

Everyone's Smart University Project (Spring 2021)

Student Name	KHALID HASSAN ALFAIFI	اسم الطالب
Students I.D	2021201408	الرقم الجامعي

PROJECT LEADERSHIP

مقدمة :

القيادة Leadership هي القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس، كما يُمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي يَتميّز بها القائد عن غيره بتوجيهه الآخرين بطريقةٍ يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته، ولغوياً يأتي لفظ القيادة من الفعل قادَ يَقُودُ، قُوداً وقياداً وقيادةً، فهو قائدٌ، والمفعول مَقُودٌ، بمعنى مشى أمامه وتولّى توجيهه وتدبّر أمره. تتصل القيادة بالعديد من المجالات حول العالم، فمثلاً قد تكون إحدى المجالات هي قيادة المجتمع، والدين، والسياسة، والحملات الانتخابية، وبالتالي يُمكن اعتبار القيادة بأنها شكل من أشكال الفن الذي يجعل الأشخاص يقومون بفعل الأشياء التي يُريدها القائد لأنهم يُريدون حقاً القيام بها، كما تتضمن القيادة أحياناً اتخاذ قرارات صعبة وسليمة ولكن يُمكن تجاوز هذه الصعوبات من خلال خلق رؤية واضحة لتحقيق الأهداف.

القيادة : (Leadership)

ان الحديث عن السلوك الفردي والجماعي على اهميته لتفسير السلوك الاداري لا يكتمل الا بالتعرض لمفهوم القيادة الادارية لما لها من تأثيرات على مجريات الامور في اي تنظيم صغير أو كبير، فالادارة بمعناها العام تنظيم نشاط الأفراد لتحقيق اهداف معينة، اما القيادة فهي عملية التأثير في نشاطاتهم وسلوكهم لتحقيق الأهداف. وتأسيساً على ذلك فان عملية القيادة من العمليات ذات الدور الفعال والتي تشكل محورا رئيسيا في نشاطات التنظيمات ككل نظرا للتغيرات والتطورات الحديثة على واقع التنظيمات ،

القيادة الديمقراطية (Democratic leadership)

المطلب الأول: محددات وخصائص القيادة الديمقراطية

Determinants and characteristics of democratic leadership

الفرع الأول : محددات القيادة الديمقراطية : Determinants of Democratic Leadership

من الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي :^١

- **البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه :** فالبيئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين .
- **الموقف الذي يعايشه القائد :** فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تطلب السرية بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى القرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه .
- **نوعية المرؤوسين :** قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين الذين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إجماعهم عن المشاركة في اتخاذ القرار و قبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال ، مما يضطر القائد إلى اللجوء للعمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه .
- **نوعية القائد :** فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي ، كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تلعب دورا كبيرا في استخدام هذا النمط دون غيره . . . ،

الفرع الثاني : خصائص النمط الديمقراطي : Characteristics of the democratic style

من أهم خصائصها نجده :^٢

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد القرارات التي يمكن اتخاذها
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المؤسسة، فلا تعارض بين الاثنين .
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من رضا تابعيه وقبولهم الطوعي لقيادته.
- القائد يؤمن بأن هؤلاء التابعين يمكن أن يوجهوا أنفسهم و يبدعوا في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة.

كما نجد:^٣

- يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين
- يناقش المرؤوسين في أمور العمل، ويبحث ما يريد منهم من مقترحات

^١ طال عبد الملك شريف، مرجع سابق، ص ٥٥-٦٥

^٢ عبدالعزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة ، عمان، ٤١١٩ ، ص ٥٠١

^٣ مازن إسماعيل محمد الخطيب، النمط القيادي لساند لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2004 ، ص 45

- ينسق الجهود بين المرؤوسين
- يتراجع عن قرار إذا كان فيه مضايقة للمرؤوسين ويعمل على رفع مستوى أداءهم

المطلب الثاني: سمات القائد الديمقراطي : Traits of a democratic leader

من بين مجموعة السمات المميزة لرجال الإدارة من ذوي النمط الديمقراطي ما يلي ^٤:

- قوة الشخصية .
- تقبل النقد البناء بإعطاء الفرصة لإبداء الرأي .
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات .

كما نجد :^٥

- القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ، ويقترح ولا يفرض ولا يملئ ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول ، ويراعي رغبات الآخرين ومتطلباتهم .
- القائد الديمقراطي يسعى للارتقاء بأفراد الجماعة إلى رسم المستويات ، ويعمل على تنمية قدرات الأفراد وتدريبهم ليتصدروا مكان القيادة من بعده .

المطلب الثالث : أبعاد القيادة الديمقراطية : Dimensions of Democratic Leadership

كما ذكر فيما سبق أن النمط الديمقراطي يعتمد على العلاقات الإنسانية ومشاركة العاملين وتفويض السلطة ، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد : -

• الفرع الأول : العلاقات الإنسانية

تعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري كما يعرفها " دافز " اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل ، بطريقة تنفعهم للعمل متعاونين وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ^٦.

والعلاقات الإنسانية بين القائد الإداري ومرؤوسيه في إطار هذا المعنى تدور حول النقاط الأساسية التالية :

١- أنه حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب أن يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه .

٢- يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم.

٣- يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم.

٤- يجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز الإيجابي ، بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباع المتحققة لديهم حالياً ويهدف الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تحقيق الغايات التالية :

^٤ فاروق عبدة فلي ، وآخرون، مرجع سابق، ص 237 .

^٥ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص ص 156 - 157

^٦ نواف سالم كنعان ، مرجع سابق، ص 183 .

تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين :^٧

حيث يعمل القائد الديمقراطي على تنمية الجهود التعاونية - روح الفريق بينهم في المستويات المختلفة للتنظيم ، حيث أن أي تنظيم إداري يمكن أن يعمل بصورة حسنة متى أحس العاملون فيه أنهم لا يعملون أفرادا ، بل أنهم يعملون كأعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم على أساس التعاون . كما يتطلب تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين من القائد الديمقراطي التوفيق والمرئمة بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم ، مراعى في ذلك أن لا يتضرر أحدهم من تلبية مطالب الآخر .

تفهم القائد المشاعر مرووسيه :^٨

أي تفهم القائد الديمقراطي للشخصية الإنسانية لمرووسيه ، وذلك يتطلب من القائد ما يسمى بالحساسية المشاعر مرووسيه ، وتوقع رد فعلهم تجاه تصرفاته بالنسبة لهم ، ويعتمد تفهم القائد المشاعر مرووسيه على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرووسيه .

تفهم القائد المشاكل مرووسيه ومعالجتها :^٩

فالقائد الديمقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مرووسيه جيدا ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية ، فعناية القائد بكل موظف في إدارته عن طريق اجتماعاته الفردية والتي تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل ، كما يستمع إلى شكاويهم وتظلماتهم وظروف العمل غير المريحة وإشعاره لهم بأن اهتمامه لا يقتصر على العمل والإنتاج .

إشباع الحاجات الإنسانية للمرووسين :^{١٠}

لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من إثارة المرووسين ودفعهم إلى العمل المنتج إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها ، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لحفزهم على أداء العمل على أحسن وجه ، وإشباع الحاجات الإنسانية للموظف تتمثل في الحوافز الإيجابية التي يمكن للقائد الديمقراطي من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرووسيه ، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل .

• الفرع الثاني : مشاركة العاملين

ونعني بمشاركة العاملين دعوة القائد لمرووسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم ، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يغرز الثقة بينهم من خلال مشاركتهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية^{١١}

إن مشاركة العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة ، والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم المحقق للهدف ، وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة .^{١٢}

^٧ نواف سالم كنعان . مرجع سابق ، ص 185 .

^٨ نواف سالم كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 188-198 .

^٩ نواف سالم كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 191-192 .

^{١٠} نواف سالم كنعان ، مرجع سابق ، ص 196 .

^{١١} مازن إسماعيل محمد الخطيب، مرجع سابق، ص 44 .

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرارات قبل اتخاذها ، ويتمثل هذا النموذج في وضع القائد للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه وطلبه منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة للمشكلة ، وفي النهاية يقوم القائد باختيار الحل الذي يراه مناسباً .
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد القائد فيه المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ، ثم يطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن الحدود ، أي يفوض القائد مرؤوسيه باتخاذ القرار بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها .^{١٣}
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين .^{١٤}

• الفرع الثالث : تفويض السلطة

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد ، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة ، وليستطيع القائد التوجيه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها ، ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية ، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين ، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات ، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.^{١٥}

ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:

- يعمل أسلوب التفويض على إتاحة فرصة التنمية الذاتية للمرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة ، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم بإنجاز المهام المفوضة إليهم واتخاذ القرارات اللازمة لها ، وبالتالي تأهيلهم للترقية إلى مناصب أعلى ، وتكوين احتياطي من الأفراد لشغل الوظائف في المستقبل .
- شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والاعتراف بثقة القادة وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع .
- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ للأمور المهمة والإستراتيجية في المؤسسة .
- تقوية شعور الانتماء والالتزام للمؤسسة والعمل بروح الفريق .

المطلب الرابع : تقييم القيادة الديمقراطية : Democratic Leadership Assessment

• الفرع الأول : مزايا القيادة الديمقراطية : Advantages of Democratic Leadership

هناك مزايا عديدة لهذا الأسلوب من خلال تطبيق المشاركة وتفويض السلطة و العلاقات الإنسانية ومنها

^{١٢} علي احمد عياصرة و وآخرون مرجع سابق، ص 121 .

^{١٣} اصغر سعدي ضيف الله الغبوي، مرجع سابق، ص 37 .

^{١٤} طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 79 .

^{١٥} دريو ششبيناز، اثر أنماط القيادة الادارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعية خاصة بولاية قسنطينة ، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012 ، ص 98 .

ما يلي :^{١٦}

- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياته ويؤهلهم لتولي القيادة .
- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط .
- التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة .

كما نجد :^{١٧}

- إيجاد جماعات متعاونة داخل التنظيم .
- لعمل على إشباع حاجات العاملين .
- لاهتمام بالعاملين وزيادة قدرتهم بالتدريب والتحفيز

• الفرع الثاني : عيوب القيادة الديمقراطية : Defects of democratic leadership

من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه ما يلي :^{١٨}

- ما يؤخذ على المشاركة - كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية
- هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمل المسؤولية ، وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات ، ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليقات من الرؤساء .
- قد يترتب على هذا النمط بعض الطواهر السلبية ، مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين وتأخرهم في الأداء ، وصعوبة اتخاذ القرارات سريعة في المواقف السريعة ، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات .

المطلب الخامس : آثار القيادة الديمقراطية : Effects of Democratic Leadership

• الفرع الأول : الآثار الايجابية :^{١٩}

- ١- تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه نتيجة ممارسة سياسة الباب المفتوح
- ٢- إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين ، يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم إ

^{١٦} حسن محمود حسن ناصر ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٠ ، ص ٤٦ .

^{١٧} تحسين أحمد الطراونة ، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية ، منشورات جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، ط٢٠١٢ ، ص ١٧٥

^{١٨} مازن إسماعيل محمد الخطيب ، مرجع سابق ، ص ٤٥-٤٦

^{١٩} اسامية خميس أبو ندا ، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٩-٧٠ .

٣- تاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو ، والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم

• الفرع الثاني : الآثار السلبية : ٢٠

١- الاستخدام المفرط للأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة ، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات لكن ليست مشاركة فعلية ولا شك في أن لذلك أثرا سينا على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من فرص نشوء صراعات ونزاعات داخل التنظيم .

٢- إن المبالغة بالعمل في الأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما يناهز به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة .

أنواع القيادة في مؤسستي :

١- مدير الإدارة :

يتميز مدير الإدارة بالقيادة التحويلية (Transformational Leadership) حيث يتمتع بالنزاهة حيث يقوم بتشجيعنا على التواصل والتعبير ، ويعطي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه. فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منا وخلق فرص جديدة لتعليمنا .

٢- رئيس القسم :

يتميز رئيس القسم بالقيادة الديمقراطية (Democratic Leadership) حيث يجعلنا نقوم ببعض الاعمال بحرية مطلقة ، وحل المشكلات بطرق مبتكرة حيث تظهر الابداع في حل المشكلات المعقدة ، حيث أن رأينا مسموع ومحترم ويجعلنا نتكلم بكل حرية مطلقة .

خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة بالمفهومين اللغوي والاصطلاحي ، فبمفهومها اللغوي مشتقة من الفعل (قاد) أي يفعل أو يقوم بمهمة ما ومعناه يحرك أو يقود ، واصطلاحا فتعددت التعاريف حيث عرفنا القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، كما تبرز أهمية القيادة في تأثيرها على السلوك الإنساني بشكل عام أو في السلوك الإداري بشكل خاص . ومن أجل تحقيق التأثير الايجابي والإرشاد السليم فلا بد من توافر مهارات عند القائد التي تساعد على انجاز الأعمال الموكلة إليه ، ومنها (مهارة التمكين ، مهارة الحدس ، مهارة الدراية أو فهم الذات ، ...) ، وصفات تميز القائد الناجح ومن أهم هذه الصفات هي (تحمل المسؤولية ، روح المشاركة ، المكانة الاجتماعية ، الأخلاق الحسنة ، السمعة الطيبة ، احترام النفس ، احترام الغير ، ...) ، كما نجد للقيادة مصادر ومنها (قوة المكافئة ، قوة المشروعية ، قوة الإكراه ، قوة الإعجاب ، قوة الخبرة ، ...) التي بدورها تمكن القائد من بسط سيطرته على المرؤوسين .