

تمهيد

القيادة ظاهرة احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعها المختلفة إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال، انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري وأصبحت الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم.

فقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة، نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: أركان القيادة الإدارية وأهم خصائصها وطرق اختيار القادة.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من إحدى العمليات الإدارية الهامة، في مختلف المنظمات وذلك للدور الذي تلعبه في اتخاذ القرارات الملائمة لمختلف النشاطات الإدارية والفنية كالخطيط والتنظيم والرقابة فالمنظمات المعاصرة تحتاج إلى قيادات إدارية ذات فعالية عالية من حيث المهارات والخبرات والاتجاهات والشخصية القيادية الناجحة، وذلك للنهوض بمؤسساتهم وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة في التاريخ لكن القيادة لم تكن في هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، وتتأثر بالخبرة الشخصية، وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين. فلقد عرف كل من "Koonty and Adoonel" القيادة على أنها : "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متفاني" (Koonty ,d.doonel ,1964,P84).

ويعرفها " Ordway tead " في كتابه " فن القيادة " بأنها: "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين" (Ordway tead ,1935,P02). أما " Fiedler " قال بأن القيادة تعني: " الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد". (F. Fiedler ,1979,P50). أما " Brown " فيقول عنها: "أنها عملية نفسية لتوجيه التابعين". (محمود سلمان العميان، 2002، ص258).

ونجد عبد الكريم درويش وليلى تكلا عرفا القيادة على أنها: " القدرة التي يتأثر بها

المدير على مرؤوسيه وتوجيههم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته". (محمود سلمان العميان، 2002، ص25).

ويعتبر محمد مرسى القيادة بمثابة: "السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك". (محمد البياع، 1985، ص24).

ويصفها "Fifner and Persthus" على أنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية". (جمال الدين محمد مرسى 1986، ص191)

وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين كتاب الإدارة وعلمائها في تعريف مصطلح القيادة، إلا أنهم جميعا يتفقون على مفهوم واحد للقيادة وهو أنها: "عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين".

ومن هذا المفهوم تتضح العناصر الأربعة الأساسية لعملية القيادة وهي:

1. عملية التأثير التي تحدث بين الأفراد أو جماعة وجماعة أخرى.
2. إن عملية التأثير هذه تقع على أنشطة الأفراد والجماعات.
3. إن ما تحدثه هذه العملية من أثر هو تحريك الأفراد والجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية وعن إقناع وبحماس وثقة.
4. إن تحقيق الهدف المشترك يتم في إطار الظروف الحاكمة للموقف القيادي. (سعيد محمد المصري، 1999، ص192).

فعملية القيادة لا تقوم إلا لو وجد من "يقود" ومن "يقادون" وإلا وجد هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين .

ومن ذلك يمكن القول بأن عملية القيادة هي دالة تكون كالتالي:

القيادة = القائد + التابعين + الهدف المشترك + ظروف الموقف

المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة والإدارة

تعرف الإدارة على أنها نشاط يزاوله جزء أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة، ويعرف عبد الكريم درويش وليلى تكلا للإدارة بأنها: " توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين". (سعيد محمد المصري، 1999، ص193).

ويعرفها "Fiffner and Persthus" الإدارة على أنها: " تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة".

ويعرف "Tyagi" الإدارة على أنها: "إنجاز الأعمال أو الترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر".

وغالبًا ما تستخدم الكلمة الإنجليزية Management تدل على الإدارة في القطاع الخاص Private section أي بمعنى إدارة الأعمال، وهناك الكلمة الإنجليزية Administratio والتي تدل على الإدارة في القطاع العام أو الإدارة العامة Puplic .director

والواقع أن كلمة Administration حيث أن الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية Administration حيث Ministration يخدم أو يقدم مساعدة وخدمة للآخرين.

ويجب أن نفرق بين "الإدارة" و"علم الإدارة" فالإدارة كما لاحظنا من خلال التعريفات المختلفة نوع من الجهود والأنشطة لتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم حيث يكون هناك تفاعل وتعاون وتنسيق بين ثلاثة عناصر رئيسية:

❖ الأفراد العاملين والمستخدمين.

❖ المواد والأموال.

❖ الأفكار السائدة .

وهذه جميعها أنشأت لتحقيق هدف معين هو هدف التنظيم، بينما علم الإدارة يعني إخضاع كل الجهود والأنشطة والعناصر الثلاثة السابقة للبحث العلمي والتجريب للوصول إلى قواعد عامة تتصف بالصدق Validity والموثوقية Reliability والذي يكون تحصيل حاصل للثبات والتكرار في النتائج المخبرية والتجريب.

هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة ورأي آخر يقول أن القيادة جزء من الإدارة ورأي ثالث يقول: أن الإدارة علم بينما القيادة فن ومع أنني لا أود الدخول في إدخال هذه الآراء بعيداً إلا بالقدر الذي يمكنني من توضيح مجموعة من المسلمات والبدييات ويشكل نضج كل واحد منها في إطاره المناسب، وفي هذا المجال لابد من ذكر بعض القواعد والتعابير المتفق عليها إلى حد ما.

❖ كل قائد يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً، لكن ليست كل مدير يستطيع أن يكون قائداً ناجحاً.

القيادة بالروح، مركب من الشخصية والبصيرة، أنها تطبيق في الفن، الإدارة بالعقل مسألة حسابات دقيقة، إحصائيات، أساليب، مواعيد روتين، أنها تطبيق في العلم.

❖ المدراء ضروريون القادة جوهريون "أساسيون" (ظاهر كلالدة، 1997، ص 27).

الإدارة جزء من القيادة:

يتضح لنا أن القيادة مسألة شخصية وأن واحد يستطيع أن يطورها، فقد سقطت نظرية " القائد المولود" أو " القيادة المولودة بالفطرة"، فأصبحت القيادة لها مناظيرها المتعددة ونظرياتها ووسائلها وأدواتها، ويمكن تنظيمها بالممارسة والخبرة على اعتبار أنها مكتسبة، فالقيادة دائماً تكون في قمة الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقف القيادية أو الإدارية حسب تسلسلها القيادي الهرمي، فالقيادة بحكم موقعهم يجب أن لا ينغمسوا في

تفاصيل العمل الروتيني اليومي، ويجب أن لا يكون لهم تطلع استراتيجي شامل وواسع لأنهم بدون ذلك يصبحوا إداريين مكتبيين فهي لا تعمل عنهم صفة القيادة، أما الإدارة فهي ترتبط ارتباطاً مباشراً وقوي بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين كما قلنا.

بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، لأن القيادة هي من صنع القائد نفسه وطريقته في التعامل والتأثير.

بينما الإدارة هي تجسيد للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو التنظيم والتعامل المألوف والتغيير، رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن وليس لها دوراً في تغييره لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف أو الأغراض المقررة بالفعل، من هنا ينظر إلى رجل الإدارة على أنه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار.

أما القائد فهو داعية تغيير مطلوب منه أن يحدث تغيرات في البناء والتنظيم ومن هنا يمكن أن ينظر إليه أنه عامل معلق للأوضاع الراهنة. (ظاهر كلالدة 1997، ص48).

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

أولاً: نظرية السمات

ظهرت هذه النظرية خلال الفترة الممتدة بين 1930-1950 حيث تقول أن الشخص يجب أن تتوفر فيه صفات أو سمات معينة تميزه عن سواه بما يجعله قائداً، ولقد حاول العديد من الباحثين اكتشاف سمات يتصف بها القائد، ومن أهم هذه الدراسات دراسة "جيسيلي Ghiselli"، وقد تمت هذه الدراسة على 90 منظمة في أمريكا و300 مدير. ولقد استطاع جيسيلي الوصول إلى أن المدير الناجح يتمتع بصفات معينة، ومن بين

السمات ما يلي:

1. الصفات الجسمية أو البدنية (فيزيولوجية): وهذه الصفات بدورها تشمل مجموعة من الصفات مثل الطول والوزن وحسن المظهر والصحة والحيوية والنشاط واللياقة.
 2. الصفات الذهنية (العقلية): الإدراك، الذكاء، الفهم، والتفكير، والتبصر، أو بعد النظر القدرة على التنبؤ والتخطيط.
 3. الصفات النفسية أو الشخصية (سيكولوجية): وتشمل الثقة بالنفس والمهارة روح المبادرة، القدرة على إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والأمانة والاستقامة والقدرة على الإقناع والشجاعة والتسامح.
 4. الصفات الإجتماعية الوظيفية: وتضم مجموعة من الصفات، فالاجتماعية تتمثل في المركز أو المكانة الاجتماعية، النضج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات والمعاملات الإنسانية والقدرة على التداخل والتفاعل وإقامة علاقات مع الغير.
- أما الصفات الوظيفية فتشمل الدافع أو الاهتمام بالإنجاز، المبادأة والابتكار، المثابرة والقدرة على الإشراف وتسيير الأمور. (سعيد محمد المصري، 1999، ص197).
- على الرغم من هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها علماء الإدارة في هذا الاتجاه إلا أنهم لم يتوصلوا إلى صفات معينة ومحددة وخاصة بالقائد لهذا وجهت لها الكثير من الانتقادات كصعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد إلى جانب اختلاف الباحثين أصلاً في تحديد هذه الصفات القيادية، ونرى كذلك إهمال فعالية العاملين أو المرؤوسين في عملية القيادة، ونجد كذلك أن هذه النظرية، اعتبرت هذه السمات سمات طبيعية وأهملت في ذلك تأثير البيئة في هذه الصفات وبناءً على ذلك لا يمكن تحديد صفات القائد تحديداً دقيقاً. (محمود سلمان العميان، 2002، ص26).

ثانياً: النظرية السلوكية

تميز هذه النظرية بين القيايين على أساس سلوكهم وتصرفاتهم وتأثيرها على العمال

لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أبرز أنصار هذه النظرية الأستاذين "ألتون مايو" و"كيرت ليوين" لقد حاول الأستاذ ليوين الربط بين القيادة وتحقيق التفاعل، وتتخذ القيادة الأشكال التالية:

1. القيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية: التي تقوم على سلطة القائد وأوامره في أداء العمل، فهو الذي يحدد قواعد العمل داخل المنظمة ولا يشاركه أحد في اتخاذ القرار وقد لجأ إلى منح المكافآت إلى العمال لتثبيت العلاقة الشخصية بينه وبين العامل بدلاً من العلاقة الوظيفية.

2. القيادة الديمقراطية: وهي تقوم على مشاركة أعضاء المنظمة في تحديد السياسة العامة للمنظمة، فهي تعتمد على تنمية العلاقات الإنسانية والتي تسمح بإيجاد نظام للاتصال الفعال، وتتحدد بمقتضاها صورة المكافأة والعقاب بموضوعية، ويرى فيها بعض الباحثين أنها الشكل المستقبلي بسبب غزو الثقافة التنظيمية للمنظمات. (كواجي مصطفى، 2002، ص75، 76).

3. القيادة الفوضوية: وهي التي تقوم على الذاكرة الكاملة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ، فالقائد الفوضوي هو الذي يترك لأعضاء جماعته الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا إذا طلبوا منه ذلك. (عبد الرحمان محمد عيسوي، بدون ذكر السنة، ص147).

ثالثاً: النظرية الموقفية

يتزعم هذه النظرية " فيدلر" وتتنظر هذه النظرية إلى الوظائف القيادية والسلوك الذي يعبر عنها ويقوم بها الفرد في موقف معين على أنها هي قيادة.

وتشير هذه النظرية إلى أن العضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، وترى هذه النظرية بأن القائد لا يمكن

أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية. ويذهب بعض الباحثين في مجال الإدارة إلى المزيد من التفصيل في مجمل النظرية الموقفية بحيث وجدوا أن العوامل التالية تؤثر على القيادة الفعالة:

- أ. تاريخ المنظمة.
- ب. عمر القائد ونبرته السابقة.
- ج. المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.
- د. المناخ النفسي السائد للجماعة المقادة.
- هـ. نوع الوظيفة التي يتولاها القائد.
- و. حجم الجماعة المقادة.
- ز. إلى أي حد مطلوب تعاون أعضاء الجماعة.

وبهذا فالنظرية الموقفية تعتمد على عنصرين هما: نمط القيادة والموقف القيادي حيث استخدم "فيدلر" النمطين القياديين اللذين تم التوصل إليهما في الدراسات السابقة حول أنماط القيادة وهما:

- ❖ نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج.
- ❖ نمط القيادة المهتم بالعاملين ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية. (مصطفى نجيب، بدون السنة، ص600).

أما الموقف القيادي وهو العنصر الجديد في هذه النظرية، فقد كان به عدة أمور هي ما يسمى بالعوامل الموقفية وقد حددها في ثلاث عوامل هي:

أ. **طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين:** يعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأن ذلك يدل على تجاوز المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى مساندتهم وتقبلهم ومدى توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

ب. **هيكل المهام (العمل):** ويقصد به مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة

على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

ج. مدى السلطة الرسمية: وهي تعني مقدار ونوع السلطة الممنوحة للقائد في منح المكافآت وتوقيع العقوبات وتفويض السلطة. (جمال الدين محمد مورسي، 1984 ص191).

تقييم النظرية:

تعتبر أولى النظريات التي أخذت في عين الاعتبار تأثيرات الموقف والبيئة المحيطة على فاعلية القيادة وتوصلت إلى وجود هذا التأثير فعلاً. ولكن في نفس الوقت عانت من عدة سلبيات ونقائص:

1. حصرت أهم العوامل الموقفية المؤثرة في ثلاث فقط بينما يمكن إضافة العديد من العوامل الأخرى.

2. ليس من السهل في الواقع العملي أن يتم تغيير عوامل الموقف لكي تلائم وتوافق النمط القيادي.

رابعاً: نظرية x نظرية y في القيادة

إن الاتجاهات الكلاسيكية التي برزت في مطلع القرن كانت سمتها العامة هو ما يعرف بنظرية x في القيادة، وقد تلاها فيما بعد في الثلاثينات اتجاه جديد هو اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي تقول أن نوع القيادة يؤثر على الإنتاج، بينما المدرسة السلوكية تبنت قيادة المشاركة " y " .

إن " Douzles Magrgor " في كتابه الذي نشره سنة 1960 " الجوانب الإنسانية في المشروع "، قد قدم وصفا لنظرية x و y في القيادة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. نظرية x (س) في القيادة: في هذه النظرية أشار إلى ما يلي:

❖ إن الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع (مواد + أجهزة + نقود).

❖ الناس يجب توجيههم وخلق الحوافز لديهم والسيطرة على أفعالهم وتعديل سلوكياتهم

لتلائم مع الحاجات في التنظيم.

- ❖ الأفراد يقاومون حاجات التنظيم، يجب أن يتم إقناعهم، وهو مكافئهم ومعاقتهم والسيطرة على نشاطاتهم لتوجيهها، هو هدف أو مهمة الإدارة.
- ❖ العامل يلزمه توجيهه وسيطرة قريبين ويجب أن يكون هناك عملية اختبار وفحص للمرؤوسين ويشكل مستمر والعقاب والإكراه والسعي نحو إفهام العامل بحاجات وأهداف التنظيم ليلتزم بها حتى ولو تم ذلك عن طريق الإجبار والتمديد.

هذه النظرية تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية في القيادة والتي جاءت في آراء "تايلور" في نظرية الوقت والحركة "ونظم الحوافز الذي تثبته هذه الاتجاهات والذي يعتمد على الحوافز المادية، فالمستخدمين يجب حفزهم بواسطة الحوافز الاقتصادية بحيث يحدد الإنجاز المطلوب أو المرغوب بدقة ويتم قياس سرعة إنجاز العاملين لكل مهمة من المهمات المطلوبة، وقدرتهم على الأداء وتأثير التعب الجسمي على الإنتاجية والواقع أن المستخدمين حسب هذا المفهوم يتحولوا إلى أدوات تنفيذية تتحرك وتعمل من توجيهه القريب المستمر وحسب رغبته صاحب العمل أو المسؤول.

من هنا نلاحظ أن النمط القيادي في هذه النظرية هو قريب من النموذج الديكتاتوري للقيادة، وتحقيق هدف التنظيم هو الأولوية الأولى والأخيرة وهو الوسيلة والغاية وأن الفرد يجب أن يتجه نحو تحقيق ذلك سواء اتفقت الوسائل مع أدائه وقناعاته أم لم تتفق.

1. نظرية x

تعبّر عن الوجه القيادي الصلب والقوي، وتعتمد على أسلوب التمديد كأحد الوسائل لتنفيذ المهمة وأسلوب توجيهه القريب والسيطرة المحكمة للسلوك.

فالفرد يعزز سلوكه طالما يؤدي إلى مزيد من الإنجاز وإلا أنه يوبخ ويؤنب ويتم معاقبته مادياً ومعنوياً على حد سواء، فإن المدرسة الكلاسيكية تفترض أن هذا الأسلوب في القيادة هو الحل الوحيد الأفضل لتحقيق أهداف التنظيم.

هذه النظرية تؤمن أنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوسين فالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكره ومجبر، وغياب الصراع مهم ويجب الحد منه وتقليله وإذا ظهر الصراع فمعنى ذلك أن هناك شيء خطأ.

2. نظرية Y (ص) في القيادة

راجت هذه النظرية في الفترة التي تلت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث أصبح النموذج القيادي المرغوب فيه هو نموذج القيادة بالمشاركة واقتسام السلطة. جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين أهداف التنظيم وأهداف المستخدمين.

كما جاءت نظرية Y بشكل مغاير لنظرية X في القيادة، فبينما تدعو نظرية X إلى الإكراه وتنتهج أسلوب ديكتاتوري تسلطي فإن النظرية Y تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين.

وقد طرح " Douglas McGregor " مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها هذه

النظرية منها:

- ❖ إن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة بينما في نظرية X المهم هو الجهد الجسمي بالرغم من أن الفرد ليس لديه القابلية للعمل تجعلهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين.
- ❖ أن الضغوطات النفسية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود باتجاه الأهداف التي تعهدوا القيام بها، بينما يختلف الوضع في نظرية X حيث أن الإكراه والإجبار والعقاب هو الأسلوب الوحيد لتحقيق هدف التنظيم.
- ❖ تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل بينما في نظرية X ليس هناك نظام حوافز بل هناك " أجر".

❖ الإنسان العادي يتعلم تحت ظروف مناسبة ليس فقط ليتقبل المسؤولية إنما ليبحث عنها بينما في نظرية X الفرد يتجنب تحمل المسؤولية وليس لديه الطموح.

وهنا نلاحظ أن هناك فرق بين نظرية X ونظرية Y في القيادة حيث تبدو لنا النظرية X بأنها تسلطية تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تتطلق من الفرد العامل نفسه بالمقابل فإن نظرية Y تبدو ديمقراطية تفاعلية، فيها ديناميكية ومرونة وتعتمد على التوجيه والسيطرة الذاتية، وتشكل نوع من التكامل بين حاجات الفرد ومطالبه وتأخذ بمشاعر الآخرين ولا تتكرها. (عبد المعطي عساف، 1983 ص 75، 76).

المطلب الرابع: أساليب القيادة الإدارية

أولاً: الأسلوب التسلطي (الأوتقراطي)

وهو الذي يهتم ببلوغ الأهداف وتحقيق النتائج، أي اهتمامه موجه نحو العمل بالإضافة إلى أن القادة المستبدون يعتمدون على فكرة السلطة الرسمية، فهم يستمدون سلطتهم من القوانين واللوائح والقرارات، بدلا من اعتمادهم على دراسة سيكولوجية الآخرين والتأثير عليهم واستمالتهم وهم يميلون إلى الإنفراد بالسلطة والتخطيط وفقاً لإرضاء أطماعهم واتخاذ القرارات ولا يميلون إطلاقاً إلى تفويض بعض السلطات إلى معاونيهم ويعتمدون في سياستهم إلى إحداث الفرقة بين العاملين بغية السيطرة عليهم ويقربون منهم أولئك الأشخاص الذين يبدون الموافقة على كل ما يعترض، كما أنهم يلجئون إلى أسلوب الرقابة الشديدة على كل من حولهم فانعدام الثقة أساس في سياستهم وفلسفة حكمهم، لهذا تتعدد أنواع الرقابة على العاملين معهم والمقربين منهم ويصبح للرشاش والطامعين مجالات يدخلون منها إلى نفوسهم للتخلص من الشرفاء المخلصين ولا يعتمد هؤلاء القادة إلا على ذوي النفوس الضعيفة أو طبقة المتسلقين، إذ أن المخلصين ذوي الكرامة يبتعدون وينطوون ويصفوا الجو لتلك الفئة الطامعة التي تكون عدداً من مراكز القوى في مختلف

مآربها وعادة ما تكون نهاية هذه القيادات المتسلطة نهاية مؤسفة مآلها الضياع والخزي والخسران.

والقيادة الاستبدادية لهذا الأسلوب تزود القائد بالدوافع على العمل، إلا أن المرؤوسين يكونون غير مستقرين وغير مستريحين، والقيادة الاستبدادية التسلطية تؤدي حتما إلى ضعف العلاقات الإنسانية والروح المعنوية وفقد روح الابتكار، وتعمل هذه القيادة على انتهاك كرامة الإنسان كل من يقف في طريقها أو طريق أنصارها. (السيد عليوة، 2000، ص 47. 48).

ثانياً: الأسلوب الديمقراطي

هو الذي يتعلق بالعلاقات مع الآخرين أي اهتمامه يرتبط بالناس والأفراد الذين يتعامل معهم المسير.

يلاحظ أن هذين الأسلوبين يقعان على طرفي نقيض، إذ أن المدير أو رجل الإدارة كلما زاد اهتمامه بتحصيل النتائج وبلوغ الأهداف كلما قل اهتمامه بالعلاقات مع الآخرين والعكس.

ثالثاً: الأسلوب الفوضوي

وهو الذي يهتم فيه ببلوغ الأهداف وتحقيق النتائج ولا يعير للعلاقات الإنسانية أدنى اهتمام، يتصف في هذه الحالة بمقاومة التغيير والتجديد يتراخى في تأدية وظيفته ويكثر من لوم الآخرين.

رابعاً: أسلوب الإدارة الإستراتيجية

إن المسير في هذا الأسلوب مطالب بأن يكون على وعي بمتطلبات التخطيط للأمر البعيد والمتوسط للمؤسسة.

خامساً: الأسلوب النسقي (النظامي)

- يتعلق هذا الأسلوب بطريقة تنفيذ الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة ويتبع في هذا الأسلوب الخطوات التالية:
- ❖ تحديد ما نريد تحقيقه من موقف معين.
 - ❖ تحديد الأسباب التي تدفعك للعمل وتسعى لتحقيق الأهداف.
 - ❖ تحديد الطرق المختلفة (البدائل) لتحقيق ما نريد.
 - ❖ اتخاذ القرار بالتنفيذ.
 - ❖ المتابعة والتقويم لتحديد أساليب النجاح والإصغاء لتحسين الأداء.

وبصفة عامة: فالقائد الإداري الناجح هو الذي يتصف بالديمقراطية بغير استبداد وبراغي مشاعر وأفكار من يعملون معه، كما يجب أن يكون مخلصا في عمله، ينظر إلى الأمور نظرة موضوعية مجردة من الأهواء الشخصية والمنافع الفردية، ويحافظ على أن تظل قنوات الاتصال مفتوحة مع مرؤوسيه باستمرار، وكما يجب أن يتوفر لديه عنصر الذكاء والدهاء وثقافة الفكر والقدرة على استخدام ذكائه لمصلحة المنشأة والعاملين. (ظاهر كلالدة، 1997، ص55).

المطلب الخامس: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

- يمارس القائد أعمال السياسة تعتبر من الأسباب الهامة التي يتوقف عليها نجاحه القيادي منها:
- ❖ رسم السياسات التي تناسب المنظمة التي يعمل فيها ووضع الخطط حتى تتم عمليات تنفيذ السياسة بعلم ووعي كاملين.
 - ❖ تحمل مسؤوليات العمل والسير لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وجهد وفي أقصى وقت.
 - ❖ اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

- ❖ توزيع السلطات والمسؤوليات وإتباع الأحوال الإدارية السليمة، والاهتمام باستخدام وسائل الاتصال المناسبة وتبادل الرأي.
- ❖ العمل على معالجة الصعوبات التي تصادف الجماعات والأفراد لرفع روحهم المعنوية.
- ❖ تقدير الكفاءات في الجماعات مع تقويم الضعفاء وتدريبهم من أجل رفع مستوى الكفاءة بين الجماعة التي يقودها. (ظاهر كلالدة، 1997، ص 25).

المبحث الثاني: أركان القيادة الإدارية وأهم خصائصها وطرق اختيار

القادة

المطلب الأول: أركان القيادة الإدارية

أولاً: القائد

شخص يوجه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة، طالما أن هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها. كما أن الرئيس الإداري يختلف عن القائد الإداري، ذلك أن الرئيس الإداري يستمد سلطته من مظاهر السلطة العامة.

أما القائد الإداري فإنه يقود المنظمة وفق الأهداف المحددة مع ضرورة تغيير مسارها بما يتماشى المتغيرات الخارجية، حتى لا تكون المنظمة في وضعية ثابتة ويجمع علماء الإدارة على أن القائد يجب أن تتوفر فيه صفات معينة منها:

صفات ذاتية: تتعلق بشخصية القائد فهي تمثل الحد الأدنى الذي يجب توافره في القائد والتي ينبغي تتميتها وتطويرها من خلال التدريب والتكوين ومن هذه الصفات: الصحة الذكاء، المرونة والنضج.

صفات تتعلق بموقع القيادة: فهي صفات ترتبط بطبيعة العمل، ذلك أن سلوك القائد

وتصرفاته تختلف بحسب طبيعة العمل وطبيعة المنظمة اللذان يفرضان صفات خاصة تتعلق بالقدرة على مواجهة الموقف، وانطلاقاً من هذه الخصائص فسلوك القائد العسكري يختلف عن سلوك القائد الإداري وقد لا ينجح أحدهما في قيادة منظمة تختلف بطبيعتها وبخصوصية أهدافها عن منظمة أخرى.

صفات تتعلق بقدرة القائد على التأثير وإحداث التفاعل: وترتبط هذه الصفات بالثقافة التنظيمية والطاقة النفسية واستعداد القائد للدخول في علاقات إنسانية مع المرؤوسين بعيداً عن مقتضيات السلطة الرسمية، وترتبط هذه الصفات بقدرة القائد على إقناع المرؤوسين وتحفيزهم وحملهم على تأدية العمل على رضا، ويستند هذا التفاعل على بعض القوى القيادية التي يجب أن تتناسب مع سلوك المرؤوسين كقوة الخبرة وقوة القدرة، ومن هذه الصفات القدرة على الإقناع، القدرة على تحقيق الاتصال الفعال، القدرة على الالتزام بالقيم السائدة في المنظمة. (عبد الغني النوري، 1991، ص 550).

ثانياً: المرؤوسين

يشكل أعضاء المنظمة، الطرف الثاني في العلاقة التي تجمع القائد بمرؤوسيه فمنهم الأداة البشرية التي تساعد القائد على تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يجب على القائد أن يعرف سلوك العاملين وقيمهم واحتياجاتهم الشخصية حتى يتمكن من تحديد النموذج الأمثل للقيادة، ولا يعتمد القائد عند توجيه المرؤوسين عن السلطة الرسمية المطلقة، التي تضعف العلاقة الاجتماعية بل على قدراته الذاتية والتنظيمية فيهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار وتنمية روح التعاون الاختياري بينهم وتنمية الرغبة القلبية لرفع الإنتاج وتحسين الخدمة.

ثالثاً: الموقف القيادي

ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تفرض وجود القائد، أو هذه الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل بينهم.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية

- وإذا كانت القيادة نشاطا وتأثيرا وتعاونيا حيويا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي القيادة نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناءً لا توجيها تجريبيا.
- ❖ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات لتحقيق الهدف المشترك لتحقيقه، والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
 - ❖ القيادة تعاون وعلى القائد أن يثبت روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
 - ❖ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق أهدافهم. (ظاهر كلادة، 1997، ص60).

المطلب الثالث: طرق اختيار القادة

تختلف طرق اختيار القادة باختلاف النظم الإدارية المعتمدة في الدول، وإذا كان الاتجاه التقليدي يركز على أسلوب الاختيار الحر والنظام الاجتماعي، فإن الاتجاه الحديث يقوم على أساس الجدارة للوصول إلى أحسن الكفاءات البشرية المتوفرة بسوق العمل، وإذا كان هذا الأسلوب لا يمنع من الاعتماد على أسلوب الانتخاب وأسلوب الاختيار الحر لبعض الوظائف، وسنعالج طرق اختيار القادة حسب الآتي:

أولاً: الاختيار الحر

تعتمد هذه الطريقة على الحرية المطلقة في الاختيار إلى جانب الحكام والمسؤولين على أساس الثقة الشخصية ومدى توافرها في المرشح لمنصب القيادة دون التقيد بأي معيار أو قاعدة معينة.

يعاب على هذا الأسلوب أنه يساعد على انتشار المحسوبية والمحاباة والفساد في

المنظمات الإدارية ويشكل انتهاك لمبدأ المساواة بين المواطنين في تقلد الوظائف العامة. وإذا كان بعض الفقهاء يربطون هذا الأسلوب بالوظائف ذات الطابع السياسي فقط على أساس أن الوظائف القيادية التنفيذية تحتاج إلى مؤهلات علمية وقدرات فنية، فغنه على الرغم من ذلك تبقى بعض الوظائف القيادية ذات الطابع التنفيذي تخضع لهذا الأسلوب لأنها أقرب على السلطة السياسية بسبب طبيعة الوظيفة وأسلوب الاختيار كالوظائف العليا. (أحمد ماهر، 2002، ص 309).

ثانياً: الاختيار على أساس المركز الاجتماعي

يقوم هذا الأسلوب على اختيار القادة من طبقة اجتماعية مرموقة، يعتقد أنها الأصلح لتولي بعض الوظائف القيادية دون غيرها، وقد عرف الفراعنة هذا الأسلوب باختيار النبلاء والأمراء لبعض الوظائف.

وقد ساد هذا الأسلوب الأنظمة الملكية والمجتمعات الأرستقراطية لفترة زمنية معينة ولكن ومع انتشار الأنظمة الديمقراطية وما تحمله من تقديس لمبدأ المساواة، بدأ هذا الأسلوب يتراجع باعتماد أنظمة تسمح بتحقيق مبدأ المساواة وتعدد الفرص أمام المرشحين على اختلاف جنسهم وعرقهم.

ثالثاً: أسلوب الانتخاب

إن أسلوب الانتخاب يعد الأسلوب الديمقراطي في اختيار الحكام والقادة ومع ذلك فإنه يجب أن نفرق بين المناصب القيادية التي تلعب عليها الصفة السياسية والمراكز القيادية الإدارية البحتة، لكون الانتخاب هو الوسيلة لاختيار الحكام والقادة السياسيين في حين لا نجد له إلا تطبيقات محدودة فيما يتعلق بالمراكز القيادية الإدارية.

رابعاً: الاختيار على أساس الجدارة

إن النظم الإدارية الحديثة تتجه إلى اختيار القادة الإداريين على أسس موضوعية تأخذ في عين الاعتبار قدرات وكفاءات المرشحين ومدى صلاحيتهم لتولي هذه المناصب

القيادية، ومن بين هذه الأسس طريقة المسابقات العامة التي تعتبر طريقة جد رئيسة بحيث تجرى طبقاً للقواعد القانونية وهذا من باب تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المرشحين للتعيين في الوظائف العامة، وكذا اعتماد عنصرى الأقدمية و الاختيار في نظام الترقيّة، إنما تجدر الإشارة إلى أن طريقة الترقيّة يمكن إدراجها ضمن طريقة المسابقات نظراً لكون الترقيّة لا يمكن أن تتم إلا على القدرات والكفاءات التي تتمتع بها الموظف. (أحمد ماهر، 2002، ص 310).

المبحث الثالث: القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث

إن نشوء وتطور المدارس الإدارية وما يمكن تسميته بالاتجاهات والنظريات الحديثة في الإدارة يقودنا إلى دراسة العوامل والظروف التي أدت إلى ظهور النماذج القيادية الإدارية في كل حبة زمنية.

سوف نتعرض باختصار إلى كل مدرسة من المدارس الإدارية والتي ظهرت مطلع

هذا القرن وحتى وقتنا الحاضر وهي:

- ❖ الاتجاه الكلاسيكي.
- ❖ اتجاه العلاقات الإنسانية.
- ❖ الاتجاه الإنساني التنظيمي (السلوكية).
- ❖ الاتجاه الحديث في الإدارة (ظاهر كلالدة، 1997، ص 56-57).

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت هذه المدرسة في مطلع هذا القرن، وحتى نستطيع أن نتحدث عن الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة لابد من أن نستبق ظهورها حتى نعرف الظروف والعوامل التي ساعدت على ظهورها، حيث أنها جاءت بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن الثامن عشر، وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب الصناعة والعمل والمشكلات

التي نجمت سبب وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال.

إن نمو القوى العاملة وزيادة الإنتاج وظهور المصانع التي ظهرت في التوفيق بين القوى العاملة وإدارات المصانع قد أظهر الحاجة الماسة إلى أساليب وأنظمة إدارية قد تكون قادرة على السيطرة على الإنتاج وكفاءته من جهة وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة أخرى، وبعبارة أخرى التوفيق بين مصالح الإنتاج وأرباب العمل وبين مصالح المستخدمين. (كراجي مصطفى، 2002، ص 81).

حركة الإدارة العلمية:

كانت بداية مرحلة النظرية الكلاسيكية هي ما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية والتي أسسها "فيرديك تايلور" والتي تمتد من 1880-1930، هذا الأخير التحق سنة 1878 في مصنع لإنتاج الصلب في ولاية "فيلادلفيا" في الولايات المتحدة الأمريكية حيث لاحظ الاختلاف والتباين الكبيرين في كفاءة العمال وتدني مستوى الإنتاج في المشاريع الصناعية لذلك أخضع كل دراسته وأبحاثه إلى التحليل والقياس وتطبيق الأساليب الهندسية وذلك من أجل زيادة الإنتاج بأفضل الطرق العلمية وأخيرًا توصل إلى أن العملية الإنتاجية تتكون من حركات بسيطة والتي يمكن قياسها وتوقيتها وملاحظتها حيث يمكن حذف الحركات الغير مطلوبة أو الغير ضرورية وتوصل إلى ما يسمى "بالوقت القياسي" وأطلق عليه نظرية "الوقت والحركة".

في عام 1885 نشر "هنري ميتكالف" نتائج أبحاثه وتجاربه عندما كان مديرًا لمصنع في الجيش الأمريكي بكتاب اسمه "كلفة المصنوعات وإدارة المشروعات العامة والخاصة" وقد اعتبر الكتاب من الكتب الرائدة في دراسة مواضيع التكلفة والسيطرة على المواد وذلك لتبنيه نظام بطاقات واستثمارات للخرن وللمواد المتداولة والمخزونة وطلبات الشراء والتجهيز.

وفي عام 1886 قام المهندس " هنري تاون " بتقديم دراسة بعنوان " المهندس الاقتصادي " إلى الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين وقد احتوت هذه الدراسة على الأسس النظرية والعلمية للإدارة حيث أشار إلى عدة نقاط منها:

1. إن ربط الأجر بالإنتاج يؤدي إلى رفع الكفاءة في العمل وإنتاجية عالية في المصانع.
2. إن ملاحظة أداء العمال في المصانع وتسجيل الملاحظات وتحليلها والوصول إلى نتائج وتوصيات واستنتاجات هو الأساس للإدارة العلمية.
3. إن الشخص الذي يمتلك قدرات فنية وخبرات علمية ومعرفة علمية هو الذي يجب عليه أن ينظم العمل ويسجل الوقائع والملاحظات ويحللها ويقارنها مع مجموعة من العوامل والمتغيرات مثل التكلفة والتوريد والأجر.

إن الأستاذ الأمريكي "ولسن" والذي كان أستاذ للعلوم السياسية في الكلية "براين مور" في أول حياته والذي تولى منصب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الأولى كان قد كتب مقالته المشهورة سنة 1887 تحت عنوان "دراسة الإدارة العامة" والتي تعتبر نقطة البداية والانطلاق لعلم الإدارة الحديث.

وفي سنة 1903 نشر "تايلور" كتابه الأول "إدارة المصنع" وفي سنة 1991 نشر كتابه الثاني "مبادئ الإدارة العلمية" وفيهما تظهر مبادئه والتي يكمن تلخيصها بما يلي:

- أ. تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية والقائم على الملاحظة والقياس والتجربة.
- ب. حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.
- ت. وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل (الحرارة والرطوبة والإضاءة) وفترات الراحة وإجراءات العمل.
- ث. صاحب نظرية الوقت والحركة.

ج. وضع ما يسمى بالخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

وقد كان رواد النظرية الكلاسيكية أيضا " ماكس ويبر " والذي تحدث عن البيروقراطية

المثالية ونماذج السلطة، و" فايول" صاحب عناصر الإدارة الخمسة (التخطيط الأمر، التنظيم، التوجيه، السيطرة)، فبينما ركز " تايلور" على فنون الإدارة وأساليبها على مستوى الإدارة التنفيذية كان "فايول" يسعى إلى تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا خاصة أنه كان مديراً عاماً لإحدى شركات التعدين، لذلك فإن مدخل "تايلور" يعرف بالمدخل العلمي، بينما مدخل " فايول" يعرف بالمدخل الوظيفي. (كراجي مصطفى، 2002، ص82).

خلاصة: بشكل عام المدرسة الكلاسيكية على افتراض وهو أن أفضل طريقة تجعل التنظيم أكثر فعالية هي نماذج التنظيمات الرسمية.

فهدف المدرسة الكلاسيكية هو إيجاد مبادئ عالمية في الإدارة، وقد كان من خصائص هذه المدرسة أنها ركزت على نظرية X و Y في القيادة وملخصها أن العلاقة بين القائد والتابعين علاقة فيها شدة واستبداد وقسوة والتي يلزمها طاعة وتنفيذ من قبل التابعين. (محمد البياع، 1985، ص43).

المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

أن الأفكار والمبادئ التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية كانت قد استندت إلى التجارب التي جرت في المصانع " الهاوثورن" التابع لشركة " جنرال ويسترن إليكتريك" في مدينة شيكاغو في أمريكا، وبالتنسيق والتعاون مع المجلس الأهلي للبحوث وأيضاً مع جامعة هارفارد، وذلك للتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية وعلاقتها بالكفاية الإنتاجية مثل ظروف العمل والأجور، حيث تم إجراء أربع تجارب ابتداء من عام 1924 وحتى عام 1932 تم فحص واختبار صحة الأفكار والمبادئ الكلاسيكية وتناولت مواضيع كثيرة: الأجور ساعات العمل، الحوافز، العلاقات الإنسانية. وقد جاءت كثير من النتائج مخالفة لأطروحات المدرسة الكلاسيكية، حتى أن هذه التجارب

قد أظهرت أهمية متغير جديد لم تكن الأفكار الكلاسيكية قد تنبتهت له وهو (حالة العمال النفسية)، وهكذا بدأت الدراسات والتجارب تشق طريقها لتكشف نقاط كثيرة من مساوئ المبادئ التقليدية وعمقها وعدم أهليتها في التفاعل مع معطيات الحضارة والتقدم الصناعي، لذلك جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتتكيف مع معطيات الظروف المستجدة واستجابة الأصوات التي تتادي بالتركيز على البعد الإنساني والحضاري في العلاقة الثنائية القائمة بين أرباب العمل والقوى البشرية العاملة.

إن نظرية العلاقات الإنسانية والتي بدأت في مطلع الثلاثينات واستمرت في الخمسينات كانت زاخرة بأفكار واتجاهات الكثير من العلماء أمثال " التون مايو " و "ماسلو".

أفكار ومبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن نظرية العلاقات الإنسانية مبنية على افتراض وهو أن الإنتاج والفاعلية والرضا الوظيفي والتطور لا يتم إلا من خلال التنظيمات الغير الرسمية، والواقع أن هذه الأطروحات هي عكس ما جاءت به نظرية المدرسة الكلاسيكية والتي كانت تؤمن أن النشاط والإنتاج والفاعلية يتم من خلال التنظيمات الرسمية.

إن هدف مدرسة العلاقات الإنسانية رضا العاملين وسعادتهم بالإضافة لتحديد وتعريف قيم الجماعة واتجاهاتها والاعتراف بها كجزء لا يتجزأ من التنظيم نفسه وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

فهناك علاقة بين القيادة والإنتاجية، فالمعنويات العالية للعاملين ورضاهم الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج، بمعنى أن الناتج في العمل يعتمد على نوعية العلاقة بين المستخدمين والقادة، وأن عقد القيادة ونطاق الإشراف والسيطرة قد حل محله في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية، الاتصالات الفعالة والاهتمام بالمرؤوسين، الدوافع والحوافز المشاورات بين القادة الرسميين وأعضاء التنظيم كذلك مشاركة المستخدم في تعريف

ظروف العمل (فترات الراحة، نظام الإجازات والتوقيع والانتقال إلى الموقع الأفضل).
(محمد البياع ، 1985، ص44).

إن هناك قيادة مهتمة وتأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير الاجتماعية السائدة وتهتم بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية في العمل وخارجه وتحاول أن تنظر إلى حاجات الأفراد وهو بالتالي يؤدي إلى عدم وجود صراع بين مصلحة العاملين وحاجاتهم وبين أهداف التنظيم الذي يعملون بداخله، وهذا مشابه إلى حد كبير إلى ما يسمى، بنظرية الأبعاد الثلاثة والتي تهتم بثلاثة أبعاد فقط : الوظيفة، رجل الإدارة أو القيادة، الجو الاجتماعي.

Claster ,Barnaro يعتبر صاحب مدرسة السلوك الإداري وهو يرى التنظيمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات التنظيم وحاجات العاملين، وأن المدراء أو القادة مطلوب منهم أن يفهموا طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية في التنظيم.
Shertezer And Stone أكدوا على أهمية المعتقدات والاتجاهات وأن المرشد أو القائد عليه أن يهتم بها حتى يكون تأثيره قوي لدى الآخرين وقد أكدوا على التجانس بالإضافة للحوار المقنع والجاذبية في المسائل المطروحة.

ومختصرة: إذا نلاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على تبادل الأفكار والآراء والاستماع الجيد لملاحظات العمال عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية وتسلك هذه المدرسة نهجاً ديمقراطياً يخدم أهداف التنظيم ويلبي حاجات الأفراد دون إفراط أو تفريط.

المطلب الثالث: المدرسة السلوكية

بدأ هذا الإنجاز يظهر في بداية الخمسينات وأستمر حتى نهاية الستينات حيث أنتقل الاهتمام والتركيز من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين بعد أن لعبت الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية دورها في المرحلة السابقة إلى دراسة السلوك البشري ومكونات

الشخصية والاعتبارات النفسية والاجتماعية للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية والتي تزداد تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي الذي انعكس على التقدم الصناعي والتجاري والاقتصادي.

والواقع إن نشوء الاتجاه السلوكي لم يكن قد جاء صدفة بل هو امتداد للدراسات والأبحاث الشهيرة في مصنع " الهاوثورن " في شركة " وسترن إلكترونيك الأمريكية " والتي جرت في منتصف العشرينات وحتى مطلع الثلاثينات، حيث أكدت هذه الدراسات النهائية على أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر كبير يفوق الاعتبارات المادية على العملية الإنتاجية، وكان لهذه الدراسات نتائج أبحاثها هي السبب المباشر لظهور اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة والذي يفسر السلوك الإنساني على أسس اجتماعية ويؤكد على التنظيمات الغير رسمية، وأن الفرد يعمل وينتج بسبب انتمائه للجماعة، حيث أن قيم الجماعة وخصائصها واتجاهاتها العامة تلعب دور كبير في تحفيز الأفراد في العمل والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، حيث أن الحوافز الجماعية أهم من الحوافز الفردية وكذلك الحوافز المعنوية أهم من الحوافز المادية. (محمد البياع، 1985، ص56).

الخصائص العامة للمدرسة السلوكية:

- ❖ إن الافتراض مبني على أن الصراع بين أهداف العاملين والمؤسسة صراع لا يمكن تجنبه إلا من خلال فهم الصراع الناشئ وتطور وسائل وطرق الاستجابة للحاجات المشتركة بين التنظيم والعاملين.
- ❖ النظر إلى المنظمة كوحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية والتي يجب أن يستجاب لها، ويتم التفاعل معها من قبل المؤسسة والتنظيم وأن التنظيم لا يستطيع العمل والاستمرار معزولا عن بيئته الخارجية.
- ❖ الإيمان بأهمية الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية وتحليل سلوك الفرد من خلال هذه الأبعاد.

- ❖ تؤمن هذه المدرسة بنمط قيادة المشاركة السلطة أو ما يسمى بنظرية "y" في القيادة.
- ❖ تعرف هذه المدرسة بالتأثيرات التي تحدثها الثورة الخارجية وانعكاس ذلك على القيم والعوامل الاجتماعية والنفسية الأخرى وما يمكن أن تحدثه من تعبير.
- ❖ تدعو إلى المساواة في المعاملة وتكافئ الفرص في العمل والأجر وحقوق الإنسان (ذكور أو إناث) بغض النظر عن العرق أو اللون أو الدين أو الجنس.

المطلب الرابع: المدرسة الحديثة في الإدارة

بدأت هذه الدراسة مع بداية السبعينات وحتى وقتنا الحاضر، وقبل الحديث عن الفكر الإداري الحديث لابد من التطرق إلى التقدم العلمي الهائل في كافة ميادين المعرفة وبالأخص في الميادين التكنولوجية والاقتصادية والعلمية، ونشوء تنظيمات ومؤسسات عالمية النطاق بالإضافة إلى التقدم في مجال الكمبيوتر والاتصالات والأقمار الصناعية ووسائل المواصلات الجوية والبحرية والبرية كل ذلك أدى إلى تبادل كبير في المعلومات وأوجد نوع التفاعل والتنسيق والتعاون بين المؤسسات الدولية مما يثري الخبرة ويزيد من عمليات التبادل والاستيراد والتصدير ويورد كثير من التشريعات والقوانين التي تحدد العلاقة في البيئة الخارجية، أما في ميدان بيئة العمل الداخلية فقد أدى كل ذلك إلى تعميق حق الفرد في العمل والحرية والمساواة والتأكيد الثابت على شكل تشريعات حكومية ونقابية، بالإضافة لأنظمة العمل الداخلية في هذه التنظيمات لتوحيد نوع من الضمان الاجتماعي للفرد الذي يشعره بالطمأنينة والراحة النفسية في كل ما يتعلق بشؤونه الصحية والنفسية وتوفر العيش الكريم له ولأسرته وتعطيه هذا الضمان ليس له فقط وإنما لباقي أسرته مما يجعل العملية الإنتاجية إيجابية نحو العمل، ويؤدي إلى الرضا الوظيفي والأمن النفسي والاجتماعي. (جمال الدين محمد مورسي، 1984، ص110).

خلاصة الفصل:

إن نجاح أي تنظيم إنما يتوقف على كفاءة قاداته حينما يتطلب الأمر منهم إصدار قرارات رشيدة وفعالة في حياة التنظيم، حيث يقبلها أعضاء التنظيم طوعاً واختياراً، أو يعملون على تنفيذها عن رغبة وإقناع، إن نجاح القائد الإداري في وظائفه يقاس دائماً بقدرته في التسيير الجيد والفعال في حياة التنظيم وأهدافه إلى واقع ملموس، وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

