

# الفصل الخامس

## القيادة

## الفصل الخامس

### القيادة Leadership

#### مُقدِّمة

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة . ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم بنتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم ، إنها ليس بالمهمة اليسيرة ، إنها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات ، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة .

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية .

#### المبحث الأول

##### مفهوم القيادة

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة <sup>(١)</sup> .ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال "

(٢) . ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرعوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة (٣) .

وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة والقيادة كما يعرفها وايت، تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما :

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس ويعرف **جليك** القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة " (٤) . كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية . وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية (٥) .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرعوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرعوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح .

## المبحث الثاني

## أهمية القيادة الإدارية

### \* أهمية القيادة الإدارية :-

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :-

١. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
٢. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
٣. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
٤. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
٥. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع (١) .

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم ( القدوة ) حيث أن عمل القائد ( ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على

الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية .

### ١-الاقتناع :

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرعوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

### ٢-الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤسيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي تواجههم، إلا أن مرعوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

### ٣-الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرعوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وارشادهم .<sup>(٧)</sup>

## المبحث الثالث

## عناصر القيادة

تتقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل

الآتي) إلى ثلاثة عناصر :

١- القائد

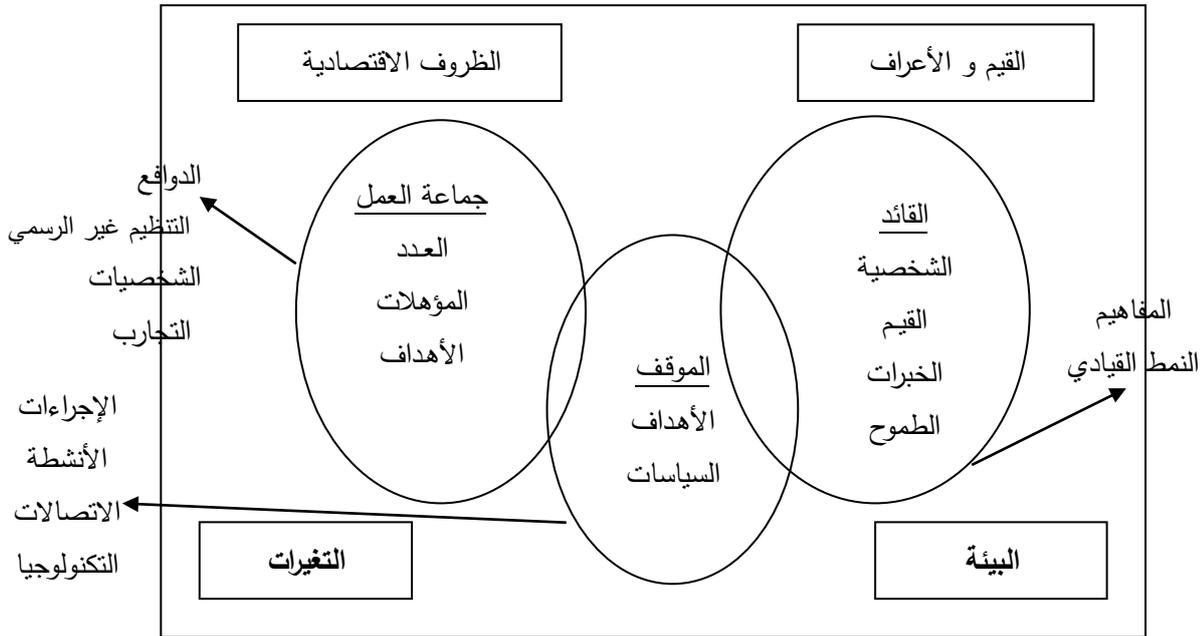
٢- جماعة العمل

٣- الموقف

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في

الآخر <sup>(٨)</sup> وكما يوضح الشكل التالي:-

شكل رقم (٥-١) يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: د.علي عبد الوهاب، "مقدمة في الإدارة" ص ١٠٣

ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي :

- ١- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرعوسيه.
- ٢- الزمن هو استثمار المستقبل.
- ٣- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
- ٤- تنمية وتطوير مرعوسيه.
- ٥- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
- ٦- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- ٧- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.
- ٨- يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.
- ٩- معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية<sup>(١٠)</sup>.

#### ومن صفات القائد الناجح أن:

- ١- يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى أتباعه.
- ٢- يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- ٣- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- ٤- يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

### المبحث الرابع

#### الدراسات الأساسية المعاصرة للقيادة<sup>(١١)</sup>

- ١- دراسة جامعة " أوهايو " :
- وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولاً ودقة في العالم ، ولقد أشرف على هذه الدراسة ( كارل شارنل ) في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأواخر الخمسينات .

لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين :

أ. إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه .

ب. الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات .

ولقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل ٨٥% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقيادة .

## ٢- دراسة جامعة ( ميتشيجان ) :

بدأت هذه الدراسة عام ١٩٤٧ عن القيادة وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هي وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج ومحور آخر طرفه الاهتمام بالعاملين ومن الطبيعي أن كثيرا من المديرين يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك كذلك فإن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس .

## ٣- دراسة جامعة " هارفارد " :

لقد أظهرت دراسات " بيلز " في جامعة هارفارد أن هناك محورين أساسيين مؤثرين في سلوك المدير فهناك اهتمام بالمهام وآخر بالنواحي الاجتماعية العاطفية. ويركز الأول على إعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمل بينما يركز الثاني على جعل الظروف المحيطة بالعمل أكثر سهولة وليس بالنسبة للعاملين .

#### ٤- دراسة " روبرت بليك " و " جين موتون " :

إن وجود محوري المعضلة الإدارية : الاهتمام بالعمل أو بالمهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين خمس مجموعات أساسية من المديرين .

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل .
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس .
- اهتمام وسط بالعمل واهتمام وسط بالناس .

إن النمط الخامس هو لإضافة التي تميزت بها دراسة (بليك) و (موتون) ومن أهم أفكارهما أن المدير الذي بهتم اهتماما كبيرا بالناس واهتماما كبيرا بالعمل هو أفضل المديرين على الإطلاق .

#### ٥- دراسة " وليام ريدن " :

إن وجود محوري المعضلة : الاهتمام بالعمل أو المهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات أساسية من المديرين :

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المتقاني .
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل أعطاه اسم المرتبط بالناس .
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المنفصل .
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس أعطاه اسم المتكامل .

#### ٦- دراسة " رنسيس لايكرت " :

أوضح "رنسيس لايكرت" وزملاؤه في معهد "البحث الاجتماعي" في "جامعة متشيغان" في بحوثهم أن هناك أربعة نظم للإدارة :

**\* نظام إدارة رقم (١):**

حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي فمعظم القرارات من الرئيس ويعمل المرؤوس خوفا من العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى ( الإدارة العليا ).

**\* نظام إدارة رقم (٢):**

حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقة بين " السيد والخادم " ومعظم القرارات تتخذ من الرئيس وإن كان يسمح للمرؤوس باتخاذ قرارات في إطار محدد ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها .

**\* نظام إدارة رقم (٣):**

حيث توجد علاقة ثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث السياسات العامة توضح في أعلى المستويات ويسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا في ضوء تلك السياسة العامة. ويكون الاتصال باتجاهين: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، كذلك يوجد تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين، واحساس معقول بالمسؤولية في أعلى وأدنى المستويات الإدارية. ومن الممكن وجود تنظيم غير رسمي يدعم التخطيط الرسمي أو يعرقله.

**\* نظام إدارة رقم (٤):**

حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي، العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية (بين رئيس ومرؤوس) ولكن في كل الاتجاهات، إن التخطيط ينتج أساسا من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية، الرقابة الذاتية أكثر منها رقابة رئاسية، التنظيم غير الرسمي غالبا، إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة.

## المبحث الخامس أنماط القيادة

١ - نمط المدير الدكتاتور:-

- الافتراضات الأساسية :

١. العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس .
٢. معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
٣. يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
٤. أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
٥. لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

\* طريقة الإدارة :

مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين ، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .  
أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى - من وجهة نظره .  
تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دافعاً . يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

### \* النظرة للأهداف :

يعتقد المدير الدكاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة .

### \* النظرة للزمن :

- ١- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
- ٢- البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا .
- ٣- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
- ٤- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت .
- ٥- يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

### \* مفهوم السلطة :-

- ١- أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين.
- ٢- أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.
- ٣- السلطة تحكم تصرفات الآخرين .

### \* نوع العلاقات :

العلاقات السليمة عند المدير الدكاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر (١٢) .

## ٢- المدير المجامل

### - الافتراضات الأساسية :

- ١- إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.
- ٢- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرعوسيه في حل مشاكلهم .
- ٣- إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين .

### \* طريقة الإدارة :

١. يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم
٢. إن طريقته هي طريقة كماليات .
٣. تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون .
٤. يتسامح مع مرعوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي .
٥. يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد .

### \* النظرة للأهداف :

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد .

### \* النظرة للزمن :

إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين .

### \* نوع العلاقات :

المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس (١٣) .

### ٣- المدير البيروقراطي

#### - الافتراضات الأساسية :

١. أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير .
٢. أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة .
٣. ليس من مسؤوليته التحفيز ، ومن يريد شيء يسعى إليه .
٤. ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك .

### \* طريقة الإدارة :

١. لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم .
٢. لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس .
٣. يؤمن بترك الناس على حالها .

### \* النظرة للأهداف :

هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به .

### \* النظرة للزمن :

- ١ . يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا .
- ٢ . ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه .
- ٣ . يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى .
- ٤ . يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة .

### \* مفهوم السلطة :

مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

### \* نوع العلاقات :

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام<sup>(١٤)</sup> .

### ٤ - المدير الزئبقي ( الميكافيلي )

#### - الافتراضات الأساسية :

- ١ . العمل في حد ذاته شيء مر .
- ٢ . الناس غير طموحين .
- ٣ . يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس .
- ٤ . الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي .

### \* طريقة الإدارة :

- ١ . ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات .
- ٢ . يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام .
- ٣ . يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته .

٤. يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب .
٥. يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول .

#### \* النظرة للأهداف :

يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

#### \* النظرة للزمن :

١. الأهداف محددة بزمن معقول .
٢. لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية .
٣. تعليماته ليست مختصرة كالدكاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.
٤. لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء .

#### \* مفهوم السلطة :

يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة .

#### \* نوع العلاقات :

ينظر المدير المكيافييلي إلى نوعين من العلاقات : علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية<sup>(١٥)</sup> .

#### ٥- المدير قائد الفريق

#### - الافتراضات الأساسية :

١. العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .
٢. الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
٣. الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية .

٤. التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
٥. ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

#### \* طريقة الإدارة :

١. مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع .
٢. مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع .
٣. التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
٤. طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تتبع من ذات الفرد .
٥. إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة .

#### \* النظرة للأهداف :

إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد . المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرعوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا .

#### \* النظرة للزمن :

إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف .

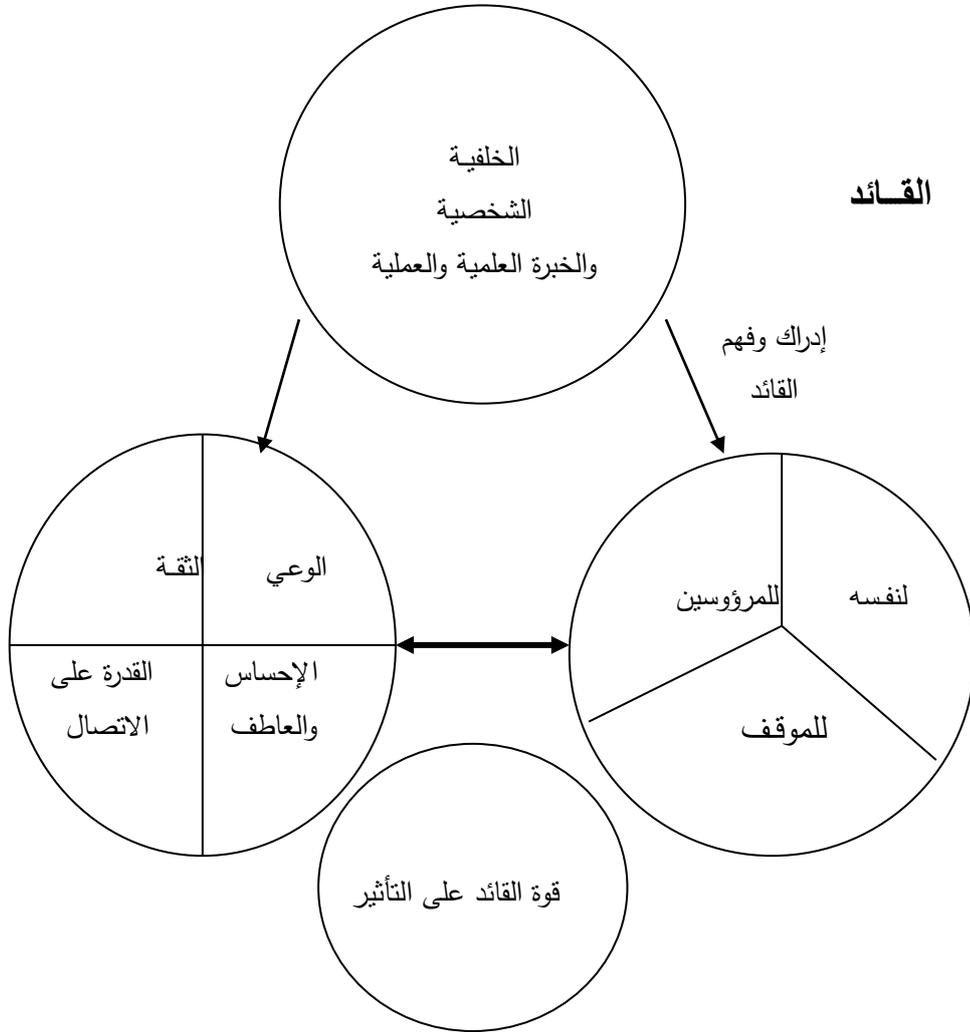
\* نوع العلاقات :

تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية (١٦) .

\* نظرة متكاملة للقيادة :

ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (٥-٢) يوضح النظرة المتكاملة للقيادة :



## المبحث السادس

### المدير الفعال

اهتم الكتاب والباحثون بالمدير الفعال . وأجروا دراستهم ليتوصلوا إلى أهم المميزات التي يتميز بها والمهارات التي يجب أن يحوزها. فمن هو المدير الفعال ؟ المدير هو ذلك الرجل الذي يمارس وظائف الإدارة . ولكن الأمر لا يقف عند هذا الحد ذلك لأن القيام بهذه الوظائف يتطلب نظرة واقعية وتفكيراً مرناً متجدداً وتطبيقاً للمبادئ والنظريات .  
نعرض فيما يلي لأهم المميزات والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين (١٧) .

١. ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم ، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها . ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة ، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى ، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو ، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً .
٢. يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظّمته - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ... الخ . ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة ، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها . إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع ، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة .

٣. يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد ، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض - الحقيقي أو الوهمي - بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد . ويحاول - بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل ، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد ، وتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل .

٤. ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي ، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات ، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة . وبالتالي فهو يحدد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين . ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين .

٥. يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرءوسيه . ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي :

- النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة ، وليسوا أفراد متفرقين .
- الاهتمام بقدرات العاملين - الحالية والمستقبلية - والتي تكمل بعضها بعضاً .
- اتخاذ القرارات لا يكون فردياً في كل الأحوال، وإنما تشترك الجماعة في بعضها، وتعطي آراء أعضائها ما تستحق من اهتمام.
- النتائج مسؤولية الجميع ، والأهداف متكاملة ، والكل يسير نحو غاية واحدة

• تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي ، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة ، وتوجيه الاهتمام لأداء الحالي والمستقبل كذلك .

٦. ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين ، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم ، ويعتبر نفسه عضوا معهم إلى جانب أنه قائد لهم . ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرعوسيه ، وتأثير هذه العلاقات على العمل ، ويحاول أن يوجد توازنا بناء بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي .

٧. لا يرفض المدير الفعال ( النزاع ) بين العاملين ، ويعتبره شيئا واقعا يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي . ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلا وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون المدير حازما أو قاسيا عند الضرورة - عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثار سلبية .

٨. لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي ، ولا يعتبرها صوتا يتهدد به المرؤوسين . ولكنه يرى في السلطة حقا لإعطاء الأوامر ، يقابله قبول المرؤوسين واقتناعهم بهذه الأوامر . لذلك تجده يستخدم (التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرؤوسين والتزامهم . ولا يلجأ إلى استخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلا من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية .

٩. يعالج المدير الفعال أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء ، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه ، والتعرف على أسبابه ، والتعاون مع المرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته ، للتأكد من أن الخطأ قد عولج ، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد .
١٠. ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين ، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف . والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين . ومن ثم فإن لكل من الطرفين دورا هاما يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر . وينتشر الالتزام بالتنفيذ ، وتوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرؤوسيه .
١١. يمتلك المدير الفعال مهارات هامة ، تنمي وتصل وتضع للتطوير المستمر . وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل . والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى . والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغيير والتغيير .
١٢. يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها ، الذي يعني الاستفادة من طاقاتها القصوى . تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات وفوق كل ذلك العنصر البشري \_ وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته ، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم .

١٣. ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله - كبقية الموارد - استغلالاً أمثل . فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة - طبقاً لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها. ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله. فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، ويربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، و يتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها .

١٤. يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين ، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتتميتها وصقلها ، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرءوسيه من خلالها أن يكتسب القدرات الإبداعية - سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته .

١٥. يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطرق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية . فله إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس على عمله أيضاً . ويستطيع أن يكتسب - بمجهوده المستمر نحو التطوير - الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة والقدرة على التكيف ، والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادأة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم ، واحترام النفس وتقدير الآخرين .

## المبحث السابع

### نظريات القيادة

فيما يلي عرض لنظريات القيادة :

- ١ . نظرية الصفات الشخصية .
- ٢ . نظرية السلوك الإداري .
- ٣ . النظرية الظرفية .
- ٤ . نظرية القوى القيادية .

وتجدر الإشارة أن بحث موضوع القيادة ضمن هذه النظريات الأربعة هو لأغراض المناقشة فقط . فكل من هذه النظريات القيادية يحتوي على نظريات أخرى فرعية.

#### ١ - نظرية صفات الشخصية :

تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين . ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن . ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملية أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل . ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات . رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل (١٨) :

- ١ . الذكاء .

٢. كفاءة الإشراف .
٣. المبادرة .
٤. الثقة بالنفس .
٥. الفردية .

## ٢- نظرية السلوك الإدارية :

إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي فإن نظرية السلوك الإدارية تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم . وتنقسم هذه النظرية إلى:

### أولاً : القيادة الدكتاتورية ( التسلطية ) :

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل . ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية<sup>(١٩)</sup> . كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته ، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته ، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه ، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال<sup>(٢٠)</sup> . وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السرح ولأسلوب القيادي السلطوي مساوئ :

١. كره الناس ( المرؤوسين ) لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف .
٢. يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات .
٣. على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين<sup>(٢١)</sup>

### ثانياً : القيادة الديمقراطية :

ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها<sup>(٢٢)</sup> . وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شئون الجماعة ، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء ، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. ويبسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية<sup>(٢٣)</sup> ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى :

١. إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين ( العاملين ) .
٢. انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران .
٣. احترام حقوق الإنسان وكرامته .
٤. سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).

٥. تتمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين .
٦. اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا (٢٤) .

وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية :

١. القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها .
٢. لا يمكن تطبيق التتميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات .
٣. لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة .
٤. يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال .
٥. إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات .
٦. يؤمن المساعدون ( المرؤوسون ) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات .
٧. يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

ويعتقد Keith Davis (٢٥) أن القيادة المشاركة تكون أكثر ما

تكون فعالة في الأحوال التالية :

- ١- عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسون .
- ٢- عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها .
- ٣- عندما يحوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة .
- ٤- عندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين .

### \* عيوب القيادة الديمقراطية ( المشاركة ) :

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية - رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة - بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتمريرة لهم. كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة<sup>(٢٦)</sup>. ومع ذلك فلعل أكبر العيوب ، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة. فأحيانا، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداءا والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركتهم.<sup>(٢٧)</sup>

### ثالثاً : القيادة المسيية ( غير الموجهة )

القائد ضمن القيادة المسيية يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء . وينقلص دور القائد المتسبب في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم . ومن الواضح أن القيادة المسيية تهمل دور القائد ، كما تهمل القيادة السلطوية دور الجماعة . وبدون شك فإن القيادة المسيية تخسر كثيرا من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين . فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبل والضيا ع .

وقد يكون من نتائج القيادة المسيبة ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار .

وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شئونهم تشجيعا لهم على الابداع والابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات .

### ٣- النظرية الظرفية ( نظرية المواقف ) :

ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق ب :

١. القائد .
٢. المرؤوسين .
٣. الجوانب التنظيمية في المؤسسة .
٤. الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة ثلاثها قيادات من نماذج شتى ، والشخص الذي يصلح لقيادة مجموعة في مشروع صناعي لا يصلح بالضرورة لقيادة مجموعة في مشروع تجاري ، كذلك فإن القائد الذي يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج قد لا يصلح لإدارة موظفي إدارة التسويق أضف إلى ذلك ، فإن السمات والأساليب القيادية التي تصلح لقيادة مستقرة قد لا تجدي لقيادة منظمة جديدة أو متغيرة ، وينطبق نفس الكلام بالنسبة للشركات الربحية

والمؤسسات غير الربحية أو الشركات في ظل المنافسة والشركات الاحتكارية أو الشركات الكبيرة والشركات صغيرة الحجم... الخ ومن خلال الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها مثل (٢٨) .

١. خبرة القائد السابقة ، وعمره .
٢. نوعية العمل الذي يشغله القائد .
٣. متطلبات أعمال أعضاء المجموعة .
٤. حجم مجموعة المساعدين .
٥. درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء .
٦. العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين .
٧. توقعات المرؤوسين الحضارية .
٨. التكوين الشخصي للمساعدين .
٩. المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة .
١٠. الوقت اللازم لاتخاذ القرار .

ومن أجل توضيح النظرية الظرفية في القيادة بشكل أفضل فإنه سيشار إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ ( فيدلر ) والمتعلقة بتحديد فيما إذا كان القائد غير المميز أو المتساهل في تقويمه للمرؤوسين سيكون أكثر فاعلية وإنتاجية في قيادته من القائد الذي يميز أو يتشدد في التقويم ففي الدراسات السابقة كان قد كشف أن القادة غير المميزين بين المرؤوسين الجيدين والسيئيين قد وصفوا من قبل مرؤوسيهم ويبدون عدم اكتراث في تحقيق علاقات حسنة معهم ، على الرغم من مساهمتهم في مناقشة

الاجتماعات وإعطاء التوضيحات وتحقيق التفاعل والمشاركة مع المرؤوسين

ولقد اعتقد ( فيدلر ) بأن مشاعر القائد التمييزية وارتباطها بفعالية القيادة تعتمد على حالة المجموعة أو ظروفها وفيما إذا كانت ملائمة أو غير ملائمة والتي ترتبط بالعوامل التالية :

- ١ . علاقة القائد الشخصية بالمرؤوسين .
  - ٢ . السلطة أو القوة الرسمية التي يهيئها لهم مركزه .
  - ٣ . درجة رسمية العمل الذي يجب أدائه من قبل المرؤوسين .
- فوجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات أكبر يجعل ظرف المجموعة أكثر ملاءمة نظراً لأن القائد سيئال دعماً أكبر من مرعوسيه ، وبإمكانه تطبيق ما يراه مناسباً بالسلطات المخولة له ، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل أفضل .
- وقد وجد ( فيدلر ) في دراسته أن مشاعر القائد التمييزية ترتبط إيجابياً بأداء المجموعة الرفيع عندما يكون ظرف المجموعة ملائم جداً أو غير ملائم أبداً . فعندما يكون ظرف المجموعة ملائم جداً ، فيصبح بإمكان القائد تبني مشاعر تمييزية نظراً لوضوح المهمات والمسؤوليات ووجود السلطة التي تدعم المركز القيادي أو تحقق له التجاوب الطوعي من المرؤوسين . وكذلك الحال عندما يكون ظرف المجموعة غير ملائم إطلاقاً فإن القائد يجب أن يتبع مشاعر تمييزية وإلا انهارت الأمور نظراً لعدم وضوح المسؤوليات والمهام وشيوع العلاقات المتوترة بين أعضاء المجموعة . أما في الحالة التي يكون فيها ظرف المجموعة معتدلاً في الملاءمة ، فإن مشاعر عدم التمييز أو التساهل أو غض النظر سترتبط إيجابياً مع أداء المجموعة الرفيع .

ويقترح ( فيدلر ) بناء على نتائج دراسته أتباع القيادة السمحة أو المتعاطفة أو المتساهلة مشاعر في عدم التمييز ضمن الحالات الثلاث التالية :

١. عندما تكون علاقات القائد مع المرؤوسين جيدة وسلطته قوية والعمل غامضا ، كما هو الحال مثلا في اجتماع ضابط من رتبة عالية مع جنود عاديين أو مدير شركة عام مع عمال أو مشرفين.

٢. عندما تكون علاقات القائد بالمرؤوسين سيئة وسلطته ضعيفة والعمل رسمي ومخطط، وذلك لان مهمة القائد ستقتصر في هذه الحالة على التوجيه والإرشاد وليس علي الرقابة التي لا يمكنه أداؤها إلا بعد تحسين مركزه السيئ.

٣. في الحالات العصبية الخطرة، لان السلوك المتعاطف المتسامح يخفف من مشاعر القلق والتلهف التي يعر بها المرؤوسين عادة في هذه الحالات.

#### ٤ - نظرية القوى القيادية:

حدا انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال ببعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية. وقد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبحثه عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك لمرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية.

وتقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة

والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي ... الخ. ولعل افضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قام الأستاذان "فرنش وريفى" French & Reven في أبحاثهما في جامعة ميتشيقان حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين وهي :

<b>Reward power</b>	١ - قوة المكافأة
<b>Coercive Power</b>	٢ - قوة العقاب
<b>Legitimate Power</b>	٣ - القوة الرسمية
<b>Referent Power</b>	٤ - قوة القدوة
<b>Expertise Power</b>	٥ - قوة الخبرة

**\* قوة المكافأة :**

تتحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها. فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير. وقد يسيطر القائد الإداري على مجموعة من المكافآت والحوافز التي تمكنه من حياة قوة المكافأة مثل الترقية وزيادة الأجر وتحسين صورة العمل والثناء والاحترام والاعتبار للمرءوسين . وغالبا ما تتحد درجة حياة القائد لقوة المكافأة بعدد من العوامل والقيود. فهو قد لا يمكنه، مثلا ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقيته وتعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات والقواعد العامة التي لا يمكن له السيطرة عليها . كما

قد يتمكن المرؤوس من إشباع حاجاته ورغباته من قبل زملائه وأصدقائه داخل العمل أو خارجه أو يكون قادرا على تغيير عمله والالتحاق بوظيفة أخرى داخل المشروع وخارجه، مما يؤثر على قوى القائد علي المكافأة ويجعل المرؤوس يتقبل بدرجات اقل سلطات رئيسه.

وبالطبع لا يمكننا أن نتصور أن تكون قوى القائد في المكافأة مطلقة غير مقيدة، إلا إذا كنا نتكلم عن القادة في المراكز العليا أو في المشاريع الخاصة الصغيرة. كما أن استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر فعال يتطلب من القائد أن يعي القيود التي تحد منها وان يتحقق من استخدامها بشكل معقول ومتوازن، عندما يتحقق الهدف العام والمصلحة المشتركة وليس لمجرد المحسوية أو إرضاء لبعض الجهات المعينة أو مكافأة للأعمال الفاسدة والعقيمة وغير المجدية، وتلجا بعض المنظمات والمشاريع في بعض الحالات لتحديد شروط منح المكافآت في أنظمتها وسياساتها الاقتصادية ببعض أشخاص الإدارات العليا لعدم قدرة العديد من الإداريين على التمييز بين الأعمال المجدية والفعالة وتلك التي تكون عقيمة وفاسدة أو لعدم قدرتهم على الحكم بموضوعية على الحالات التي تستوجب منحها أو تقييم شروط منحها بعدالة لمختلف المستفيدين.

#### \* **قوة العقاب:**

تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الآخر من قوة المكافأة. وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجاوب الإيجابية والاندفاع في سلوك لمرؤوس، فان قوة العقاب تحرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس. فعندما يهدد أحد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات

ورغبات المرعوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط العمل وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار، فإنما يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب. ويكون استخدامه لقوة العقاب بشكل مباشر عندما يقرر حسم نسب مئوية من راتب المرؤوس و يقون بإنذاره أو توبيخه أو إحالته لمجلس التأديب أو يطرده من العمل. وكما هو واضح فان استخدام القائد لقوته في العقاب يشابه سلوكه السلطوي الذي تمت الإشارة إليه ضمن النظرية السلوكية.

#### \* القوة الرسمية:

لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط. فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح اكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها. فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسه لأنه يوكل له مركزا في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبراها أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

وتشكل قدرة القائد بالتأثير على تفكير وسلوك المرؤوس بسبب مركزه الرسمي القوة الرسمية. وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز والإشارات والمكاتب والرتب والملابس التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

ويعتمد تجاوب المرؤوس مع سلطات رئيسه الناشئة عن قوته الرسمية على تصور هو إدراكه لدور الرئيس الرسمي وادوار الآخرين الرسمية للحد من سلطاته والتأثير فيها. فقد لا يعبا بتوجيهات المسؤول عند دراسة الحركة

والزمن إذا تبين انه يتجاوز سلطاته ومهمته أو أن اقتراحاته ستعدل من قبل شخص آخر لا يهمله أمر دراسة الحركة والزمن. وقد تحارب توجيهات عميد الكلية حول مضمون المقررات وطرق التدريس أو دوام الأساتذة من أنها تشكل انتهاكاً لحرمة التعليم وتجاوزاً لمركز العمادة الرسمي. إذا لم يتمتع العميد بالدور الرسمي الفعال لوضع آرائه موضع التنفيذ أو اعتقد أنها ستقاوم من قبل آخرين بيدهم الكلمة النهائية.

#### \* قوة القدوة:

يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات وأوامر أولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على اثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير. ويعزى أكثر الناس شيوع الموضات وتقليعات الملابس والقبعات وقص الشعر وغيرها إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعين بالمراكز الاجتماعية الرفيعة منهم. ويتم تقليد الآخرين بأساليب مختلفة كطريقة الحديث ونوع اللباس وتسريحة الشعر وطريقة التفكير وأساليب القيادة والإشراف وغيرها من أمور. وتسمى قدرة القائد في التأثير على مرعوسيه بسبب رغبته في تقليده والشعور بالتميز والارتباط معه بقوة القدوة. ويمكن أن تفسر قوة القدوة رغبة بعض المرؤوسين معرفة الكثير من طباع ومهارات رئيسهم البيئية والاجتماعية والدينية من اجل تقليده والتميز معه أو لإيجاد تبريرات منطقية لعدم تقليده والتميز معه ورفض توجيهات وسلطاته.

#### \* قوة الخبرة:

تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعيه ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه. وقد يكون اثر الخبرة والمعرفة واضحا بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظرا لأنها عمليا المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف والازعاجات. كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم في انه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية.

وبدون شك فان المعرفة والإدراك والوعي والحكمة هي من الصفات المحترمة في جميع حضارات العالم، فلا عجب أن يكسب الذي يحوز عليها إعجاب وتقدير المرؤوسين. حتى في الأحوال التي لا يكون فيها محبوبا من قبلهم. وقد يسمع من الطلاب أحيانا أن ذلك الأستاذ جامد متعنت... ومتعجرف... إلا انه يفهم. وقد يسمع من ناحية أخرى أشياء عن كياسة وظرف أحد القادة الإداريين وتمتعه بالأخلاق الحميدة، إلا انه لا يعرف كيف يؤدي العمل بشكل جيد وفعال.

## المبحث الثامن

### الاتصال (Communication)

#### مُقدِّمة

يمكن تعريف الاتصال على انه تبادل المعلومات ونقل المعني<sup>(٢٩)</sup> كذلك يمكن تعريفها بأنها تبادل الآراء والمعلومات من اجل أحداث تفاهم وثقة متبادلة أو أحداث علاقات إنسانية طيبة<sup>(٣٠)</sup> .

تعتبر عملية الاتصال من الوظائف الإدارية الهامة للقائد حيث بواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر وفهمها أمر ضروري جداً من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة. والتأثير على أعمال وسلوك الأفراد بما فيه مصلحة المؤسسة كذلك فان الاتصال يعتبر عاملاً أساسياً لتوجيه السلوك، فهو الوسيلة الفعالة لأحكام الإشراف على المرؤوسين والتابعة وإحاطة الجهاز الإداري علماً بمجريات الأمور داخل المنظمة .

#### \* أهداف الاتصال<sup>(٣١)</sup> :

- تعريف أعضاء المؤسسة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
- نقل التعليمات من القادة إلى التابعين .
- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة للاستعانة بها في اتخاذ القرار.

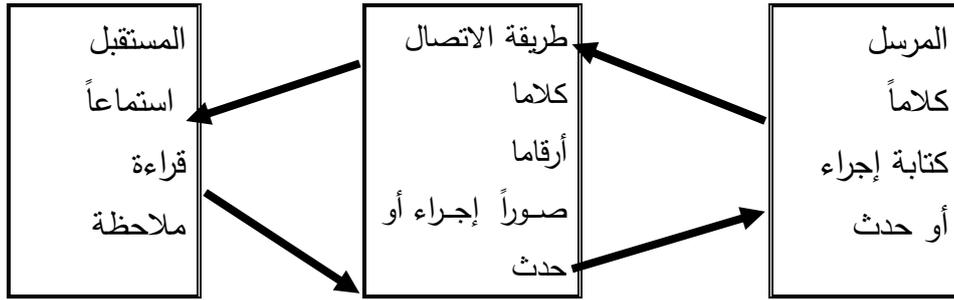
- نقل آراء ووجهات نظر الأفراد في الإدارة الدنيا (التنفيذية) وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية.
- تحقيق الرضا عند الجمهور بصفة عامة فيما يتصل بنشاط المنظمة أو الشركة وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية (٣٢).

### \* عناصر الاتصال:

يتم الاتصال عبر العناصر التالية كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (٥-٣) يوضح عملية (عناصر) الاتصال

المرسل - طريقة الاتصال - المستقبل



### \* خصائص الرسالة الجيدة:

- وضوح الهدف من الرسالة فكلما كان الهدف واضحاً زال الغموض وعدم الفهم من المستقبل.
- الاختصار حيث لا تكون طويلة لدرجة الإسهاب ولا تكون مختصرة لدرجة عدم توضيح المعنى.
- اللغة السليمة التي تتناسب ومقدرة المستقبل.
- التأثير: يجب أن تكون الرسالة قادرة على التأثير حتى تحفز المستلم على الاستجابة لها. (٣٣)

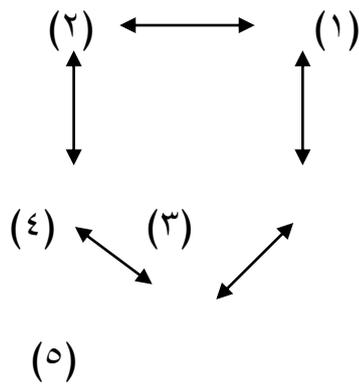
كما يتضح من الشكل فان المرسل يقوم بإرسال رسالة تتضمن محتوى معنيا يفترض أن يفهم المرسل إليه أو المستقبل نفس محتوى الرسالة حتى يتحقق الهدف من الاتصال.

وعملية الإرسال مثل عملية الاستقبال يمكن أن تأخذ عدة أشكال كما هو موضح في الشكل أما كتابة أو كلاما أو رسما أو نشاطا أو حركة. أما الاستقبال فيتضمن الاستماع أو القراءة أو الملاحظة ولضمان التأكد من وصول الرسالة وفهمها من المستقبل فانه لابد وان يصبح المستقبل مرسلًا ويصبح المرسل مستقبلاً.

#### \* شبكات الاتصال :

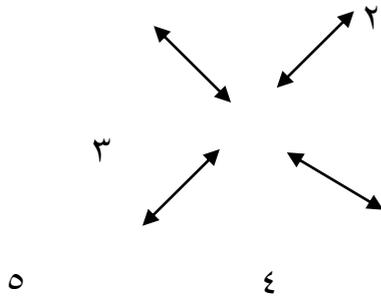
وقد دلت الأبحاث والدراسات التي أجريت في حقل الاتصالات الإدارية أن التنظيم الدقيق لتدفق المعلومات سوف يؤدي إلى الكفاءة الفعلية في العمليات ولكن ليس بالضرورة في معنويات الأفراد. وقد توصلت هذه الدراسات إلى نماذج مختلفة لشبكات الاتصال منها:

#### ١ - الشبكة الدائرية:



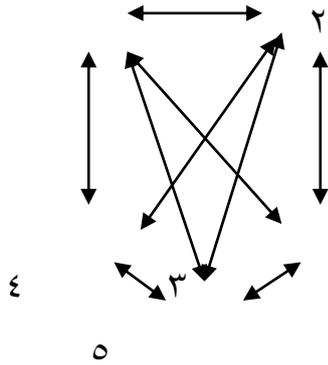
وتعني الاتصالات في الشبكة الدائرية أن كل فرد في المجموعة المكونة من خمسة أعضاء يمكن أن يتصل بجيرانه المباشرين في الشبكة وهم اثنان فقط. فمثلا يمكن للعضو رقم ٥ أن يتصل بالأعضاء ٣ ، ٤ ويمكن للعضو رقم ١ أن يتصل بالأعضاء ٢ و ٣ .

## ٢ - العجلة:



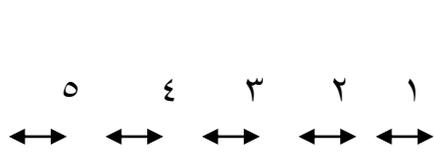
يلاحظ في شبكة العجلة أن أعضاء المجموعة يختارون شخصاً من بينهم هو العضو رقم ٣ ليكون هو مركز الاتصالات. ويقوم شخصياً بالاتصال بكل عضو من الأعضاء ١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ بشكل فردي.

## ٣ - الشبكة المتكاملة:



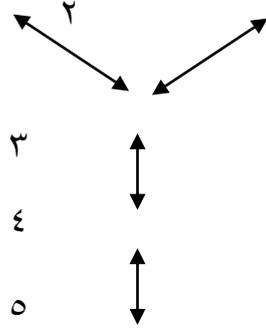
يتم الاتصال في الشبكة المتكاملة لجميع الأعضاء مع بعضهم البعض دون قيود حيث يمكن للعضو رقم ١ الاتصال بجميع الأعضاء ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ .

## ٤ - شكل السلسلة:



يتم الاتصال فقط بعضو واحد فمثلاً يقوم العضو رقم ١ بالاتصال بالعضو رقم ٢ ويمكن للعضو رقم ٤ الاتصال بالعضو رقم ٣ أو ٥ ويتصل العضو رقم ٥ فقط بالعضو رقم ٤ .

## ٥ - حرف Y:



حيث يتم الاتصال بعضو أو أكثر حسب موقعه في الهيكل التنظيمي فمثلا يستطيع العضو رقم ٣ الاتصال برقم ١ ، ٢ ، ٤ ، في حين أن العضو رقم ٤ يستطيع الاتصال برقم ٣ ، ٥ .

وقد دلت الدراسات على هذه الأنماط من شبكة الاتصالات على النتائج التالية:

شبكة العجلة التي تتصف بمركزية الاتصالات تقدم حلاً سريعاً للمشاكل، ولكنها لا تقدم إشباعاً وظيفياً لأفراد المجموعة بالقياس مع الشبكة المتكاملة. أن أعضاء شبكة الدائرة كانوا أكثر بطناً في عملية اتصالات اختيار القائد من بينهم ويرتكبون كثيراً من الأخطاء<sup>(٣٤)</sup>.

كذلك وجد أن أعضاء الشبكة المتكاملة يصلون إلى اتخاذ قرار سريع حينما تكون المشكلة التي يواجهونها على قدر كبير من الأهمية والتعقيد. كذلك فإنها تتسم بارتفاع الحالة المعنوية لأعضائها وكذلك المرونة في مواجهة أي تغيرات<sup>(٣٥)</sup>. غير أن نتائج هذه الدراسات لا يمكن على أي حال أن تكون عامة وتتنطبق على أية مؤسسة. بيد أنه يمكن للمديرين الاستفادة من بعض نتائجها في توجيه سلوك المرؤوسين واختيار أسلوب الاتصالات الفعالة معهم.

ويمكن القول بأنه كلما كانت طبيعة العمل تميل إلى التكرار والروتين كلما استدعى ذلك اتباع شبكة الاتصالات المركزية (العجلة)، (Y)، كلما كانت طبيعة العمل تتميز بعدم التكرار كلما شجع ذلك على اعتماد أسلوب لا مركزية الاتصالات كما هو موضح في الشبكة المتكاملة.

### \* أنواع الاتصالات :

#### أولا : الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية. فكل مدير في أي شركة بحاجة إلى إجراء اتصالات لنقل أوامره وتعليماته إلى مرعوسيه. كذلك فإن كل موظف في الشركة بحاجة إلى إجراء اتصالات لرفع تقاريره إلى رؤسائه، ويعقد الاجتماعات المتعلقة بالعمل وتوجيه الاستفسارات عن نظم وإجراءات وتعليمات العمل والحصول على إجابات على ذلك من رؤسائه وتتقسم الاتصالات الرسمية إلى نوعين رئيسيين:

#### ١- الاتصالات الرأسية:

وهي الاتصالات التي تكون في الشركة بشكل رأسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس ومرعوسيه أو بين المرؤوسين ورئيسهم وتأخذ الاتصالات الرأسية أحد الاتجاهين التاليين:

أ- **الرأسية الهابطة:** وهي تلك التي تكون من الرئيس إلى مرعوسيه وتتخذ صور تعليمات وأوامر وتوجيهات تتعلق بالعمل بالإضافة إلى طلب تقارير معينة<sup>(٣٦)</sup>.

ب- **الرأسية الصاعدة:** وهي تلك التي تكون من موظف إلى رئيسه المباشر والهدف من هذه الاتصالات هو التغذية العكسية فالمدراء

يجب إبلاغهم بما تم تنفيذه من أوامر وتعليمات ومستوى إنجاز، كذلك تشمل الاتصالات الراسية الصاعدة تقديم الاقتراحات والتظلم والشكاوي والاستفسارات وغيرها<sup>(٣٧)</sup>.

## ٢- الاتصالات الأفقية:

وهي التي تكون عادة بين موظفين من نفس المستوى الإداري وتحدث هذه الاتصالات بين مدراء الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد وكذلك قد تحدث بين مشرف وآخر في نفس القسم وأيضاً قد تتم عبر تكوين اللجان المختلفة ويؤدي الاتصال الأفقي إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة مما يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية وحل العديد من المشاكل مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة. كذلك فإن الاتصالات الأفقية تؤدي إلى تحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي<sup>(٣٨)</sup>.

## ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم بين الأفراد - رؤساء ومرؤوسين وزملاء - بغض النظر عن موقعهم الوظيفي يتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال، ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية. وإنما يجري بشكل عفوي، وغير رسمي، وغير مكتوب، وغير موقوت، أو محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مراحل العمل وإنما هو مستمر وينقطع، وينساب ويتعطل، حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم الغير رسمي<sup>(٣٩)</sup>.

ويمكن إيجاز أهم صفات الاتصالات غير الرسمية بما يلي<sup>(٤٠)</sup>:

- السرعة في نقل المعلومات بطريقة أسرع من تلك التي تنقل عن طريق الاتصالات الرسمية.
- صدق المعلومات المنقولة حيث أن حوالي ٧٥% من المعلومات التي تأتي من خلال الاتصالات الغير رسمية هي معلومات دقيقة وصادقة، وهنا يجب التمييز بين الاتصالات غير الرسمية والإشاعة.
- فعالية المعلومات حيث تصل هذه المعلومات إلى الأشخاص الذين تهمهم هذه المعلومات ولكن ليس لهم مصلحة بها.
- المساعدة في توضيح المعلومات المنقولة بواسطة الاتصالات الرسمية.
- عدم تدفق المعلومات بشكل ثابت ودائم.

#### \* وسائل الاتصال:

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى أربعة مجموعات<sup>(٤١)</sup>:

- ١- وسائل مقروءة: ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملصقات.
- ٢- وسائل مسموعة: وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة إلى قراءة، ومنها الراديو والندوات والمحاضرات والتلفون.
- ٣- وسائل مرئية: وهي التي يمكن رؤيتها بالعين ومنها التلفزيون والمعارض والصور، الدوائر المغلقة.
- ٤- وسائل اللغة الصامتة: وهي التي لا تعتمد على القراءة أو الاستماع أو المشاهدة بل على الإشارة والحركات الجسدية.

## \* معوقات الاتصال:

يجدر التنبيه إلى المشكلات التي تعترض الاتصالات فتقلل من فعاليتها ومن ثم تؤثر على نتائج الأعمال، كذلك على علاقات الأفراد. وتوجد هذه المعوقات في واحد أو أكثر من العناصر الآتية:

- ١- اللغة وطريقة استخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل.
- ٢- قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها.
- ٣- النماذج والمستندات والإجراءات المتبعة.
- ٤- عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.
- ٥- الوقت التي تستغرقه المعلومات في الانسياب من شخص لآخر ومن إدارة لأخرى.
- ٦- الأخطاء الإنسانية التي تلخص في سوء الفهم والتحريف المتعمد أو غير المقصود للمعاني.
- ٧- الحالة النفسية والمزاجية وتأثيرها على معاني الكلمات والمعلومات.
- ٨- المشكلات الشخصية والاجتماعية للأفراد وأثرها على رغبتهم وقدرتهم في تبادل المعلومات.

كذلك هناك بعض المعوقات التي تعيق عملية الاتصال فليس كل ما يكتب يقرأ وليس كل ما يقرأ يتم فهمه وليس كل ما يتم مشاهدته يتم التركيز عليه وفهمه ، وغالبا ما تؤدي الاتصالات غير الجيدة إلى انتشار الإشاعات وسوء الفهم وهناك بعض المعوقات منها:

- ١- الانتقاء الادراكي حيث أثبتت الدراسات أن الفرد يميل إلى رؤية وسماع ما هو مستعد لإدراكه فقط ولا يتم التركيز على كل مفردات الرسالة<sup>(٤٢)</sup>.
- ٢- الأحكام المسبقة والانطباعات المرسخة في ذهن المستقبل عن المرسل.
- ٣- عنصر الوقت حيث انشغال المديرين والموظفين مما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.
- ٤- طبيعة التنظيم من حيث عدم وضوح السياسات والإجراءات بالإضافة إلى عدم تحديد السلطات والمسئوليات بين موظفي المنظمة.
- ٥- اختلاف الأفراد في مهاراتهم الاتصالية من حيث اختلاف قدرات ومهارات الأفراد الاستيعابية والتعبيرية.
- ٦- كثرة قنوات الاتصال مما قد يؤدي إلى تعرض الرسالة إلى التشويش والتحريف.
- ٧- الرقابة على الاتصال قد يؤدي إلى تغيير بعض الكلمات أو الجمل في الرسالة.
- ٨- ظروف الاتصال المحيطة مثل الضوضاء، الازدحام، ... الخ.
- ٩- المعاني والمصطلحات العلمية.

### \* زيادة فعالية الاتصال:

من المعروف أن الاتصالات التي تجري يوميا كثيرة ومتعددة، ولكن ليس كل هذه الاتصالات فعالة، واهم طرق زيادة فعالية الاتصال ما يلي:

- ١- وضوح الرسالة المراد نقلها باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تحمل اكثر من معنى.
- ٢- التكرار والتأكد من أن الرسالة قد نقلت وفهمت من قبل المستقبل بالشكل الذي عناه المرسل.
- ٣- التدقيق على عناصر عملية الاتصال ومحاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها وبالتالي تجنب ارتكاب الأخطاء خلال عملية الاتصال.
- ٤- الإنصات الجيد خلال نقل الرسالة.
- ٥- القراءة المتمعنة والمركزة أثناء استلام الرسالة من قبل المستقبل فالقراءة السطحية قد توصل المستقبل إلى فهم سيئ للرسالة.
- ٦- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- ٧- اختيار الظروف المناسبة والوقت المناسب للاتصال<sup>(٤٣)</sup>.

## حالة عملية (٤٤)

### المشرف الجديد

عندما عاد مدير المصنع العربي للمنسوجات الصوفية سمير إبراهيم من الغداء وجد عدداً من العمال متجمهرين في الساحة الخارجية للمصنع وقد علت أصواتهم ، كما سمع اسم المشرف الجديد الذي عينه منذ شهر يتردد على ألسنتهم.

اقترب المدير من العمال وطلب إلى ثلاثة منهم أن يأتوا إلى مكتبه لبحث معهم المشكلة التي يواجهونها . وبالفعل حضر إلى مكتبه الثلاثة من العمال .  
قال المدير :

إن المشرف الجديد الذي عينته يحمل شهادة جامعية في الهندسة ، كما أن له خبرة طويلة في العمل ، وأرى أنكم محظوظون أن تعملوا مع مثل هذا الإنسان ، وأرجو أن تحدثوني برأيكم بصراحة فيه .  
شكره العمال على ذلك ، وعلى المعلومات التي ذكرها لهم عن مشرفهم.  
قال العامل محمد مروان :

- أود أن أؤكد لك ، سيدي ، أن المشرف الجديد قد أثار مشاعر كل من يعمل معه في المصنع ، أنني أعمل في قسم صيانة الآلات ، ويعمل معي فنيون ذو كفاءة عالية ، إن المشرف الجديد لا يعرف كيف يتعامل مع الفئة الأخيرة فقد أعد لهم قائمة طويلة بالأعمال التي يجب عليهم أن يقوموا بها ، ورغم أن بعضهم قد أمضى في عمله أكثر من خمس وعشرين عاماً ، ثم أنه لا يتورع عن غمزهم وتذكيرهم بفشلهم وعجزهم.  
وقال العامل هيثم درويش :

- إن مشكلتي مع المشرف الجديد تكمن في أن لي وضعاً خاصاً يجبرني على التأخر ، نصف ساعة يومياً عن الدوام ، ولكنني أعوض عن هذا التأخير بالعمل لمدة نصف ساعة إضافية بعد أن يذهب العمل الآخرون إلى بيوتهم ، أنني أضطر إلى أخذ ابني الصغير والوحيد إلى معهد الصم والبكم حيث يعالج هناك من مشكلة صمم يعاني منها ، أنني أقوم بواجبي على خير وجه ، وكل عامل في المصنع يعلم بهذا الوضع الخاص ، إن المشرف السابق قد سمح لي بهذا التأخير ، وكان تقويمه لأدائي عالياً دوماً . عندما أتى المشرف الجديد ، أفهمني أن التعليمات هي التعليمات وأنه لن يسمح لأية استثناءات لأي إنسان ، وأنه يأتي إلى المصنع في الوقت المحدد ، وكل عامل أن يقوم بما يقوم به هو نفسه .

وعندما فاتحته اليوم بأنني سأتأخر غداً لمدة نصف ساعة لأخذ أبنني إلى معهد الصم والبكم ، صدّني ، وألقى عليّ محاضرة في الانضباط وحسن التصرف ، فخرجت غاضباً وتحدثت مع زملائي في الموضوع ، وكان هذا موضوع جدالنا عندما حضرت اليوم من الغذاء ووجدتنا متجمهرين في الساحة.

وقال العامل محمد سلامة :

- إن ما يزعجني في المشرف الجديد الأفكار الجديدة التي يبغى تطبيقها في المصنع ، وأن بعض هذه الأفكار جيدة ، وما يزعجني هو الطريقة التي يود تطبيقها بها ، أنه لا يفتأ يكرر أن ما تعلّمه في الكلية من أفكار جديدة هو كيت وكيت ، وأن علينا أن نأخذ بها دون مناقشة ، بصراحة ، لقد سئمت أسلوبه في العمل والتعامل بحق العمال القدامى.

لقد أبدى مدير المصنع اهتماماً بالغاً بما سمع ، واستدعى المشرف الجديد إلى مكتبه وبحث معه النقاط التي أثارها العمال ، وطلب إليه أن يجتمع مع العمال ليتعرف إلى شكاواهم وليعالج المشكلات التي تؤرقهم.

### أسئلة للمناقشة :

- ١- كيف يمكن للمشرف الجديد أن يعالج موضوع شكوى العامل الأول محمد مروان ؟
- ٢- كيف يمكن للمشرف الجديد أن يعالج مشكلة العامل الثاني هيثم درويش ؟
- ٣- كيف يمكن للمشرف الجديد أن يستفيد من ملاحظة العامل محمد سلامة؟
- ٤- هل كان الاتصال بين المشرف الجديد مع العامل اتصالاً فعالاً ؟
- ٥- ما رأيك في الأسلوب الذي عالج به مدير المصنع سمير إبراهيم مشكلة تجمهر العمال في الساحة ؟

## أسئلة الفصل الخامس

- ١- ماذا يقصد بالقيادة ؟
- ٢- من أهم الدراسات المعاصرة للقيادة دراسة رنسيس لايكيرت ، تحدث عنها .
- ٣- ما هي الاقتراحات الأساسية التي يقوم عليها نمط القيادة الدكتاتوري؟
- ٤- اذكر المزايا والمهارات التي يجب أن يتمتع بها المدير الفعال.
- ٥- ما الفرق بين القيادة الديمقراطية والقيادة الدكتاتورية ؟
- ٦- ما المقصود بالاتصال وما هي أهدافه ؟
- ٧- اذكر خصائص الرسالة الجيدة .
- ٨- وضح أشكال الاتصال المختلفة .
- ٩- ما هي أنواع الاتصال الرسمية ؟
- ١٠- يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى أربع مجموعات ، ما هي ؟
- ١١- هناك كثير من المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام عملية الاتصال ، وضح ذلك ؟
- ١٢- ما هي أهم الطرق التي يمكن من خلالها زيادة فاعلية الاتصال ؟

## الهوامش

١. المنيف ، إبراهيم عبد الله ، (الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، ١٩٨٣، ص ١٥١، ص ١٨٦.
٢. فبصوص ، أحمد عبد ربه "فن القيادة في الإسلام" مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، ص ٣٣
٣. سليمان ، حنفي محمود "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية - الإسكندرية - ١٩٨٠ ص ٥٦٣.
4. Whyte, william (man and organization) Homewood, 111, richard , Irwin inc, 1959, p 183.
٥. المغربي ، كامل محمد ، المدخل لادارة الأعمال : "أسس ووظائف". مكتبة عمان ، عمان، الأردن ١٩٧٤- ص٢٣٦-ص ٢٣٥.
٦. علاقي ، مدني عبد القادر ، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". تهامة، جدة، السعودية، ١٩٨٥، ص ٥٨٢.
٧. المغربي ، كامل محمد ، المدخل لادارة الأعمال : "أسس ووظائف". مكتبة عمان، عمان، الأردن ١٩٧٤- ص٢٣٦-ص ٢٣٥.
٨. عبد الوهاب ، علي محمد ، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة ، السعودية ١٩٨٢-ص١٠٣.
٩. المنيف ، إبراهيم عبد الله ، (الإدارة: المفاهيم، الأسس ، المهام) ، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة ، جدة ، ١٩٨٣ ص ١٦٩.
١٠. ديسلر ، جاري "أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية ١٩٩١ ص ٥٥١.
١١. الهواري، سيد ، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥، ص ٣١.

١٢. الهواري، سيد ، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥، ص ٥١-٦١.
١٣. الهواري، سيد ، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥، ص ٩٣-١٦.
١٤. الهواري، سيد ، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٣١-١٤١.
١٥. الهواري، سيد ، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥ ، ص ١٥١-١٦٤.
١٦. الهواري، سيد ، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥، ص ١٧٧-٢٠٧.
١٧. عبد الوهاب ، على محمد ، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص ١١٤-١١٨.
١٨. النجار ، محمد عدنان ، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠، ص ٢٠٣.
١٩. توفيق ، جميل احمد ، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي" ، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦ ص ٣٤٧.
٢٠. الغمري ، إبراهيم ، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٣٨٢.
٢١. النجار ، محمد عدنان ، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠ ص ٢٠٣.
٢٢. النجار ، محمد عدنان ، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠ ص ٢٠٣.
٢٣. عساف ، محمود ، "أصول الإدارة" ، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية ، ١٩٨٢، ص ٤١٧.

٢٤. الغمري ، إبراهيم ، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٣٨٢.
25. –Keith Davis "Human Relations at work". New York, Mc Graw – Hill Book Company , 1969.
٢٦. عساف ، محمود ، "أصول الإدارة" ، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية ، ١٩٨٢، ص ٤١٧.
٢٧. ديسلر ، جاري "أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية ١٩٩١ ص ٥٥١.
٢٨. النجار ، محمد عدنان " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠، ص ٢١٤.
٢٩. قاري ديسلر، "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة" دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٩٢، ص ٥٧٥.
٣٠. المغربي ، كامل ، "المدخل لادارة الأعمال:أسس ووظائف" مكتبة عمان، الأردن، ١٩٧٤، ص ٢٥٥.
٣١. عساف ، محمود ، "أصول الإدارة" مكتب لطفي للالات الطابعة، القاهرة، ١٩٨٢، ص ٤٨٣-٤٨٤.
٣٢. الغمري ، إبراهيم ، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٤٥٢.
٣٣. المغربي ، كامل ، "المدخل لادارة الأعمال:أسس ووظائف" مكتبة عمان، الأردن، ١٩٧٤، ص ٢٦٠.
٣٤. علاقي ، مدني عبد القادر ، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية" تهامة للنشر، جدة، السعودية، ١٩٨٥، ص ٦٢٥-٦٢٦.
٣٥. إسماعيل ، حنفي محمود ، "الإدارة منهج شامل" دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٨٠، ص ٥٠٠.

٣٦. توفيق ، جميل أحمد ،"إدارة الأعمال: مدخل وظيفي" دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦، ص ٣٨٠.
٣٧. عساف ، محمود ،"أصول الإدارة" مكتب لطفي للالات الطابعة، القاهرة، ١٩٨٢، ص٤٨٣-٤٨٤.
٣٨. عامر ، سعيد يسن ،"الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها" دار المريخ للنشر،الرياض، ١٩٨٦، ص ٦٤.
٣٩. عبد الوهاب ، علي محمد ،"مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٨٢، ص١٠٩.
٤٠. جودة ، محفوظ أحمد ،"العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات" دار الهلال،١٩٩٦، ص١٢٦-١٢٧.
٤١. محفوظ أحمد جودة،"العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات" دار الهلال،١٩٩٦، ص١٣٧.
٤٢. المنيف ، إبراهيم عبد الله ،"الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام" دار العلوم، القاهرة، ١٩٨٣، ص١٧٥.
٤٣. جودة ، محفوظ أحمد ،"العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات" دار الهلال،١٩٩٦، ص١٣٠-١٣١.
٤٤. درة ، عبد الباري ، حالات إدارية عربية ، الأردن ، مكتبة المحتسب ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٥ ، ص ١٠٣-١٠٦.