

أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين Administrative leadership styles and employee job stability

قنيفة عادل¹، مناصرية ميمونة²

1 مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر

adel.guenifi@gmail.com

2 جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر m.menasria@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2022/11/02 تاريخ القبول: 2023/05/30 تاريخ النشر: 2023/05/31

Abstract

Leadership in any organization (institution) constitutes the cornerstone due to what it refers to of individuals and roles. A successful leader is the one who has the ability to influence those he heads through his administrative position and the set of laws that allow him to issue orders, as well as the personal elements that characterize him, through which he achieves the goals of the organization through structural stability.

As these specifications would prevent workers' absenteeism, work turnover and other negative manifestations, and this article attempts to answer the following question: How do administrative leadership styles affect the job stability of workers?

Keywords: leadership, administrative leadership, organization, stability at work.

ملخص

تشكل القيادة في أي منظمة (مؤسسة) حجر الأساس نظرا لما تشير إليه من أفراد وأدوار، فالقائد الناجح هو صاحب القدرة على التأثير فيمن يرأسهم من خلال منصبه الإداري وحزمة القوانين التي تتيح له إصدار الأوامر وكذا العناصر الشخصية التي يتميز بها، والتي يحقق بواسطتها أهداف المنظمة عبر الاستقرار البنائي الوظيفي.

إذ أن تلك المواصفات من شأنها أن تحول دون تغيب العمال ودوران العمل وغيرها من المظاهر السلبية، ويحاول هذا المقال الإجابة عن التساؤل الآتي: كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية في الاستقرار الوظيفي للعاملين؟

كلمات مفتاحية: القيادة، القائد، القيادة الإدارية، المنظمة، الاستقرار في العمل

1. مقدمة

تعتبر الرؤية السوسولوجية للإدارة إحدى أهم الميادين التي طالما سلطت الضوء على مختلف المنظمات في بنياتها ووظائفها، رموزها ومعاني الممارسات بين جنباتها، ولعل مبعث ذلك هو ما تحظى به المنظمات في المجتمع من تواجد مواز لتواجد الاجتماع البشري، إذ كلما اجتمع البشر بالمنظمة إلا وصاحب ذلك بروز ظواهر اجتماعية تستدعي النظر والتدقيق والمعالجة كالصراع الإداري، والخدمات الإدارية والتسلط والحرية الإدارية، والمساواة والحكامة الإدارية وغيرها من المواضيع، ولعل العلاقة الوثيقة بين نمط القيادة في المنظمة بسلوكات مختلف الفاعلين هو من بين التساؤلات التي حظيت بالعناية من طرف الباحثين، بينما السؤال الذي تطرحه هذه الورقة البحثية: كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية في

الاستقرار الوظيفي للعاملين؟

2. سوسولوجيا المنظمة.

وتحظى المنظمات بالأهمية القصوى في المجتمع الحديث، نظرا لكونها جزءا من المجتمع لا يمكن أن تعيش بمعزل عنه، فلها محيطها الداخلي تؤثر به في المجتمع، وآخر خارجي يؤثر فيها، على غرار التشريعات والقوانين والسياسات وغيرها من المنافسين، الأمر الذي أحال التفكير البشري إلى أفراد تخصص معرفي للمنظمات سمي بسوسولوجيا التنظيم والعمل، هذا الأخير الذي وجد اهتماما كبيرا من الغرب، إذ استطاع الباحثون من خلاله التنظير لأهم المواضيع الكبرى في التنظيمات، وحل العديد من المشاكل التي تعترضها، كما استطاعوا الحد من الفوضى التي كانت تسود التنظيمات في العصور السابقة، ومع مطلع القرن العشرين، بدأ الحديث عن علم الإدارة في شكله الحديث، وتوالت النظريات، والدراسات لتأسيس علم يقود هذه المنظمات، من العشوائية في التسيير إلى التنظيم العلمي القائم على أسس ومبادئ مدروسة.

فالمنظمات هي وحدات اجتماعية هادفة، وهي تكوين اجتماعي منسق بوعي يؤدي فيها الفاعلون أدوارهم بشكل محدد وواضح نسبيا، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وسواء كانت مدرسة أو مصنعا أو مستشفى أو وزارة يوجد فيها أفراد أو مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم، بواسطة الخبرات التي اكتسبوها من المحيط (محيط المنظمة)، ما يجعل عقولهم تصاغ بشكل ينسجم مع تلك المنظمة بما حوت (الأفراد، الهياكل، الأدوات، الأساليب، الوسائل...).

إذ أن تعايش الفاعلين مع هذا المحيط يمنحهم القدرة على التفاعل مع الخارج انطلاقا من تلك المنظمة، لأنها ببساطة تصنع هوياتهم التنظيمية شيئا فشيئا، حيث لا يفرط الفاعلون في الخبرات التي اكتسبوها لدى

انتفاءهم للمنظمة، وإنما يستحضرونها كلما دعت الحاجة، بل وأكثر من ذلك فإن الخبرات الماضية تمنحهم رؤية جديدة حول علائق اجتماعية مستشرفة.

إن المعرفة المخزونة لدى الفاعلين في المنظمة تنتج مفهوماً آخر هو "التخلل الذاتي" الذي ينتج عنه تقبل ذاتي بين الفاعلين، كل منهم للآخر، وهذا لا يحصل إلا عندما ينتج هؤلاء نوعاً من "النمذجة" التي تعني تشكيل صيغ متنوعة ومتعددة للأفعال الاجتماعية التي مرت عليهم في حياتهم الاجتماعية داخل المنظمة، ولعل أهم النماذج التي تبدو واضحة للعيان هي نموذج العلاقة بين القائد الإداري والعاملين الذين يرأسهم.

ووجود المنظمة كبناء اجتماعي يكون من أجل تحقيق جملة من الأهداف المسطرة، إذ يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلاً واعياً ومنسقاً بآليات وقوانين داخلية أو عامة، ما يسمح بالأداء المهني بكفاءة عالية، ويقلل في الوقت نفسه من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة، في ظل بيئة واضحة المعالم، تمتاز بالمرونة أي أنها قابلة للتغيير عبر الزمن أو المواقف، كما تحتوي على مجموعة من الفاعلين المتساندين والمتكاملين وظيفياً، حيث على كل فاعل القيام بالمهام المنوطة به لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والفاعل فيها على حد سواء.

كما تسعى المنظمات في عالمنا المعاصر إلى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الاستثمار الجيد والفعال في مختلف ممتلكاتها، في السابق كانت المنظمات على اختلاف اختصاصها، تهتم بالإنتاج والإنتاجية وتحقيق أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات، وزاد هذا الاهتمام خاصة مع مطلع القرن العشرين، مع تزايد الطلب على السلع والمنتجات، الأمر الذي دفع بأرباب العمل إلى التفكير في زيادة الإنتاجية بكل الطرائق والوسائل المتاحة، ثم أصبح التركيز على امتلاك و توفير رؤوس الأموال التي شهدت ندرة في تلك الفترة، لتأتي بعد ذلك الدراسات متوالية في مجال إدارة منظمات الأعمال، حيث تبين أن المشاريع لا تدار وفقاً للنموذج التقليدي الذي كان مألوفاً من قبل، وإنما عن طريق أساليب علمية مدروسة بدقة لتحديد الأهداف وتحقيقها، فظهرت العديد من النظريات والأبحاث التي حاولت تفسير مختلف العلاقات في المنظمات، من بينها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، نظرية البيروقراطية لماكس فيبر و نظرية التقسيم الإدارية أو مبادئ الإدارة لهنري فايول وغيرها من البحوث و الدراسات في ذات السياق.

لقد حاول العلماء والمفكرون جاهدين تقديم تفسيرات و حلول للمشاكل الإدارية من أجل الحصول على أكبر إنتاج ممكن وكذلك تحقيق أهداف المنظمة و العاملين على حد سواء، إلى أن جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري في المنظمة باعتباره رأسمال بشري لا يمكن تجاهل أهميته ولا التقليل منها في تحقيق الإنتاجية، حيث أبرزت الدراسات الحديثة ضرورة الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تدريبه و تكوينه و

تحفيزه لأداء عمله على الوجه المطلوب، وهذا العنصر لا بد له أن يتكيف مع منظمته ولا بد أيضا من توفر الشروط والظروف اللازمة للعمل، خاصة تلك العناصر المميزة التي يصعب تعويضها، ذات الخبرة والمهارة . ومن أهم العوامل التي تؤثر على سير العمل، القيادة الإدارية بأنماطها وطرائق أدائها حيث تؤثر إما سلبا أو إيجابا على أداء العاملين و استقرارهم النفسي والاجتماعي في العمل، ويتجلى ذلك من خلال معدلات دوران العمل، وعدم الرضا، والإحساس بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين، وباعتبار أن القيادة تمثل المحرك الرئيسي للمنظمة، وأن أسلوب القيادة يعد أمرا مهما جدا للمحافظة على موارد المنظمة، مثل ما أشارت بعض الدراسات إلى تأثير النمط القيادي على أداء العاملين وبالتالي يؤثر مباشرة على استقرارهم الوظيفي بالمنظمة.

ويشمل الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمنظمة، على رضاهم عن العمل وإحساسهم بوجود عدالة تنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة المعاملات)، كما يتضمن الاستقرار أيضا رغبة العاملين في مواصلة العمل بالمنظمة لمدة أطول، فالاستقرار والأمان الوظيفي تعود فوائده على العاملين وعلى المؤسسة فهو عنصر وعامل نجاح جوهري في أية مؤسسة لأنه يخلق جو الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف حيث يحقق نجاحها وتطورها واستمرارها وبالتالي بقاؤهم في أعمالهم، والاستقرار الوظيفي يساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لأن الهدف مشترك لدى الجميع، كما يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تكبدها كثيرا من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها. وعليه أصبحت مهمة الاحتفاظ بالعنصر البشري لدى منظمات الأعمال من أولى أولويات القادة الإداريين، وذلك من خلال مساعدتهم على توفير الجو الملائم والمناسب لأداء أعمالهم بأريحية وعدم التفكير في مغادرة المنظمة، والتقليل من المظاهر السلبية التي تتمثل في التهرب من العمل من خلال التغيب والعطل المرضية وغيرها، كما من الممكن للقادة الإداريين المساهمة في تفعيل الاستقرار الوظيفي من خلال أسلوب التحفيز ماديا كان أو معنويا.

3. القيادة الإدارية

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

1.3 مفهوم القيادة الإدارية:

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم ميادين العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية. وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة

على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة ولكنه مع تعدد تعاريفها فإن هناك تشابهاً ملحوظاً بين هذه التعاريف، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين اهتموا ببحث هذه المسألة، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمي إليها منتسبواها. وسوف نستعرض هنا أهم هذه التعاريف:

فالقيادة Leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومُؤدبين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمُؤدبون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليه (كنعان، 1992، صفحة 86)، والقيادة بهذا المعنى عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة. بينما يعرفها أوردواي تيد (Ordway Tead) بأنها "الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه (Tead, 1963, p. 19)".

كما يعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (Rensis, 1961, p. 3)، لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكولة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية.

وتعرف القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (عشماوي، 2000)، فالقيادة إذن ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضاً تحفيز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم لبيدوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه.

ولقد عرف بينس (Bennis) القيادة بأنها "الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها" (Bennis, 1961, p. 3)، والظاهر من هذا التعريف أنه يؤكد على ضرورة قيام علاقة من شأنها تحديد التوازن بين الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها من عمله في المنظمة وبين أهداف المنظمة نفسها الممثلة في شخص القائد.

فيما عرف إبراهيم المنيف القيادة بأنها "تشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة" (المنيف، 1999، صفحة 151).

عند هذا الحد يمكننا أن نستنتج من التعريفات السابقة وغيرها إن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

من جهة أخرى فإن مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، إذ القيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري، بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.

ومن ذلك المنطلق فالقيادة الإدارية تعرف "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني" (كنعان، 1992، صفحة 98). ويعرف وايت White القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (L.P، 1962، صفحة 186).

ويرى هنت ولارسون "بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة" (James، 1977، صفحة 238).

فالقيادة الإدارية إذن هي "عملية تأثير شخص يمارس في موقف معين ويدار عن طريق الاتصالات نحو الوصول إلى هدف معين أو محدد فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين" (العبودي، 1984، صفحة 18)، بعبارة أخرى وإجمالاً لما سبق، يشير مفهوم القيادة الإدارية كذلك إلى "محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، وخصائص الأتباع، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة" (شوقي، 1992، صفحة 41).

كما تعرف القيادة الإدارية "بأنها صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة أو المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على التأثير والإقناع مستخدماً في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة" (العبودي، 1984، صفحة 70).

وبهذا فإن الأساليب الإدارية تستهدف التأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد، وقدرته على إقناع المرؤوسين في التبعية، وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء" (هاشم، 1980، صفحة 243).

إن القيادة الإدارية تعني الطريقة التي يتم بها التأثير لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، ربما نجد التعريف من بين النظريات التي تصب فيها نظرية السمات، إذ يشير أحد الباحثين إلى اعتبار أن القيادة "هي مجموعة النشاطات أو الأعمال التي تنصب أساساً على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد والتي يمكن

أن يؤثر من خلالها القائد في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي فعال للأهداف، ما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة" (autres، 1980، صفحة 233).

كما يرى البعض الآخر أن مفهوم القيادة الإدارية يتمثل في القدرة على استثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تعني نمطاً من السلوك البشري للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استثارة جهودها وتنسيق اتجاهاتها وإثارة دوافعها نحو الإنجاز، وحل مشكلاتها التي تحول دون فعالية الأداء .

هذه النعوت للقيادة الإدارية وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية يجب أن تشمل على

ما يلي:

- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له.
- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له، وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه.
- أن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلى الأهداف المحددة (العديلي، 1993، صفحة 277).

وخلاصة القول، القيادة الإدارية عملية إنسانية تجمع الفاعلين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم فهي ليست خاصة شخصية ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم ووظيفتها الأساسية تتمثل في " تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه " (السلمي، 1987، صفحة 223).

2.3 عناصر القيادة :

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي :

العنصر الأول: توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على توجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة، باعتبارها مكوناً مهماً من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.

العنصر الثاني: عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين. والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة.

وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعارفهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

وقد تم تصنيف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد إلى مجموعتين هما: التأثير الوظيفي والتأثير الشخصي.

• التأثير الوظيفي:

- التأثير عن طريق الثواب: وهو القدرة على منح أو منع المكافآت المادية أو المعنوية لفرد ما، إذ المكافأة بمثابة العامل الأهم في تحفيز العاملين والتأثير في ميولهم بالشكل الذي يفضي إلى تحقيق الأهداف.

- التأثير القائم على الإكراه: هو وسيلة مصدرها الخوف، متصلة بتوقعات الفرد وتصوره بأن عدم تأديته واجباته على النحو المطلوب أو عدم طاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي.

- التأثير القائم على السلطة الرسمية: أين يستمد القائد قوته بحكم الوظيفة أو المنصب الإداري الذي يشغله.

• التأثير الشخصي:

- التأثير القائم على أسس مرجعية: هو أن يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات العاملين وثقافتهم وشخصياتهم، وتفهمه لوجهة نظرهم، مرجعا أو مدخلا للتأثير عليهم.

- التأثير القائم على الخبرة: هو القوة التي يستمدها القائد من سماته الشخصية ومهاراته الذاتية، إذ تزداد قدرته على التأثير في رؤوسيه كلما اتسمت شخصيته بالمرونة، الأمر الذي يمكنه من تحقيق الأهداف دون كثير عناء في الإقناع.

العنصر الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة. وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه. ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة والجماعة لتمكينها من إشباع

حاجتها، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها.

العنصر الرابع : عملية التنسيق، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسقا وانسجاما بين أعضاء الجماعة حتى يوجهوا جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعوق العملية ذاتها. وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي وإن كان في أدنى الحدود (كنعان، 1992، صفحة 87).

ولتحديد القيادة الإدارية بمفهومها الواقعي لابد من مراعاة الاعتبارات التالية :

- توافر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكانة القائد.
- قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوب.
- التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه.
- وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة.

وعليه يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية: (الصيرفي، 2006، صفحة 99)

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

4. الاستقرار في العمل

وحيث يترجم العمل الحاجة الاجتماعية للإنسان إلى مجموع مقتنيات منها البيولوجية والنفسية وكذا المجتمعية، التي لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال السعي والنشاط الذي يعود عليه بالمكاسب التي يريد تحقيقها، فهو يختلف باختلاف البيئة، وباختلاف الزمن والممارسات الاجتماعية باختلاف الديانات والأعراف والتقاليد.

لكن طبيعة العمل يرسمها المجال وتضع مواثيقها المنظمة (المؤسسة)، إذ الفاعلون يتقاسمون الأدوار كل حسب تخصصه وخبرته وما يحمل من مؤهلات وكفاءات، الأمر الذي يدعو إلى تباين المهام والوظائف. وقد عبر العديد من المفكرين عن الاستقرار في العمل بكونه: " ثبات العامل في عمل هو عدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار "

وكونه أيضا: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمن الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته" (مايو، بدون تاريخ)، أو هو: "درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم" (محمد، 1972، صفحة 108).

5. تأثير نمط القيادة في استقرار العاملين بالمنظمة

5.1 تأثير نمط القيادة الديمقراطي في الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمنظمة:

• نمط القيادة الديمقراطي وشكاوي العاملين.

من مميزات القائد الديمقراطي أنه يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وأطراف مؤثرون فيها، من خلال مشاركتهم وإبداء آرائهم، مما يقلل من كثرة الشكاوي.

تعتبر ظروف العمل المناسبة وعلاقات العمل الجيدة بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للثقة، وبالتالي الرضا عن العمل وتحقيق استقرار العاملين بالمؤسسة.

إذ كلما زاد تفويض السلطة من القائد لأتباعه، والمساعدة في حل مشاكلهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار، قلَّ معدل الشكاوي وعبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الفاعلين في التنظيم.

• نمط القيادة الديمقراطي والراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل

يعمل القائد الديمقراطي على رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال توفير جو ملائم للعمل، وتفعيل ثقافة الحوار، وتبادل الآراء والخبرات مع الفاعلين في التنظيم، إذ يتيح القائد الديمقراطي لمروسيه الفرصة في التعبير عن احتياجاتهم، واختيار جماعة العمل المناسبة لهم، كما يعمل القائد الديمقراطي أيضا على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا، مما يساعد على رضا العاملين وشعورهم بارتياح نفسي يحثهم على العمل، والاستمرار بالمنظمة لوقت أطول.

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، وهذا ما يعمل القائد الديمقراطي على تحقيقه.

• نمط القيادة الديمقراطي وحوادث العمل

إن رضا العمال وعدم سخطهم على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة يعكس إيجاباً على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى الارتياح وعدم اليأس، وقلّة التعب العضلي، والذي يزيد من تركيزهم مما يقلل من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية من شأنها أن تلحق بهم وبالمنظمة أضراراً جسيمة.

كما أن التقسيم العادل من طرف القائد الديمقراطي لأدوات السلامة المهنية بين العاملين وإتاحة الفرص المتساوية للحصول على هذه الأدوات، إلى جانب وضع إجراءات ولوائح بالتشارك مع الفاعلين في التنظيم، تخص طرائق الوقاية من حوادث العمل، والعمل على رفع الروح المعنوية لهم، من أهم العوامل التي تقلل من حوادث العمل والحد منها.

• نمط القيادة الديمقراطي والمواظبة على العمل

من المعروف أن نمط القيادة الديمقراطي يعمل على زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة، وبالتالي شعور العاملين بأنها ملكيتهم الخاصة، وعليه يواظبون على العمل، ويقل مستوى الغياب والتأخر عن العمل، والمواظبة على العمل تعتبر التزاماً من العامل نحو منظمته، ولأن الفاعلين يشعرون بالمعاملة الجيدة من مشرفيهم ومسؤوليهم، تنشأ لديهم ثقافة عمل خاصة، تحثهم على المحافظة على منظمتهم والقيام بأعمالهم على أكمل وجه دون تقصير، مما يجعله يرى في عمله مستقبلاً مهنياً، مما يدل على وجود استقرار وظيفي للعاملين.

القائد الديمقراطي الناجح هو ذلك القائد الذي يغرس في ذهنيات مرؤوسيه حب العمل والمواظبة عليه، وعدم الهروب منه بالتغيب والتأخر وغيرها من الأمراض المهنية، وذلك بامتياز بخصائص القيادة الديمقراطية، بمشاركة الفاعلين في اتخاذ القرار، وتفويض جزء من سلطته لهم، وتحسين العلاقات بين الفاعلين فيما بينهم.

• نمط القيادة الديمقراطي والشعور بالأمان

تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجة إلى الأمان، الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، الحماية من التدهور الاقتصادي، ويمكن للقائد الديمقراطي أن يساهم في الحماية من هذه المخاطر عن طريق التوجيه والتخطيط الصحيح والملائم لتفاديها، وتحفيز العمال مادياً ومعنوياً، مما يزيد من شعورهم بالأمان داخل التنظيم، وترتفع روحهم المعنوية، مما يكرس استقرارهم بالمنظمة وعدم التفكير في مغادرتها.

• نمط القيادة الديمقراطي والتغيب

يختلف التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل، والتغيب كثيراً ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة، ونوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس بالعدالة، و هو في هذه الحالة تعبير عن

سخط وعدم رضى عن وضعية مهنية سائدة، كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع بالعامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة الدخل.

وإذا كان القائد في التنظيم يتبع النمط الديمقراطي في التسيير فإمكانه التقليل من أسباب التغيب، وذلك بتحسين العلاقات بين المشرفين والتابعين لهم، وتوفير ظروف فيزيقية جيدة للعمل، والعمل على تحفيز العاملين ومنحهم أجورا تتماشى وجهودهم في العمل، حتى لا يضطرون للتغيب من أجل العمل في أماكن أخرى.

• نمط القيادة الديمقراطي ودوران العمل

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، ونمط القيادة الديمقراطي يتيح للعاملين الفرصة في اختيار المنصب الذي يتماشى وقدراتهم ومهاراتهم، مما يجعلهم يوافقون على المناصب التي يختارونها بأنفسهم وعدم التنقل بين المناصب والتلاؤم معها قدر الإمكان.

ومن بين الأمور التي تعمل على زيادة دوران العمل، نمط الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، وموقف العاملين من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، ومستوى الإشراف، شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية. وهنا تكمن أهمية القائد الديمقراطي حيث يعمل على التشاركية مع مرؤوسيه في كل العمليات التنظيمية، ويعمل على خلق جو من العلاقات الإنسانية داخل التنظيم بين المشرفين والأتباع، إشاعة العدالة التنظيمية بأبعدها، تقسيم العمل بالشكل المناسب، وإعطاء كل ذي حق حقه، من خلال التوزيع العادل سواء للعمل أو المقابل.

• نمط القيادة الديمقراطي والإضراب

يعتبر الإضراب شكلا من أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة، و هو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل، ولعل التفكير في الإضراب مؤشر قوي على أن العمال يفكرون في ترك المنظمة، وبالتالي عدم الاستقرار الوظيفي بها. بينما يساهم نمط القيادة الديمقراطية في توحيد وتكريس الأهداف المشتركة للتنظيم والتي تعود بالنفع على المنظمة والعمال على حد سواء، وبالتالي الحد من الصراع التنظيمي، إذ القائد على أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، والإحساس بأن الهدف واحد وأن النتائج تعود على الكل، ويعمل أيضا

على توحيد وجهات نظر العاملين والسماع لأفكارهم والعمل بها، مما يزيد من درجة انتمائهم للتنظيم وعدم تفكيرهم في الإضرابات.

• نمط القيادة الديمقراطي والتمارض

التمارض هو إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة " فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض"، وبالتأكيد هناك أسباب تجعل العاملين يفكرون في التمارض، قد تعود أسبابها إلى نمط الإشراف، أو العاملين بالظلم، أو عدم مكافأتهم على أعمالهم، فالإنسان بطبعه يحب الثناء والتقدير كحافز للاستمرار في العمل، والتمارض عبارة عن هروب من العمل، وبالتالي زيادة الرغبة في ترك المنظمة. وللد من ظاهرة التمارض يعمل القائد الديمقراطي على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا، وزيادة الشعور بالولاء للمنظمة، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، والحصول على فرص لتطوير أنفسهم وتنمية مهاراتهم، وتقدير جهودهم في العمل، كما يعمل هذا الأسلوب من القيادة على رفع الروح المعنوية للعاملين ومعاملتهم بقدر كبير من الإنسانية والاحترام.

2.5 تأثير نمط القيادة الأوتوقراطية في الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة

القيادة الأوتوقراطية، ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد. ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

• نمط القيادة الأوتوقراطية وشكاوي العاملين

يعتبر نمط القيادة الأوتوقراطية من الأنماط القيادية المنبوذة في التنظيمات، لأنه يركز السلطة في يده، ويتجاهل آراء العاملين، مما يؤدي إلى تدميرهم وبالتالي زيادة الشكاوي من مسؤوليهم المباشرين، بالإضافة إلى إحساسهم بالتهميش وأن آراءهم لا تعني شيئا للتنظيم، بل هم مجرد آلات عليهم بالعمل وتنفيذ اللوائح والقوانين دون مناقشتها، والاعتماد على رؤسائهم في حل مشاكلهم، لذا فإن الفاعلين في التنظيم الأوتوقراطي لا يشعرون بأن لهم أهمية، وكثرة الشكاوي من هذا النمط تجعلهم يبحثون عن منظمات أخرى للانتقال إليها،

وعدم الرضا عن العمل، وهذا ما يهدد استقرارهم بالمنظمة، وبالتالي خسارتهم، خاصة تلك الموارد البشرية المدربة وذات المهارات العالية.

• نمط القيادة الأوتوقراطية والراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل

من المعروف أن الراحة النفسية تأتي من إحساس العامل بالأمان في منصبه الوظيفي، وإحساسه بالتقدير والاحترام من طرف المشرفين عليه بالمنظمة، والإحساس بأنه شخص مهم ومؤثر في الموقع الذي يحوزه، لكن عندما يعمل في منظمة ذات قيادة تسلطية، شديدة الرقابة تهمل مسألة الانسجام داخل فريق العمل، فإنه يفقد الأمل فيها وذلك لكثرة العقوبات التي يتعرض لها، ويساوره الشعور بأنه مهدد بالاستغناء عنه في أية لحظة بالتوقيف عن العمل وخسارة راتبه، وعدم الحصول على فرص للترقية، حيث أن عدم الإحساس بأنه فرد مهم ومؤثر في منظمته، ينتابه شعور بأنه غير مهم ويمكن الاستغناء عنه في أي لحظة، الأمر الذي يجعله يفكر في البحث عن مكان آخر، ليحقق ذاته، هروبا من التسلط المفروض عليه من القيادة، ويحس أنه غريب في هذا التنظيم، ولا يوجد انسجام مع جماعة العمل، أيضا الرقابة الشديدة المفروضة من القيادة عليه، وبالتالي عدم استقراره بالمنظمة.

• نمط القيادة الأوتوقراطية وقلة حوادث العمل

يفتقد القائد الأوتوقراطي عادة للتفكير بإنسانية، حين لا يتقهم حالة العاملين الاجتماعية بالمنظمة ولا ظروف عملهم ولا الفروقات الفردية بينهم، ولا الحالة النفسية التي قد يمرون عليها، المهم عنده أن يسير العمل بوتيرة معينة، الأمر الذي يؤول بهم إلى الملل والاستياء والسخط على المشرفين والنظام السائد بالمنظمة بشكل عام، وهو ما ينعكس سلبا على الحالة النفسية لهم، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والإجهاد العضلي، الذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في أخطاء تقضي بهم إلى حوادث مهنية قد تكون مميتة أو تلحق بهم وبالمنظمة أضرارا كان بالإمكان تفاديها.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية أن معظم الحوادث العمل المتسبب فيها الأكبر هو الإنسان، وبشكل خاص نمط الإشراف.

• نمط القيادة الأوتوقراطية والمواظبة على العمل

المقصود بالمواظبة على العمل هو عدم التأخر عنه و قلة الغياب، وفي حال وجود قيادة أوتوقراطية بالمنظمة، فإن تحقيق هذا الأمر يعتبر صعبا، بل مستحيلا خاصة وأن العمال يعتقدون أن القائد الأوتوقراطي مستبد، ولا يساهم في تنمية الولاء للمنظمة لديهم، بل ينفرهم منها، ويجعلهم يفكرون في التغيب و التأخر عن عملهم، ويصبح مجرد التفكير بالذهاب إلى العمل هاجسا، ويفكرون دوما في حدوث الأسوأ، من خلال التهديدات التي يتعرضون لها بالفصل من العمل، أو بالعقوبات من طرف القائد الأوتوقراطي، ولا ينتظرون التحفيز من قادتهم، ولا يعتقدون أن لهم مستقبل في هذا العمل، الأمر الذي يؤثر سلبا على أدائهم وبالتالي تقل مواضبتهم على العمل. وعدم المواظبة على العمل تعني بالضرورة عدم الاستقرار فيه فيما بعد، وبالتالي مغادرة المنظمة.

• نمط القيادة الأوتوقراطية والتغيب

يرتبط التغيب أو التهرب من العمل وإلى حد بعيد بنمط القيادة في المنظمة، إذ أن طريقة المعاملة، وعلاقات العمل السيئة، وعدم وجود قنوات للاتصال بين أصحاب القرار والعاملين، وكذلك إصدار القرارات دون إشراك العمال فيها، أو الأخذ برأيهم فيها، كلها أمور تزيد من قلق وتوتر العاملين، وإحساسهم بالاعتزاز، الأمر الذي يوحى بأنهم ليسوا جزءا من التنظيم، بل مجرد آلات تعمل وتتقاضى أجرا مقابل ذلك العمل، وبالتالي لا ينالون من العمل سوى الحاجات الفيزيولوجية، لا حاجات الأمن، ولا حاجات التقدير والاحترام، وبالتالي يصبح التغيب عن العمل متنفسهم الوحيد للهروب من واقع المنظمة.

• نمط القيادة الأوتوقراطية ودوران العمل

يعتبر الإشراف السيئ وعلاقات العمل التي يشوبها الشد والجذب والتشنج، إحدى العوامل التي تورث الضغائن والدسائس في المنظمة، وتهوي بها إلى اللاإنسانية في التعامل، مما يؤدي بالعامل إلى الشعور بالظلم، ولعل موقف العمال من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، من مسببات دوران العمل، الذي يعني الانتقال من منصب إلى منصب آخر بسبب عدم القدرة على العمل في المنصب الأول، أو للأسباب المذكورة سابقا، ونمط القيادة الأوتوقراطي من الأنماط التي يجعل الأفراد الفاعلين في التنظيم يحسون باللاعادلة، والظلم من المسؤولين، وبالتالي تكثر في المنظمات ذات القيادة الأوتوقراطية حالات دوران العمل أكثر من غيرها، وذلك لهروب العاملين من المشرفين في الأقسام أو المصالح التي يعملون فيها، في اعتقادهم أنهم إذا ما انتقلوا إلى قسم آخر أو مصلحة أخرى، سيتغير المشرف وبالتالي يتغير نمط القيادة، الذي يختلف من شخص لآخر، أي أنهم دائما في رحلة بحث عن مشرفين ذوي قيادة غير تسلطية، لتحقيق الاستقرار في مناصبهم.

نستنتج أن دوران العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط القيادة التسلطي، وبالتالي عدم استقرار العاملين في مناصبهم أو حتى في منظماتهم.

• نمط القيادة الأوتوقراطية والإضراب

يحدث الإضراب نتيجة لوجود أوضاع متردية بالمنظمة، ما يجعل العمال يلجأون لاستخدام هذا التكتيك لتغيير هذه الأوضاع، أو المطالبة بما يعتبرونه حقوقاً مسلوقة، أو زيادة في الأجر وغيرها، ولعل أهم سبب يدعو العمال للقيام بالإضراب نمط القيادة بالمنظمة، إذ أنهم يحسون بعدم وجود معاملة حسنة، وأن علاقتهم بالمسؤولين لا تتعدى كونها مجرد أوامر يجب تنفيذها، أو أعمال يجب القيام بها دون مناقشتها، ونمط القيادة التسلطي ونظراً لخصائص هذه القيادة وامتيازها بانفراد القادة بأرائهم، وعدم مشاركة العاملين في حل مشاكلهم، وعدم وجود إنسانية في المعاملة تجعلهم يفكرون في الإضرابات وبالمطالبة بالتغيير سواء تغيير الإجراءات أو القيادات.

• نمط القيادة الأوتوقراطية والتماز

ويعني التماز التظاهر بالمرض وهو شكل من أشكال الهروب من المنظمة، وذلك بسبب ضغوط العمل المتواصلة، وعدم الشعور بالأمان في المنظمة، وعدم الإحساس بالراحة النفسية، وبالتالي انخفاض الروح المعنوية وعدم القدرة على العمل، وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى التماز، وقد يتظاهر العامل بالتماز إذا كثرت انشغالاته الشخصية ولم يجد تفهماً من القيادة، أو لم تسمح له فيلجأ إلى الحيلة ويتظاهر بالتماز، وبطريقة ما يستخرج شهادة طبية حتى ينجز انشغالاته.

5.3 تأثير نمط القيادة الحرة في الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة

القيادة الحرة، التسيبية أو الفوضوية هي نمط يعتمد فيه القائد على إعطاء الحرية المطلقة للفاعلين في التنظيم في العمل بما يرونه مناسباً، حيث التفويض المطلق للسلطة للمرؤوسين، إتاحة الفرصة لهم في عمل ما يرونه مناسباً وحل مشاكلهم بأنفسهم دون تدخل، إلا من خلال إعطاء بعض التعليمات للمشرفين ورؤساء الأقسام أو المصالح، وما يعاب على هذا النمط من القيادة أنه يعمل على تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والانفتار إلى الضبط والتنظيم، وضعف روح المبادرة والابتكار وزيادة الروح الفردية، والقضاء على روح الفريق، وبالتالي تشجيع الفوضى بسبب أن الكل حر في طريقة عمله.

• نمط القيادة الحرة وشكاوى العاملين

كما سبق وذكرنا أن الشكاوى تأتي بسبب عدم رضا العاملين عن ممارسات معينة في العمل، وبما أن نمط القيادة الحرة يمتاز بالتسيبية والفوضى، فإن الأتباع يعانون من سيطرة المشرفين والقادة في المستويات

الوسطى والدنيا ويسيطرون على الوضع في غياب القائد الإداري الفوضوي، فيسود الظلم وتتفكك مجموعة العمل، مما ينجر عنه كثرة الشكاوي، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين والإحساس بعدم وجود قائد حازم يحفظ لهم حقوقهم، ويؤمن لهم جو عمل ملائم، وينحصر الاتصال التنظيمي في اتصال واحد صاعد من المستويات الدنيا (العاملين) إلى هرم السلطة في شكل شكاوي، وتردد القادة في اتخاذ القرارات، وعدم اهتمامهم بميول العاملين واتجاهاتهم، كما لا يهتم هؤلاء القادة بتنفيذ اللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل، يؤدي إلى إهمال التنظيم ككل وبالتالي استمرار التوتر لدى العاملين، مما يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل وكثرة الشكاوي.

• نمط القيادة الحرة والراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل

لعل الراحة النفسية من أهم المؤشرات على استقرار العاملين بالمنظمة ورضاهم عنها، والولاء لها، إذ لا يمكن بأي حال الإحساس بالراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل في منظمة تسود فيها الفردانية، بسبب القيادة الحرة، حيث كل فرد يعمل كما يحلو له، ولا وجود لروح الفريق، مما يجعل الفاعلين يشعر كل منهم أنه يعمل في منأى عن الجماعة، وأنه وحده يمثل التنظيم، في غياب التعاون بين العمال، مما يزيد لديهم الإحساس بمسؤولية كبيرة اتجاه منظماتهم، وكل شخص يرى أنه يتحمل حجم عمل يفوق طاقته، بسبب عدم وجود تنظيم وتقسيم جيد للعمل، مما يؤدي أيضا إلى تداخل الأدوار، ويصبح الفرد في ظل القيادة الحرة يشعر بالتوتر والقلق إزاء عمله، مما يفقده الشعور بالراحة النفسية، وعدم وجود قائد، باعتبار هذا الأخير حاضر جسديا غائب عن التسيير والتدخل لحل المشكلات ومساعدة أتباعه وتنظيم شؤون عملهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم.

• نمط القيادة الحرة وقلة حوادث العمل

تحدث غالبا حوادث العمل بسبب قلة التركيز، والتوتر وعدم الراحة في العمل، وعندما يشعر العاملون بأن رؤساءهم في العمل لا يهتمون بهم ولا بكيفية أداء أعمالهم، ولا يهتمون بميولاتهم ولا يستمعون إلى أفكارهم، ونمط الإشراف السيئ وعدم الإحساس بوجود قائد حازم يراقبهم، يدب اليأس وعدم الطمأنينة في العمل، مما يشنت تفكيرهم ويحد من تركيزهم في العمل، إذ في عدم قيام القائد بالوقوف على العمل وتحديد الطرائق والكيفيات التي يؤدي بها، يجد العامل نفسه حرا في اختيار الطريقة التي يراها مناسبة، يحدث نوع من التسبب وعدم الاهتمام باللوائح والقوانين والإجراءات مما يزيد من فرص وقوع حوادث العمل.

• نمط القيادة الحرة والمواظبة على العمل

يتخذ الأفراد في التنظيم قادتهم قدوة لهم في حياتهم العملية، وعندما يكون القائد فوضويا يبيث في نفوس إتباعه طباعه، والمواظبة على العمل هي أسلوب ونمط للعاملين في المنظمة، حيث يرتبط هذا الأسلوب بالتنظيم والجدية في العمل، واحترام القوانين والإجراءات، وتحتاج المواظبة إلى من يعمل على ترسيخها في أذهان العاملين، وثقافتهم العملية، ولأن نمط القيادة الحرة لا يهتم بتنظيم العمل، ولا يهتم بغياب العاملين أو حضورهم، يشكل لدى العاملين فرصة للهروب من العمل، وعدم احترام التوقيت، والتغيب دون سبب أو مبرر، لأن الفاعل لا يعاقب ولا يحاسب إن غاب عن العمل، وإن واظب لا يكافئ ولا يجازى على ذلك.

• نمط القيادة الحرة والتغيب

بوجود القائد المتسبب، يسود عدم الاهتمام باللوائح والقوانين، وعدم متابعة غياب وتأخر العاملين، ولأنهم لا يتعرضون للعقوبات جراء التغيب، فإنهم يتغيبون لإشباع حاجاتهم وتحقيق مآربهم الشخصية خاصة المادية، وذلك بمزاولة أنشطة أخرى كالأعمال الموسمية، مثل الحصاد، والأعمال الحرة الموسمية، وذلك لتحصيل أجر إضافي يفوق الأجرة في المنظمة، وبالتالي يغلب العامل مصلحته الشخصية على المصلحة العامة للمنظمة، وهنا يمكن القول أن المنظمة في ظل القيادة الحرة تخسر الكثير، بسبب تغيب العاملين عن مناصب عملهم، وتأخير انجاز المهام الموكلة لهم.

• نمط القيادة الحرة ودوران العمل

في ظل التسبب والفوضوية للقائد، يكثر دوران العمل بسبب أو بدون سبب، ولعل أهم الأسباب التي تجعل العاملين يقومون بتغيير مناصبهم البحث عن الراحة النفسية والجسدية، أو للتهرب من المسؤولية، يرجع ذلك لأن أصحاب القيادة الحرة يسمحون للعاملين بالخروج قبل الوقت، كما لا يحاسبونهم على الغياب والتأخر الأمر الذي يتيح التصرف كما يحلو لهم والتفكير في مصالحهم الشخصية على حساب مصالح وأهداف المنظمة.

• نمط القيادة الحرة والتمارض

التمارض ما هو إلا هروب من العمل مهما كانت الأسباب، فالعامل عندما يستنفذ العطل القانونية سنوية كانت أو استثنائية، يبحث عن أسباب أخرى قانونية كالتمارض للغياب عن العمل، وهو تكتيك من العامل حتى لا يتعرض للمساءلة، وفي المنظمة ذات القيادة الحرة يقل معدل التمارض لأن العمال يمكن لهم الغياب والتغيب بأريحية تامة، باعتبار أن القيادة الحرة لا تحاسب على ذلك ولا تتدخل حيال تغيب العمال ولا

في برمجة العمل، فتجد العمال يتفقون فيما بينهم لتعويض بعضهم البعض في مناصب عملهم، دون الرجوع إلى الإدارة التسيبية التي لا تعارض ذلك.

حسب التراث النظري للقيادة الحرة، وخصائصها، ونتائج بعض الدراسات الميدانية حول القيادة الحرة اتضح أن معدل التمارض قليل مقارنة مع معدلات الغياب والتغيب، ودوران العمل، وذلك راجع كما ذكرنا آنفاً إلى أن العاملين لا يحتاجون لهذا النوع من الغياب في ظل قدرتهم على التغيب دون حساب أو عقاب.

خاتمة

خلصت هذه الورقة إلى أن لأنماط القيادة الإدارية دور كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال، ولذلك لما للقائد من تأثير في مرؤوسيه، وذلك من خلال تحفيزهم وترغيبهم في العمل، ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أن لنمط القيادة الديمقراطية دور كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة، بينما يساهم نمطي القيادة الحرة والتسلطي معا في عدم استقرار العاملين، وهذا راجع لكون نمط القيادة الديمقراطي أكثر فعالية في الحفاظ على استقرار المنظمات، وهذا ما خلصت إليه معظم الدراسات في موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالمواضيع التنظيمية الأخرى.

قائمة المراجع

- السلمي، ع. م. (1987). السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: دار غريب .
- الصيرفي، م. ع. (2006). إدارة النفس البشرية. عمان، الأردن: دار زهران .
- العبودي، م. (1984). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
- العديلي، ن. م. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: دار الفجر للنشر و التوزيع .
- المنيف، إ. ب. (1999). تطور الفكر المعاصر. الرياض، السعودية: آفاق الإبداع للنشر والإعلام .
- شوقي، ط. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة، مصر: مكتبة غريب .
- عشاوي، س. أ. (2000). أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية. الرياض، السعودية: مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- كنعان، ن. . (1992). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- محمد، م. ع. (1972). مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم. الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- هاشم، م. (1980). الجوانب السلوكية في الإدارة. الكويت: وكالة المطبوعات.

- B. e & autres, (1980). *les aspects humains de l'organisateur*. Canada: gaetan Morin.
- Bennis, W. (1961). *Revisionist Theory of Leadership*. USA: Harvard: Business Review.
- James, H. &. (1977). *Leadership: The cutting Edge*. Illinois : Shouth ern Illinois University Press.
- L.P, W. (1962). *Introduction to the Study of Public Administration*. New York, : 3rd edition .
- Rensis, L. (1961). *New Patterns of Management* . New York, USA: McGraw-Hill Book Co.
- Tead, O. (1963). *The Art of Leadership*. New York, USA: McGraw-Hill Inc .