

القيادة Leadership

مفهوم القيادة

- **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 تحقيق غايات وأهداف المنظمة.
- وتركز القيادة على العنصر البشري **وترتكز على الافتراض** القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم.
- وقد **تعددت** تعريفات القيادة في أدبيات الإدارة:

■ يعرف : Koontz :

- **القيادة** بأنها: القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف.

■ ويعرفها : Kelly and Lazer :

- بأنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف.

- أما Fiffner فيعرف **القيادة** : على أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة.

- اما Brown فيقول ان **القيادة** : عبارة عن :عملية نفسية لتوجيه التابعين .

- ويعرف Tead **القيادة** : على أنها **ائتلاف** مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف"

- 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 :

(6 أنواع هي):

- 1- **السلطة الشرعية** : Legitimate Power :

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

- 2- **سلطة منح المكافاة** : Reward Power :

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



:Coercive Power

■ 3- القوة القسرية :

أساس هذه القوة هو الخوف ، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من ان تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سوف يعرضه للعقوبة والجزاء.

:Expert Power

■ 4- القوة المبنية على الخبرة :

وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد.

■ 5- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات :

Access To Information

وتنتج هذه القوة نظراً لامتتع القادة بصلاحيّة الوصول الى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة و التي تعتبر اموراً هامة وسرية في بعض الاحيان.

:Referent Power

■ 6- قوة الاعجاب :

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

Styles of Leadership

أساليب القيادة

■ وتوجد ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسهم وحفزهم وهي:

■ أولاً: القيادة الدكتاتورية أو الاوتوقراطية:

Autocratic or Authoritarian Leaders

يقوم القادة بأصدار الأوامر المحددة . وطلب الاذعان والاء من مرؤوسيه ، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كئب ، واتخاذ القرارات دونما مشاركة من المرؤوسين ، ولا يتقبلون الاقتراحات ، ويلجؤون إلى اسلوب الاكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالانجاز.

■ ان هذا النمط القيادي كان سائداً في الماضي إلا انه بدأ يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة أسباب منها:

■ 1- ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين.

■ 2- نمو قوة النقابات العمالية.

■ 3- زيادة فعاليتها في العمل.

■ وعلى الرغم من ان هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها اساليب القيادة الاخرى ،

إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها : (8 مساوئ):

■ 1- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.

■ 2- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين.



■ 3- يؤدي الى **عدم ولاء** التابعين للقائد.

■ 4- **قتل روح** المباداه والابداع لدى المرؤوسين.

■ 5- **انعدام الاتصال** الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.

■ 6- يؤدي الى خلق التنظيمات **غير الرسمية** للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والاحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الاداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

■ 7- ارتفاع نسبة **التذمر والشكاوى** والتظلمات والغياب دوران العمل.

■ 8- **يصعب تحقيقه** في الواقع العملي.

❖ - **ثانياً** : القيادة الديمقراطية أو المشاركة :

: Democratic or Participative Leaders

■ يقوم هذا الاسلوب من القيادة على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وافساح المجال للمبادأة والابداع وتقدير جهود العاملين .

■ ومزايا هذا النمط القيادي ما يلي : (9 مزايا) :

■ 1- **رفع الروح** المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

■ 2- تحقيق **الترايط الجماعي** وخلق جو اجتماعي سليم.

■ 3- تعميق الاحساس **بالانتماء** للجماعة .

■ 4- تحقيق **الاستقرار** النفسي والامان للعاملين.

■ 5- **تنمية** روح الابتكار والعطاء بين العاملين.

■ 6- المزايا المترتبة على **تطبيق المشاركة** في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.

■ 7- **انخفاض** معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل.

■ 8- خلق **اتجاه ايجابي** نحو القائد.

■ 9- **زيادة الانتاج** والاداء.

❖ - **ثالثاً** : قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة :

Laissez - Faire Leaders :

■ في ظل هذا الاسلوب من القيادة لايملك القائد سلطة رسمية ، وانما يمثل رمزاً للمنظمة ، ويترك حرية كاملة

للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم .

■ مزايا هذا النمط القيادي ما يلي :



- ✓ 1. قد يؤدي هذا الأسلوب الى نتائج **حسنة** اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفير المهارة لدى القائد لتطبيقه.
- ✓ 2. قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و**علمية عالية** في مؤسسات الدراسات و الابحاث.

✧ - أهم الانتقادات الموجهة لهذا النمط القيادي ما يلي:

- ✓ 1. انه اسلوب **نادر التطبيق** وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية.
- ✓ 2. يؤدي الى **افساد** مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة.
- ✓ 3. ان هذا الأسلوب **لا يعد** من الأساليب القيادية لان القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة.

نظريات القيادة The Leadership Theories

✧ تعدد نظريات القيادة ونذكر منها ما يلي: (8 نظريات هي):

The Great Man Theory

■ أولاً: 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 أيا كانت المواقف التي يواجهونها.
- وتستند هذه النظرية الى **الافتراضات** التالية: (3 **أفترضات** هي):
- 1. يمتلك الرجال العظام **حرية الإدارة** المطلقة.
- 2. **يتمتعون بالقدرة** على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- - يتمتعون بقدرة **السيطرة على الازمات** بما ينسجم مع رؤيتهم.

Traits Theory

✧ ثانياً: نظرية السمات :

- نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية ،، **الرجل العظيم** ،، والتي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد **يولد ولا**

يصنع Leaders are born not made.

- وتأثير **المدرسة السلوكية** التي أكدت اهمية التعليم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة ، ظهرت نظرية جديدة عرفت ،، نظرية السمات ،،.
- وتدور فلسفتها حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم.
- ✧ ومن أهم سمات القادة ما يلي: (5 سمات هي):
- 1. **سمات جسمية**: الطول ، الصحة والحيوية ، النشاط ، ... الخ.
- 2. **ذهنية**: الذكاء ، الفهم ، التفكير ، القدرة على التنبؤ، ... الخ.



- 3. **شخصية** : التسامح ، الشجاعة ، الثقة بالنفس ، ... الخ.
 - 4. **وظيفية** : الاهتمام بالانجاز ، الابتكار ، المثابرة ، ... الخ.
 - 5. **اجتماعية**: النضوج ، إقامة علاقات مع الغير ، القدرة على التفاوض ، الرغبة في التعاون مع الآخرين ... الخ
- ❖ ثالثاً: نظرية الخط المستمر في القيادة :

A Continuum of leadership:

Tannenbaum & Schmidt

● لقد حدد تانينبوم وشميدت:

في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومروسيه على أساس **خط متواصل** ويبين نهاية الطرف الايسر من هذا الخط سلوك **القائد المركزي** بينما بين نهاية الطرف الأيمن سلوك **القائد الديموقراطي** 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 والمرووسين والموقف.

❖ 1. العوامل المتعلقة بالمدير:

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

❖ - العوامل المتعلقة بالمرووسين :

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

● العوامل المتعلقة بالموقف / الوضع :

- 1- **التقاليد** والاعراف التنظيمية.
- 2- **حجم** المنظمة.
- 3- **التشتت** الجغرافي للمنظمة.



● 4- قدرة الجماعة التنظيمية في العمل معاً كفريق.

● 5- مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار.

: Likert Theory

● رابعاً : نظرية ليكرت في القيادة :

● يعتبر رنسس ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية ، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الاسلوب الذى يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيههم ، ويرى ليكرت أن أكثر الاساليب القيادية نجاحاً يكمن في اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ، واقامة نظام اتصال فعال معهم وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص اشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

● وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الى اربعة أنظمة هي :

1. نظام رقم {1} : تسلطي - استغلالي :

System1: Exploitative Authoritative

2. نظام رقم {2} : تسلطي - نفعى :

System 2:Benevolent – Authoritative

3. نظام رقم {3} : استشارى :

System 3 : Consultative Type

4. نظام رقم {4} : جماعى - مشارك :

System 4 :Participative – Group Leaders

:The Two Dimensional Theory

✧ خامساً: نظرية البعدين:

● يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو فى القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين فى تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء ابحاث بهدف تحليل انماط السلوك القيادى وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما:

: Initiating Structure

1- هيكلة المهام :

ويقصد به تحديد الادوار بين القائد والمرؤوسين ، ويعبر عن دى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة اساليب العمل المبتكرة.

: Considerations

2- الاهتمام بمشاعر الآخرين :

يأخذ القائد فى الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين ، وينمى جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم واقامة اتصال ذي اتجاهين ، هابط - وصاعد

● وبموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين ، والقائد الفعال هو الذى يستطيع تحقيق درجة عالية فى كليهما بنفس الوقت وبالتالي يحقق الرضى والانجاز الجماعى لمرؤوسيه.



The Managerial Grid Theory

● **سادسا: نظرية الشبكة الادارية :**

- قام بتطوير هذه النظرية كل من **Robert Blake and James Mouton**.
- واستطاعا تحديد اسلوبين لسلوك القائد هما: **الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالأفراد**، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الاسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة.
- - **المحور الأفقي** ويمثل الاهتمام بالانتاج بينما **المحور العمودي** يمثل الاهتمام بالأفراد.
- وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة وكلها تعتمد على درجة متفاوتة من **الاهتمام بالانتاج والأفراد** إلا أن :
Black & Mouton
- أكد على **خمس** نماذج قيادية ، **أربع** منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كالتالي:
- أ- نموذج رقم {1,1}: يبدى القائد اهتماماً ضعيفاً بكل من **الانتاج والأفراد** وتسمى الإدارة المسلوقة القوة.

Impoverished Management

- ب- نموذج {1.9}: يظهر القائد اهتماماً **عالياً بالانتاج** واهتماماً ضعيفاً بالأفراد ، وهذا القائد متسلط ويطلب الاذعان والامتثال من المرؤوسين.
- ج- نموذج {9,1}: يظهر القائد **عالياً بالأفراد** واهتماماً ضعيفاً بالانتاج ، وهدف القائد هنا هو الاحتفاظ برضى العاملين.
- د- نموذج {5.5}: يتميز القائد باهتمام **معتدل** في كل من **الانتاج والأفراد** ، إذ يتم الحصول على انتاج مقبول ، وبالمقابل يتم اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- هـ- نموذج {9.9}: يتميز اسلوب القائد باهتمام **عال** بكل من **الانتاج والأفراد** على حد سواء ، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل ، وهذا النموذج يشبه **نظام ليكرت** ، ففي كل من النموذجين يحاول القائد **دمج اهداف الفرد بأهداف المنظمة** ، وبالتالي تحقق رضى العاملين والحصول على اقصى انتاج ، وبهذا يصبح المديرون قادة فاعلين.

Fiedler Contingency Theory

● **سابعاً: 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 مرؤوسيهـم ، 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 :

● 1. العلاقة بين القائد والتابعين.

● 2. هيكلية المهام.

● 3. وضوح السلطة الرسمية للقائد.



The Path – Goal Theory

■ ثامناً: نظرية المسار والهدف :

Robert House

● قام بتطوير هذه النظرية **روبرت هاوس** :

- والتي تؤكد على أن القائد الفعال هو الذى يقوم بمساعدة رؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافاتهم على إنجازهم.
- ويعتمد هذا النموذج على التوقع في الحفز.

■ وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

1. السلوك التوجيهي: Directive

2. السلوك المساند: Supportive

3. السلوك المشارك: Participative

4. السلوك الانجازي: Achievement Oriented

● اختيار النمط الفعال في القيادة:

● يعرف **سيد هوارى** النمط القيادي بأنه : « السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل » ، ويعرفه على السلي : بأنه السلوك الذى يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.

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

● وعليه فإن القائد الفعال **يوازن** بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والانتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

● وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو : الذى يبدى اهتماماً عالياً 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: 4 ع

● 1- الوقوف على قدرات وخبرات العاملين.

● 2- تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها.

● 3- تحليل العوامل في الموقف التي بالأمكان تغييرها ايجابياً لتناسب توقعات العاملين { زيادة الحوافز مثلاً > }



● 4- 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.

