

دراسة تحليلية لأنماط قيادية

مهندس / فائز بن عبد الله كردي
وكيل فرع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد
بمنطقة المدينة المنورة للمشروعات والصيانة

الهدف :

التعرض لنمطين (متباينين، ومتضادين) من أنماط القيادة بالدراسة، والتحليل، للوصول إلى الأسلوب المناسب للتخلص من سلبيات وجودهما في تنظيم واحد، والاستفادة من الإيجابيات ما أمكن، ومحاولة التعرف إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع نمط غير مرغوب فيه والتعايش معه ، دون الخشية من انتشار سلبياته واستفحالها .

المقدمة :

القيادة مسألة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط، ولكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها، فإنه ينبغي أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه وبالإضافة إلى هذا فإن وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لانتظام بنية الجماعة هذه، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله، ولا شك أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دوراً واضحاً ومهماً في القيادة، إذ يصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم. ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص وصفات لدور القائد. ويعني هذا أن الجماعة بإزاء موقف معين تكشف عن رغبات معينة، وأن السمات الشخصية للفرد تستطيع أن ترضي هذه الحاجات وتشبعها حتى يمكن أن تكون سمات القائد. (العجمي ص ٢٩ —) .

ولا يستطيع أحد أن يجزم بأن القيادة ابتداءً إنساني بحت، ذلك لأن كثيراً من التنظيمات الإنسانية وغير الإنسانية التي عاشت في بقاع مختلفة من الكرة الأرضية - على اليابسة وتحت الأرض - قد عرفت بعض أشكال القيادة التي شكلت لها نوعاً من أنواع القوة، وبالتالي ساعدتها على البقاء. (الفحطاني ص ٣-).

إن المنتبغ لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الإنسانية منذ أقدم العصور.. حتى لو لم يكن تنظيمها رسمياً بالصورة المعروفة، ولعل من أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الأسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية والقبلية التي سادت في أفريقيا وأمريكا اللاتينية وآسيا. وحيث إن المجتمعات الإنسانية قد تعلمت أفضل طرق العيش من خلال التراكم المعرفي لديها، والخبرات والتجارب التي مرت بها، فإن ذلك قد جعلها تعتمد على وظيفة القيادة كوحدة من الخبرات لتسيير أمورها وتحقيق مهماتها. وقد طورت تلك المجتمعات نموذج القيادة.. خاصة عندما ظهرت التنظيمات الرسمية، وسيطرت الحكومات على مجريات الأمور في البلاد المختلفة.

مع مرور الوقت وتعاقب الأزمان، تطورت القيادة تطوراً واسعاً، وتنوعت أساليبها، وتعددت أنماطها، حتى أصبحت عاملاً مهماً في تمكين أي منظمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في نفس الوقت بكل دقة واقتدار.

ومن خلال هذه الورقة - بإذن الله - سيتم التطرق إلى تعريف القيادة ومفهومها، ومن ثم سيتم سرد بعض أنماطها الكثيرة، سرداً سريعاً ومروراً عابراً عليها بقصد الإشارة إليها فقط، ومن ثم سيتم التوقف مطولاً عند النمطين الذين تهدف هذه الورقة إلى دراستهما وتحليلهما وهما: [القيادة الرسمية والقيادة غير رسمية]

وذلك لأن هذين النمطين على الرغم من أنهما متباينان ومتناقضان، إلا أنه لا يكاد يخلو منهما تنظيم (قديمًا وحديثًا)، حيث إن القيادة غير الرسمية تكون متطفلة – في الغالب – على القيادة الرسمية وتعمل على النخر فيها ومحاولة إضعافها بل وتسعى إلى التخلص منها، إلا أنه كلما كانت القيادة الرسمية قوية و متماسكة كلما كان نجاحها في تحجيم دور القيادة غير الرسمية كبير، ومن خلال هذه الورقة – أيضاً – فإنه سيتم التعرف على الأسلوب المناسب للتعامل مع هذه المشكلة والتخلص منها أو تحجيمها أو التعايش والتعاون معها (دون تأثيرها على التنظيم الرسمي) ألا وهي : [القيادة غير الرسمية]

ثم تبع ذلك عدد من التوصيات ، قبل الخاتمة.

فإنه أسأل التوفيق والسداد

مفهوم القيادة وتعريفها:

يمكن اعتبار القيادة علم وفن في آن واحد، فهي علم في مناهجها المتكاملة القائمة على توظيف المبادئ والقواعد والنظريات الحديثة في علم الإدارة لبناء إطار تنظيمي داخلي يعمق التناسق الداخلي والتعاون الطوعي بين الأقسام المختلفة، ويساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي والتوازن (الديناميكي) مع البيئة، ويجعل العمليات والأنشطة جهداً موحداً لتحقيق الأهداف. والقيادة فن في ممارستها لأنشطتها، وفي استخدامها للأسلوب المناسب الذي يؤثر في الأفراد ويحملهم على المشاركة الإيجابية في أنشطة المنظمة ". (القحطاني ص ٤٠-٤١).

ذكر ابن دريد في تعريفه للقيادة في اللغة.. بأنها مأخوذة من الفعل (قاد) كما في قاد الرجل بغيره فهو يقوده قوداً، ومنها ينفاد القائد فيقتل بالذي قتل به، وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة والعلوم بأنها مأخوذة من كلمة (القياد) وهو الحبل الذي تقاد به الدابة، وبالتالي فالقيادة هي وسيلة الوصول بها على النحو المطلوب تفادياً للعقبات، وتجنباً للمزالق، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها، وهو " القائد " (القحطاني ص ٤٠-٤١).

وفي تعريف القيادة اصطلاحاً ثمة خلاف بين العلماء حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلى بعض السمات الشخصية، والقدرات الخاصة، التي منحها الله - سبحانه وتعالى - لبعض الأشخاص .. سواء كانت عقلية، أو جسدية، أو أخلاقية، ولكنها في العصر الحاضر اختلفت عن ذلك، وتغيرت لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف، حيث لم يعد بالإمكان الاعتماد فقط على السمات الشخصية، وإنما أصبح هناك - أيضاً - حاجة ماسة للاعتماد على بعض المهارات التي تطلبها المنظمات المختلفة كل بحسب نشاطه. ولهذا فقد اختلف

بعض مفكري وعلماء الإدارة حول تعريف القيادة بالرغم من أنهم لم يبتعدوا كثيراً عن الإطار العام لها.

وقد كان الخلاف في تعريف القيادة قائم حول صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة، وما هي عليه فعلاً، وكذلك الصعوبة في تحديد ما إذا كانت القيادة خاصة من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة وتقوم بنشاط مهم من أنشطة الجماعة، أو خاصة من خصائص الفرد .. حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية، أو عقلانية، أو أخلاقية مثل: البسيطة في الجسم، والشجاعة، والذكاء، والكرم، وضبط النفس، وغيرها من الخصائص الإيجابية.

ونظراً لأن هذه الورقة ليس الهدف منها الخوض في التعريفات المختلفة للقيادة أو التعمق فيها وتحليلها، لذلك فإنه سيتم الاقتصار على تعريف مختصر للقيادة وهو ما خلص إليه القحطاني في كتابه، حيث عرفها بقوله: " أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم مهماتهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (قحطاني ص ٥-٧) .

أنماط (أنواع) القيادة:

هناك أكثر من طريقة لتصنيف القادة أو (القيادة)، فيمكن أن يكون

التصنيف من حيث :

- أ- تصنيف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة .
- ب- طريقة ممارسة السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس .
- ت- طريقة ترتكز على أساس مصادر السلطة.

وطبقاً لهذا التصنيف فإنه يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع (أنماط) من القادة:—

١. القائد الأوتوقراطي.

٢. القائد الديموقراطي.

٣. القائد المتساهل.

أ. تصنيف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة وهي تشمل:

(١) القائد الأوتوقراطي:

هذا النوع من القادة يركز جميع السلطات في يده ولا يفوض شيئاً منها لمروؤسيه، وهو يتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها. وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات، بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها والبت فيها.

وقد أثبتت الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أن القائد الأوتوقراطي يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وكثيراً ما يضيق وقته عن ذلك فيتسبب في تعطيل العمل، وإذا حدث واضطر إلى التغيب عن العمل تدهور الإنتاج وتعطلت عجلة العمل، ثم هو فوق ذلك يتسبب — على مر الزمن — في بلادة المرؤوسين وجمودهم بسبب اتكالهم التام عليه في كل شيء.

وعادة يلجأ مثل هذا القائد إلى المزيد من الحوافز السلبية، وإلى وسائل

الردع والإرهاب، فيؤدي إلى تولد روح الكراهية والحقد بين العاملين.

كل هذه الاعتبارات وغيرها تجعل هذا النوع من القادة غير صالح لإدارة المنظمات على المدى الطويل أما في المدى القصير فإن بعض المنظمات تعتمد على القيادات المتحكمة لفترة قصيرة من الوقت، وغالباً ما يكون ذلك لإصلاح بعض الأخطاء التي تتعرض لها أو تعرض حياتها للفشل، وبعد ذلك تعود إلى استخدام قيادات أخرى من أنواع أخرى طبقاً لما تقتضيه الملبسات.

٢) القائد الديموقراطي:

يلجأ القائد الديموقراطي بصفة دائمة إلى مشاوره مرؤوسيه واشتراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب، ولكن في اتخاذ القرارات كذلك، وهو بالإضافة إلى ذلك يفوض جزءاً من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشكلات اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويعتمد كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية، ويأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري.

على أن هناك بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة لا تتحمل هذا النوع من القادة ولا تقترب منه ، وعلى الرغم من هذا فإن القائد الديموقراطي ما زال أصلح أنواع القادة في إدارة وتوجيه المنظمات الإنتاجية والخدمية، حيث فرص تبادل الرأي تثمر قرارات ناضجة مدروسة قد لا تتحقق في وجود أي نوع آخر من أنواع القيادة. وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الطريق على ديموقراطية القيادة في الإدارة ليس بالطريق السهل الخالي من العقبات وذلك لأنه تكتفه صعوبات عديدة يأتي في مقدمتها ما يلي:

- هناك كثير من الناس لا يميلون ولا يحبون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات ويفضلون دائماً أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء. ومثل هؤلاء يشجعون الرؤساء على البعد عن الأسلوب الديموقراطي ويدفعونهم نحو النمط (الأسلوب) الأوتوقراطي في القيادة.
- كثير من القادة يتصفون بنقص الصبر على البطء في التعليمات الإدارية وعلى اتخاذ القرارات، لذلك نجدهم يؤثرون الإدارة الأتوقراطية على الإدارة الديموقراطية التي تقوم على المشاركة.
- يغلب على طبيعة بعض القادة الميل إلى السيطرة برأيهم على آراء الآخرين، وبذلك يتعذر اشتراك غيرهم معهم في عملية اتخاذ القرارات

وبمرور الزمن سيتعود المرؤوسين على هذا النمط السلوكي من جانب القادة وغالباً ما يجنحون إلى التماذي في إرضائهم بالانضواء تحت لوائهم مستكينين .

(٣) القائد المتساهل:

غالباً ما نجد هذا النوع من القادة يفوضون كل سلطاتهم تقريباً إلى مرؤوسيهـم، ولا يصـدرون قراراً مستقلاً إلا بناءً على رأيهم ، وهذا وإن بدا جذاباً للبعض إلا أنه يتضمن في ثناياه تهرباً من جانب القائد من المسؤولية فيتـرك عنان الأمور في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضهـ .

وإذا كان بعض المديرين يدافع عن كونه من هذا النوع من القادة بأنه ينبغي تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية، فكيف يجيز لنفسه أن يبقى في مركز القيادة بدون ممارسة واجباته على الوجه الأكمل يضاف إلى هذا أن من المفروض أن يكون القائد على مستوى من العلم والخبرة أعلى من المرؤوسين، وإلا كان اختياره بعيداً عن الصواب .

وهذا لا ينفي أن بعض المنظمات صغيرة الحجم ذات الأهداف العلمية أو الفنية العالية مثل مجالس البحوث والمؤسسات العلمية يمكن أن يعتمد قاداتها على مساعديهم حيث هم في الغالب من ذوي المستويات الرفيعة في العلم والخبرة، وقادرون في نفس الوقت على إصدار القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم .

ب. تصنيف القيادة على أساس مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين وهذه تشمل:

١. القيادة التحكيمية (التسلطية) :

وفيها يلجأ القائد عادة إلى استخدام أسلوب التهديد أو التخويف سواء كان ذلك ضمناً أو صراحة .

٢. القيادة الديموقراطية:

وفي هذا النوع يحرص القائد كثيراً على آراء مرؤوسيه وشعورهم ، ويوحي لهم دائماً بأهميتهم في العمل ن ويغلب دائماً مصلحة الجماعة على مصلحته الشخصية .

٣. القيادة القائمة على أساس الحرية:

وفي هذا النوع تغيب الزعامة الإدارية مما (يصنع) نوعاً من التشوش والفوضى في نطاق أعمال المنظمة .

ت. تصنيف القيادة على أساس مصادر السلطة وتشمل :

١. النمط التقليدي:

ويقصد به نوع القيادة الذي يطغى على شخص ما من جانب أناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة، وتقوم القيادة التقليدية على أناس (تقدس) كبير السن وفصاحة القول والحكمة.

٢. النمط العقلاني:

وهو القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي فقط، أي أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات، وهو يعتمد هنا في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات، (العجمي ص ٣٥- وما بعدها).

وهناك أيضاً أنماط أخرى كثيرة للقيادة، وأنواع متعددة تعكس وجهات نظر علماء الإدارة ومفكراتها، وقد صنفت تلك الأنماط والأنواع إلى تصنيفات كثيرة، وعلى أسس مختلفة، وليس هنا مكان بسط القول في أنماط القيادة جميعها ، فإنه سيتم فقط الإشارة – العابرة – إلى بعضها – بمشيئة الله تعالى – .
فمن أنماط القيادة ما يلي :

١ . تقسيم القيادة من حيث التأثير:

- القائد التقليدي : ما يرجو اكتساب وضع معين نتيجة التوريت، كما هو الحال في الملكيات أو القبائل .
- قائد الموقف: تعتمد المهارة التي يظهرها هذا النوع من القواد على فكرة الوجود في المكان المناسب والوقت المناسب وعادة لا يمكن انتقال النجاح الذي حققه فيما ينتهي إلى مواقف أخرى.
- المعين: ينبع تأثيرهم القيادي من تعيينهم في مناصبهم.
- الوظيفي: يكون تأثيرهم من خلال عملهم ويمكن للقائد أن يعمل دون الاحتياج للحماية التي يوفرها منصب معين.
- ذو الشخصية المؤثرة: العمل الأساس في نجاح هذا النوع من القادة هو شخصياتهم أي أنهم قادة بطبيعتهم .

٢ . تقسيم القيادة من حيث تفويض السلطة واتخاذ القرار:

- قيادة مركزية: التي تسمح بقدر ضئيل أو لا تسمح بتفويض السلطة وينتهي اتخاذ في المستويات الإدارية العليا أو الرئاسية.
- اللامركزية: تفوض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى والأقاليم واتخاذ القرار ليس قاصراً على القيادة العليا.

٣. تقسيم القيادة على أساس الهيكل التنظيمي:

وتقسم القيادة هنا إلى قسمين هما

• قيادة رسمية.

• قيادة غير رسمية.

هذين النمطين سيتم - بإذن الله - الوقوف عليهما مطولاً لأنهما مهمين جداً ، ومؤثرين إلى درجة كبيرة على التنظيمات التي لا يكاد يخلو منهما أي تنظيم أو جهاز، بل أنه يمكن القول بأن نجاح أو فشل أي تنظيم يرتبط إلى حد بعيد بنجاح قائد التنظيم في صنع الانسجام بين هذين النمطين على تباينهما.

وقد أسهب الدكتور " نواف كنعان " كثيراً في كتابه (القيادة الإدارية)، وبسط القول في نمطي القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية ، فأجاد وأفاد، ولولا خشية الإطالة لسردت ما كتبه بنصه لنفاسته، إلا أنني سأسعى إلى إيراد بعض من التصرف والاختصار، محاولاً - قدر الإمكان - عدم الإخلال بالفكرة والمضمون، آملاً أن يعذرني الدكتور على ذلك .

" من الأمور الثابتة في الإدارة أنه يوجد في كل تنظيم إداري رسمي تنظيم آخر غير رسمي.

أما التنظيم الرسمي فيستند أساساً على المركز الرسمي لشاغل الوظيفة، ويهتم بتحديد وحداته الإدارية المختلفة التي تعبر عنها الخرائط الرسمية، والتي تعطي فكرة واضحة عن التنظيم الرئيس والمعاونة ومستوياتها، فتحدد مدى الترابط بين وحدات التنظيم وأجهزته، وتوضح خطوط السلطة ومستوياتها، وحدود المسؤولية ، كما تحدد أهداف التنظيم ، وحدود اختصاص قاداته ونطاق إشرافهم ، وقنوات الاتصال الرسمية بين وحدات التنظيم المختلفة.

إلا أن التنظيم غير الرسمي يوجد في الغالب نتيجة لوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ وتنمو وتتطور تلقائياً بين الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي.

وإذا كانت النظريات الكلاسيكية للتنظيم قد أمعنّت في تركيزها على الجوانب الرسمية للتنظيم الرسمي وقياداته الرسمية، فإن النظريات الحديثة - ممثلة في المدارس السلوكية - قد دعمت مفهوم التنظيم غير الرسمي وكشفت عن أهمية الدور الذي تلعبه القيادات غير الرسمية التي تقوم على رأس التجمعات الرسمية للعاملين في التنظيم الرسمي، والتي ينشأ التنظيم غير الرسمي بواسطتها ... وفي إطار هذا الفهم لطبيعة وأساس التنظيم الرسمي وغير الرسمي، يمكن التفرقة بين مفهومين للقيادة أحدهما : يقوم على النظر للقيادة كوظيفة في التنظيم تتكون من مجموعة من الاختصاصات والسلطات تمنح لمن يتولى المركز القيادي ..، وثانيهما : يقوم على النظر للقيادة كصفة شخصية متميزة تقوم على الخصائص أو السمات الشخصية التي إذا ما توفرت في شخص معين جعلت منه قائداً في موقف معين ... وحين يقودنا المفهوم الأول إلى ما يسمى "بالقيادة الرسمية" ، حيث تكون سلطة القائد نابعة من مركزه الرسمي، فيما يقودنا المفهوم الثاني على ما يسمى "بالقيادة غير الرسمية"، حيث تكون سلطة القائد فيها نابعة من سمات أو خصائص شخصية أو فنية معينة جعلت لأرائه واقتراحاته قوة إلزامية لدى تابعيه، مع بقاء سلطته غير رسمية، لأن قوة شخصية القائد هنا لا تدعمها السلطة الرسمية .

ونعرض فيما يلي لنمطي القيادة : الرسمي وغير الرسمي في مبحثين.

المبحث الأول : القيادة الرسمية:

إن فهم مقومات القيادة الرسمية يتطلب بيان طبيعة التنظيم الرسمي الذي تمارس مهماتها في نطاقه، ثم تحليل الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد الرسمي ، وسنعرض لذلك في الفرعين التاليين:

الفرع الأول:

القيادة الرسمية والتنظيم الرسمي :

يتكون التنظيم الإداري – من وجهة نظر النظريات الحديثة – من ثلاث وحدات إدارية هي :

وحدات تنفيذية ، ووحدات استشارية ، ووحدات معاونة... (انظر ص ٢٦٣ – من الكتاب).

ويقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من الوحدات الثلاث إلى ثلاثة مستويات تتمثل في: القيادات العليا، والوسطى، والتنفيذية... وينقسم كل من المستويات الثلاثة بدوره إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا. وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاث.

أما المهمات والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها... فالقيادات الإدارية العليا تقوم على رأس الجهاز الإداري وتتولى إدارته، فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات (الإستراتيجية) التي تحقق الأهداف الرئيسة للتنظيم، كما تتمتع هذه القيادات بالسلطات الواسعة لتمكنها من إنجاز المهمات المهمة المنوطة بها، وهي تتحمل في نفس الوقت مسؤولية إنجاز المهمات التي يفرضها عليها المركز القيادي.. ومثال هذه القيادات على مستوى التنظيمات الإدارية المدير الأعلى للتنظيم.

وتمثل القيادات في الإدارة الوسطى في مديري المصالح ومديري الإدارات العامة ومن في مستواهم – من ناحية المسؤولية – ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم.

أما القيادات في الإدارة المباشرة – الصف الإشرافي الأول – فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم، وتكون مهمتها تولي الإشراف والملاحظة المباشرة على عدد محدود من الموظفين، ويطلق على مثل هذه الوحدات الإدارية، وحدات أو أقسام أو غيرها من التسميات، كما يسمى قادة هذه الوحدات الرؤساء المباشرين أو مشرفي الخط الأول.

ومن أهم المشكلات التي تواجهها القيادات الرسمية، مشكلة بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية داخل التنظيم وتحديد الفاصل بين التي يؤديها القادة التنفيذيون وتلك التي يؤديها خبراء ومستشارو الوحدات الاستشارية، والمواعمة بين هذه الهامات بالشكل الذي يساعد القيادات الرسمية – على جميع مستويات التنظيم – من إنجاز المهمات بنجاح ... وقد كانت وما زالت هذه المشكلة (موضع) اهتمام علماء الإدارة .

وتكمن صعوبة حل هذه المشكلة في تحديد نوع المهمات التي يجب أن تسند لكل من الوحدات التنفيذية والاستشارية، وبالرغم من كل المحاولات التي استهدفت رسم حدود ثابتة تفصل بين المهمات التي يؤديها قادة الوحدات التنفيذية، وتلك التي يؤديها خبراء الوحدات الاستشارية، فإن التمييز بين المهام المنوطة بكل طرف لا زال من الأمور الغامضة ولا سيما تعقد النشاطات في التنظيمات الإدارية الحديثة نتيجة للتطور (التكنولوجي) الذي أثر على النشاطات الإدارية، مما أدى إلى تعقد العلاقة بين مهام الطرفين.

إن تحقيق التعاون بين قادة الطرفين مطلب مهم لإنجاز أعمال المنظمة، وتحقيق أهدافها، ولهذا فإنه من الأمور المهمة للقيادة الإدارية أن تحدد كيف وأين وتحت أي ظروف يدخل الاستشاريون في علاقاتهم مع قادة الوحدات التنفيذية، ليضعوا معلوماتهم الخاصة تحت تصرف القادة التنفيذيين، دون استخدام للسلطة ولكن بدافع التسهيل وبوسيلة الإقناع.

الفرع الثاني:

القيادة الرسمية والسلطة :

تعرف السلطة من وجهة نظر كتاب الإدارة التقليديين بأنها "الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإرادته والامتثال لأوامره وتعليمات " . ولقد ظهر في الفكر الإداري نظريات لتفسير مصادر السلطة في القيادة الرسمية هما:

١ . نظرية السلطة الرسمية .

٢ . نظرية السلطة المقبولة .

وسنعرض فيما يلي لهاتين النظريتين، لمعرفة الآراء التي قدمها أنصارهما لتفسير سلطة القائد الرسمي .

أولاً / نظرية السلطة الرسمية :

يرى أنصار (هذه النظرية) أن سلطة القائد الرسمي مستمدة من مركزه الوظيفي في التنظيم الذي يديره ، وأن هذه السلطة تتدرج تنازلياً في التنظيم الرسمي من أعلى إلى أسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي يليه، وأن القادة الرسميين يمنحون السلطة الكافية لممارسة مهماتهم أو يفوضون السلطة التي تمنحهم حق التصرف لإجبار المرؤوسين على الامتثال لأوامرهم، سواء كان ذلك بالإقناع أم بالإكراه والضغط بتوقع العقوبات المادية أو الأدبية أو أية وسيلة أخرى.

ويلاحظ على هذا المنهج لأنصار نظرية السلطة الرسمية، أنهم خلطوا بين القيادة والسلطة، إذ أن القيادة لا تمثل السلطة، فالسلطة ليست إلا وسيلة من وسائل القيادة يلجأ إليها القادة في أحوال معينة، ذلك أن القيادة تقوم أساساً على عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه والحصول على استجابتهم الطوعية لتوجيهاته. وإذا كان القائد يلجأ في أحوال معينة إلى استخدام أدوات

السلطة – التي تقوم على الإكراه و الشدة – للتأثير في مرؤوسيه وتحقيق استجاباتهم لتوجهاته فإن هذه الاستجابة تكون سلبية ، وتعتبر وسيلته هذه غير كافية لتشجيع المرؤوسين على العمل ، لأنها تكبت قدراتهم ، فضلاً عن أن طاعة المرؤوسين واستجابتهم في هذه الحالة تكون ذات مدى قصير وتؤدي بالتالي إلى عجزهم عن تنفيذ الأوامر .

إلا أن هذه النظرية قد تعرضت لبعض المآخذ من بعض الكتاب السلوكيين، ومن أهم هذه المآخذ :

- ١ . أنه تم التركيز في هذه النظرية على تحقيق أهداف الإدارة دون أن يعطوا اهتماماً مماثلاً للجانب الآخر وهو المرؤوسين .
- ٢ . تم الخلط في النظرية بين السلطة الرسمية للقائد والنابعة من مركزه الوظيفي ، وبين القدرات الشخصية والمهارات لشاغل المركز .

ثانياً / نظرية السلطة المقبولة :

يرى أصحاب هذه النظرية "أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي، هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة، وأنه لا سلطة لقائد ما لم يعترف له مرؤوسوه بها " فهم لا يعلقون أهمية على من يصدر الأوامر ، بل على من تصدر إليهم الأوامر وهم المرؤوسون الذين ما أن يتلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة وفعالة.

ويدعم أحد أصحاب هذه النظرية بقوله "إن التطبيق العملي كشف له عن أن التعليمات والأوامر الرسمية لا (تصنع) التعاون أو ما يسمى (روح الفريق بين المرؤوسين) وأن هناك الكثير من التعليمات والأوامر غير المكتوبة التي توجه نشاطات المرؤوسين وتحكم سير العمل والمعاملات اليومية الخاصة به ما يفوق التعليمات الرسمية، وأن هذه التعليمات غير المكتوبة لا تطبق من أعلى إلى أسفل – عن طريق السلطة الرسمية – وإنما يجري تطبيقها من القاعدة إلى القمة ، وتكون مثل هذه التعليمات نابعة من المزاولة الفعلية، وتبنى على الفهم

المتبادل بين العاملين ورغبتهم في تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن هذه التعليمات يلتزم بها المرؤوسون طواعية واختياراً دون إجبار أو إكراه لأن لها سنداً من الخبرة والإحساس العام بالمسؤولية".

وتعرضت هذه النظرية – كسابقتها – لبعض المآخذ من قبل بعض الباحثين الذين شككوا في إمكانية تطبيقها في الواقع العملي، وحجتهم في ذلك أن هذه النظرية تنتقص من أهمية السلطة الرسمية للقائد من خلال مبالغتها في التركيز على قول المرؤوسين لسلطة القائد، واعتبار هذا القول هو مصدر سلطته، مما يجعل هذه النظرية غير واقعية في التطبيق العملي.

المبحث الثاني : القيادة غير الرسمية

تبرز القيادة غير الرسمية أساساً داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره، فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة، والتي تحدد مدى قبوله من أعضائها كقائد غير رسمي لها، وتتولد مكانة القائد غير الرسمي – منزلته لدى مجموعته – نتيجة الاختلاط والتفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة غير الرسمية، الذي يؤدي مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة في علاقته بباقي أعضائها، ويظهر بالتالي إجماع أعضاء المجموعة حول الشخص الذي يجب أن تكون له الكلمة الأخيرة في القرارات التي تهم المجموعة والسلطة المعترف بها له من المجموعة.

وتكون السلطة التي يتمتع بها القائد غير الرسمي نابعة من قبول الأشخاص الذين تمارس عليهم هذه السلطة لتوجيهه، ولذا تعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها حقاً ، فهي سلطة معطاة عن رضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة وليست مفروضة من مستوى أعلى، كما أنها سلطة غير مستقرة

لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها على خلاف السلطة التي يتمتع بها القائد الرسمي.

ويقتضي فهم القيادة غير الرسمية معرفة العلاقة بين القيادة غير الرسمية والتنظيم غير الرسمي، وتحليل العوامل التي تسهم في ظهور القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري، وبيان كيفية ممارسة هذه القيادة لنشاطاتها ومدى تأثيرها في أعضاء التنظيم غير الرسمي الذي برزت فيه، وأخيراً أهمية القيادة غير الرسمية وموقف القائد الرسمي منها، وهذا ما سنعرض له لاحقاً.

الفرع الأول:

القيادة غير الرسمية والتنظيم غير الرسمي :

يقوم التنظيم غير الرسمي أساساً على شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، وهذه الشبكة من العلاقات لا يوجد لها التنظيم الرسمي، وإنما تنشأ وتتطور تلقائياً من التفاعل الاجتماعي بين العاملين واتصال بعضهم ببعض الآخر.

يكون التركيز في التنظيم الغير رسمي على الأفراد وعلاقاتهم، على خلاف التنظيم الرسمي الذي يكون التركيز فيه على المركز الوظيفي للفرد، والسلطة المخولة له بحكم هذا المركز.

العوامل التي تساعد على تكوين التجمعات غير الرسمية:

يصعب حصر العوامل التي تؤدي إلى ظهور التجمعات غير الرسمية، إلا أن بعض الدراسات كشفت عن بعضها كان من أهمها :

- عدم سلامة البناء الرسمي للتنظيم .

ويظهر ذلك من خلال عدة مؤشرات منها ما يلي:

- فشل القيادة الرسمية أو عدم قدرتها في مواقف صارمة اتخاذ إجراء ضد الموظفين غير الأكفاء في المنظمة، وذلك يشجعهم على الدخول في تجمعات غير الرسمية.
- تعقد شبكة الاتصالات الرسمية وأسلوب العمل الرسمي .
- عدم انسجام التنظيم الرسمي مع توزيع الاختصاصات.
- انعزال بعض الموظفين عن زملائهم في العمل.
- الضغوط السياسية القائمة في المجتمع.
- تحول مجموعة الموظفين المنفعين حول قائد التنظيم إلى شلة – خطيرة – تمارس في الخفاء تأثيراً غير رسمياً على التنظيم ، من خلال إشعار الآخرين أن ما يصدر عنهم تعكس رغبة القائد.

تصنيفات أنماط التجمعات غير الرسمية :

من أهم التصنيفات لأنماط التجمعات غير الرسمية تصنيفان أساسيان :

١. على أساس العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم الرسمي .
نماذج هذا التصنيف والتي قدمها " دافز" ما يلي :
أ. تجمع الموظفين الذين تربطهم رابطة القرابة أو الصداقة.
ب. تجمع الموظفين الذين يكونون " شلة " .
ت. تجمع الموظفين الذين يكونون ما يسمى "بالزمرة أو الشلة الفرعية".
ث. تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم.

أما النماذج التي قدمها بدوره "ليونارد سيلز" لهذا التصنيف – أيضاً – ما يلي:
أ. تجمع الموظفين الخاملين: وغالباً ما يكون الاحتكاك بين أعضاء مثل هذا التجمع ضعيفاً، ولذلك فإنه – في الغالب – لا يقبل قيادة أحد من أفراده.

ب. **تجمع الموظفين شاذي السلوك**: غالباً ما تكون القيادة غير الرسمية لهذا التجمع قوية في تأثيرها في أعضاء المجموعة.

ت. **تجمع الموظفين (الاستراتيجيين)**: وغالباً ما تكون القيادة غير الرسمية لمثل هذا التجمع متخصصة في الوظائف التي تساعد على قوة تأثيرها، لأن أعضاء مثل هذا التجمع يكون لديهم البراعة في التخطيط ومواجهة المواقف والقدرة العالية على تكيف الخطط لمواجهة أي خطط تضر بمصالحهم قد تتخذها القيادة الرسمية، كما أن درجة التماسك والوحدة بين أعضاء مثل هذا التجمع في علاقاتهم تكون عالية.

ث. **تجمع الموظفين المحافظين**: يتميز سلوك أعضائه بالمحافظة على كل ما هو قديم، ومقاومة أي مظهر للتغيير، وغالباً ما يكون القائد غير الرسمي لمثل هذا التجمع محافظاً، ويبدو في ممارسته لنشاطاته وفي اتصالاته أحياناً نشيطاً بدرجة عالية، ويكون خاملاً أحياناً أخرى.

٢. **على أساس الصلات والعلاقات الوظيفية داخل التنظيم**، سواء كانت هذه

العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم أم بين الموظفين بعضهم البعض.

ومن أهم النماذج التي توصل إليها الباحثون (فيلبو، دالتون) في إطار هذا التصنيف، وهي عبارة عن "شلال" تتكون في الغالب من مجموعة من الموظفين التي تتكون على أساس العلاقات الوظيفية إلى ثلاثة نماذج هي:

أ. **مجموعات أو شلال الموظفين التي تتكون رأسياً في التنظيم الرسمي**:

في مثل هذا النموذج توجد علاقة بين المدير وعدد محدود من الموظفين في القسم أو الإدارة الواحدة، تجعلهم مقربين إلى المدير ولهم صلات وعلاقات غير رسمية معه من خلال الخدمات والدعم المتبادل بينهم وبينه، مما يجعل لهم تأثيراً كبيراً عليه، ولهم بالتالي سلطة غير رسمية ناتجة من هذه العلاقة غير الرسمية مع المدير.

ب. مجموعات أو شلل الموظفين التي تتكون أفقياً في التنظيم الرسمي :
ويشمل مثل هذا التجمع الأفقي مجموعة من الموظفين من أكثر من قسم
داخل التنظيم يكونون فيما بينهم شلة، وغالباً ما يكون مثل هذا التجمع
ضعيفاً بسبب قطعه الخطوط التنظيمية الرسمية، ومثل هذا التجمع قد يكون
على شكلين :

(١) دفاعي : يقاوم إجراء أي تصرف أو تغيير تقوم به القيادة الرسمية
للتنظيم .

(٢) هجومي: يتجمعون للتأثير في إجراء تغيير في التنظيم أو لإعادة
تحديد المسؤوليات.

فمثل هذا التجمع ليس سلبياً بل إيجابياً لتحقيق هدف معين، ويتميز
أعضاؤه بأنهم يبدون متشابهين في اتجاهاتهم ومواقفهم في العمل .

ت. مجموعات أو شلل الموظفين التي تتكون نتيجة لتكرار الاتصالات غير
الرسمية أو غير المباشرة بين الموظفين والمدير:

تكون قنوات الاتصال بين الموظفين ومديرهم قنوات غير رسمية تختلف
عن قنوات الاتصال الرسمية، لأن هذه القنوات تتأثر بمراكز ومناطق التأثير
الفعلي في التنظيم.

أهم العوامل المؤثرة في وحدة التنظيمات غير الرسمية ودرجة فاعلية قيادتها:

- (١) حجم المجموعة غير الرسمية ومدى تجانس أعضائها.
- (٢) سهولة الاتصالات غير الرسمية بين أعضائها.
- (٣) السلوك الإداري للقائد الرسمي وموقفه من المجموعة.
- (٤) المركز الاستراتيجي الذي يمثله أعضاؤه في التنظيم ومدى النجاح الذي يحققونه.

يتضح مما سبق أن التنظيمات غير الرسمية – على اختلاف أنماطها – تستهدف في الغالب إشباع حاجات أعضائها، وتحقيق أهدافهم التي غالباً ما تعجز قيادة التنظيم الرسمية عن تحقيقها.

وثبت من خلال بعض التطبيقات العملية أن التنظيم غير الرسمي في الإدارة ليس شراً كله، وإنما له أهمية وفوائد كثيرة إذا ما أحسن توجيهه لخدمة التنظيم الرسمي وتحقيق هدفه، ومن أهم هذه الفوائد :

(١) يساعد في بعض الأحيان على سد الفراغ الذي يعجز عن أن يسده التنظيم الرسمي.

(٢) يساعد على سد النقص في كفاءة القائد وقدراته.

(٣) يقدم قنوات اتصال غير رسمية تفيد كثيراً في إنجاز الكثير من أعمال التنظيم الرسمي.

(٤) تساعد على التخفيف من عوامل الكبت، والضييق لدى العاملين.

(٥) تساعد القائد الرسمي على معرفة القيم الاجتماعية، والمعايير التي تحكم أعضاء التنظيم.

(٦) يساعد القيادة الرسمية على بناء تنبؤاتها للمستقبل، واحتمالاته، ومواجهة المواقف غير المتوقعة من خلال العلاقات غير الرسمية والاتصالات غير الرسمية التي تتميز بمرونتها وتلقائيتها.

(٧) يمكن أن يساعد على تخفيف عبء العمل عن القائد الرسمي.

(٨) يساعد القائد الرسمي على تنشيط اهتماماته بالعلاقات الإنسانية.

(٩) يدفع القائد الرسمي إلى الحذر والتأني والحرص عند التخطيط وإصدار القرارات ومراعاة أثر الخطط على مواقف واتجاهات الموظفين، وذلك خشية أن يهدم التنظيم غير الرسمي ما يخططه القائد ويقرره.

الفرع الثاني :

ظهور القيادات غير الرسمية ونشاطاتها:

إن من أهم أسباب ظهور القيادات غير الرسمية ترجع على سلوك القائد الرسمي، ومنها:

- ١ . عدم اهتمام القائد الرسمي بالطبيعة الاجتماعية لوحدة العمل التابعة له.
- ٢ . عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد.
- ٣ . اعتماد القائد الرسمي الواسع على سلطته الرسمية وانعزاله عن الجماعة وتهديده وإعاقة جهودها بدلاً من مساعدتها.
- ٤ . فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام والتطابق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف الجماعة ككل وأهداف المنظمة التي يقودها.

كل تلك الأسباب – وغيرها – تدفع الجماعة غير الرسمية إلى رفض القائد الرسمي ويجعلها تبحث عن شخص آخر من بين أفرادها يستقطب احترامها ليستجيب لحاجاتها ويملاً الفراغ الذي ينشأ عن سلوك القائد الرسمي نحوها، فيصبح هذا الشخص هو قائدها الفعلي أو قائدها بالتأثير.

الفرع الثالث:

أهمية القيادة غير الرسمية، وموقف القائد الرسمي منها:

مما سبق تبين لنا أن ظهور القيادة غير الرسمية لا مناص عنه لذلك يتوجب على القيادة الرسمية التسليم بذلك والعمل على إيجاد أوجه من التعاون معها، ومن ذلك :

- ١ . الحرص على أخذ مشورة القائد غير الرسمي ونصيحته في حل بعض المشكلات الفنية أو الإنسانية .
- ٢ . محاولة الاستفادة من خبرة القائد غير الرسمي في تدريب بعض العاملين في التنظيم الرسمي.

ويمكن تصور وضعين لموقف القائد الرسمي من التجمعات غير الرسمية وقياداتها:

الأول: يتمثل في تعاون القائد الرسمي مع التجمعات غير الرسمية وقياداتها ومحاولة تعديل اتجاهاتها لتكون منققة مع أهداف التنظيم الرسمي.

الثاني: يتمثل في مواجهة القائد الرسمي للتجمعات غير الرسمية وقياداتها بوسائل تستهدف الحد من نشاطاتها، ومحاولة إضعافها أو تجميدها.

وفيما يلي نقف قليلاً مع هذين الوضعين بشئ من التحليل والإيضاح:

أولاً: تعاون القائد الرسمي مع التنظيم غير الرسمي وقيادته غير الرسمية :

إن كسب القائد الرسمي للتنظيمات غير الرسمية وقياداتها يتطلب منه أن ينفذ إلى أعماق هذه التنظيمات ويعمل على استمالة أفرادها، ويشعرهم أنه قادر على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق مصالحهم ، ومن الأمور المهمة التي يجب على القائد الرسمي أن يدركها تفهمه لوضع التجمعات غير الرسمية من حيث دوافع تكوينها، وأهدافها ومدى تعارض هذه الأهداف مع أهداف التنظيم الرسمي، وقيمها، ومفاهيمها، ودرجة تماسك أعضائها، واتجاهاتهم، وأنماط الاتصالات غير الرسمية التي تستخدمها، والوسائل التي تتبعها في تحقيق أهدافها، وغير ذلك من الأمور التي تجعله ملماً إلى حد بعيد بالتجمع غير الرسمي الذي يهدف على التعامل معه.

والقائد الرسمي الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على تحقيق التعاون مع

التنظيمات غير الرسمية وقياداتها من خلال اتباعه للوسائل التالية:

١. احترامه لمعايير المجموعات غير الرسمية ومفاهيمها وتقاليدها وعاداتها، وذلك لا يعني أن يقبلها القائد الرسمي ولو كانت تلك الأمور تتعارض مع مفاهيم أو أهداف وتقاليدها التنظيم الرسمي .

٢. التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية في التنظيم، ومحاولة توجيه الاتصالات غير الرسمية لصالح التنظيم الرسمي، (على اعتبار أن هناك أهداف جيدة يمكن تحقيقها من خلال الاتصالات غير الرسمية، وهذا يتطلب من القائد الرسمي إيمانه الجيد بطريقة عمل الاتصالات غير الرسمية حتى يمكنه معالجتها والانتفاع بها قدر الإمكان.

إلا أنه يجب على القائد الرسمي عدم المبالغة في الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية في إدارة التنظيم الرسمي، لأن ذلك سيؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية للقائد، كما أنه يجب عليه توخي الحذر عند استخدام شبكة الاتصال غير الرسمي خشية الحصول على معلومات زائفة أو محرقة .

٣. توفير الفرصة للمجموعة غير الرسمية وقياداتها للمشاركة في اتخاذ القرارات، لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى الحصول على قبول المجموعة غير الرسمية للقرار المزمع، وموافقتها عليه .

مع ملاحظة أن لا يكون إشراك أي من أفراد التنظيم أو المجموعة غير الرسمية في المسائل المهمة والاستراتيجية التي تمس وضع التنظيم الرسمي؛ كوضع الخطط ، ومعايير الأداء والتغييرات الهامة المحتملة في التنظيم، واستخدام تجهيزات جديدة خاصة بالعمل .

٤. يعمل القائد الرسمي على غرس الإحساس لدى أعضاء المجموعات غير الرسمية وقادتها بأهمية الوظائف التي يشغلونها، وبأهمية الدور الإيجابي الذي يساهمون من خلاله في تحقيق أهداف التنظيم، كما يعمل القائد الرسمي على التأكد من غرس هذا الإحساس لدى جميع أفراد المجموعة غير الرسمية قدر الإمكان على اعتبار أن المجموعة قد يكون لها أكثر من قائد حسب مواقفها وأهدافها.

كما أن على القائد الرسمي أن يضع في حسبانته عدم التركيز المفرط على استمالة واسترضاء قائد بعينه من المجموعة غير الرسمية ؛ حتى لا يفسر ذلك من قبل بقية أعضائها بأن قائد المجموعة متحيز للقيادة الرسمية أو محاب لها على حساب المجموعة وأهدافها لأن هذا ربما يفقد القائد غير الرسمي مركزه الداخلي الذي يحظى به لدى مجموعته غير الرسمية، (وبالتالي يؤدي إلى ضياع جهود القائد الرسمي في التعاون مع التنظيم غير الرسمي ككل).

٥. وقد يلجأ القائد الرسمي في تعامله مع المجموعات غير الرسمية وقيادتها إلى استخدام الحوافز أو المغريات التي تمنح لأعضاء المجموعات غير الرسمية ، أو لقادة هذه المجموعات الذين يقومون بجهود وظيفية أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم ، وقد تمنح تلك الحوافز بأشكال متعددة من أهمها:

- أ- علاوة وظيفية لقاء قيام الموظف بعمل اضطراري غير سار بالنسبة له.
- ب- مكافأة من يحسن من قادة أو أعضاء التنظيم غير الرسمي .
- ت- تحسين الوضع الوظيفي قدر الإمكان للمستحق من أفراد التنظيم غير الرسمي بالقدر المناسب بحيث لا يؤثر ذلك سلباً على التنظيم الرسمي وأهدافه.

ثانياً : مواجهة القائد الرسمي للمجموعات غير الرسمية وقياداتها:

إذا وجد القائد الرسمي أن إمكانية التوفيق بين أهداف التنظيم الرسمي التي تسعى المجموعة غير الرسمية لتحقيقها صعبة، فإنه سيضطر إلى اتخاذ مواقف نحو تجميد وضع هذه المجموعة ومنع انتشارها، واستخدام الوسائل الفعالة لضبط نشاطاتها واحتواء قيادتها، أو عزلها دون تهديدها للتنظيم الرسمي وقياداته.

ومن أهم الوسائل التي يمكن للقائد الرسمي أن يتبعها في مواجهته للمجموعات غير الرسمية والتي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي :

١. أن يحاول القائد الرسمي - بطريق غير مباشر - أن يوصل لقادة وأفراد المجموعة غير الرسمية بأنه على علم ودراية من وجود مجموعتهم غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي، وأنه لن يسمح بذلك، وسيواجهه بكل حزم وشدة ، ويطلق بعض عبارات التهديد المدروسة مسبقاً وذلك بهدف إضعاف انتمائهم للمجموعة غير الرسمية .

٢. العمل على إبعاد القائد غير الرسمي عن المجموعة التي يقودها بأساليب نظامية لا غبار عليها ، مثل ترقيته في موقع آخر، أو نقله ؛ إلا أنه يلاحظ - كذلك - عدم تأثير ترقية قائد المجموعة أو نقله على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.

٣. العمل على تصفية أعضاء المجموعة غير الرسمية عن طريق التخلص - بطرق نظامية - منهم، وإبعادهم واحداً تلو الآخر، أو عن طريق إيقاع الجزاءات الصارمة ضد أي فرد من المجموعة عند صدور خطأ منه بالنقل أو تخفيض الدرجة إذا أمكن ... الخ .

إلا أن استخدام هذه الوسائل - أو غيرها - يتطلب حكمة من القائد الرسمي حتى لا يعكس صفو العلاقات والروابط الشخصية الأصلية القائمة بين موظفي التنظيم ككل، وأن يعمل على جعل التغييرات التي يحدثها ضمن التنظيم الرسمي مقبولة لديهم من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة والواضحة عن خطط التنظيم الرسمي للمستقبل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية للاتصالات ، بحيث يبدو أي تغيير لأعضاء المجموعات غير الرسمية على أنه ضمن خطط التنظيم وليس حيلة لدفع الموظفين من أعضاء الشلل أو التنظيم غير

الرسمي تستهدف الحد من نشاطاتهم أو إضعافها. (د. كنعان من الصفحة (٢٦١) إلى الصفحة (٣٠٢) بتصرف واختصار)

التوصيات :

- (١) من الأهمية بمكان العمل على صناعة القادة الإداريين الحقيقيين القادرين على التعامل - بكل اقتدار - مع المتغيرات الحديثة والمتسارعة لمفهوم الإدارة وقيادتها على المستوى العالمي؛ حتى تتمكن الأمة من اللحاق بركب الأمم الأخرى التي خطط خطوات واسعة في مجال القيادة الإدارية، وذلك جعلها حضارياً في الصف المتقدم، ويتم تحقيق هذا المطلب عن طريق الاهتمام بتهيئة النشء له مع مراحل التعليم الابتدائية.
- (٢) يجب العمل على تطوير أسلوب توصيل المعلومة للطالب على المقاعد الدراسية، والتأكد التام من استيعاب الطالب لها وفهمها فهماً صحيحاً يمكنه من الاستفادة منها وجعلها أساساً ثابتاً يقف عليه.
- (٣) يجب العمل على إعادة تأهيل المدراء العاملين في جميع الأنشطة والتخصصات لكي يكونوا قادة إداريين حقيقيين.
- (٤) يجب الحرص على تنمية الوعي لدى جميع طبقات المجتمع بالمفهوم الحقيقي للقيادة بوجه عام القيادة الإدارية بوجه خاص
- (٥) العمل على نشر مفهوم القيادة الديمقراطية، وأساليب الاستفادة من الجوانب الإيجابية فيه قدر الإمكان.

المراجع :

١. دكتور / نواف كنعان
" القيادة الإدارية " مكتبة دار الثقافة
الطبعة الأولى / الإصدار السادس.
٢. دكتور / سالم بن سعيد القحطاني
" القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي "
الطبعة الأولى – ١٤٢٢هـ
٣. الأستاذ الدكتور / محمد حسنين العجمي
"الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"

تم بحمد الله.