

المحاضرة (١٢)

القيادة

مفهوم القيادة : هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد ، ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة : تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقق غايات وأهداف المنظمة

__ وترتكز القيادة على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بان فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الافراد العاملين وعلى تظافر جهودهم واستغلال قدراتهم

وقد تعددت تعريفات القيادة في ادبيات الادارة

يعرف (koontz) القيادة بانها : القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف **ويعرفها (Kelly and Lazer) :** بانها عملية تأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للاهداف وتحقيقها لهذه الاهداف .

اما (iffner) فيعرف القيادة : على أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة. **اما (brown) فيقول أن القيادة :** عبارة عن :عملية نفسية لتوجيه التابعين .

ويعرف (Tead) القيادة : على أنها انتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الاهداف "

ويعتبرها Borgadus : بمثابة تعبير عن الشخصية في العمل تحت ظروف المجموعة ، **ويصف Gouldner القيادة :** في ضوء ما يمتلكه القائد من سمات.

مصادر قوة القيادة :

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة كالتالي : (٦ أنواع هي) :

١- السلطة الشرعية :

هي القوة المستندة الى الصالحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي

٢- سلطة منح المكافاة :

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب.

٣- القوة القسرية :

أساس هذه القوة هو الخوف ، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من ان

تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لاوامر رئيسه سوف يعرضه للعقوبة والجزاء.

٤- القوة المبنية على الخبرة :

وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد

٥- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:

وتنتج هذه القوة نظرا لامتتع القادة بصلاحيحة الوصول الى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر امورا هامة وسرية في بعض الاحيان .

٦- قوة الاعجاب :

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة اعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية بحيث تشدهم اليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية ذلك القائد.

اساليب القيادة : وتوجد ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة الاداريون لقيادة مؤوسمهم وحفزهم وهى:
اولا : القيادة الدكتاتورية أو الاوتوقراطية:

يقوم القادة بأصدار الاوامر المحددة ، وطلب الازعان والولاء من مؤوسمهم ، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كئب ، واتخاذ القرارات دونما مشاركة من المؤوسمين ، ولا يتقبلون الاقتراحات ، ويلجؤون إلى اسلوب الاكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالانجاز.

ان هذا النمط القيادي كان ساندا في الماضي الا انه **بدا يتلاشى** في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة اسباب منها :

١- ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ٢- نمو النقابات العالمية ٣- زيادة فعاليتها في العمل وعلى الرغم من ان هذا النمط من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات التي تفشل فيها اساليب القيادة الاخرى ، الا ان له مساويء كثيرة اهمها : **(٨ مساويء) :**

- ١- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم
- ٢- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين
- ٣- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.
- ٤- قتل روح المبادرة والبداع لدى المؤوسمين.
- ٥- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- ٦- يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والاحباط لدى المؤوسمين مما يؤثر على الاداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي
- ٧- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- ٨- يصعب تحقيقه في الواقع العملى.

ثانيا : القيادة الديمقراطية او المشاركة :

يقوم هذا الاسلوب من القيادة على اشراك المؤوسمين فى اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وافساح المجال للمبادأة والابداع وتقدير جهود العاملين ، ومزايا هذا النمط القيادي ما يلى: **(٩ مزايا) :**

- ١- رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط
- ٢- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- ٣- تعميق الاحساس بالانتماء للجماعة
- ٤- تحقيق الاستقرار النفسى والامان للعاملين.
- ٥- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .
- ٦- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة فى اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها
- ٧- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- ٨- خلق اتجاه ايجابي نحو القائد.

٩- زيادة النتائج والاداء.

ثالثا : قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة :

في ظل هذا الاسلوب من القيادة لايمك القائد سلطة رسمة ، وانما يمثل رمزاً للمنظمة ، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم . مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:

- ١- قد يؤدي هذا الاسلوب الى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفير المهارة لدى القائد لتطبيقه
- ٢- قد ينجح هذا الاسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية في مؤسسات الدراسات والابحاث.

- أهم الانتقادات الموجهة لهذا النمط القيادي ما يلي :

- ١- انه اسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية
- ٢- يؤدي الى افساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة.
- ٣- ان هذا الاسلوب لايعد من الساليب القيادية لان القيادة هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الاخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة.

نظريات القيادة : تتعدد نظريات القيادة ونذكر منها مايلي : (٨ نظريات هي) :

اولا : **نظرية الرجل العظيم** : ويرى اصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة ايا كانت المواقف التي يواجهونها.

وتستند هذه النظرية الى الافتراضات التالية: (٣ افتراضات هي):

- ١- يمتلك الرجال العظام حرية الادارة المطلقة
- ٢- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلا كفاحهم
- ٣- يتمتعون بقدرة السيطرة على الازمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ثانيا : **نظرية السمات** :

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم والتي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع .

وتأثير المدرسة السلوكية التي اكدت اهمية التعليم والخبرة والتجربة في امتلاك الافراد سمات القيادة ظهرت نظرية جديدة عرفت " نظرية السمات " وتدور فلسفتها حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم .

ومن اهم سمات القادة مايلي (٥ سمات هي) :

- ١- **سمات جسمية** : الطول ، الصحة ، الحيوية ، النشاط الخ
- ٢- **سمات ذهنية** : الذكاء ، الفهم ، التفكير ، القدرة على التنبؤ الخ
- ٣- **شخصية** : التسامح ، الشجاعه ، الثقة بالنفس .. الخ
- ٤- **وظيفية** : الاهتمام بالانجاز ، الابتكار ، المثابرة ... الخ
- ٥- **اجتماعية** : النضوج ، اقامة علاقات مع الغير ، القدرة على التفاوض ، الرغبة في التعاون مع الاخرين .. الخ

ثالثا : نظرية الخط المستمر في القيادة : لقد حدد تانينبوم وشميدث في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسية على اساس **خط متواصل** ويبين نهاية الطرف الايسر من هذا الخط سلوك **القائد المركزي** بينما بين نهاية الطرف الايمن سلوك **القائد الديمقراطي** وهناك **سبعة** اساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على **كيفية** اتخاذ القرار

في المنظمة .
- وتشير هذه النظرية الى انه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الاوقات ، وان اعتماد اسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف.

١- العوامل المتعلقة بالمدير :

- أ - قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار وحده.
- ب - مدى ثقته بكفاءة مرؤوسيه وقدرتهم على تحمل المسؤولية.
- ج - مدى استعداد المدير بأبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في اخطاء.
- د - الفلسفة الادارية التي يؤمن بها المدير.

٢- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :

- أ - الرغبة لديهم في الاستقلالية بالعمل. ب - القدرة على تحمل مسؤولية القرار.
- ج - الاهتمام بموضوع القرار د - فهم أهداف المنظمة وتوفير الولاء التنظيمي لديهم.
- هـ - توفير المعرفة والكفاءة لاتخاذ القرار.

العوامل المتعلقة بالموقف / الوضع :

١ - التقاليد والاعراف التنظيمية ٢ - حجم المنظمة ٣- التشتت الجغرافي للمنظمة ٤ - قدرة الجماعة التنظيمية في العمل معا كفريق ٥- مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار.

رابعا : نظرية ليكرت في القيادة : يعتبر رنسس ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الادارية ، وأن فعالة المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الاسلوب الذي يتبعه الاداريون في قيادة مرؤوسيهم ، و يرى ليكرت أن اكثر الاساليب يكمن في اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات القيادية نجاحا، واقامة نظام اتصال فعال معهم وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص اشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
وقد صنف ليكرت اساليب القيادة الى اربعة انظمة هي :

نظام رقم (١) تسلطي - استغلالي

نظام رقم (٢) تسلطي - نفعي

نظام رقم (٣) استشاري

نظام رقم (٤) جماعي - مشارك

خامسا : نظرية البعدين : يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء ابحاث بهدف تحليل انماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما :

١- **هيكل المهام :** ويقصد به تحديد الادوار بين القائد والمرؤوسين ، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة اساليب العمل المبتكرة.

٢- **الاهتمام بمشاعر الاخرين :** يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين ، وينمي جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم واقامة اتصال ذي اتجاهين ، هابط - وصاعد وبموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين ، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي تحقق الرضى والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

سادسا : نظرية الشبكة الادارية : قام بتطوير هذه النظرية كل من **Robert Blake and James Mouton**

واستطاعا تحديد اسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالافراد، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين السلوبيين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة.

• **المحور الأفقي :** ويمثل الاهتمام بالانتاج بينما **المحور العمودي** يمثل الاهتمام بالافراد

وبالرغم من ان الشبكة الادارية تظهر انواعا مختلفة من اساليب القيادة وكلها تعتمد على درجة متفاوتة من الاهتمام بالانتاج والافراد الا ان **Black & Mouton** اكد على **خمس** نماذج قيادية ، **اربع** منها على زاويا الشبكة وواحدة في الوسط كالتالي :

أ - نموذج رقم {١،١} : يبدي القائد اهتماما ضعيفا بكل من الانتاج والافراد وتسمى الادارة المسلووية القوة

ب- نموذج {٩،١} : يظهر القائد اهتماما عاليا بالانتاج واهتماما ضعيفا بالافراد ، وهذا القائد متسلط ويطلب الاذعان والامتثال من المرؤوسين .

ج- نموذج {١، ٩} : يظهر القائد اهتماما عاليا بالافراد واهتماما ضعيفا بالانتاج وهدف القائد هنا هو الاحتفاظ برضى العاملين.

د - نموذج {٥،٥} : يتميز القائد باهتمام معتدل فى كل من الانتاج والافراد ، إذ يتم الحصول على انتاج مقبول ، وبالمقابل يتم اشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات.

هـ - نموذج {٩،٩} : يتميز اسلوب القائد باهتمام عال بكل من الانتاج والافراد على حد سواء ، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل ، وهذا النموذج يشبه نظام ليكرت ، ففي كل من النموذجين يحاول القائد دمج أهداف الفرد بأهداف المنظمة ، وبالتالي تحقق رضى العاملين والحصول على اقصى انتاج ، وبهذا يصبح المديرين قادة فاعلين.

سابعا : النظرية الظرفية لفيدلر : قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية ، وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيهم ، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف . إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفير ثلاثة عوامل رئيسية كالتالي :

١- العلاقة بين القائد والتابعين. ٢ - هيكل المهام ٣ - وضوح السلطة الرسمية للقائد.

ثامنا : نظرية المسار والهدف : قام بتطوير هذه النظرية **روبرت هاوس** :

والتي تؤكد على أن القائد الفعال هو الذى يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الاهداف وازالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافاتهم على انجازهم ويعتمد هذا النموذج على التوقع في الحفز.

- تحدد هذه النظرية اربعة نماذج من السلوك القياى يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن فى مواقف وظروف مختلفة وهى:

١ - السلوك التوجيهي ٢ - السلوك المساند ٣ - السلوك المشارك ٤ - السلوك الانجازي

اختيار النمط الفعال في القيادة : يعرف سيد هوارى النمط القياى بأنه: « السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل » ، ويعرفه على السلمى : بأنه السلوك الذى يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقتناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لاهدافهم.

اما Robert Ones : فيعرفه بأنه السلوك الذى يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المنظمة.

- وعليه فان القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلا الاهتمام بالأعمال والانتاج وحاجات العاملين باشباع حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

- وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو: الذي يبدي اهتماما عاليا بالانتاج وبالأفراد على حد سواء
- وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية عن غيره لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف.

• **فالقائد الفعال يجب ان يدرس الموقف بجميع عناصره مثل: ٤ ع**

- ١ - الوقوف على قدرات وخبرات العاملين. ٢ - تحليل توقعات العاملين من الاعمال التي يؤدونها.
- ٣ - تحليل العوامل في الموقف التي بالامكان تغييرها ايجابيا لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز مثلا)
- ٤- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة

والخلاصة : أنه على ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب اتباعه ، فالقائد الناجح هو الذى يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة.

دنيتي بعيونه