

المحاضرة التاسعة : أنماط ووظائف القيادة الإدارية في المنظمة

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية احد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم عن طريق دفع الافراد وتحفيز الهمم للعمل باستعداد كامل وبحماس منقطع النظير لإنجاز العمل بكفاية.

فالقيادة هي: نشاط المسؤول القيادي في التوجيه والتنسيق والرقابة لعمل الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود¹، ويعرف ليكرتlikert القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.⁽²⁾ أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، فيرتكز على التفاعل بين القيادة والعملية الإدارية، والتي تتم في إطار التنظيم الإداري⁽³⁾.

فيرري اوردوايتيدTead.ordway في كتابه فن القيادة بأنها " مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين (المرؤوسين) لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه".⁽⁴⁾ فهي العملية التي يؤثر من خلالها شخص على جماعة للوصول إلى الهدف المشترك للطرفين⁽⁵⁾

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص140

² راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد3، 2009، ص250

³ -البدري طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 40

⁴ -محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص.286.

⁵ - Sid Ahmed ben raouan, le management des ressources humaines, sans éd, 2 eme éd , Alger, 2001, p 213.

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، فيرتكز على التفاعل بين القيادة والعملية الإدارية، والتي تتم في إطار التنظيم الإداري، بينما القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد⁽⁶⁾.

القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.⁷ فوظيفة القيادة الإدارية تتمثل في توجيه سلوك الأفراد العاملين وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية. يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها.

ويعرفها "عبد الكريم درويش ود.إيلي تكلا" بقولهما "القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم...، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

ويعرفها "فنزوبرستوس" pfiffner et prethus لأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.

ويعرفها "ألن" a.allen بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال"⁸.

أنماط القيادة في المنظمة:

⁶البدري طارق عبد الحميد، مرجع سبق ذكره

⁷نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982، ص 89

⁸صلاح الدين عبد الباقي محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2001، ص 195.

• نمط القيادة الأوتوقراطية"القيادة التسلطية أو الاستبدادية":

وهي قيادة يسلك فيها القائد سلوكا اوتوقراطيا، تسلطيا يتخذ من خلاله القرارات بنفسه وعلى انفراد دون مشاركة المرؤوسين ولو حتى عن طريق تقديم الآراء والمقترحات، فالقائد هنا هو الذي يخطط وينفذ ويملي أساليب العمل وهو الذي يحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة لأعضاء التنظيم، وينقسم هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية وهي الفردية المتشددة، الفردية الخيرة، الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء.

فالقائد هنا يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل إذ أنه لن ينجح دوما من خلال الإقناع، فهو يهددهم بالفصل من العمل والخصم من المرتب والحرمان.

• نمط القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة هنا الاعتماد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية 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 انهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها.

• القيادة الحرة أو المنطلقة: ان القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل ومن

اهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة نجد:⁹

• اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم واصدار القرارات واتباع

الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل،

• اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق

⁹صلاح الدين عبد الباقي محمد، المرجع نفسه.

- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الانصات.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن نمط القيادة الحر غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساساً على الحرية الكاملة للمرؤوسين في العمل، بينما يرى البعض الآخر أن هذا النمط القيادي له وجود في التطبيق العملي مع إمكانية نجاحه في ظل المواقف وظروف الذي تقتضي تطبيقه.⁽¹⁰⁾

أنواع القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى نوعين¹¹:

- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطته ومسؤوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
 - **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفق لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المؤسسات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المؤسسات.
- وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المؤسسة فالقيادة الرسمية والغير رسمية متعاونان في كثير من الأحيان في تحقيق أهداف المؤسسة وقلما يجتمعان في شخص واحد.

عناصر القيادة الإدارية:

¹⁰- د. ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

¹¹- زيد منير عيوي، القيادة الإدارية، ودورها في العملية الإدارية، عمان الأردن، دار بداية ناشرون وموزعون، 2008، ص

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية¹²:

- **وجود الجماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما إن كان محدودا يصبح هناك حاجة للقيادة.
- **وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينهما.
- **التناسق الانسجام:** إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يواجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- **القدرة على التأثير:** إن جوهر معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام باختلاف طبيعة الجماعة منها:

1. **توفير المعلومات:** حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر المعلومات والمعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
2. **توفير الخبرة:** فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
3. **رسم استراتيجيات منظمة:** حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف والاستراتيجية والتكتيكية لها.
4. **التخطيط التنفيذي:** حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل، ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

¹²- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية الدورية، 2020، ص 22.

5. الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6. التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.

7. التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.

8. الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.¹³

- أهمية القيادة في الإدارة في المنظمة:

للقيادة أهمية بالغة في تسيير الإدارة، وتكمن هذه الأهمية في عدة مجالات نذكر منها¹⁴:

1. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة: لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والمهام للقائد هو إصدار المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيههم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق تبني وحدات العمل في توافق وتناغم.

¹³بطرس حلاق، المرجع نفسه، ص 22، 23.

¹⁴-نواف كنعان، القيادة الإدارية، الأردن، عمان، دار العلم والثقافة للنشر، ط1، 2006، ص 114-120.

2. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة: يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات

القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، واشتراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما بذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم، كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى ما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة للآخرين يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره، وعلاقته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينهما جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

3. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة: من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاط

الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة مرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية، والترفيهية لأعضائها ويبرز دور القيادة

هنا، من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين

في التنظيم وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تذكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

4. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارية: رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه، والحيلولة، دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات¹⁶ والمواقف، كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في التوفيق والموازنة بين ما تم انجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، بين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.¹⁷

¹⁶نواف كنعان، المرجع نفسه

¹⁷-نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 120.

– أدوار القيادة الإدارية والمعيقات التي توجهها:

يعتبر القائد عنصر فعال ذلك للدور المركزي الذي يلعبه في تسيير المؤسسة واتخاذ القرار وكذا المسؤولية

الملقاة على عاتقه، ولما لهذا الدور من أهمية لكن في بعض الأحيان تواجهه عدة معيقات¹⁸.

إن دور القائد الإداري عبارة عن سلوك لا يأتي به القائد لأنه يحتل مركزا محددًا ضمن الدائرة العاملة،

وأن المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها وكأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز،

فالقائد الإداري بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي سواء كان مفروضًا عليه أو أنه يحتله طواعية فهو

مطالب بإنجاز واجبات تعتبر كأنها الوجوه الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة.

إن مجرد قبوله لأن يلعب ذلك الدور يعد قرارًا اتخذه القائد مسبقًا حول ما يجب عمله، كما أن القائد الإداري

يساعد الرئيس التنفيذي في وضع التنفيذ السياسة العامة من جانب آخر ولذلك يمكن تبيان الحالات التي

تظهر عليها أدوار القائد الإداري بما يأتي¹⁹:

• أنه مطالب بتقديم المعلومات الكافية لتوسيع إدراك واضعي السياسة العامة، فهو في هذه الحالة

يقوم بدور الباحث المستشار

• أنه مطالب ليس فقط بمساعدة السلطات السياسية في وضع السياسة العامة وتخطيطها فحسب،

وإنما أيضا مطالب بوضع تلك السياسة في قوالب تنظيمية عملية، الأمر الذي يجعل الدائرة

العاملة أكثر

تحركًا وتجاوبًا لكي تصبح معولا عليها في تنفيذ السياسة العامة روحًا وشكلًا.

¹⁸بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ص75

¹⁹زيد منير عبوي، القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية، عمان، الأردن، دار بداية ناشرون وموزعون، 2008، ص 67-65.

- أنه مطالب باختيار العنصر البشري لدائرته، إذ أن نوعية الموظفين وكيفية اختيارهم ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم تعد من الأوامر ذات الأهمية لتحقيق مشاريع التنمية.
- أنه مطالب أن يكون حكيما في تشخيصه، وصبورا في معالجته ومطالباً أيضا بإيجاد نوع من التوازن بين المطالب المتناقضة وتجنب حدة الاحتكاك، ولاسيما أنه يعمل في بيئة اجتماعية تعيش تحت ضغط اقتصادي واجتماعي، وهي الحالة التي تؤثر تأثيرا مباشرا في الدوائر العامة وتدفع بها إلى حالة من التوتر وعدم الالتزام بالوقت والتبذير وعدم التنسيق.
- أنه مطالب أن يكون مسؤولا عن إيجاد درجة عالية من التعاون الودي بين دائرته والدوائر الأخرى بدرجة تقترب وإن لم نقل تفوق ما هو مألوف في الشعوب المتقدمة وذلك عندما نعلم أن الدوائر الحكومية في الشعوب المختلفة تعيش ظاهرة الابتلاع والكسب والتباعد والتفرد والتوسع.²⁰

²⁰زيد منير عبوي، المرجع نفسه، ص67