ، او الكشف عنها قد يضر بمصالح المنظمه) ، واذا حدد موعدا للكشف عن هذه المعلومات وجب عليه احترامها .. (٢) وهكذا يمكن للقائد بمعرفته لاهداف الاتصال ، أن يعمل هو وموظفوه كزملاء متعاونين لاكتشاف المشاكل والصعوبات والوصول الى الاجابات والحلول الفعاله .

---

(١) Leonard Sayles,"On-The -Job Communication : Why Isn't it Easier ?" in :"Leadership on the Job-Guide to Good Supervision", Selected Readings from :"Supervisory Management", (Treature House of Books -Bombay), 1970,PP: 39 - 41 .

(٢) Ibid, P : 42.

رابعا : التقييم : فتقييم القائد لاتصالاته ، يفيد كاسلوب رقابة واسلوب تحفيز ، اذ يساعد على الاداء والعمل على تحسينه .. والقائد الفعال هو الذى يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ، ويمكنه ان يعتمد فى تقييم اتصالاته على " المعلومات المرتدة من موظفيه " ، (*) وذلك من خلال ردود الفعل التى يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التى يرسلها ، والتى تكون فى صورة اسئلة او استفسارات او انتقادات او اقتراحات .. وهذه كلها تفيد فى تعديل ما قاله او تغيير كيفية الادلاء به اذا اقتضى الموقف ذلك .. (١)

خامسا : الاستجابة : وهى تعنى ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف فى كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من اوجه سلوكه .. فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف فى اتصالاته (٢) .. فتوقيت الاتصال مثلا له اهمية كبيرة ، وهذا يتطلب من القائد أن يغتنم الفرصة عندما تلوح ، لنقل كل ما هو مفيد او ذو قيمة او يساعد على فهم المعلومات ، وأن يراعى العوائق التنظيمية والنفسية التى قد تعطل الاتصالات ، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما فى ذلك شخصيات من يتصل بهم ، واتجاهاتهم ، ومدى فهمهم للكلام .

هذه هى اهم مقومات الاتصال التى يمكن للقائد اذا احسن استخدامها ان يحقق النتائج المطلوبة من اتصاله .. ويلاحظ انها جميعا قدرات يمكن للقائد ان يتعلمها وأن ينميها .

(*) لقد سبق الاشارة لمعنى هذا الاصطلاح ، راجع ص : ١٧٩ ، ١٨٠ من هذه الرسالة .

(١) Scyles, op. cit, 1970, PP : 37, 38.

(٢) Pigors and Meyers, op. cit, 1973, PP: 104, 105.

الفصل الثانى
معوقات الاتصال الفعال

لقد دلت التجارب على أن هناك بعض الحواجز او المعوقات barriers التى قد تعترض عملية الاتصالات بين القائد ومرؤسيه ، وتؤثر فى فاعلية الاتصالات .. وتتدرج هذه العوائق فى مجموعتين : عوائق تنظيمية ، واخرى نفسية .

أولا : العوائق التنظيمية : وتعود فى الغالب الى اسباب نابعة من طبيعة التنظيم اهمها : كبر حجم التنظيم وانتشار اقسامه فى اماكن متعددة ، وتعدد مستوياته الاداريه .. فالاتصالات تكون اسهل كلما كان التنظيم صغير الحجم وكلما تجمعت اقسامه فى مكان واحد ، وتكون اكثر صعوبة كلما كبر حجمه ، وكلما تكاثرت وحداته وفروعه وامتدت فى مناطق بعيدة عن المركز الرئيسى .. [1] كما أن تعدد المستويات يؤدى الى طول خطوط الاتصال ، اى طول المسافة التى تقطعها البيانات من المستوى الاعلى الى المستويات الادنى وبالعكس .. [2]

ويضاف الى ذلك عدم سلامة العلاقات بين القائد ومساعديه .. ومن مظاهرها احاطة القائد نفسه بمجموعة كبيرة من المساعدين والسكرتيرين والمستشارين الذين يعملون على عزله عن العاملين ، مما يجعل الاتصال متعذرا الا ضمن حدود ضيقة وضمن قنوات يتحكمون هم فيها بحجة المحافظة على وقت القائد وجهده .. كما أن الافراط فى التركيز

---

(١) Ruston Davar, "General Management", (Progressive Corporation PVT - Delhi), 1966, P : 440.

(٢) فؤاد دياب د . سيد ابو النجار " الاتصالات داخل المنظمة كأداة للكفاءة الادارية " ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة السابعة فى الفترة من (٤/ ١١ الى ٣٠/ ١١/ ١٩٦٧) ص: ٢٣٩ ، ٢٤٠ .

على التنظيم الرسمى قد يعوق الاتصال الرسمى ، اذ يساعد ذلك على ظهور التنظيمات غير الرسمية التى تستخدم قنوات اتصال غير رسمية ، لا تتفق مع خطوط الاتصال الرسمى التى يستخدمها القائد بل انها قد تعمل على تعطيلها .

ثانيا : العوائق النفسية : وتنشأ فى الغالب نتيجة لما تتعرض له عملية الاتصال من تأثيرات نفسية واجتماعية ، سواء كان مصدرها القائد نفسه او موظفيه او الجو الاجتماعى الذى تتم فى ظله عملية الاتصال ..

ويرجع ظهور هذه العوائق الى عدة اسباب اهمها :

(أ) عدم اهتمام القائد بمشاعر الموظف نحو الموضوع الذى يعرضه ، مما يترتب عليه أن يصبح الموظف اقل تقبلا للمعلومات والنصائح التى يقدمها اليه القائد ... ولذلك يتوجب على القائد فهم مشاعر الموظف وعواطفه فهما كاملا ، وأن يتجنب أن تكون اتصالاته بموظفيه مطبوعة بالتعسف والغضب ، لان ذلك يؤدى الى الاقلال من الاتصالات ، تجنبا للاحتكاك وخوفا من الغضب وما يترتب عليهما من اثار سيئة . وعليه أن يراعى ان تتضمن اجاباته على استفسارات موظفيه او اقتراحاتهم ما يوحى اليهم انها اخذت فى الاعتبار اراء الموظف وافكاره ، واعطيت ما تستحقه من اهتمام لان ذلك يجعل الموظف اكثر تقبلا للتوجيه ، ويشجع القائد بالتالى على تقديم المزيد من النصح والمعلومات. (1)

(ب) وجود فروق فى المكانة الاجتماعية بين القائد وموظفيه .. فقد تكون عدم رغبة القائد فى الاتصال نابعة من خشيته ان هذا الاتصال يمس مركزه وربما يفقده هيبته كقائد . وبالمقابل قد تكون عدم رغبة الموظف فى الاتصال نابعة من خوفه من عدم موافقة القائد على مقابلته او الاستهزاء به او غضبه لتجاوزه رئيسه

---

(1) W.Newman, "Administrative Action-The Techniques of Organization and Management", op. cit, 1963, P:263.

المباشر .. يضاف الى ذلك الاحقاد والعداوات الشخصية والحساسيات والصراعات التى قد توجد بين القائد وموظفيه .. (١)

(ج) ميل الكثير من القادة للاستجابة للاخبار السارة عن الاداء دون الاخبار غير السارة ، مما يساعد على سرعة نقل الاخبار السارة دون السيئة .. ويبدو ذلك واضحا فى زيادة عدد التقارير ـ الشفوية والمكتوبة ـ التى ترفع للقائد والتى تحمل اخبار النجاح حول جودة الانتاج والتحسينات الواردة عليه ، ولا تحمل الاخبار عن المشاكل التى تواجه التنظيم والموظفين والخلافات والصراعات فيما بينهم ، مما يجعل الاتصال ناقصا . ويرجع ـ بعض الدارسين (٢) ـ السبب فى ذلك الى خوف الموظفين من رد فعل القائد الذى قد يؤدى الى آثار سلبية تنعكس على عملهم ، وهذا كله يشوه المعلومات المرفوعة عن سير العمل والاداء ، مما يعيق الاتصال الفعال .

نخلص مما تقدم الى ان فاعلية الاتصال تقاس بمدى النتائج التى يحققها ، وأن القائد الفعال هو الذى يقيم اتصالاته على أساس حسن اصغائه لموظفيه بالشكل الذى لا يضيع الكثير من الوقت والجهد ، والشرح الوافى لا كاره عند التخاطب ، ومعرفة الهدف من الاتصال قبل اجرائه مع اعطاء الفرصة لموظفيه للاستفسار وتشجيعهم على المبادأة حتى يتمكن من معرفة مدى فاعلية اتصالاته ، فيعمل على تدعيم مظاهرها الايجابية وتلافى مظاهرها السلبية .. كما أن القائد الفعال هو الذى يكون قادرا على تذليل العوائق التى قد تعترض اتصالاته ، وخاصة العوائق النفسية التى يمكنه التخفيف من تأثيرها باقامة علاقات انسانية جيدة تقرب المسافات النفسية والاجتماعية .

---

(١) د . زكى هاشم ، الجوانب السلوكية فى الادارة ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٣ ص : ٢١٩ .

(٢) فؤاد دياب ود . سيد ابو النجا ، مرجع سبق ذكره ص : ٢٤١ .

المبحث الثالث

ادارة الوقت (managing time)

تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته اين وكيف يقضيه ؟ ومع من ؟ وفى اى موضوع ؟ .. فيحدد الموضوعات التى لها اولوية فى التضحية بالوقت ويعرف اى الاشخاص يمكن ان يعطيهم من وقته اكثر من غيرهم .. والقائد الذى لا يستطيع ادارة وقته - كما يقول " دركر "[1] - لا يستطيع ادارة شئ آخر .. وفى هذا يقول " اوريس "[2] ان الفكرة القديمة التى تقول : " ان الوقت من ذهب time is money " تصلح لان تكون مرشدا للقادة فى كيفية انفاق وقتهم فى العمل . واذا كان القادة يتكلمون احيانا عن تنظيم استخدامهم لوقتهم ، الا انهم فى الحقيقة اذا انفقوا ا نقودهم كما ينفقون وقتهم فان النتيجة ستكون الفقر .

ونظرا لاهمية الوقت بالنسبة للقائد ، فقد اجريت عدة دراسات تركزت على معرفة كيف يقضى القادة الاداريون وقتهم .

ففى احدى الدراسات التى اجراها - بعض الباحثين[3] - فى مصر ، وشملت عددا من القادة فى بعض المصالح الحكومية والشركات وتم فيها الاستيضاح عن كيفية توزيع

---

(١) Drucker, The Effective Executive, op.cit, 1967, P:43.

(٢) uris, The Efficient Executive, op.cit, 1957, P.254.
حيث يقول " أوريس " فى هذا ما نصه :
".. executives some times talk of "budgeting their time " but if they (realy) spent money as they do time, thy'd end up in the poor house .."

(٣) د . مختار حمزه ، الحاجة المتزايدة للقيادة الادارية ، مرجع سبق ذكره ص : ٣١ .

الوقت بين مختلف الاعمال .. والتى دلت النتائج على أن نسبة كبيرة من اوقات القادة تضيع فيما اطلقوا عليه " اعمالا أخرى " .. واتضح ان هذه الاعمال لا يجوز أن تقع ضمن اختصاصات القادة ، وأن الكثير من القادة يضيعون وقتهم فى انجاز اعمال بسيطة يفترض أن يقوم بها بعض الموظفين فى المستويات الدنيا ، وأن نسبة كبيرة من الوقت تضيع فى حل مشكلات ترتبط فى كيفية توزيع الاختصاصات بين الادارات .

دراسة اخرى اجراها الباحثان " كليبك ودانيال Klepak and Danial[1] شملت (١٨٠) من كبار القادة فى الولايات المتحدة الامريكية فى عدة منظمات ادارية ، توصلت الى نتائج تفسر كيف يقضى القائد الادارى الامريكى وقته .. وأهم هذه النتائج :

(١) يقضى القادة ١٢ ٪ من وقتهم - فى المتوسط وبحسب نوعية العمل الذى يقومون به - فى مقابلات مرؤوسيهم او زملائهم او مستشاريهم ، و ٥ ٪ فى التأكيد على فاعلية الاداء ، و ٢ ٪ فى النشاطات الخاصة بشئونهم الشخصية وعلاقاتهم الاجتماعية مع الاخرين ، و ٤ ٪ فى المراسلات الروتينية (كتابة خطابات ، امضاء خطابات) ، و ١٥ ٪ فى المراسلات الشخصية و ٣٠ ٪ فى المكالمات الهاتفية سواء فى ذلك اجراء المكالمات او تلقيها ، والنسبة الباقية من وقتهم يقضونها فى نشاطات العمل العامة مثل : التحضير للمؤتمرات او اللجان ، وتخطيط برامج العمل وسياساته ، واتخاذ القرارات وقراءة التقارير وتقييمها والرد عليها ..

(٢) مهما حاول القادة تنظيم وقتهم خلال فترة العمل ، فان هناك اعمالا تطرأ فجأة

---

(1) D.Klepak and J.Danial,"Where Manager's Time Goes!", Public Management ", august, 1964, PP : 177 - 179.

قد تتطلب اتصالات او مقابلات او توجيهات معينة ، وكل ذلك يأخذ من وقتهم مالم يكن فى الحسبان .. والقائد الفعال فى ادارة وقته ، هو الذى يضع أسسا لاولوية الاعمال التى تستحق منه وقتا اكثر ، ويعمل على تدريب معاونيه ومستشاريه على انجاز الاعمال البسيطه تلافيا لضياع وقته فى الجزئيات دون أن يتمكن من التفرغ للاساسيات .

وتوصلت دراسات أخرى قامت بها الباحثة الانجليزية " روزماري ستيوارت R.Stewart "[1] عام ١٩٦٧ على بعض القادة الانجليز - شملت (١٦٠) قائدا اداريا من مستويات ادارية مختلفة - الى بعض النتائج الهامة التى تفسر كيف يقضى القائد الادارى الانجليزى وقته .. ومن أهم هذه النتائج :

(١) يقضى القائد الادارى الانجليزى - فى المتوسط - (٤٢ ١/٤) ساعة اسبوعيا فى عمله .. فقد تراوح عدد الساعات التى يعملها (١٦٠) قائدا بين (٣٥) ساعه و (٦٠) ساعة اسبوعيا .. ولقد كان هذا الاختلاف نتيجة طبيعة عمل القائد .[2]

(٢) يقضى القادة - فى المتوسط - ٥١ ٪ من وقتهم اليومى فى المكتب ، والباقى خارجه .. وقد تبين أن طبيعة عمل بعض القادة وكثرة نسبة الوقت الذى يقضونه داخل المنظمة او خارجها ، اذا تبين مثلا ان مديرى المبيعات يقضون معظم وقتهم خارج المنظمة .. [3]

---

(١) Rosmary Stewart, "Managers and Their Jobs, (McMillan and Co.-London), 1967, PP : 29-49.

(٢) Ibid, PP : 29 - 32.

(٣) Ibid, PP : 35 - 36.

(٣) يقضى القادة وقتهم ـ فى المتوسط وبحسب نوعية العمل الذى يقومون به ـ على النحو التالى : ٢٥٪ أعمال روتينية ، ٨ ٪ أعمال تتعلق بالارقام Figure work ، ٢ ٪ مراسلات خاصة ، ٤٢ ٪ مناقشات غير رسمية informal discussions ، ٧ ٪ اجتماعات لجان ، ٦ ٪ مكالمات هاتفية (هذه النسبة لها علاقة بطبيعة عمل القائد ، ومكان وجوده ، واسلوب تعامله من حيث تفضيله الاعمال المكتوبة على الاعمال الشفوية) ، ٦ ٪ تفتيش (ويتحكم فى هذه النسبة اسلوب القائد فى المتابعة على الطبيعة او المتابعة المكتبية ، ومدى وجود نظام للتفتيش) ، ٤ ٪ مقابلات خاصة ونشاطات اجتماعية (وذلك بحسب طبيعة عمل المنظمة ، وبحسب ايام الاعياد والمناسبات)[١]

(٤) يقضى القادة معظم وقتهم مع الناس ، فالقائد يقضى وقته ـ فى المتوسط ـ كالاتى : ٦٦٪ مع الناس (منها ٣٢ ٪ مع فرد واحد ، ٣٤ ٪ مع فردين او اكثر) ، والوقت الذى يقضيه القائد مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه يتوزع على النحو التالى : ٨ ٪ مع رؤسائه ، ١٢ ٪ مع زملائه ، ٢٦ ٪ مع مرؤوسيه ، سواء كان ذلك بموعد سابق او بدون موعد ..[٢]

وفى دراسة أخرى أجرتها " روزمارى ستيورات " على بعض القادة الاداريين الالمان ، تبين أنهم يقضون وقتا كبيرا فى المجالات التى يحبونها ، او المطابقة لتخصصاتهم الفنية الاصلية ، ووقتا اقل فى المجالات التى لا يحبونها او التى لا تتفق مع تخصصاتهم .[٣]

وعلى ضوء الدراسات السابقة ، يمكن استخلاص ثلاث حقائق أساسية يمكن ان

---

(١) Ibid, PP : 38 - 48.

(٢) Ibid, PP : 54 - 57 .

(٣) Ibid, P : 146.

تكون أساسا لتحقيق فاعلية ادارة الوقت بالنسبة للقادة الاداريين هى :

أولا :- ان هناك تفاوتا فى أهمية الوقت بين القادة .. وأن استخدام القائد لوقته تتحكم فيه عوامل كثيرة أهمها : حجم المنظمة ، وطبيعة عملها ، واسلوب القائد فى التعامل مع موظفيه .. فحجم المنظمة يؤثر فى كيفية استخدام الوقت ، اذ انه كلما كان حجم المنظمة كبيرا كلما زاد الضغط على وقت القائد فيها وخاصة فى المستويات العليا .. فوقت القائد الذى يقود منظمة تضم ألف موظف وراس مالها مليون جنيه يكون أثمن من وقت زميله الذى يقود منظمة تضم مائه موظف وراس مالها ألف جنيه ..

كما أن طبيعة نشاط المنظمة ، وما يفرضه من علاقات ، يتحكم فى عنصر الوقت .. فوقت وزير على رأس وزارة معظم تعاملها مع التجار — كوزارة التجارة — ، يختلف عن وقت وزير معظم وقته مع السفراء والدبلوماسيين — كوزير الخارجية — ووقت اى وزير يختلف عن وقت مدير الشركة تأمين او شركة طيران .. وهكذا .

كما أن اختلاف شخصيات القادة وانماط سلوكهم ، يؤدى الى اختلاف استخدامهم للوقت .. فبعض القادة يميلون بطبعهم الى اضاعة الوقت ، ولذلك يكون الوقت رخيصا لديهم يستخدمونه دون تقدير للاولويات ..

ثانيا :- أن وقت القادة فى العمل محدد بساعات معينة ، وأنهم مهما حاولوا تنظيم وقتهم واستغلاله ، فان هناك عوامل اخرى واشخاص آخرين يتحكمون فى هذا الوقت ، مما يجعل وقتهم ليس ملكا خالصا لهم .. فالواقع يوضح كيف أن القائد يحاول أن يستغل كل وقته فى العمل ، الا أن المواضيع والمشاكل الطارئة قد تضغط وتغير من مواعيده وارتباطاته فى العمل .. يضاف الى ذلك أن اشخاصا آخرين يتحكمون فى وقت القائد مثل ، رؤسائه وزملائه وأصدقائه ومرؤوسيه وعملائه ورجال الرقابة والسياسة وغيرهم .. وهؤلاء جميعا يحاولون استغلال وقت القائد لمسائل تهمهم اكثر مما تهمه .

ثالثا :— ان فاعلية القائد فى ادارة وقته تقتضى استخدام كل او معظم وقته للعمل وحده ، بحيث يكون تفانيه فى العمل على حساب الوقت اللازم له شخصيا ولاولاده وعائلته وعلاقاته الاجتماعية .. فقد اثبتت التجارب أن افراط القائد فى استخدام وقته للعمل ، يكلفه الكثير من الجهد والضغط والارهاق .. فكثرة الاجتماعات والمناقشات ، وكثرة الجلوس على المكتب وما يترتب عليه من جهد بدنى وقلق وتوتر عصبى ، يزيد من احتمالات الاصابة بمرض السكر او قرحة المعدة او الازمات القلبية .. [1] وهكذا يجب على القائد أن

---

(١) نرى من المفيد أن نشير هنا الى التقرير الرسمى الذى نشرته الجمعية الطبية الامريكيه حديثا ، والذى يتضح منه أن ٥٦ ٪ تقريبا من القادة الاداريين مصابون بمرض ما ، وأن من بين كل ستة اشخاص مرضى يوجد مريض بالقلب ، ومن بين كل عشرة مرضى يوجد مريض يعانى من مرض نفسى أو عصبى ، ومن بين كل اثنى عشر مريضا شخص يعانى من متاعب القرحة او الامعاء او امراض الجهاز الهضمى .

(مشار لهذه الدراسة فى مرجع د . سيد الهوارى ، المدير الفعال — دراسة تحليلية لانماط المديرين ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٦ ، ص : ٢٨٤) .

كما أن هناك دراسة اجريت حديثا فى مصر حول مشكلة استنزاف القيادات الادارية مما يجعلها تصاب بامراض خطيرة وتعجز عن اداء عملها بالشكل المطلوب او تموت ... كشفت النتائج عن أن عدد القيادات الادارية التى اصيبت بالوفاه خلال السنوات الثمانى الاخيرة نتيجة الارهاق — كما هو مسجل فى محاضر الشرطه — بلغ (٤٨) مسئولا من بينهم ثلاثه وزراء .. واتضح من نتائج البحث أن القيادات الادارية تضيع ٥٠ ٪ من وقتها فى أعمال يمكن أن تقوم بها القيادات فى الصف الثانى والثالث . وأن (٣٧) قائدا من بين (١٠٠) قائد ادارى مشكلتهم هى وجود الصف الثانى من القيادات الادارية .. (انظر جريدة الاهرام العدد ٣٢٧٦٤ وتاريخ ١٩٧٦/٨/٢٤ ، حيث نشر هذا البحث تحت عنوان " ٤٨ مسئولا بينهم ٣ وزراء ماتوا من الارهاق " .. وقد اعتمدنا على جريدة الاهرام كمرجع لان البحث غير منشور) .

يسجل وقته ، ويحلل توزيعه لمعرفة اى الاعمال تستحق الاهتمـــام واى الاعمال لا تستحق ، وحتى لا يكون الافراط فى استخدامه للوقت فى العمل وحده على حساب صحته .

المبحث الرابع

الادارة بالاهداف (Management by objectives)

ان منهج الادارة السائد اليوم فى التطبيق العملى ـ فى كثير من المنظمات الادارية فى معظم دول العالم ـ هو منهج الادارة بالنشاط management by activity او الادارة بالسلطة management by authority .

ويستمد هذا المنهج جذوره الفكرية من النظريات والمدارس التى سادت فى الفكر الادارى فى مطلع هذا القرن وحتى الخمسينات منه .. فقد تأثرت الادارة فى التطبيق العملى بافكار ـ " تايلور " و " فيبر " و " مايو " ـ من ضرورة وضع تخطيط محكم وتنظيم محكم ورقابة محكمة والتركيز على ضرورة كتابة اللوائح ، ورسم الخرائط التنظيمية ، وكتابة الاختصاصات التفصيلية فى شكل دليل مفصل يبين اختصاصات كل منصب وعلاقاته وسلطاته وشروط شغله .. والتركيز على الفرد واحتياجاته من خلال مواقف معينة .. وهكذا استمدت الادارة التى نلاحظها اليوم جذورها من " الادارة العلمية " ومن " الادارة البيروقراطية " ومن " المدارس السلوكية " بنسب متفاوتة . (١)

ومن هنا اصبحت الادارة ـ فى ظل هذا المنهج ـ تركز على النشاطات والمجهودات ، حيث يتم الحكم على الفرد العامل من خلال انشغاله فى العمل والجهود التى يبذلها لاداءه .. واصبح القادة الاداريون ـ فى ظل هذا المنهج ـ يركزون على الاوامر والرقابة المحكمة بدلا من التركيز على الاهداف كنقطة انطلاق لنشاطاتهم وكل ذلك ادى الى ظهور منهج جديد فى الادارة فى مطلع الخمسينيات وهو " منهج الادارة بالاهداف " . (٢)

---

(١) راجع الصفحات ٤٦ ـ ٧٩ من رسالتنا هذه ، حيث استعرضنا النظريات الكلاسيكية والحديثة فى الادارة ، والاسهامات التى قدمها رواد ها فى مجال القيادة الادارية .

(٢) د . سيد الهوارى : " الادارة بالاهداف والنتائج " ، (مكتبة عين شمس ـ القاهرة) ، عام ١٩٧٦ ، ص : ٥٦ .

ويقتضى فهم هذا المنهج ، تحليل مفهومه ، ومقومات نجاحه ، وتقييمه ببيان الجوانب الايجابية والسلبية التى كشفت عنها تطبيقاته فى العمل .. وهذا ما سنعرض له فى الفروع الثلاثه التاليه :

الفرع الاول
مفهوم الادارة بالاهداف

أن أول من أبرز مفهوم الادارة بالاهداف هو " بيتر دركر " فى كتابه " الادارة فى التطبيق " عام ١٩٥٤ ، حيث وصف هذا المفهوم بقوله : ان ما تحتاج اليه التنظيمات الادارية " مبدأ ادارى " ينمى الاحساس بالمسئولية لدى الافراد العاملين فيها ، ويوفر لهم فى نفس الوقت التوجيه الكافى ، وينشئ روح الفريق ، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الاهداف العامة للتنظيم .. والمدخل الوحيد الذى يمكن ان يحقق ذلك كله هو " الادارة بالاهداف والرقابة الذاتيه "Management by objectives and self - control" (١) ويرى "دركر" أن القائد الفعال هو الذى يطلب من مرؤوسيه ان يكتبوا أهدافهم التى سيحاولون تحقيقها ـ مرتين كل عام ـ فى شكل ما سماه " خطاب مدير "manager's letter" ويحدد فى هذا الخطاب (الموجه من المرؤوس الى قائده) : أهداف وظيفة قائده كما يتصورها هو ، وأهداف وظيفته كما يراها هو ، وقائمة بالاعمال التى يجب أن يقوم بها لتحقيق تلك الاهداف ، والخطط التى سيتبعها ، وما يتوقعه من صعاب قد تعترض تنفيذ الاهداف ، وما يأمله من معاونة الاخرين للتغلب على هذه الصعاب ، والخطة التى يقترحها للمرحلة الجديدة .. واذا قبل القائد هذا الخطاب الموجه اليه من مرؤوسه ، أصبح هذا الخطاب بمثابة دستور عمل .. ويخلص "دركر" الى القول

---

(١) S.Carroll and H.Tosi, "Management by Objectives : Applications and Regearch", (The Macmillan Co.-New York), 1 973, P:1.

بأن هذا الاسلوب يساعد على الكشف عن سوء الفهم الذى قد يحدث بين القائد ومرؤوسيه ، علاوة على أنه يبرز الاولويات المطلوب الالتزام بها ، والسلوك المطلوب تغييره .. (١)

أما " ماكجريجور " فقد تعرض لمفهوم الادارة بالاهداف ، من خلال مناقشته لبرامج تقييم الاداء performance appraisal programs التى رأى أن من أهم أسباب فشلها ، المعارضة التى صادفتها من جانب القادة والمرؤوسين .. وتوصل " ماكجريجور " الى أن حل هذه المشكلة انما يتأتى عن طريق مدخل الادارة بالاهداف الذى يعتمد على التقييم الذاتى self- appraisal ، ويركز على المنجزات اكثر من تركيزه على شخصية المرؤوس ، ويهتم بالتصرفات المستقبله اكثر من اهتمامه بسلوك المرؤوس فى الماضى . وقد وصف " ماكجريجور " منهج الادارة بالاهداف بأنه " فلسفة ادارة " ، وتفسير ذلك عنده أن الاخذ بهذا المنهج يسبقه بالضرورة الايمان بنظرية معينة لتفسير سلوك العاملين فى الادارة ، وأن الادارة التى تؤمن بالافتراضات التى تقوم عليها نظريه (Y) (والقائلة بأن الفرد العامل محترم يحب العمل ، ويعرف الحق والواجب ، ويريد أن يحقق ذاته ..) (*) هى التى تؤمن بضرورة تطبيق نظام الادارة بالاهداف .. وأن تطبيق هذا المنهج يمكن القادة من أن يواجهوا أنفسهم ذاتيا ، ويراقبوا انفسهم ذاتيا فى تحقيقهم لاهداف المنظمة اذا التزموا بها .. (٢)

---

(١) Ibid, P : 2 .

(*) انظر الافتراضات التى تقوم عليها نظرية (X) و (Y) عند " ماكجريجور " فى الصفحات ١٣٥ ، ١٤٤ من هذه الرسالة .

(٢) Mcgregor, op. cit, 1960, PP : 56 , 57.

والادارة بالاهداف - كما يقول " جورج موريسي G. Morrisey "(١) - منهج مهنى للادارة يحدد - بعد دراسة دقيقة - : ما هو المطلوب عمله ، وكيف يتم التنفيذ ووضع البرامج التنفيذية ، وتحديد التكاليف اللازمة ، وما الذى يعتبر اداء مقبولا ، ثم - فى اثناء التنفيذ - متابعة التقدم الذى تحقق واتخاذ الاجراءات التصحيحية ..

أما " جو همبل J. Humble "(٢) - وهو من أكبر دعاة الادارة فى انجلترا - فينظر الى الادارة بالاهداف على أنها ، نظام ديناميكى يربط بين حاجة المنظمه لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو ، مع حاجة القائد للاسهام ولتطوير نفسه ذاتيا ..

يتضح من العرض السابق لوجهات نظر بعض كتاب الادارة حول مفهوم الادارة بالاهداف ، أن هذا المدخل يقوم اساسا على قيام القيادة الادارية بوضع الاهداف المطلوب تحقيقها مشاركة بينها وبين المرؤوسين بحيث تترابط هذه الاهداف بعضها ببعض ، وتكون اساسا لاى تحسين او تطوير فى : الهيكل التنظيمى ، والسلطات والعلاقات ، ونظم المكافآت والترقيات وبرامج التدريب والتطوير الذاتى ، والرقابة الذاتيه ، وتقييم الاداء (٣) .. وستتضح لنا الاسس التى يقوم عليها مفهوم الادارة بالاهداف بصورة أشمل ، من خلال تحليلنا لمقومات نجاح الادارة بالاهداف فى الفرع التالى ..

---

(١) G.Morrisey,"Management by Objectives and Results",(Addison-Wesley Publishing Co.-London), 1970, P:iv.

(٢) John Humble, "Management by Objectives in Action", (McGraw-Hill Book Co.-New York), 1970,P:215.

(٣) راجع فى ذلك :

- Fred Schuster, "Management by Objectives-Where We Stand?", Human Resource Management Journal, Vol:13, No:1, Spring, 1974, PP : 3 - 5.

- د . سيد الهوارى ، الادارة بالاهداف والنتائج ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٦ ، ص : ٦٩ .

الفرع الثانى
مقومات نجاح الادارة بالاهـــداف

ان جوهر عملية الادارة بالاهداف هو وضع الاهداف المطلوب تحقيقها ومـا يتطلبه ذلك من معرفة أنواع تلك الاهداف ، ووضع مقاييس للنتائج ، واخيرا وضـع أهداف للمناصب الادارية بحيث تكون الاهداف فى كافة المستويات التنظيمية مناسبة وفى نفس الوقت مترابطة بعضها مع بعض .

أولا : فنجاح عملية الادارة بالاهداف يعتمد على قدرة القائد ومهارتـه فى وضع الاهداف ، وتحليل الامكانيات الموجودة للتأكد من امكانية تحقيق الاهـداف المرسومة ، كما يتطلب ان تكون هذه الاهداف محددة وواضحة وان باستطاعة الافـراد تحقيقها ، وأن تكون مشوقة وجذابه ..

وتتطلب عملية وضع الاهداف أن يوضع لكل منصب ادارى انواع الاهداف المتوقعه من هذا المنصب ، بحيث تكون هذه الاهداف قابلة للقياس ومحددة بزمن معيـن ، ووضع مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها حتى يمكن مقارنة النتائج المحققـه بالنتائج المستهدفه . ويمكن للقائد أن يستعين " بخطط عمل action plans " تمثل افضل البدائل لتحقيق الاهداف ، وذلك من خلال توضيح الاطار العـام لانواع النتائج المطلوب تحقيقها ، من كل منصب ادارى ، ووضع الاساس السليـم الذى يعتمد عليه تقدير الوقت والتكلفة اللازمة والتاريخ المحدد للانتهاء من تحقيـق الاهداف ، والكشف عن الثغرات المتوقعة والمعوقات التى تقف فى وجه عملية الانجاز ، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف الى جانب تيسير عمليه الرقابه .. (١)

---

(١) Carroll and Tosi, op. cit, 1973, PP : 80 - 86.

ومن هنا تبرز أهمية توافر القدرات والمهارات اللازمة للقائد لتحديد الاهداف ، والتى اذا افتقدها القائد ـ كما يقول بعض الكتاب [1] ـ فان ذلك سوف يؤدى الى انهيار نظام الادارة بالاهداف .. ولذلك فان على الادارة ان تعالج هذا القصور لدى القيادات الادارية عن طريق الاستعانه بالمستشارين والخبراء من خارج التنظيم ، وعن طريق التدريب المكثف لمساعدتها فى وضع ورق عمل عن انواع الاهداف ومقاييسها ، وبالتالى تنمية وتطوير هذه القدرات والمهارات لديها .

ثانيا : ويعتمد نجاح الادارة بالاهداف على اشتراك القائد والمرؤسين معا فى وضع اهداف المناصب الادارية .. ومرد ذلك أن اشتراك القائد والمرؤسين فى وضع الاهداف يجعلهم اكثر تجاوبا مع هذه الاهداف ويحفزهم بالتالى لتحقيقها .. كما أن اشتراك المرؤسين فى وضع الاهداف يجعلهم اكثر ارتباطا بالتنظيم واكثر التزاما بالهدف الكلى .

والاشتراك الحقيقى للمرؤسين فى وضع الاهداف ، يتطلب من القائد أن يصغى بفهم واستيعاب لمشكلاتهم والعقبات التى تواجههم فى العمل والتحسينات المطلوبة .. وأن يكون مستعدا لتقديم المعلومات والبيانات والتصورات المختلفه للاهداف .. فوضع الاهداف بالاتفاق والتشاور بين القائد ومرؤوسيه من خلال اتاحة الفرصة لمناقشة التغييرات او التحسينات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف يكفل نجاح الادارة بالاهداف. [2]

ثالثا ـ ويعتمد نجاح الادارة بالاهداف ايضا على قدرة القائد على التمييز بين الاهداف الهامة والاهداف الاقل اهمية للمنصب الادارى الواحد .. وهذا يتطلب

---

(١) Ibid, PP : 48 , 49.

(٢) د. سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٦ ، ص : ٧٢ ـ ٧٥.

ادراك القائد أنه لا يمكن ان يكون هناك هدف واحد لاى منصب ، ولكن الاهداف يجب أن تكون متعددة ، اى أن تكون هناك نتائج متعددة ومقاييس متعددة لكل نتيجة .. ولذلك فمن الضرورى تحديد الاولوية للاهداف بحسب اهمية الهدف للمنصب او اهمية الهدف للنتيجة الكلية حسب الاستراتيجية الكلية الموضوعه .. فالاهداف الهامة هى التى يرتبط بقاء التنظيم بتحقيقها ، فهى اهداف ضرورية لابد من تحقيقها فلا يجوز تجاهلها او تأجيلها .. اما الاهداف الاقل اهمية ، فهى اهداف يكون من المرغوب تحقيقها الا انها لا تساوى فى اهميتها الاهداف الاولى ، فيمكن تأجيلها او حتى الاستغناء عنها . (١)

رابعا : يضاف الى ما سبق من مقومات ، وجود تكامل وتوافق بين نظام الادارة بالاهداف وبين النظم الادارية الاخرى مثل : نظام الموازنه ، ونظم تقييم الاداء ، والتنمية الادارية ، ونظم الاجور والمكافآت .. ذلك لان عدم وجود مثل هذا التكامل يجعل نظام الادارة بالاهداف مصدرا للصراع ومتعارضا مع النظم المذكوره ..

فضرورة التكامل بين نظام الادارة بالاهداف وعملية الموازنة : نابعه من كون الموازنات بانواعها المختلفة (موازنات التسويق ، والانتاج ، والمبيعات ، والبحوث والتطوير ..) بمثابة وثائق لعملية تحديد الاهداف .. ذلك أن الموازنات تعد قبل ان تتضح بصورة نهائيه فترة التشغيل او العمل السابق ، وعلى ذلك فان فترة اعداد الموازنة وتوزيعها على الانشطة المختلفة تستخدم فى تحديد اهداف الانجاز مستقبلا دون استعراض وتقييم المنجزات الماضية .

---

(١) نفس المرجع ، ص : ١٤٦ .

اما فيما يتعلق بتقييم الاداء : فان ضرورة تكامله مع الادارة بالاهداف نابعة من كونه النظام الاخير يعتبر احد الاساليب البديلة لتقييم الاداء ، حيث أن النقد الموجه الى الاساليب الاخرى يقوم على اساس فشلها فى الربط بين انجازات الافراد وبين الاهداف او النتائج ، فى حين يركز النظام الجديد على نتائج الاداء دون العوامل الشخصية ..

وبالنسبة للتنمية الادارية : يعتبر هذا النظام مكملا لاساليب التنمية التى تستهدف النهوض بمستوى الاداء والانجاز ، حيث يستخدم نظام الادارة بالاهداف لتدعيم ومساندة مجهودات التنمية التى تبذل فى موقع العمل او خارج مجال العمل ..

اما صلته بنظام الاجور والمكافآت : فقد اكدت نتائج بعض الدراسات أن الافراد الذين يربطون بين انجازاتهم وبين النظام المتبع للاجور والمكافآت غالبا ما يكون انجازهم على مستوى مرتفع . وأن نظام الادارة بالاهداف يفيد فى تزويد القيادة بالمعلومات الخاصة بالتغيير فى متطلبات العمل ، مما يقتضى اعادة التقييم والنظر فى مستوى الاجور بالنسبة لمستويات الوظيفية المختلفة . (١)

هذه اهم مقومات نجاح نظام الادارة بالاهداف .. الا أن التطبيق العملى هو الذى يكشف عن مدى نجاح القائد فى أن يدير بالاهداف .. ذلك أن الادارة بالاهداف يصعب تعلمها ذاتيا ، وأن تجارب الدركات التى طبقت هذا النظام اثبتت ان تطبيقه ليس امرا سهلا وأن القادة الاداريين الذين تعودوا على الاداره بالنشاط سيجدون صعوبة فى تطبيق هذا النظام فى أول الأمر .. واذا كان هذا النظام ـ كمعيار لتحديد فاعلية القيادة ـ قد لقى تأييدا ودعما من بعض كتاب

---

(١) Carroll and Tosi, op. cit, 1973, chapter 6, PP:107-121.

الادارة ، الا انه من ناحية أخرى قد تعرض لبعض المآخذ • وسنعرض فيما يلى لتقييم هذا النظام ببيان جوانبه السلبية والايجابية •

الفرع الثالث
تقييم نظام الادارة بالاهداف

اولا : الجوانب الايجابية :

(أ) تركيزه على أهمية الاهداف وضرورة وضوحها : وهذا يساهم بفاعلية فى تفادى مشكلة تحول القيادة فى التنظيم عن الاهداف المرسومة وانشغالها بالوسائل والاساليب والاجراءات •• فالذى يحدث فى التطبيق أن تكون الاهداف فى بداية العمل محددة وواضحة لدى الموظفين ، ولكنها سرعان ما تختلط بالوسائل والاجراءات التى تأخذ مكان الاهداف ، فيصبح التركيز على الوسائل بدلا من الاهداف ، وتصبح هذه الوسائل اهدافا فى حد ذاتها •• ومن هنا يبرز الدور الايجابى الذى يلعبه نظام الادارة بالاهداف فى جعل القيادة فى مختلف المستويات على درجة كبيرة من الوعى العميق بالاهداف المطلوب تحقيقها وما يقتضيه ذلك من متابعة مستمرة •• يضاف الى ما سبق أنه عندما تكون اهداف التنظيم موضوعة بشكل تفصيلى واضح تدركه جميع المستويات ، فان ذلك سينعكس على اداء وانتاجية الافراد •• ففى الجو الذى يفقد فيه الفرد الارتباط باهداف محددة وواضحة فانه يميل الى الشعور بالضياع واللا مسئولية ، فيصبح وكأنه يعمل فى فراغ نظرا لعدم وجود اهداف واضحة يمكنه عن طريقها أن يعرف مدى ما حققه من انجازات • هذا فضلا عن أن قيام نظام الادارة بالاهداف اساسا على اعطاء القائد حرية التصرف لاختيار الاساليب الملائمة ، واعتماده على الرقابة الذاتية ، وكل ذلك يساهم فى تنمية الميول الايجابية لدى الافراد و فى تلبيه حاجاتهم

النفسيه والاجتماعية ..(١)

(ب) أن هذا النظام يحقق فوائد فى المجالات التاليه : تحسين اداء الادارة ، وتمكين القادة من التخطيط بشكل افضل ، وتحسين الرقابة الذاتيـــة ، وتحسين الملاقات بين القادة والمرؤوسين ، وتحسين القـــدرات والمهارات الادارية للقادة ..

ففى الدراسة التى قام بها " مجلس المؤتمرات " The Conference Board " الامريكى ـ لتقييم تجارب بعض الشركات الامريكية والاوربية الضخمة التى طبقت نظام الادارة بالاهداف ،ـ(٢) أثبتت النتائج أن هذه الشركات حققـــت الكثير من الفوائد من تطبيق هذا النظام أهمها : تحسين اداء الادارة : حيـــث ذكرت الشركات التى طبقت النظام ، أنها اصبحت اكثر قدرة على تحقيق الاشياء التـــى

---

(١) Humble, op. cit, 1970, PP : 272 , 273

(٢) من الشركات التى قام " مجلس المؤتمرات " الامريكى بتقييم تجاربها فى تطبيق نظام الادارة بالاهداف : شركة " هونى ويل " ، " جنرال ميلز " ، " سانت ريجيس للورق " ، " ثرى ام 3M " ، و " كمبرلى كلارك " .. وقد نشرت نتائج هذه الدراسة عام ١٩٦٨ فى مذكرت بعنوان :

" الادارة بالاهداف ومن خلال الاهداف "

" Management by - and with Objectives

مشار لهذه الدراسه فى :

د . سيد الهوارى ، الادارة بالاهداف والنتائج ، مرجع سبق ذكـــره ، ١٩٧٦ ، ص ٢٣٢ ـ ٢٤٢ .

يراد تحقيقها ، وأن القادة الذين تمت مقابلتهم افادوا أنهم يحبون نظام الادارة بالاهداف لانه يحقق نتائج مباشرة ملحوظة .. وتحسين التخطيط ، حيث افاد القادة الذين طبقوا هذا النظام أنهم كانوا يفكرون فى النتائج المطلوب تحقيقها اكثر من تفكيرهم فى الاعمال المطلوب القيام بها ، وأن التخطيط اصبح اكثر شمولا .. وتحسين فى الرقابة الذاتيه ، اذ افاد القادة الذين عملوا فى ظل النظام انهم اصبحوا يعرفون ما هو المطلوب منهم تحقيقه ، ولديهم المقاييس المتاحة لمعرفة تقدم سير العمل الخاص بهم ، وأن التزامهم بالاهداف يجعلهم يوجهون انفسهم ذاتيا ويراقبون أنفسهم ذاتيا فى تحقيق الاهداف ، وكل ذلك ساعد على تحسين الرقابه الذاتية .. وتحسين العلاقات بين القادة والمرؤوسين ، اذ افاد الكثير من المرؤوسين فى الدراسة انهم كرهوا تدخل قادتهم باستمرار فى اعمالهم ، وأنهم اصبحوا يشعرون بالراحة والاطمئنان فى علاقاتهم بقادتهم فى هذا النظام .. كما لوحظ تحسين فى العلاقات اثناء جلسات تقييم الاداء فى ظل هذا النظام حيث اصبحت عملية تقييم الاداء مريحة للمرؤوسين ، اذ يكون دورهم متساويا مع دور القائد ، فالاثنان يعرفان الاهداف المطلوب تحقيقها ويستخدمان نفس المقاييس لمقارنه النتائج بالاهداف وان النظام يمكن ان يخلق بشكل عام روح الفريق فى المنظمة بشكل لا يخلقه اى نظام آخر .. وتحسين وتطوير القدرات والمهارات الادارية للقادة ، اذ اثبت النظام انه اداة جيدة لتطوير المهارات الادارية للقادة ، فقد ذكر اخصائيو التدريب والتطوير الادارى فى الشركات التى طبقت النظام انه قد حقق معظم اهداف وبرامج التدريب والتطوير الادارى . كما افاد الكثير من القادة الذين تم مقابلتهم ان مجموعات عمل الزملاء والمرؤوسين مما تنشئ اساليب اكثر فاعلية فى معالجة المشكلات الادارية الحقيقية ، وأن تعلم القادة فى الوظيفة ذاتها مع الزملاء والمرؤوسين هو الاختبار الحقيقى لنجاح اى برنامج لتطوير المهارات لدى القادة الاداريين .

وفى دراسة اخرى اجراها الباحثان " ستيفن كارول وهنرى توسى

S. Carroll and H. Tosi (1) - واستخدما - اسلوبى المقابلة والاستقصاء مع عينة تشمل خمسون قائدا اداريا من مختلف المستويات - لمعرفة رد فعل بعض الشركات التى طبقت نظام الادارة بالاهداف ، اثبتت النتائج ان من أهم المزايا التى حققها النظام : أنه - كما أجاب نصف القادة الذين شملتهم الدراسة - يفيدهم فى التعرف على ما تتوقعه قيادتهم العليا منهم ، بينما افاد ثلثهم ان النظام يدفع القادة الى التلاحم مع مرؤوسيهم ويدعم الاتصالات بين الفريقين .. كذلك يعمل النظام على توفير معايير موضوعية لتقييم الاداء ، اذ أن اهتمامه بالانجازات اكثر من اهتمامه بالسمات الشخصية للافراد ، يجعل معايير القياس والتقييم اكثر فاعلية بشرط سلامة عنصرى القياس والتقييم .. ويساعد النظام ايضا على تطوير القادة والعاملين وتنميتهم ، اذ افاد المرؤوسين الذين يعملون فى ظل النظام ان قادتهم كانوا يمدون لهم يد المساعدة فى سبيل النهوض بانجازاتهم ، وأن هؤلاء القادة كانوا اكثر تقبلا للافكار الجديدة ، كما أنهم تبينوا ان قدراتهم وخبراتهم اصبحت تستخدم اكثر من ذى قبل . كما افاد القادة - الذين شملتهم الدراسة - ان مهاراتهم الشخصية والادارية تزداد وتنموا باكتساب معارف ومهارات جديده فى مجال العلاقات الانسانية ، كما أن هذه المهارات تنمو بالتدريب والتقييم الذاتى المستمر لسلوكهم. هذا فضلا عن أن النظام يعمل على توجيه نشاطات العمل نحو تحقيق الاهداف التنظيمية ، ويساعد على تحسين عملية التخطيط ، ويوفر المعايير الواضحة واللازمة لاغراض الرقابة ، ويعمل على تحفيز القادة الى استخدام الموارد البشرية على نحو افضل ، ويحد من الصراعات والغموض الذى يحيط بها ، ويعمل على تشخيص المشاكل بصورة افضل .

(ج) يضاف الى ما سبق من مزايا ، أن نظام الادارة بالاهداف يعتبر فلسفة جديده ومتطورة للادارة .. وتبرز هذه الميزة من خلال كونه مدخلا جديدا فى الادارة يجمع فى فلسفته بين اسلوب المدارس الكلاسيكيه واتجاهاتها -

---

(1) Carrol and Tosi, op.cit, 1973, PP:29, 135-139.

والتى تركز اهتمامها على العمل ـ ، وبين المدارس السلوكية واتجاهاتها ـ والتى تركز اهتمامها على الفرد العامل وحاجاته ـ بحيث تتكامل مع بعضها ٠٠ وهذه الميزة نادرا ما تتوافر لغيره من مداخل الادارة ٠

ثانيا : الجوانب السلبية :

بالرغم من المزايا والفوائد التى يوفرها نظام الادارة بالاهداف ، فان تطبيقاته كشفت عن بعض الجوانب السلبية أهمها :

(أ) ان اهم المشكلات التى واجهت القادة الاداريين فى تطبيق هذا النظام هى تعلم كيفية تطبيقه فى عملهم ٠٠ فقد اثبتت التطبيقات العملية ان من اهم الصعوبات التى تواجه القادة فى تطبيق هذا النظام هى تحديد انواع الاهداف لكل منصب ادارى ، وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها ٠٠

فقد ظهر من دراسة " مجلس المؤتمرات " الامريكى أن اساس المشكلة هو أن القادة فى الشركات التى طبقت النظام قد تعودوا على التفكير فى الانشطة التى يقومون بها بدلا من النتائج المتوقعة من تلك الانشطة ، وأنه غالبا ما يمر اكثر من سنة حتى يستطيع القائد ان يميز بين النشاط والنتيجة ٠٠ واتضح من الدراسة أن ـ سنتين على الاقل ـ من التخطيط والرقابة ضروريتان قبل ان يصبح القائد متمرسا فى وضع الاهداف ٠٠ ولوحظ من خلال الدراسة ان الشركات التى طبقت النظام كانت تضطر الى استخدام طرق رسمية وغير رسمية لتعليم قادتها مفاهيم وتطبيقات النظام مثل : عقد برامج وندوات ادارية ، واستخدام برامج فى الجامعات ، وطبع دليل عن النظام ، وارسال مذكرات غير رسمية للقادة الذين واجهوا مشكلات فى

تطبيق النظام ، والاستعانة بخبرات الخبراء والمكاتب الاستشارية المتخصصة في هذا المجال .. (١)

كما يواجه القادة من ناحية أخرى جملّ الاهداف والنتائج قابلة للقياس .. وتنبع هذه الصعوبة من ان الاهداف والنتائج تختلف باختلاف التنظيمات الادارية ، فهناك اهداف مادية ماشرة وملموسة وهذه يمكن قياسها بسهولة كتحديد أنواع النتائج المتوقعه من مدير مصنع والتي تتمثل في : تحديد كمية الانتاج ، وجودته ، وتكلفته .. وهناك اهداف غير مادية وغير ملموسه يصعب قياسها مثل : ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، وبناء قيم اخلاقية وتدعيمها ، وبناء الاشخاص وتطويرهم ، وتوفير الرعاية والرفاهية وتخفيف عبء المعيشة عن المواطنين .. وغيرها . وهذه الاهداف ترتبط بعوامل سياسية واجتماعية واقتصادية يصعب وضع معايير لقياسها مما يترتب عليه أنها لا تكون قابلة للقياس ، واذا امكن قياسها فان ذلك لا يظهر بسرعة وانما يظهر على المدى البعيد .

الا ان التطبيقات العملية كشفت عن انه يمكن تذليل هذه الصعوبة عن طريق الممارسة الفعلية التي تجعل القادة يتعودون على الدراسة التحليلية الواعية للمقاييس الملائمة لقياس مثل هذه الاهداف غير الملموسة .. فيمكنهم مثلا وضع مقاييس للروح المعنوية المرتفعة من خلال عدد الاستقالات او نسبة الغياب بدون عذر الى اجمالى عدد ايام الغياب .. وقياس بعض الخدمات من خلال اجراء استقصاء او دراسة ميدانية لجمهور العملاء .. مع الاخذ في الاعتبار تكاليف الاستقصاء بالنسبة للخدمات التي يقدمها التنظيم . (٢)

---

(١) د . سيد الهواري ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٦ ، ص : ٢٣٩ — ٢٤٢ .

(٢) Reddin, Managerial Effectiveness, op.cit,1970,P:276.

(ب) ومن جهة اخرى تنظر بعض القيادات الى نمط العلاقات الذى يوجده هذا النظام بين القائد ومرؤوسيه — والذى يؤكد اشتراك المرؤوسين فى وضع الاهداف — على انه يفقدها بعض سلطاتها وينقص من رقابتها باعتبار أن اشتراك المرؤوسين يؤدى الى تأثيرهم فى القرارات التى تتخذ .. كما أن بعض القيادات تعارض تطبيق هذا النظام لكون عملية وضع الاهداف ووضع المقاييس الملائمه ، تستغرق جزءا كبيرا من وقتهم ، كما أن طول الوقت الذى يستغرقه تطبيق النظام ككل يلقى بعبء كبير على القادة الذين يشتكون حاليا من ضيق الوقت .. علاوة على أن بعض القادة يرون افتقار مرؤوسيهم الى المهارات اللازمة للمساهمة فى وضع الاهداف .. والحقيقة ان القادة الذين يثيرون مثل هذه المشاكل لا يقدرون كفاءة مرؤوسيهم حق قدرها ، أو أنهم يستخدمون هذه المعايير لتبرير عدم استعدادهم لاشراك مرؤوسيهم معهم فى وضع الاهداف .. يضاف الى ما سبق من مشاكل يواجهها تطبيق النظام ، المتطلبات الاجرائيه التنفيذيه الزائدة ، ثم مشكلة الاعمال الورقية paper-work problem التى يتطلبها تطبيقه (أوراق ، ونماذج ، ومناقشات ..) ، حيث يتضمن النظام قدرا كبيرا من الاعمال الورقية تنتقص من الوقت الذى يخصصه القائد لنشاطاته الاداريه الاخرى .(١)

(ج) يضاف الى ما سبق من مشكلات ، أن تطبيقه يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير .. فى حين أن بعض التنظيمات الادارية — الخاصة أو العامة — تميل الى المحافظه الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية ، وما تعودت عليه من اساليب واجراءات ، وعلى ذلك فنظام الادارة بالاهداف

---

(١) Carrol and Tosi, op. cit, 1973, PP:140-142.

لا يوافقها لانه ينظر الى التنظيم على أنه يتكيف بحسب الاهـــــداف المتغيرة . (١)

هذه أهم الجوانب الايجابية والسلبية لنظام الادارة بالاهداف كما كشفت عنها تطبيقاته .. ومنها يتضح انه بالرغم من أوجه النقد التى تعرض لها هذا النظام ، الا أن التطبيق اثبت سلامة الاسس التى يقوم عليها ..

ومع ذلك — فاننا نرى — ان مجرد وضع نظام الادارة بالاهداف موضـــع التنفيذ سوف لا يجعل من القادة الفاشلين قادة ناجحين .. وانما يمكن القول أن وضع النظام موضع التنفيذ يتطلب برنامجا متكاملا ومدروسا ، مما يزيد من فرص نجاحـــه وتقبله ويزيد من فاعليته .. وشأن اى نظام مستحدث فانه يجب تفهم القادة للنـــظام واسلوب عمله ، بالاضافه الى وجوب حفزهم على استخدامه وتوافر القدرة لديهم علـى تنفيذه .. وان التطبيق العملى لهذا النظام يؤكد ان مدى الاستجابة لهذا النظـــام يتوقف على مدى وضوح الاهداف ، وتعرف القائد على السمات المميزة لمرؤوسيه قبـــل ان يحدد مستوى انجازاتهم ، ومدى ثقة القائد بنفسه ، والاجتماعات التى يعقدها مع مرؤوسيه لاستعراض نشاطاتهم والوقت الذى يخصصه لهذا الغرض ، والمكانة التـى يحتلها القائد الذى يطبق هذا النظام فى نفوس مرؤوسيه .. وكلها عوامل تزيد مـــن فرص نجاح هذا النظام .

ومما يؤكد نجاح هذا النظام أن الآلاف من الشركات والمؤسسات فى اوروبا والولايات المتحدة الامريكية وافريقيا قامت بتجربته وتطبيقه ... ثم بدأت مؤخـــرا

---

(١) Humble, op. cit, 1970, P. 19.

الحكومات في بعض الدول المتقدمة والنامية في ادخال هذا النظـــام على الادارة في القطاع العام للمساهمة في حل مشاكلها الادارية على المستويات القومية والمحليـــة ..(١)

---

(١) من الدول النامية التي بدأت تجربة نظام الادارة بالاهداف ، جمهوريـــة مصر العربية حيث بدأ تطبيقه عام ١٩٧٥ في احدى شركات القطاع العـــام التي تعمل في مجال الصناعة .. الا ان هذه التجربة لم تستكمل بعد حيث مازالت تحت التنفيذ .

(راجع : د . سيد الهواري ، الادارة بالاهداف والنتائج ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٧٦ ، ص : ٢٧٨ ـ ٢٨٣) .. حيث تعرض للتجربة المصريـــة للادارة بالاهداف والنتائج تحت التكوين .

المبحث الخامس

ادارة التغيير (Managing change)

اصبحت القيادة فى الادارة الحديثة — وخاصة فى المستويات العليا — مرتبطة اكثر فاكثر بالتغيير ، وذلك بعد التطورات التكنولوجيه وما ادت اليه من زيادة الاعباء على القائد الادارى .. ومن هنا اصبحت فاعلية القائد فى تحقيق مهام منصبه ، تعتمد بشكل اساسى على فاعليته فى ادارة التغيير .

وادارة التغيير كأداة لتحقيق الفعاليه الادارية ، قد تتطلب من القائد اجراء تغييرات فى متطلبات عنصر او اكثر من عناصر الموقف الادارى ، كاعادة تحديد الواجبات ، او تصحيح طرق العمل ، او تغيير اختصاصات بعض الادارات ، او اعادة بناء هيكل التنظيم .. وهذا يتطلب ان يكون لدى القائد القدرة على وضع استراتيجية للتغيير اذا اريد تحقيقه بكفاءة .. كما أن ادارة التغيير قد تحدث رد فعل عند الموظفين تتفاوت بين قبولهم للتغيير ومعارضتهم له ، وهذا يتطلب ان يكون القائد على درجة من المرونة تمكنه من تيسير عملية التغيير عن طريق محاولة تحقيق قبول الموظفين له او التقليل من معارضتهم له ..

ومن اهم مظاهر التغيير : تعديل السياسات واساليب العمل الذى قد يؤدى الى نزاع بين الادارات والوحدات حول الاختصاصات ونطاق العمل .. وتغيير الهيكل التنظيمى ومراكز الموظفين والرؤساء الذين قد يثيرنوعا من عدم الارتياح وحتى المقاومة .. كما أن تغيير القائد قد يرتب اثار تنعكس على الموظفين الذين يجب ان يعلموا كل شىء عن القائد الجديد ، فهم يخشون للوهلة الاولى سلوك القائد الجديد نحوهم لانهم لا يعلمون نوعية ونمط تفكيره واتجاهاته ، وغالبا ما يكون رد فعلهم نحوه متأثرا الى حد بعيد بانطباعاتهم عن القائد السابق .. وهذه المظاهر

كلها تتطلب قدرات ومهارات عالية لدى القائد لوضع استراتيجية التغيير ومواجهة هذه المظاهر بفاعلية • وهذا ما أكده " فيلبو " [1] بقوله : ان مهارة القائد في وضع استراتيجية التغيير ، تعتبر من المهارات التي يجب توافرها فيمن يقود مشروعا في ظل اقتصاد متغير •

وقد اثبتت التجارب ان فاعلية القائد في وضع استراتيجية التغير وتنفيذها ، تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه ، ومعرفة كيفية معالجتها • كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير •• وهذا ما سنتولى شرحه في الفرعين التاليين ••

الفرع الاول
ردود الفعل ومعالجتها

القائد الفعال هو الذي يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير •• وهذا يتطلب منه ان يضع في الحسبان اهمية دور موظفيه كعامل مؤثر في نجاح عملية التغيير ، وأن يعرف مدى قبولهم للتغيير او معارضتهم له •

ومن أهم الدراسات الحديثة التي تمت لتحديد ردود الفعل للتغيير لدى الموظفين تلك التي اجراها " ريدن " والقائمة على تحليل ردود الفعل من خلال طرح اسئلة يمكن للقائد على ضوئها الاجابة عنها ان يوازن بين قبول الموظفين

---

(1) Flippo, Principles of Personnel Management, op.cit, 1961, PP: 495 - 497.

ويقول ما نصه :

"..skill in the strategy and tactics of administrating change is a skill to be highly desired by the leader of a dynamic enterprise in a dynamic economy..".

ومعارضتهم للتغيير ، ويقيم على ضوئها النتيجة الفعلية للطريقة المستخدمة للتغيير. وهناك اسئلة يمكن للقائد ان يطرحها على نفسه عند التفكير فى اى تغيير لمعرفة رد فعل الفعل لدى موظفيه ، منها ما يخص الموظف (كيف ستتغير احتمالات ترقيته ، ومرتبه ، ومستقبله فى العمل ، وسلطته الرسمية ، وقدرته غير الرسمية على التأثير ، وقيمته السابقة ، ومركزه ...) .. ومنها ما يتصل بالعمل (كيف ستتغير كمية العمل الذى يقوم به ، واهتمامه بالعمل ، والتحديات التى تواجهه ، وأهمية العمل وضغطه ، ومتطلبات المهارة لاداءه ، وظروفه ، وساعاته ..) .. ومنها ما يتصل بعلاقات القائد بالاخرين (كيف ستتغير علاقاته مع زملائه ومع رؤسائه ومع مرؤسيه ، ومع كل الذين يتعاملون معه من خارج التنظيم ..) .. ويمكن للقائد على ضوء الاجابات عن هذه الاسئلة اعداد خريطة لرد الفعل لدى الموظفين تبين من يكون رد الفعل عندهم ، القبول او الدعم اوالتعاون اوالالتزام (وهؤلاء يمثلون قوى موافقة) ، ومن يكون رد الفعل عندهم ، الرفض او الاحتجاج اوعدم الاكتراث او التخريب او التباطؤ فى العمل (وهؤلاء يمثلون قوى معارضة) .. ومن تحليل هذه الاجابات يستطيع القائد معرفة اسباب قبول التغيير واسباب معارضة ، بحيث يستطيع اختيار استراتيجيه التغيير ،وايجاد الوسائل اللازمة لقبوله ، والوسائل اللازمة للتغلب على معارضته .(١)

ومن اهم الاساليب التى يمكن للقائد باتباعها التغلب على المعارضة للتغيير ما يلى :

(١) اعطاء القائد لموظفيه معلومات وافية عن طبيعة التغيير الذى ينوى ادخاله والحاجه اليه ، ومدى التأثير الذى سيحدثه فى وضعهم داخل التنظيم ،

---

(1) Reddin, Managerial Effectiveness, op.cit, 1970, pp:163-166.

ونطاق التغيير ومداه ، ومضمون التغيير والاسباب التى دعت اليه ، وكيفيه تنفيذه ، والظروف الجديدة التى سيخلقها كل ذلك يساعد على تبديد المخاوف التى تنشأ عن عدم العلم بكل هذه الامور ، كما أنه يحد من الشائعات ومن الغموض الذى يرافق عملية التغيير .. اذ انه كلما كانت المعلومات عن التغيير واسعة بحيث تعرف الموظفين بابعاده ، وآثاره ، كلما زادت امكانية قبولهم له ، لان الافراد عموما يميلون بطبعهم الى مقاومة كل مظاهر التغيير سواء كانت للاصلح ام للأسوأ .. (١)

(٢) خلق الجو الملائم لقبول التغيير .. ويكون ذلك بأن يشرح لموظفيه أن التغيير تقتضيه سنة التطور ، وأنه امر مرغوب فيه للابقاء على التنظيم مرنا وقابلا للتكيف مع الظروف .. كما يمكن للقائد أن يقدم الامثلة على ان قادة اخرين غيره ، وتنظيمات أخرى قامت بتغييرات مماثله ولقيت النجاح .. والقائد الفعال هو الذى يعرف كيف يستخدم الوقت الملائم (مثل استقبال رئيس جديد ، أو ادخال نظم جديدة ، او اعادة تنظيم بعض الوحدات ..) لكى يشرح لموظفيه دواعى التغيير وفوائده . (٢)

(٣) اشراك القائد لموظفيه فى تحديد اهداف التغيير .. ذلك أن معارضة الموظفين للتغيير تقل عندما يشاركوا قائدهم فى وضع وتحديد الهدف من التغيير ..

فالتجارب العملية تدل على أن معارضة الموظفين للتغيير غالبا ما تكون ناتجة عن سوء فهمهم للهدف منه ، وأنه عندما يتم الاتفاق على أهداف التغيير بين من يحدثونه وبين أولئك الذين يتأثرون به ، تقل المعارضة

---

(١) Ibid, PP: 169 - 172.

(٢) Ibid, PP: 173 - 174.

للتغيير .. يضاف الى ذلك أن اشراك القائد لموظفيه فى اتخاذ قرار التغيير يضعف من احتمال معارضتهم له ، لان القرار سيكون قرارهم فيمتثلون لـه ، وحتى اذا عارضوا بعد ذلك فان معارضتهم يسهل التغلب عليها .. (١)

(٤) وهناك بعض الوسائل التى يمكن ان تخفف من آثار التغيير على الموظفين ويمكن استخدامها اثناء تنفيذ عملية التغيير او بعدها .. فقد اكدت بعض الدراسات (٢) ، أن اهتمام القائد بآراء الموظفين الذين يعارضون التغيير ، ومعرفة الاسباب التى دفعتهم الى ذلك ومناقشتهم فيهـا ، وايضاح الهدف من عملية التغيير ، كلها وسائل تمكن القائد من التغلب على معارضة التغيير .. يضاف الى ذلك أن بعض التغييرات التى تتم قد تلحق ضررا ولو بسيطا ببعض الموظفين ، وتعاطف القائد مع من يتضررون من التغيير ومشاركته الوجدانيه لهم يخفف من اثار التغيير عليهم . ويمكن للقائد ان يخفف من الاثار المادية التى قد يحدثها التغيير وتضر بالموظف بأن يضمن لموظفيه عدم الحاق اى خسائر مادية بهم من جراء التغيير .. وهذا يساعد على التقليل من الاعتراضات على التغيير ..

ويضاف الى هذه الوسائل وسيلة شائعه فى التطبيق لدى القادة فى الوقت الحاضر وهى : التجاء القائد الى محاولة ارضاء الموظف المعارض بترقيته او منحه بعض الامتيازات فى العمل .. او محاولة التخلص منه بالنقل . وهذه الوسائل قد يتصور القائد انها وسائل مجدية للحد من معارضة التغيير الا انهـا

---

(١) Carroll and Tosi, op.cit, 1973, P:48.

(٢) Paul Lawrence,"How to Deal with Resistance to change", Harvard Business Review , May-June, 1954,PP:52,53.

تؤدى فى الغالب الى نتائج عكسية ، اذ انها تعكر صفو المنظمة وتخلق شعورا بعدم الرضا او عدم الاطمئنان لدى الموظفين ، قد يترتب عليه زيادة المعارضة للتغيير بدلا من تخفيفها .

الفرع الثانى
التكيف مع متطلبات التغيير

تتطلب ادارة التغيير من القائد ان يكيف نفسه مع المواقف التى لا يمكنه تغييرها .. ويقسم — بعض الدارسين — القاده بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير الى نمطين : القائد ذو المرونة العاليه high-flex manager ، والقائد ذو المرونة المنخفضه low-flex manager (١) .. فالقائد ذو المرونه العاليه ، هو القائد الذى يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها ، وبعقلية متفتحة تجعله مستعدا لسماع وجهات نظر جديدة والاقتناع بها ، فهو لا يتخذ مواقف جامدة ازاء راى معين بل يستطيع رؤية الاشياء من زوايا مختلفة ، وهو لا يهتم بمتطلبات الموقف اكثر من اهتمامه بسلطته الرسمية ، ومستعد للاستماع لمرؤوسيه اكثر من الاستماع لرؤسائه ، ويدرك ان هناك اساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد ، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه فهو يدير بالمشاركه ، وعادل ، وواقعى ، ومتفائل ، وموضوعى ، وحساس ، ومتعاون ، ومستقل بشخصيته .. (٢)

ومن المناصب التى تتطلب قاده على درجة عالية من المرونة : المناصب القيادية العليا ، ذلك لان المشاكل التى تعرض على شاغليها غالبا ما تكون مختلفة

---

(١) Neuschedl, leadership and Organizational Achievement, op. cit, 1970, pp:47, 48.

(٢) Reddin, op. cit, 1970, pp:258, 263.

فى طبيعتها من يوم لاخر ، كما أن الاعمال التى يقومون بها ليس لها اجـــراءات محددة سلفا ، ويتخذون قرارات استراتيجية .. ومن امثلة هذه المناصب ، الوزراء ورؤساء مجالس الادارة ورؤساء الجامعات . (١)

غير ان توفر درجة عالية من المرونة لدى القائد لا يعنى بالضرورة انه اصبح قادرا على مواجهة متطلبات التغيير ، ولكن لابد من ان يستخدم هذه المرونة فـــى المواقف التى تتطلبها . اما القائد ذو المرونة المنخفضة : فيصف بصفات تختلـف عن صفات القائد ذى المرونه العالية ، أهمها : عدم القدرة على تحمل المواقـف الغامضة ، منغلق الذهن ، يؤمن بمعتقدات ثابتة فى كل شئ firm belief system ، يميل الى وضع قيود يحترمها مثل الحضور فـــى الميعاد والالتزام بالبرنامج الزمنى ، يهتم بنفسه اكثر من اهتمامه بالاخريـــن ، يهمه الاستقرار فى العمل ، يستمع الى رؤسائه اكثر مما يستمع الى مرؤوسيه ، يهتم بطلبات رئيسه ويريد أن تكون علاقاته معه واضحة ، انعزالى ، غير متعاون ، يعارض التغيير .. (٢)

نخلص مما تقدم الى أن ادارة التغيير ترتكز على عنصرين اساسيين ، الاول ادراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى موظفيه حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيـــدة للتغيير ، والتخفيف من القوى المعارضة للتقليل من معارضته . والثانى ، مرونـــة القائد الذى تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير .

---

(١) Ibid, P : 256.

(٢) Ibid, P : 271

الخاتمة

يتضح لنا من هذه الدراسة أن للقيادة دور هام فى الادارة ، يبرز من خلال مسئوليتها فى تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والانسانية والاجتماعية للعملية الادارية ، وتوفير الفاعلية للادارة لتمكينها من تحقيق أهدافها .

والقيادة الادارية بمفهومها الحديث ليست ولـيدة فكر معين أو بيئة دون الأخرى ، ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعدّدة فى الفكر الادارى ، كما أن جذورها تمتد الى الوقت الذى بدأ فيه التفاعل الاجتماعى وتوزيع العمل بين الافراد والجماعات فى التنظيمات الاجتماعية .

ولم يكن من الممكن لهذه الدراسة أن تحقق هدفها الّا اذا أحاطت بالجهود السابقة فى هذا الصدد ، وأفادت من تصوراتها وتحليلاتها وتفسيراتها ونتائجها ، فتبدأ من حيث انتهت هذه الجهود لتضيف اليها من النتائج مايتعلق بموقف جديد ـ زمانا ومكانا ـ وماقد يدّعمها أو يخالفها مما يسهم فى عملية الحفاظ على الاستمرار فى البحث العلمى ، ويلقى الضوء على الأهمية النظرية لهذه الدراسة .

ولهذا فقد ركزنا اهتمامنا على ابراز المفاهيم التى عرفتها الادارات القديمة والتى استهدفت تطوير مفهوم القيادة الادارية .. كما سعينا جاهدين الى ابراز المفاهيم التى تبنتها المدارس السلوكية ، والتى تنظر للعنصر البشرى على أنه العامل الحاسم والفعّال فى الادارة ، محاولين طرحها كبديل للمفاهيم التى تبنتها المدارس الكلاسيكية والتى تنظر لمشكلات الانتاج والكفاءة الانتاجية على أنها مشكلات فنية وتكنولوجية بالدرجة الاولى ، وأن وسيلة زيادة كفاءة القيادة تتركز فى تحسين أساليب ومعدات الانتاج ..

كما ارتكز منهجنا فى البحث على أساس النظرة التكاملية الشاملة للقيادة الادارية ، والنظر اليها كنظـام متناسق ومترابط ـ بجوانبه التنظيمية والانسانية والاجتماعية ـ يؤثر ويتأثر بالبيئة التى ينشأ أو يعمل فيها ، لتكون هذه النظرة بديلا للنظرة الجزئية التى تؤكد على بعض جوانب القيادة وكأنها جوانب مستقلة عن بعضها .. وقد حاولنا التأكيد على ضرورة المقارنة بين الافتراضات النظرية وبين ماهو كائن فعلا فى التطبيق العملى ، مع محاولة اجراء الملائمة اللازمة بين الصورتين على ضوء المتغيرات والظـروف المختلفة .

وفيما يتعلق بأساليب القيادة الادارية فقد تبين لنا أن هذه الأساليب كانـت انعكاسا للمفاهيم الادارية التى سادت فى مراحل مختلفة من مراحل الفكر الادارى ، وأسهمت فى توجيه أساليب الادارة نحو الأخذ بأسلوب قيادى معين فى مرحلة معينـة من هذه المراحل .. ولذلك ركزنا اهتمامنا على دراسة وتحليل الافتراضات التى قدمها كتّاب الادارة فى اطار هذه المفاهيم .

وقد تبين لنا من خلال هذا التحليل كيف أن الافتراضات التى قامت عليها النظرة السلبية للادارة ، قد وجهت الأنظار الى أن الافراد العاملين فى الادارة محتاجـون الى اشراف حازم ورقابة شديدة ، ومن هنا تتأتى ضرورة اتّباع القائد لاسلوب القيـادة الاتوقراطية باعتباره الاسلوب الذى يتلاءم مع هذه الافتراضات ،لأنه يمكن القائد مـن ممارسة مهامه وتحقيق أهداف الادارة .. وكيف أن الافتراضات التى قامت عليها النظـرة الحديثة للادارة قد وجهت الأنظار الى ضرورة تهيئة الظروف الملائمه التى تساعـد مرؤوسيهم على اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية واتاحة الفرصة لهم للمشاركة فى تحقيق أهداف الادارة والعمل على تنميتهم وتطويرهم ، ومن هنا تتأتى ضرورة اتّباع القائـد لاسلوب القيادة الديمقراطية باعتباره الاسلوب الذى يتلاءم مع هذه الافتراضات .

ولقد رأينا ان الاسلوب الديمقراطى للقيادة الذى يرتكز على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه ، من خلال تحقيق الاندماج بين العاملين ، وعلاج مشكلاتهم ، وتطلعاتهم ، والتأثير فيهم بحوافز معنوية ، ضمانا لحسن مشاركتهم فى تحقيق الاهداف المطلوبة .. هذا الاسلوب يساعد على جعل المجموعة العاملة فى ظله اكثر تعاونا وايجابيه ، ويرفع بالتالى من كفاءتها الانتاجية .

كما ركزنا الاهتمام على القيادات غير الرسمية واهمية دورها فى الادارة ، واكدنا على أن هذه القيادات يمكن ان تؤدى دورا ايجابيا اذا ما أحسنت القيادات الرسمية التعامل معها : من خلال ايجاد التكامل بين متطلبات واهداف هذه القيادات ، ومتطلبات واهداف التنظيم الرسمى الذى تعمل فى اطاره .. وانه بدون التعاون بين القيادات الرسمية والقيادات غير الرسمية فان الاخيرة ستخلق مواقف سلبية او عدائيه من الاولى ، وعندها تكون القيادات الرسمية مضطرة لمواجهة هذه القيادات بالطرق التى تراها ملائمة لاضعافها او الحد من نشاطاتها .

وفيما يتعلق بخصائص القيادة الادارية الناجحة ، فقد بينا ان اختيار القيادات الادارية يعتبر من المشكلات الهامة التى تعنى بها الدول الحديثة على اختلاف انظمتها ، وان صعوبة حل هذه المشكلة نابعة من كون متطلبات النجاح فى القيادة تختلف من وظيفة الى اخرى ، ومن فترة زمنية الى أخرى ، ومن موقف لاخر فى المنظمة الواحدة .. وقد استعنا فى حل هذه المشكلة بالجهود التى قام بها علماء الادارة والنفس والاجتماع ، لوضع معايير يمكن على اساسها اختيار القادة الاكفاء ، وما اسفرت عنه هذه الجهود من نظريات .. ابتداء من نظرية السمات التى تركزت مجهودات انصارها حول الكشف عن مجموعة من السمات والقدرات والمهارات المشتركه للقادة الناجحين .. الى نظرية الموقف التى تركزت مجهودات انصارها حول تحليل عناصر الموقف كعامل هام يؤثر فى تحديد خصائص القيادة والقول بأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات ، والتنظيمات الادارية داخل المجتمع الواحد ، والمراحل التى يمر بها التنظيم ، والمنصب القيادى المطلوب شغله

وانتهاءا بالنظرية التفاعلية التى حاولت التوفيق بين نظريتى السمات والموقف ، من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعى ، وأن متطلبات القيادة الناجحه نابعة من التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف الكلى وخاصة المجموعة العاملة ..

ولقد رأينا أن متطلبات القيادة الناجحه ترتبط بالموقف الادارى ،الذى يوجد فيه القائد ، وأن النمط القيادى الملائم يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة القائد على تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر على ضوء الانعكاسات البيئية والايديولوجيات السياسية والاقتصادية ، ومن ثم معرفة ما اذا كان النمط القيادى المستخدم يحقق النتائج المطلوبة .. وأن نظرية الموقف بهذا المفهوم قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة ؛ لأنها ربطت بين القيادة والموقف الادارى ، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطه به هى التى تحدد السمات والمهارات التى يمكن أن تعزز مركز القائد ونجاحه. كما أنها من ناحية اخرى قدمت مفهوما ديمقراطيا للقيادة ؛ لأنها لم تحصر القادة فى عدد محدد من الأفراد هم من تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة ، بل جعلت قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأى شخص أن يكون قائدا فى بعض المواقف .. ولأنها رفضت المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون ، من خلال تأكيدها على أن هناك الكثير من السمات والقدرات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.

والتطورات التكنولوجية الحديثة فى مجال الادارة ، ومأادت اليه من زيادة الاعباء على القائد الادارى ، أوجدت خصائص جديدة للقيادة القادرة على مواجهة متطلبات الادارة الحديثة ، وتحقيق الفاعلية الادارية .ومن أهم هذه الخصائص : قدرة القائد على اتخاذ قرارات فعالة ؛ من خلال التشخيص الواعى للمشكلة والتقدير السليم للواقع والاسترشاد بآراء المرؤوسين ، والموازنة بين المخاطر التى قد يسببها اتخاذ القرار .. وقدرته على الاتصال الفعّال ؛ من خلال حسن اصغائه لموظفيه

، واتاحة الفرصة لهم للتعبير عن انفسهم ، وتوضيح افكاره حتى تكون مؤثـــــره فيهم ، وتفهمه للاهداف المتوخاه من الاتصال وتقييمه باستمرار لاتصالاته ، ومحاولـــة تذليل العوائق التى تعترض اتصالاته .. وقدرته على ادارة وقته : من خلال تسجيل وقته وتحليل توزيعه ووضع الاسس لاولوية الاعمال التى تستحق وقتا اكثر حتى لا يكـــون الافراط فى استخدامه للوقت فى العمل على حساب صحته .. وقدرته علـى الادارة بالاهداف من خلال : تفهمه للنظام واسلوب عمله ، وتعرفه على السمات المميـــزة لمرؤوسيه واشراكهم فى وضع الاهداف ، ومراعاة استخدامة للوقت فى تطبيـق هـذا النظام .. واخيرا قدرته على ادارة التغيير من خلال : وضع استراتيجة للتغييـــر وتنفيذها واعتماده فى ذلك على ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتهـــا ، ومرونته التى تمكنه من التكيف مع المواقف التى يجد صعوبة فى تغييرها ،واستخدام النمط القيادى الذى يتلاءم مع متطلبات التغيير .

((المراجـــع))

أولا : المراجـــع العربيـــة

(أ) الكتـــب :

الدكتور ابراهـــيم درويـــ : التحليل الاداري ، دار النهضة المصريـــة ، القاهرة ، ١٩٧٣ .

" " " : التنمية الاداريـــة ، دار النهضة المصريـــة ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

" " " : الادارة العامة في النظرية والممارسة ، الطبعة الثانية ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٦ .

أبو الحســـن المـــاوردي : الاحكام السلطانية ، الطبعة الثانية ، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي ، القاهـــرة ، ١٩٦٦ .

أبو يوسف (يعقوب بن ابراهيـــم) : الخـــراج ، الطبعة الثالثة ، المطبعة السلفية ، القاهرة ، ١٣٨٢ هجرية .

أحمد بـــن تيميـــــه : السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعيـــة ، مكتبة الشعب ، القاهرة ، ١٩٧١ .

ا د وارد جيبـــــون : انحلال الامبراطورية الرومانية وسقوطها ، ترجمة عربية للاستاذ محمد ابو درة ، الجزء الاول ، دار الكاتب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٦٦ .

أرنست ديل : رواد الادارة والتنظيم ، ترجمة عربية للدكتور حسين عمر ، دار النهضة ، القاهرة ، ١٩٦٤ .

أوردوى تيد : الادارة ، فنها وانجازها ، ترجمة عربية للدكتور على كامل بدران ، مكتبة عالم الكتب ، القاهرة ١٩٦٧ .

أ . براون : علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة عربية الدكتور محمد خيري واخرين ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٦٠ .

الدكتوران بطرس غالي و محمد خيري عيسى : المدخل في علم السياسة ، مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ، ١٩٦٦ .

توفيق الفكيكي : الراعي والرعية ، مكتبة المعارف ، بغداد ١٩٦٢ .

جون التون مايو : المعاكس الانسانية للمدنية الصناعية ، ترجمة عربية للاستاذ مبارك ادريس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٥ .

جورج سابايين : تطور الفكر السياسي ، الكتاب الاول ، ترجمة عربية للاستاذ حسن جلال العروسي ، الطبعة الثانية ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٥٤ .

جون سول : المذاهب الاقتصادية الكبرى ، ترجمة عربية للدكتور راشد البراوي ، مكتبة النهضة المصرية . القاهرة ، ١٩٥٧ .

جون . م . بوهان
جون . بيل
ونيل رود ابـاو : القيادة وديناميكية الجماعات ، ترجمة عربية للدكتورين محمد طى العريان وابراهيم شهاب ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٩ .

الدكتور حسين الدورى : الاعداد والتدريب الادارى بين النظرية والتطبيق ، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق — جامعة القاهرة ، ١٩٧٦ .

الدكتور حمدى امين عبد الهادى : نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة ، الطبعة الاولى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٦٦ .

الدكتور خميس السيد اسماعيل : القيادة الادارية — دراسة نظرية مقارنة ، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق — جامعة القاهرة ، ١٩٧١ .

دوايت والدو : دراسة الادارة العامة ، ترجمة عربية للاستاذ الشريف عبود ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٥٩ .

دونالد دلى : حضارة روما ، ترجمة عربية للاستاذين جميل يواقيم الذهبى و فاروق فريد ، سلسلة الالف كتاب ، دار نهضة مصر للطبع والنشر ، القاهرة ، ١٩٦٤ .

رنسيس ليكرت : أنماط جديدة فى الادارة ، ترجمة عربية للدكتور ابراهيم البرلسى ، مؤسسة سجل العرب ، القاهرة ، ١٩٦٦ .

روزلاند كاسيدى : تنمية العلاقات الانسانية الديمقراطية ، ترجمة عربية للدكتور ابراهيم حافظ ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٤ .

الدكتور زكى هاشم : الجوانب السلوكية فى الادارة ، الطبعة الاولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٣ .

الدكتور سليمان محمد الطماوى : مبادئ الادارة العامة ، الطبعة الرابعة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٦٩ .

الدكتور سيد الهوارى : الادارة بالاهداف والنتائج ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ .

" " " : المدير الفعال — دراسة تحليلة لانماط المديرين مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ .

" " " : التنظيم الطبعة الاولى ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٧٢ .

" " " : المدير الفعال ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

الدكتوران عادل حسن و عبد المنعم فوزى : الادارة العامة ، دار المعارف بمصر ، الاسكندرية ، ١٩٦٣ .

الدكتور عامر الكبيسى : الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، جزء أول ، دار الحرية للطباعة ، بغداد ، ١٩٧٥ .

الدكتور عبد الفتاح حسن : مبادئ الادارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢ .

" " " : التفويض في القانون الاداري وعلم الادارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٠/ ١٩٧١ .

الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا : أصول الادارة العامة ، الطبعة الثانية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٢ .

الدكتور عبد الملك عودة : الادارة العامة والسياسة ، الطبعة الاولى ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٣ .

علاء أحمد الامام : تدريب الاداره الوسطى في قطاع الخدمه المدنيه ، رسالة ماجستير مقدمة لكليه التجاره ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٣ .

الدكتور على السلمى : العلوم السلوكية في التطبيق الاداري ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٧١ .

الدكتور على السلمى ود . ل . نهرت : سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٧٢ .

الدكتور فتوح ابو العزم : العلاقات الانسانية والدراسات السلوكية ، مذكرات مطبوعه على الالة الكاتبه مقدمة لطلبة معهد الاداره العامة في الرياض ، ١٩٧٥ .

فريتز مورشتاين ماركس : دولة الادارة ، ترجمة عربية للدكتور ابراهيم البرلسي ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٣ .

فؤاد شبل : حكمة الصين ، الجزء الاول ، مكتبه الدراسات الفلسفيه ، القاهرة ، ١٩٦٧ .

فوستيل دى كولنج : المدينة العتيقة ، ترجمة عربيه من اعداد عباس بيومى وعبد الحميد الدواخلى ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٥٠ .

كريس ارجيريس : القيادة التنفيذية ، ترجمة عربية للاستاذ عمر القبانى ، دار الكرنك ، القاهرة ، (بدون تاريخ) .

الدكتور كمال دسوقى : سيكولوجيه ادارة الاعمال ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٠ .

" " " : سيكولوجيه الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦١ .

الدكتور لويس كامل مليكه : سيكولوجيه الجماعات والقيادة ، الجزء الاول ، الطبعة الثانية ، مكتبة دار النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٣ .

لينـدول أوريك : عناصر الادارة ، ترجمة عربيه للاستاذ على حامد بكر واشراف الدكتور كامل دسوقى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٦٠ .

مارشال ديمـــوك
جلاديـس ديمـــوك
ولويـــس كولنـــج : الادارة العامة ، ترجمه عربية للدكتـــور ابراهيم البرلسي ، مؤسسة الحلبـــي ، القاهرة ، ١٩٦٧ .

الدكتور محمد ضياء الدين الريس : النظريات السياسية الاسلامية ، الطبعـــة الخامسة ، دار المعارف ، القاهـــرة ، ١٩٦٩ .

محمـــد كرد علـــى : الاسلام والحضارة العربيـة ، الجزء الاول ، الطبعة الثالثة ، مطبعة لجنة التأليف والنشر ، القاهرة ، ١٩٦٨ .

الدكتـــور مصطفى السباعـى : اشتراكيـــة الاســـلام ، الطبعة الثانيـــة ، مكتبـة الصروبـة ، القاهرة ، ١٩٧١ .

الدكتور : مصطفى زهـــير
" : عـادل يونـــس
" : عاطـف عبيـــد : أصـــول التنظيم والادارة ، دار النهضة العربيـة ، بيـروت ، ١٩٧٥ .

مـــو ربيـــر جـــــر : البيروقراطيـــة والمجتمع في مصر الحديثـــة ، ترجمة عربية للدكتور محمد توفيق رمزى ، مكتبـة النهضـة المصرية ، القاهرة ، ١٩٥٩ .

مولـــوى ٠ أ ٠ حسينى : الادارة العربيـــة ، ترجمة عربية للاستـــاذ ابراهـيم المدوى ، سلسلة الالف كتـــاب ، مكتبة دار الاداب ومطبعتها ، القاهـــرة ، ١٩٤٩ .

نورمـــان مايـــــر : علم النفس في الصناعة ، ترجمة عربيـــة للدكاترة : محمد عماد الدين اسماعيـــل ، صـــبرى جرجس ، وأمين كامل محمـــد ، مؤسسة الحلبى وشركاه ، القاهرة ، ١٩٦٧ .

هـــا رولـد ليافيـــت : علـــم النفـــس الادارى ، ترجمة عربيـــة للدكتـــور كمال دسوقـى ، مكتبه دار الفكـــر العربـى ، القاهرة ، ١٩٦٤ .

(ب) الابحـاث والمقـــالات :

الدكتـور احمـد رشيـــد : الاصلاح الادارى ، دورية المنظمة العربيـــة للعلوم الادارية ، عدد : ١٢٩ ، يونيـــو ، ١٩٧٢ .

الهـــام فطـــين : تدريـب الحساسيـة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، قطاع التدريب الادارى ، مايـــو ١٩٧٢ .

الدكتور ج . انتفيلـــد : الحاجة المتزايدة للقيادة الادارية فـــى الادارات الحكومية والخاصة ، دورية المشاكل الادارية — حلقة دراسات مقارنة تمـــت تحت اشراف معهد الادارة العامة فى القاهـرة ابـريل ، ١٩٥٩ .

حسن زكي احمد : العلاقات الانسانية في الادارة ، تطورها واساليبها واثرها في دعم الانتاج ، مجلة الادارة ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، اكتوبر ١٩٧٣ .

الدكتور عبد الرحمن عبد الباقي عمر: القيادة الادارية ، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، العدد رقم ١٠٠ ديسمبر ، ١٩٧٠ .

" " " " " : الاتصالات في مجال الادارة ، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، العدد رقم ١٠٠ اكتوبر ١٩٧٣ .

الدكتور علي السلمي : اتخاذ القرارات الادارية ، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، العدد رقم ٣١ يوليو ، ١٩٧٠ .

" " " : نظريات التنظيم ، دورية المنظمة العربية للعلوم الاداريه ، العدد رقم ٤٩ ، يوليو ، ١٩٧٠ .

" " " : اختيار المديرين ، دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية ، العدد رقم ٧٩ ، اكتوبر ، ١٩٧٠ .

الدكتور لويس كامل مليكه : أبعاد التغيير الاداري في اطار سلوكي ، مجلة الادارة ، العدد الرابع ، ابريل ، ١٩٦٩ .

الدكتور محمد اسماعيل يوسف : سلوك المدير ، في نظريات الادارة الحديثة ، مجلة الادارة ، العدد الاول ، يوليو ، ١٩٧١ .

الدكتور مختار حمزه : الحاجة المتزايدة للقيادة الادارية ، دورية المشاكل الاداريه ـ حلقه الدراسات المقارنه التي تمت تحت اشراف معهد الادارة العامة ، القاهرة ، ابريل ، ١٩٥٩ .

الدكتور محمد فاروق الهيثمي : ادارة القطاع العام في الدول الاشتراكية والنامية ، مجلة الادارة ، المجلد الثالث ، العدد الاول ، يوليو ، ١٩٧٠ .

الدكتور محمد نوري شفيق : مشكلات الادارة في الاردن ، مجلة الادارة ، المجلد الثالث ، العدد الاول ، يوليو ، ١٩٧٠ .

(ج) المؤتمرات :

الدكتور حسن توفيق : المشاركة في دراسة وبحث القرار والوصول الى الحلول البديله ، أثر العوامل الداخلية والخارجية في اختيار أنسب الحلول ، مؤتمر القادة الاداريين ، الدوره السادسة في الفتره من ١٩٦٧/٩/٩ ـ ١٩٦٧/١٠/٥ .

" " " : عملية اتخاذ القرار ، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدورة الثالثة عشر في الفترة من ١٥/٣ ـ ١٩٦٩/٤/١٧

سليمان نظمى اسماعيل : اعداد المدربين فى مجال التنظيم والادارة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، قطاع التدريب الادارى ، القاهرة ، ١٩٧٢ .

الدكتور سليمان الطماوى : طرق اختيار الموظفين ، بحث مقدم الى المؤتمر العربى الثالث للعلوم الاداريه ، القاهرة ، ١٩٦٥ .

الدكتور عبد الخالق ذكرى : الوسائل العلمية الحديثة التى تساعد على اتخاذ القرارات ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ، الدورة السادسة فى الفتره من ٩/٩ — ٥/١٠/٦٧ .

الدكتور عبد الكريم درويش و احمد عوض الله : القيادة الادارية — مفهومها ، مقوماتها ، أساليبها ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، مؤتمر القادة الاداريين ، القاهرة ، الدوره الثالثة عشر فى الفتره من ١٥/٣ — ١٧/٤/٦٩

الدكتوران عبده سلام و رمزى محمد زكى : عملية اتخاذ القرارات ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، مؤتمر القاده الاداريين ، القاهرة ، الدوره السابعه فى الفتره من ٤/١١/١٩٦٧ — ٣٠/١١/١٩٦٧ .

عبير ابو السعود : توصيات المؤتمر الاول لقسم الاداره العامة التابع لمنظمه الامم المتحده الذى عقد فى جنيف فى الفتره من ١٩—٢٩ أغسطس عام ١٩٦٨ ، ترجمه عربيه منشوره فى دوريه المنظمة العربية للعلوم الادارية تحت عنوان : تدريب القاده الاداريين فى مجالات الخدمه المدنية بالدول الناميه ، عدد رقم ١٣٧ ، يوليو ، ١٩٧٢ .

ـ : العوامل المساعده التي يمكن للقائد الاداري الاستعانه بها لترشيد عليه اتخاذ القرار ، الجهاز المركزي للتنظيم والاداره ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدوره السادسه في الفتره من ٩/٩ ـ ١٩٦٧/١٠/٥ .

الدكتور علي كامل بدران : المهارات السلوكيه في الادارة ، الجهاز المركزي للتنظيم والاداره ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدوره السادسة في الفترة من ١٦ ـ ٢٩ ابريل عام ١٩٦٥ .

الدكتور فتوح ابو العزم : العلاقات والاتصالات واثرها في نجاح مشروعات المنظمه ، الجهاز المركزي للتنظيم والاداره ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدوره العاشره في الفترة من ١٩٦٨/٩/٢١ ـ ٦٨/١٠/٣ .

الدكتور فؤاد دياب : اتخاذ القرار كعملية اساسيه من عمليات القائد الاداري ، الجهاز المركزي للتنظيم والاداره ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدوره السادسه في الفتره من ٩/٩ ـ ١٩٦٧/١٠/٥ .

الدكتوران : فؤاد دياب و سيد ابو النجا : الاتصالات داخل المنظمه ، كأداه للكفاءه الاداريه ، الجهاز المركزي للتنظيم والاداره ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدوره السابعه في الفتره من ٤ ـ ١٩٦٧/١١/٣٠ .

الدكتور لويس كامل مليكه : القياده الجماعيه ، الجهاز المركزى للتنظيم والاداره ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدوره الثالثه عشر فى الفتره من ١٥/٣ - ١٧/٤/٠٦٩ .

" " " " : نمط العلاقات داخل المنظمه ، الجهاز المركزى للتنظيم والاداره ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدورة الثالثه عشر فى الفترة من ١٥/٣ - ١٧/٤/١٩٦٩ .

مارشال ديمـــوك : عشر سنوات فى تطوير المنفذين ، ترجمة عربية للدكتور ابراهيم البرلسى منشوره فى محاضر مؤتمر التنمية الادارية المنعقد فى القاهرة ، الدوره الاولى ، فى الفترة من ٩ - ١٤ نوفمبر ١٩٦٣ .

الدكتور مختار حمـزه : الفرد والمنظمة - الافراد والجماعات وعلاقاتهما بديناميكية المنظمه ، الجهاز المركزى للتنظيم والاداره ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدوره السابعه فى الفتره من ٤ - ٣٠/١١/١٩٦٧ .

الدكتور محمد جمال الدين نصوحى : القياده الاداريه - نظره فى المستقبل ، الجهاز المركزى للتنظيم والاداره ، مؤتمر القاده الاداريين ، الدوره السابعه ، فى الفتره من ٤ - ٣٠/١١/١٩٦٧ .

ثانيا - المراجع الأجنبية

A- BOOKS :-

AL-KUBAISY (Amer.K) : Administrative Development in New Nations; Theory and Practice, Al-Huriyah Printing House, Baghdad, 1974.

ALLEN (Louis.A) : The Management Proffession McGraw-Hill Book Co., New York, 1964.

ARGGRIS (Chirs): Organizational Behavior, Personality and the Individual, Harper and Brothers Publishers, New York 1957.

APPLEBY (Paul.H) : Big Dimocracy, Knopf Inc., New York, 1945.

BARNARD (Chester) : The Functions of the Executive, Harvard University Press - Cambridge, 1964.

BASS (Barnard) : Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. Harper and Row Publishers, New York, 1960.

BENTLY (A.) The Process of Government, Macmillan. Co. - London, 1968.

BERLSON (B. and Steiner G.) : Human Behavior Harcourt Brace World Inc., New York, 1964.

BENNIS (Warren) : Changing Organization, McGrow-Hill Book Co., New York, 1966.

BLACK (James) : How to Grow in Management Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs New - Tersey, 1957.

BLAU (Peter, M. and Scott R.) : Formal Organizations: A Comparative Approach, Routledge and Kegan Paul - LONDON, 1963.

BROWNE (C. and Cohn T.) : The Study of Leadership, The Interstate Printers and Publishers Inc. New York, 1958.

CAROL (S. and Tosi H.) : Management by Objectives : Applications and ReSearch, McMillan Co., New York, 1973.

CARTWRIGHT (D. and Zander A.) : Group Dynamics, Research and Theory, 2nd. ed. Harper and Row Publishers, New York, 1960.

CORNELL (William) : Organization and Management in Industry and Business, 3rd. ed. The Roland Press Co., New York, 1947.

DALE (Ernest.) : Management - Theory and Paractice Mc-Graw-Hill Book Co., New York, 1965.

DALTON (Melville) : Men Who Manage John Wiley and Sons Inc., New York, 1959.

DAVAR (Rustom) : General Management, Progressive Corporation, Pvt, Delhi, 1966.

DAVIS (Keith): Human Relations in Work, 2nd. ed. McGraw-Hill Book Co. Inc., New York, 1962.

DRUCKER (Peter) : The Practice of Management, Heinman - London, 1954.

DRUCKER (P.) : The Effective Executive, Harper and Row Publishers, New York, 1967.

DRUCKER (P.) : Management : Tasks, Responsibilities, and Practice, Heinman- London, 1974.

DUBIN (Robert.) : Human Relations in Administration, 2nd. ed. Prentice Hall Inc., New York, 1966.

EDGAR (Schein) : Organizational Psychology, Prentice. Hall, Englewood - Cliffs New Jersey, 1965.

FAYOL (Henri.) : General and Industrial Management, Constance Scoors (tr.) in pitman Paperbacks, New York, 1969. (Translated from French).

FIEDLER (Fred.) : A Theory of Leadership Effectivness, McGraw-Hill Book Co. Inc. New York, 1967.

FLIPPO (Edwin) : Principles of Personnel Management, McGraw-Hill Book Co. Inc., New York, 1961.

FOLLETT (Mary P.) : Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett, Elliot Fox and Lyndall Urwick, 2nd.ed. Pitman Publishing Inc., New York, 1973.

GIBB (Cecil A.) : Leadership : Selected Readings Pengium Books, New York, 1969.

GLADDEN (Edgar N.) : The Essentials of Publich Administration, 3rd. ed. Staples Press Limited London, 1964.

GLADDEN (Edgar N.) : A History of Public Administration, Volume I and II. Francass - London, 1972.

GORDON (Thomas.) : Group - Centered Leadership Houghton Mifflin Co., Boston, 1955.

GUETSKOW (Harold.) : Groups, Leadership and Man Pttsburg Carengie Press, New York, 1951.

HAIR (Mason) : Modern Organization Theory John Willey and Sons Inc., New York, 1959.

HALL (Richard H.) : Organization : Structure and Process, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.

HALSEY (George) : Supervising People, Harper and Brothers Publishers, New York, 1953.

HERSEY (P. and Blanchard K.) : Management of Organizational Behavior , Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1969.

HERSEY (P.) : Management Concepts and Behavior : Programed Instruction for Managers, Marvern Publishers Co., New York, 1967.

HICKS (Herbert) : The Management of Organizations, McGraw - Hill Book Co., New York, 1967.

HOSLETT (S.) : Human Factors in Management Harper and Brothers, New York, 1946.

HUMBLE (John W.) : Management By Objectives in Action, McGraw-Hill Book Co., New York, 1970.

JENNINGS (Engene) : An Anatomy of Leadership, McGraw - Hill Book Co., New York, 1972.

KARNCH and Haller. G.) : Readings in Industrial and Buisness Psychology. McGraw-Hill Book Co., New York, 1962.

KOONTZ (H.and O'donnell.C.) : Principles of Management- An Analysis of Managerial Functions,2nd ed. McGraw-Hill Book Co., New York, 1959.

KOONTZ (H and D.C) : Management : A Book of Readings McGraw-Hill Book Inc., New York, 1964.

KILLIAN (Ray) : Managers Must Lead , American Management Association Inc., New York, 1966.

KRUPP (S) : Pattern in Organization Analysis, A critical Analysis, Halt, Rineher and winston Inc., New York, 1964.

LAZARUS (H., W.E, and S.J) : The Progress of Management, 2nd. ed., Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.

LEPAWSKY (Albert) : Administration : The Art and Science of Organization and Management, Alfred Knopf, New York, 1949.

LITTERER (Joseph. A) : The Analysis of Organization, 2nd. ed., John Wiley and Sons Inc., New York, 1973.

LUTHANS (Fred) : Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Co., New York, 1973.

MAIR (N. and Hayes. J) : Creative Management, John Wiley and Sons Inc., New York, 1962.

MANN (Roland) : The Arts of Top Management, McGraw-Hill Book Co. - London, 1970.

MARCH (J and Herbert S.) : Organizations, John Wiley and Sons Inc., New York, 1958.

McGREGOR (Duglas) : The Human Side of Interprise , McGraw-Hill Book Inc., New York, 1960.

McGREGOR (D.) : Leadership and Motivation, The MIT Press, New York, 1966.

MERRIL (Harwood) : Classics in Management American Association Inc., New York, 1960.

MOORE (Franklin) : Management : Organization and Practice Harper and Brothers, New York, 1964.

MOONEY (J.O) : Principles of Organization, Harper and Brothers, New York, 1947.

MOSHER (William) : Public Personnel Administration, 5th. ed., Harper and Row, New York, 1962.

MORRISEY (George) : Management by Objectives and Results, Addison - Wesley Publishing Co. - London, 1970.

NEWMAN (w. and Summer C.) : The Process of Management : Concepts, Behavior and Practice 5th Printing, Prentice - Hall Inc. Englewood Cliffs, New - Jersey, 1965.

NEWMAN (W.) : Administrative Action - The Techniques of Organization and Management, 2nd. ed. Sir Isaac Pitman and Sons Ltd. New York, 1963.

NIGRO (Felix.A.) : Modern Public Administration Harper and Row Publishers, New York, 1965.

NORD (Walter) : Concepts and Contrbversy in Organizational Behavior Good Year Publishing Co. Inc., New York, 1972.

PETRULLO (L. and Bass. B.) : Leadership and Interpersonal Behavior Halt, Rinehart and Winston Inc., New York, 1961.

PFIFNER (J. and Robert P.) : Publich Administration 5th. ed., The Ronald press Co., New York,1967.

PIGORS (P. and Mayers. C.A.) Personnel Administration - A point of View and Method, 7 th ed. McGraw - Hill Book Co., New York, 1973.

PORTER (D. and Philip. A.) : Studies in Organizational Behavior and Management . International Text Book Co., New York, 1964.

REDDIN (William) : Managerial Effectivness McGraw-Hill Book Co. Inc., New York, 1970.

RICHARDS (M.D and Nielander. w.) : Readings in Management, 3rd. ed. South Western Publishing Co., New York, 1969.

ROETHLISBERGER (F.J, Dickson. w. J and Wright. H. A): Management and The Worker , 13 th Printing Harvard University Press, 1964.

ROSS (M. and Hendery C.) : New Understanding of Leadership, 4 th. ed. Association press, New York, 1963.

SACHDEVA (D. and Bhushan.) : Introduction to Public Administration, 2nd. ed. S. Chan Co. Delhi, 1967.

SAYLES (L.) : Supervisory Management, Treature House of Book - Bombay, 1970.

SECKLER - HUDSON (C.) : Organization and Management; Theory and Practice The American University Press - washington 1955.

SHARTLE (Carroll) : Executive Performance and Leadership, Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1956.

SIMON (Herpert) : Administrative Behavior; A Study of Decision - Making Processes in Administrative Organization. McMillan Co., New York, 1961.

SMITH (H.) : Psychology of Industrial Behavior, 2nd. ed., McGraw - Hill, New York, 1964.

STEWART (Rosemary) : Managers and Their Jobs, McMillan and Co. - London, 1967.

STRAUSS (G. and Sayles L.) Personnel : The Human Problem of Management, 3rd. ed. Prentice - Hall Inc., Englewwod Cliffs, New Jersey, 1972.

TANNENBAUM (R. Weschler. R. and Massarik F.) Leadership and Organization; A Behavioral Science Approach, McGraw - Hill, New York,1961.

TAYLOR (J.W.) : How to Select and Develop Leaders, Mc-Graw - Hill, New York, 1962.

TAYLOR (F.W.) : The Principles of Scientific Management, Harper and Brothers, New York, 1946.

TEAD (O.) : The Art of Leadership, McGraw - Hill, New York, 1963.

TOWNE (H., Sidney. S. and Esby, L.) : Buisness Principles, Organization and Management, 2nd. ed. McGraw - Hill, New York, 1 963.

TYAGI (A.R.) : Public Admintration, 4th. ed., A.T.M.A. R.A.M; and Sons - Delhi, 1972.

URIS (Auren) : How to be A Successful Leader, McGraw-Hill, New York, 1953.

URIS (A.) : The Efficient Executive, McGraw - Hill, New York, 1957.

WEBER (M.) : The Theory of Social and Economic Organization Translated by : (A.M. Hendrson and Talcot Parsons ed., 6th printing, New - York, 1969.

WHITE (L.) : Introduction to the Study of Public Administration , 4th. ed. Macmillan Co. Inc. New York, 1955.

WHITE (L.) : Public Administration , Eurabia Publishing House - Delhi, 1955.

WHYTE (W.) : Leadership in the Team Work Mimeographed, 1959.

YODER (H., Turnbuli. J. and Stone H.) : Handbook of Personnel Management and Labor Relations, McGraw - Hill, New York, 1958.

B - PERIODICALS :

ALLEN (P.) : The Leadership Pattern, American Sociological Review,Vol : 7, No. : 1, Feb, 1952.

ARGYRIS (C.) : Organizational Leadership, Individual, and Organization : Some Problems of Mutual Adjustment, Administrative Science Quarterly, Vol: 2, Sept,1957.

ARGYRIS (C.) : Some Characterstics of Successfull Executive, Personnel Journal, Vol:32, Nov, 1953.

ARGYLE (M.) : Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Turnover, Human Relations, Vol:XI, No :1, Aug., 1958.

BAUMGARTEL (Haward) : Leadership Styles as A Variable in Administration, Adminstrative Science Quarterly, Vol:2, Nov., 1957.

BENNIS (Warm. G.) : Revisionist Theory of Leadership, Harvard Buisness Review, Jan, 1961.

BENNIS (W.G.) : Leadership Theory and Administrative Behavior; The Problem of Authority, Administrative Science Quarterly Vol:3, Dec., 1959.

BEYER (William.C.) : The Civil Service of the Ancient World, Public Administration Review, Vol: XIX No.:4, Autumn, 1949.

BROOM (Victor and Mann. F.): Leader Authoritariansm and Employee Attitudes, Personal Psychology, Summer, 1960.

DAVIS (Keith) : Communications Within Management Personnel, November 1954.

ETZIONI (A.) : Dual Leadership in Complex Organizations, American Sociological Review, Vol:30, No. : 4, Nov, 1965.

FABIUS : How Not To Make Decisions Administration , Vol: 15, No.:1, 1967.

FLEISHMAN (E. and Harris, E.) : Patterns of Leadership Behavior to Employee Agreivances and Turnover, Personal Psychology Vol.:15, May, 1962.

GOLEMBIEWSKY (Robert) : Three Styles of Leadership and Their uses, Personnel, July - August, 1961.

GOODE (Cecil) : Significant Research on Leadership Personnel, Vol.: XXVII, No.:5, March, 1951.

HAMBLIN (R.L.) : Leadership and Crisis, Sociometry, No.:21, Sept., 1958.

HOLLANDER (E. and Jullian. J.) : Contemporary Trends in The Analysis of Leadership, Psychological Bulletin, Vol.: 71, No.: 5, May, 1969.

HOLLOMAN (C.R.) : Leadership and Headship : Their is A Difference, Personal Administration , Vol.:31, No. : 4, Jully - August, 1968.

JENKINS (W.) : Survey of Leadership Studies With Special References to Militery Problems Psychological Bulletin, Vol. : 44, 1947.

JONES (John. P.) : Leadership, Motivation and Communication, Personal Administration , Vol.33, No.:4, Sept.-Oct.,1970.

KATZ (Robert) : Skills of An Effective Administrators, Harvard Buisness Review,Vol: XXXIII, No.:1, Janu.-Feb., 1955.

KLEPAK (Danial and Daniels. J.) : Where Manager's Time Goes, Public Management, Vol.:XIVI, No.:8 Aug., 1964.

LAWRIE (J.W.) : Leadership and Magical Thinking Personnel Journal, Vol. 49, April1, 1970.

LAWRENCE (Paul) : How to Deal With Resistence to Change? Harvard Buisness Review, May-June.,1954.

LEIGHTON (Alexender) : Applied Science of Human Relations, Personal Administration, July, 1947.

LIPPITT (G.L and Schmidt. W.H.) : Crisis in Developing Organization, Harvard Buisness Review, Vol. :45, 1967.

LUNDSTEDT (Sven) : Administrative Leadership and Uses of Social Power, Public Administration Review, June., 1965.

MANN (E.F.) : Sensitivity Training, Should we Use it, Training and Development Journal, Vol:70, No.:3, March, 1970.

MASLOW (A.) : A Theory of Human Motivation Psychological Review, Vol.:50, Jully, 1943.

McMURRY (Robert) : The Case of Benevolent Autocracy, Harvard Buisness Review, Jan., 1958.

McMURRY (R.) : Empathy : Management's Greatest Need, Advanced Management, July, 1953.

MILJUS (Robert. C) : Effective Leadership and the Motivation of Human Resources, Personnel Vol.:49, 1970.

MILNE (R.S.) : Mechanistic and Organic Models of Public Administration in Developing Countries, Administrative Science Quarterly, March, 1970.

MUTI (Richard. S.) : The Informal Group - What it is ? and How it Can be Controlled ? Personnel Journal, Vol. : 47, July, 1968.

NOLAND (E.W.) : Workers Attitudes and Industrial Absenteeism; Statistical Approach, American Sociological Review, Sept, 1945.

OAKLANDER (Harold and Edwin. F.) : Patterns of Leadership Related to Organizational Stress of Hospitals, Administrative Science Quarterly, Vol. :8, No.:4, March, 1964.

OWENS (James) : The Art of Leadership, Personnel Journal, May, 1973.

PELZ (A.) : Dual Leadership in Complex Organizations, American Sociological Review, Vol.:30, No.4, Nov., 1965.

PORTER (L.) : A Study of Preceived Need Satisfaction in Bottom and Midle Management Jobs, Journal of Applied Psychology, No.:40, Oct., 1961.

SCHUSTER (Fred) : Management by Objectives - Where We Stand ?, Human Resource Management Journal , Vol.:13, No.:1, Spring, 1974.

SHETTY (Y.K) : Leadership and Organization Character, Personal Administration, Vol:33, No.:3 July - August, 1970.

SINGHVI (Surendra. S.) : Authority and Power Advanced Management Journal, Vol.:34, No.:3, July, 1969.

STANTON (Erwin.S.) : Company Policies and Supervisors' Attitudes Toward Supervision Journal of Applied Psychology, Vol.:44, Dec., 1960.

STOGDILL (Ralph) : Leadership, Membership and Organization, Psychological Bulletin, Vol. 47, Nov. 1950.

STOGDILL (Ralph) : Personal Factors Associated with Leadership : Journal of Psychology, Vol.:25,July, 1948.

SANDEBAUM (Robert) : Managerial Decision - Making, Journal of Buisness, Vol.:23, January, 1950.

URWICK (Lyndall) : The Manager's Span of Control, Harvard Buisness Review , Vol.:34, April, 1956.

الفهرست

صفحة

مقدمة .	٣	١١
الباب الأول : القيادة الادارية وأهميتها فى الفكر الادارى .	١٢	١٢٤
الفصل الأول : القيادة فى الفكر الادارى .	١٣	٧٩
المبحث الأول : القيادة فى الفكر القديم .	١٣	٤٥
الفرع الأول : الادارة المصرية .	١٤	١٦
الفرع الثانى : الادارة الصينية .	١٦	٢١
الفرع الثالث : الادارة اليونانية .	٢٢	٢٧
الفرع الرابع : الادارة الرومانية .	٢٧	٣٠
الفرع الخامس: الادارة العربية .	٣١	٤٢
الفرع السادس: مدرسة الكمير الست .	٤٢	٤٥
المبحث الثانى : القيادة فى الفكر الحديث .	٤٦	٧٩
الفرع الأول : القيادة فى ظل النظريات الكلاسيكيه .	٤٧	٦٦
المطلب الأول : نظرية الادارة العلمية .	٤٨	٥٠
المطلب الثانى : نظرية التقسيم الادارى .	٥١	٥٩
المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية .	٥٩	٦٦
الفرع الثانى : القيادة فى ظل النظريات الحديثة .	٦٦	٧٩
المطلب الأول : نظرية العلاقات الانسانية .	٦٨	٧٣
المطلب الثانى : نظرية التنظيم الاجتماعى .	٧٣	٧٦
المطلب الثالث: نظرية التوازن التنظيمى .	٧٧	٧٩
الفصل الثانى : القيادة وأهميتها فى الادارة .	٨٠	١٢٤
المبحث الأول : مقومات القيادة .	٨١	١١١
الفرع الأول : مفهوم القيادة .	٨١	٩٣

صفحـــــة

المطلب الأول : معنى القيادة وأسسها النفسيه والاجتماعية ٨١ — ٨٥
المطلب الثانى : عناصر القيادة . ٨٥ — ٩٣
الفرع الثانى : مفهوم القيادة الادارية . ٩٤ — ١١١
المطلب الأول : معنى القيادة الادارية . ٩٤ — ١٠٦
المطلب الثانى : معوقات فهم القيادة الادارية . ١٠٧ — ١١١
المبحث الثانى : أهمية القيادة فى الادارة . ١١٢ — ١٢٤
الباب الثانى : أساليب القيادة الادارية وأنماطها . ١٢٥ — ٣٤٥
الفصل الأول : القيادة الاتوقراطية والديمقراطية والمنطلقة . ١٢٨ — ٢٩١
المبحث الأول : مداخل الادارة لفهم أساليب القيادة . ١٣٤ — ١٥٧
الفرع الأول : مدخل الشدة (النظرة السلبية للادارة) . ١٣٥ — ١٤٢
الفرع الثانى : مدخل اللين (النظرة الحديثة للادارة) . ١٤٢ — ١٥٠
الفرع الثالث: المدخل التعديلى (النظرة التعديلية) . ١٥٠ — ١٥٧
المبحث الثانى : القيادة الاتوقراطية . ١٥٨ — ١٩٦
الفرع الأول : أشكال القيادة الاتوقراطية وخصائصها . ١٥٨ — ١٧٢
المطلب الأول : القيادة الاتوقراطية ـ التسلطية أو التحكمية . ١٦١ — ١٦٧
المطلب الثانى: القيادة الاتوقراطية ـ الخيّرة أو الصالحة . ١٦٨ — ١٧٠
المطلب الثالث: القيادة الاتوقراطية ـ المتعاملة أو اللبقة . ١٧٠ — ١٧٢
الفرع الثانى : تقييم القيادة الاتوقراطية . ١٧٣ — ١٩٦
المطلب الأول : مزايا القيادة الاتوقراطية . ١٧٣ — ١٧٨
المطلب الثانى : مآخذ القيادة الاتوقراطية . ١٧٨ — ١٩٦
المبحث الثالث : القيادة الديمقراطية. ١٩٧ — ٢٨١
الفرع الأول : المرتكزات الاساسية للقيادة الديمقراطية . ١٩٨ — ٢٦٩
المطلب الأول : العلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسيه . ١٩٨ — ٢٤٠

صفحـــــــة

المطلب الثانى : المشاركة . ٢٤٠ — ٢٥٤

المطلب الثالث : تفويض السلطة . ٢٥٤ — ٢٦٩

الفرع الثانى : تقييم القيادة الديمقراطية . ٢٦٩ — ٢٨١

المطلب الأول : مزايا القيادة الديمقراطية . ٢٧٠ — ٢٧٣

المطلب الثانى : مآخذ القيادة الديمقراطية . ٢٧٤ — ٢٨١

المبحث الرابع : القيادة الحرة — أو المنطلقه . ٢٨٢ — ٢٩١

الفرع الأول : معنى القيادة الحرة وخصائصها . ٢٨٣ — ٢٨٦

الفرع الثانى : تقييم القيادة الحرة . ٢٨٧ — ٢٩١

المطلب الأول : مآخذ القيادة الحرة . ٢٨٧ — ٢٨٨

المطلب الثانى : مزايا القيادة الحرة . ٢٨٩ — ٢٩١

الفصل الثانى : القيادة الرسمية وغير الرسمية . ٢٩٢ — ٣٤٥

المبحث الأول : القيادة الرسمية . ٢٩٤ — ٣١٥

الفرع الأول : القيادة الرسمية والتنظيم الرسمى . ٢٩٤ — ٣٠٠

الفرع الثانى : القيادة الرسمية والسلطة . ٣٠٠ — ٣٠٧

الفرع الثالث : القيادة الرسمية والرئاسة . ٣٠٧ — ٣١٥

المبحث الثانى : القيادة غير الرسمية . ٣١٦ — ٣٤٥

الفرع الأول : القيادة غير الرسمية والتنظيم غير الرسمى . ٣١٨ — ٣٢٦

الفرع الثانى : ظهور القيادات غير الرسمية ونشاطاتها . ٣٢٧ — ٣٣٢

الفرع الثالث : أهمية القيادة غير الرسمية وموقف القائد منها . ٣٣٢ — ٣٤٥

المطلب الأول : تعاون القائد الرسمى مع التنظيم غير الرسمى وقيادته غير الرسمية . ٣٣٤ — ٣٤١

المطلب الثانى : مواجهة القائد الرسمى للمجموعات غيـــــر الرسمية وقياداتها . ٣٤٢ — ٣٤٥

صفحة

الباب الثالث : خصائص القيادة الادارية	٣٤٥ ـ ٥٠٥
الفصل الاول : المدخل الفردى (نظرية السمات) •	٣٤٨ ـ ٤٠٠
المبحث الاول : السمات الشخصية اللازمة للقيادة •	٣٥٣ ـ ٣٥٩
المبحث الثانى : تحليل لبعض السمات اللازمة للقيادة •	٣٦٠ ـ ٣٨٦
الفرع الاول : المهارات الذاتية •	٣٦١ ـ ٣٧٠
الفرع الثانى : المهارات الفنية •	٣٧٠ ـ ٣٧٨
الفرع الثالث: المهارات الانسانية •	٣٧٨ ـ ٣٨٠
الفرع الرابع : المهارات الذهنية •	٣٨١ ـ ٣٨٦
المبحث الثالث: تقييم نظرية السمات	٣٨٧ ـ ٣٩٩
الفرع الاول : المآخذ على نظرية السمات •	٣٨٧ ـ ٣٩٦
الفرع الثانى : مزايا نظرية السمات	٣٩٧ ـ ٣٩٩
الفصل الثانى : المدخل الاجتماعى (نظرية الموقف) •	٤٠٠ ـ ٤٢٩
المبحث الاول : مفهوم نظرية الموقف •	٤٠٣ ـ ٤٠٩
المبحث الثانى : الاتجاهات المختلفة فى نظرية الموقف •	٤١٠ ـ ٤٢٥
المبحث الثالث: تقييم نظرية الموقف •	٤٢٦ ـ ٤٢٩
الفصل الثالث : المدخل التوفيقى (النظرية التفاعلية) •	٤٣٠ ـ ٤٤٤
المبحث الاول : مفهوم النظرية التفاعلية •	٤٣١ ـ ٤٣٣
المبحث الثانى : الاتجاهات المختلفة فى النظرية التفاعلية •	٤٣٤ ـ ٤٤٠
المبحث الثالث: تقييم النظرية التفاعلية •	٤٤١ ـ ٤٤٣
الفصل الرابع : الاتجاهات الحديثة فى خصائص القيادة الادارية •	٤٤٤ ـ ٥٠٥
المبحث الاول : الفاعلية فى اتخاذ القرارات •	٤٥٠ ـ ٤٦٥
الفرع الاول : مقومات القرار الفعال •	٤٥٠ ـ ٤٥٤
الفرع الثانى : العوامل المؤثرة فى فاعلية القرار •	٤٥٤ ـ ٤٥٩
الفرع الثالث : الاحجام عن اتخاذ القرارات •	٤٥٩ ـ ٤٦٦

صفحة

المطلب الاول :	أسباب الاحجام •	٤٦١ ـ ٤٦٣
المطلب الثانى :	وسائل الاحجام •	٤٦٣ ـ ٤٦٥
المبحث الثانـــى :	الفاعلية فى الاتصالات •	٤٦٦ ـ ٤٧٤
الفرع الاولـــى :	مقومات الاتصال الفعال •	٤٦٧ ـ ٤٧١
الفرع الثانـــى :	معوقات الاتصال الفعال •	٤٧٢ ـ ٤٧٤
المبحث الثالـــث :	ادارة الوقت •	٤٧٥ ـ ٤٨١
المبحث الرابـــع :	الادارة بالاهداف •	٤٨٢ ـ ٤٩٨
الفرع الاولـــى :	مفهوم الادارة بالاهداف •	٤٨٣ ـ ٤٨٥
الفرع الثانـــى :	مقومات الادارة بالاهداف •	٤٨٦ ـ ٤٩٠
الفرع الثالـــث :	تقييم نظام الادارة بالاهداف •	٤٩٠ ـ ٤٩٨
المبحث الخامـــس :	ادارة التغيير •	٤٩٩ ـ ٥٠٥
الفرع الاولـــى :	ردود الفعل ومعالجتها •	٥٠٠ ـ ٥٠٤
الفرع الثانـــى :	التكيف مع متطلبات التغيير •	٥٠٤ ـ ٥٠٥

الخاتمـــة ••