

المحاضرة الخامسة عشر

تكلمة القيادة الجزء الثاني

القيادة هي : سمات وانماط وقدرات يتميز بها القائد لقيادة وتوجيه الافراد والمجموعات لتحقيق الاهداف
اذا التعريف جدا واضح ومكون من ٣ عناصر رئيسية ومهم قائد- عنصر بشري – تحقيق الاهداف
قدرات يتمتع بها القائد – لقيادة الافراد والمجموعات – لتحقيق الاهداف .

نظرية السمات :

تسمى **بنظرية الرجل العظيم** : وهي ترسيخ لفكرة ان القائد ولد بهذة السمات
اي ان لديه موهبة القيادة من خلال صفات وسمات غير مكتسبة موهبة من رب العالمين لم يكتسبها بالتعليم او التدريب وانما ولد بها .

الصفات الغير مكتسبة هي التي يولد بها القائد وهي هبة من الله .

الصفات المكتسبة هي كل ما يكتسبه القاد من تعليم وتدريب وخبرة وممارسة ،

وتقوم هذه النظرية على اربعة ركائز وهي العلم – العدل – الكفاية – السلامة

العلم فهو يعلم ويدرك والعدل فهو عادل والكفاية فهو مؤهل والسلامة سلامة البنية .

• خلاصة النظرية ان القيادة هي نتيجة عوامل وراثية وسمات ولدت مع القائد

وتصنف نظرية السمات او الرجل العظيم القائد في مجموعات ثلاث :

الخصائص الذاتية – القدرات العقلية والابداعية – المهارات الاجتماعية

الخصائص الذاتية : ويقصد بها تلك السمات الخاصة بالشخص نفسه وهي امور تربط بشخص بعينه

ولا ترتبط بشخص اخر وهي ما يطلق عليها الصفات الكرزمية .

وقد سبق ابن خلدون الغرب في اكتشاف ذلك .

القدرات العقلية والابداعية : ويندرج عليها حساسيه للمشكلات وقدرته على استشعارها وحلها .

ايضا قدرة على الاستدلال والاستنتاج وقدرته على المرونة بتعديل سلوكه والتكيف مع الوضع .

المهارات الاجتماعية : يقصد بها احساسه بذاته قدرته على الدفاع عن حقوقه وقدرته عن التعبير عن ارائه وقدرته عن الافصاح عن مشاعره ومقاومته للضغوط وتقبله للنقد وقدرة على التواصل واقامة العلاقات مع الاخرين والقدرة على الاقتناع .

مزايا نظرية السمات (الرجل العظيم):

انها اول نظرة تشرح وتفسر خصائص القائد

حددت عدد من الخصائص لايمكن اهمالها

اول لبنة في نظريات القيادة

ساهمت في تطوير الفكر القيادي

ويمانها تعد الاب الشرعي لكل نظريات القيادة التي جات بعدها الان ان لها عيوب

عيوب نظرية السمات :

من الصعب اجتماعها في شخص واحد

وليدة ظروفها البيئية .

بعيدة عن الواقع .

لم تحدد الاهمية النسبية للسمات .

ركزت على القائد واهملت المرؤوسين .

مثار اختلاف بين الباحثين .

(نظرية الموقف)

تعتبر ثاني نظريات القيادة بعد نظرية السمات ، وقد ظهرت كردة فعل لنظرية السمات .

ترى ان السمات تختلف باختلاف طبيعة القائد وكذلك اختلاف الموقف .

ترى ان ظهور القائد يتوقف على عوامل خارجية لاتخضع لسيطرته .

ترى ان المواقف تتطلب صفات يجب توفرها في الشخص ليصبح قائدا .

ومن ثم فان نظرية الموقف : تتركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه

مزايا نظرية الموقف :

- تربط سمات القائد بطبيعة موقف قيادي **محدد** .
- اول نظرية تبرز اثر الموقف على القيادة .
- لم تنكر نظرية السمات كلية .
- حددت انماطا قيادية .

عيوب نظرية الموقف :

- تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص معينة .
- ليست محل اتفاق بين الباحثين .
- ترى ان الموقف هو الذي ينتج القائد المناسب .
- بينما يرى اخرون ان القائد هو الذي يصنع الموقف .

النظرية التفاعلية :

وهي ثالث نظريات القيادة وجاءت في موقع متوسط بين سابقتها واكثر واقعية منهما وترى ان القيادة الناجحة تتبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد

واتجاهات وحاجات ومشاكل الاتباع وعناصر الموقف

تفسر هذه النظرية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل التام بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية :

(القائد - المرؤوس - الموقف) .

وهذا التفاعل ممكن ان يحقق لنا بنية قيادية ناجحة .

مزايا النظرية التفاعلية :

- نظرية توفيقية معتدلة .
- نوهت لدور البيئة الاجتماعية في نمط القيادة الفعالة .
- ركزت على قدرة القائد في اشباع حاجات مرؤوسيه وادراك المرؤوسين بما يدفعهم للتعاون معه .

عيوب النظرية التفاعلية :

افترضت تايد المرؤوسين للقيادة بشكل مطلق .

اهملت ردود افعال القادة لسلوكيات المرؤوسين الغير متوقعة مما قد ينتج عنه فشل القيادة .

نظريتا ماك جريجور (س - ص)

نظرية س :

- (١) الانسان العادي يمقت العمل .
- يميل الى الكسل وعدم الرغبة بالعمل (٢)
- يجب اكراه العامل على العمل . (٣)
- طموح الانسان العادي ضئيل نسبيا ويفضل ان تم توجيهه . (٤)

نظرية ص :

- (١) من الطبيعي ان يبذل الانسان جهده البدني والذهني في العمل .
- لاتشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب وسيلة مناسبة لدفع الفرد للانجاز . (٢)
- تتحقق الاهداف بالحفز والمكافآت . (٣)
- الانسان مستعد لتحمل المسؤولية . (٤)
- لدى الانسان قدرة كبيرة على الخيال والابتكار والابداع . (٥)

نظرية الشبكة الإدارية :

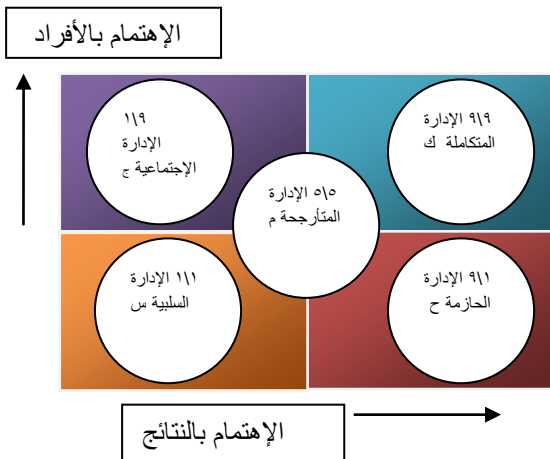
نظرية الشبكة الادارية :

وتسمى بنظرية اوهايو ايضا وتعد احدى اهم نظريات القيادة

وتفيد بان هناك اكثر من متغير واحد يؤثر على السلوك الاداري

حيث يخضع القائد الى تصنيفات ثنائية الشئ ونقيضه مثل متسلط ومتساهل سلبي وايجابي

ومدى اهتمامه بالانتاج والعمل ومدى اهتمامه بالافراد والعلاقات الانسانية



فجدول الشبكة اعلاة يشمل محور افقي يمثل الانتاج ومقسم الى ٩ اقسام والمحور الراسي ويمثل الافراد ومقسم ايضا الى ٩ اقسام فالقائد ٥/٥ يعني القائد المعتدل لانه يوازي في قيادته بين الانتاج والافراد بشكل مرضي وتسمى القيادة المتارجحة او المعتدلة

النمط القيادي ٩/١ الرقم الاول على اليمين يكون للمحور الافقي الانتاج والرقم الثاني يسار هو للمحور الرئسي الافراد من شكل النمط يبين لنا ان القائد شديد الاهتمام بالافراد والصدقات والعلاقات الاجتماعية ويحرص عليها وعلى تنميتها على حساب العمل وكفاءة الانتاج وتحقيق الاهداف بالشكل المطلوب

النمط القيادي ١/٩ يبين من الشكل بان القائد شديد الاهتمام بالعمل وكفاءة الانتاج ومهم العلاقات الانسانية للفراد والموظفين بشكل حازم لايهتم لها او لظروفهم او احتياجاتهم وصدقاتهم

النمط القيادي ١ / ١ هو نمط القائد المفلس السلبي الذي لايهتم بالعمل وكفاءة الانتاج ولايهتم بالافراد والموظفين واحتياجاتهم ومشاكلهم

النمط القيادي ٩/٩ نمط القائد المميز السوبر المتكامل الذي يهتم بالعمل والانتاج بدرجة قصوى وبنفس القدر يهتم بالافراد والموظفين ويعمل معهم في جو اسري متعاقد ومتناغم لتحقيق اعلى درجة الانتاج بفاعلية .

نظرية الابعاد الثلاثة :

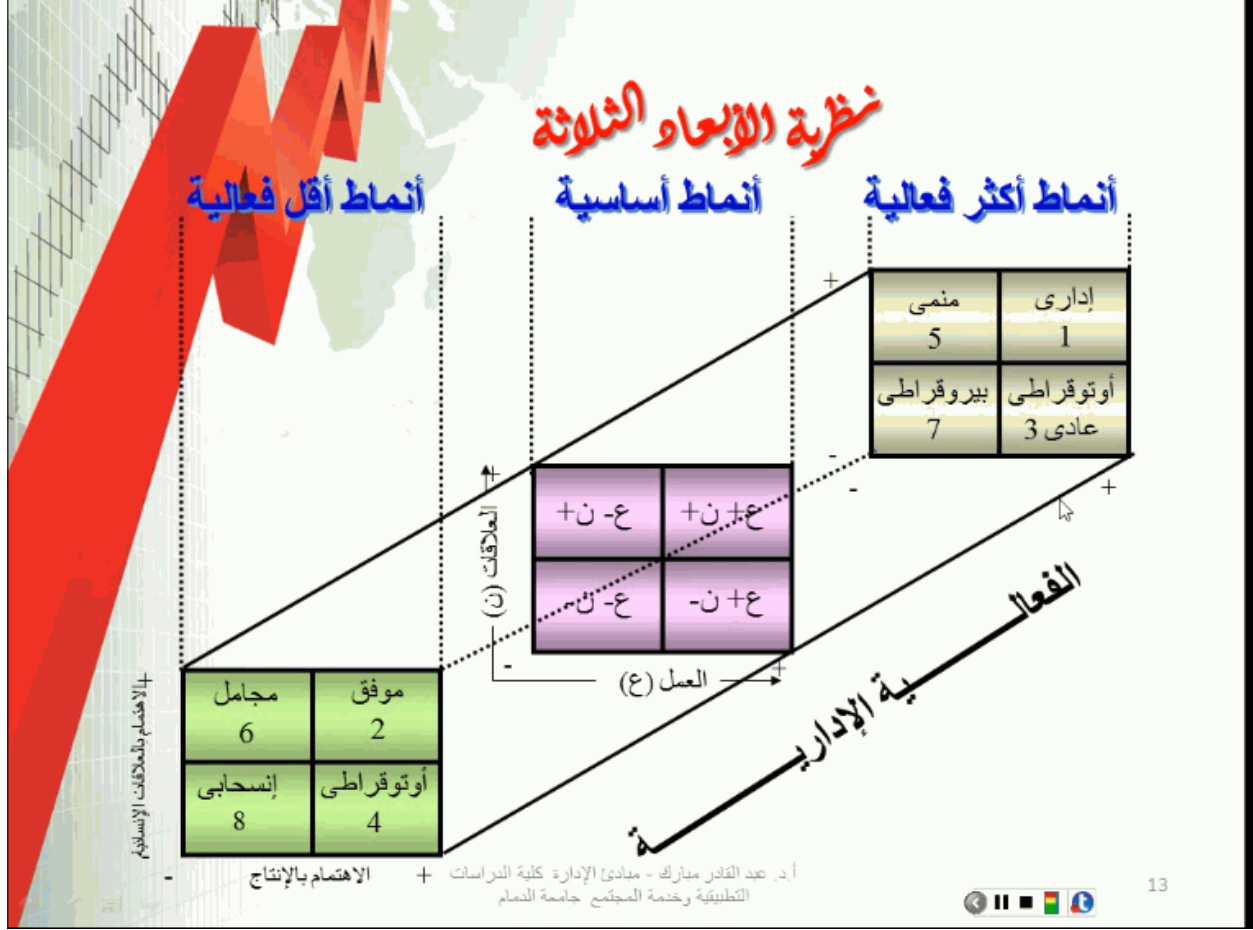
وهي نظريقة من بثقة عن نظرية الشبكة الادارية اوهاوي ولها ثلاث ابعاد او انماط :

انماط اساسية – انماط اكثر فعالية – انماط اقل فعالية

ع وتعني العمل . ن وتعني العوامل الانسانية للافراد وهي شبيهة لحد ما لنظرية اوهايو

ع + ن - اي ان القائد يهتم بالعمل على حساب الافراد وينصف برقم ٣ او توتقراطي عادي اي قائد متسلط فان زادت النسبة بشكل مطلق يصنف بالرقم ٤ او توتقراطي اي قائد متسلط بقوة ديكتاتور .

وهكذا نقيس بقية الانماط حسب ما هو موضح بالشكل التالي :



نظرية النضج :

نظرية قائمة على سلوكيين اثنين وهما :

السلوك المتعلق بالعمل – السلوك المتعلق بالعلاقات الشخصية .

السلوك المتعلق بالعمل : وهو يتعل بتوزيع الادوار وتوضيح الاعمال والانشطة والواجبات الازم القيام بها ومتى واين وكيف تم انجازها

السلوك المتعلق بالعلاقات الشخصية : بين القائد واتباعه ومدى تحسبها وتطويرها .

تنقسم مراحل النضج الى اربعة مراحل وهي :

(١)- مرحلة الإنضمام المبكر . (٢)- مرحلة العضوية المبدئية . (٣)- مرحلة العضوية التامة . (٤)- مرحلة النضج العالي .

نظرية سلسلة النظم :

العلاقات الإنسانية .

اهتمام مرتفع بالعلاقات ومنخفض بالمهام	اهتمام مرتفع بالمهام والعلاقات
اهتمام منخفض بالمهام والعلاقات الإنسانية	اهتمام مرتفع بالمهام ومنخفض العلاقات

المهام

نظرية الأنماط :

تمثل ٧ أنماط مختلفة في درجة السلطة التي يستخدمها المدير مع درجة الحرية المتاحة للمرؤوسين .

كما هو واضح بالشكل التالي داخل المستطيل ولا يوجد نمط افضل من الاخر لانها جميعا ممكن استخدامها وفقا للموقف وهنا يأتي فن وخبرة ومهارة القائد او المدير في التعامل مع الموقف بالنمط الملائم والافضل

فالادارة فن اكثر من كونها علم .

نظرية الأنماط :



١

٢

٣

٤

٥

٦

٧

قائد يصنع
القرار
ويعلنه

قائد يبيع
القرار

قائد يقدم
أفكاره
ويدعو إلى
الأسئلة

قائد يعرض
قرارا غير
نهائي
يخضع
للتغيير

قائد يعرض
مشكلة
ويحصل
على
مناقشات
تعمل قراره

قائد يعرض
ويحاول
ويسأل
المجموعة
لصنع القرار

قائد يسمح
للمرؤوسين
أن يعملوا
ضمن حدود
عرفها لهم

نظرية القيادة الفعالة :

النظريات الحديثة في القيادة ..

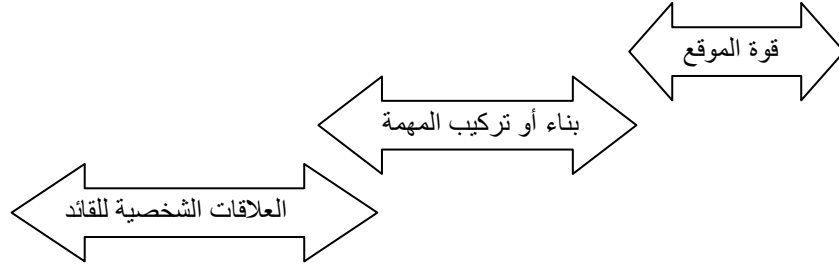
* نظرية القيادة الفعالة :

(١)- القائد الديكتاتور ← السلطوي ← المهتم بتنفيذ المهمة .

(٢)- القائد الديمقراطي ← المتساهل ← المهتم بالعلاقات .

ويعد فيدلر / هو أول من أشار لهذه النظرية وتعرف أيضًا بالنظرية الموقفية .
كما أشار أيضا إلى وجود ثلاثة عوامل لكل منها تأثيره لجعل القيادة فعالة .

* نظرية القيادة الفعالة :



ويرى فيدلر ان القائد الديكتاتور يوجد في الانظمة العسكرية ويعمل على صنع القرار بنفسه ويوجه الجماعة وهو يفكر وليس على الاخرين سوى تنفيذ الاوامر .

كما يرى بان القائد الديمقراطي يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد الفعالة بشكل فعال من خلال المشاركة .

وهو يرى ان القيادة الفعالة تتوقف على ثلاثة عوامل :

نظرية الطريق الى الهدف :

الناتج	التأثير على المرؤوسين	السلوك القيادي	الموقف
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء .	زيادة الثقة بالنفس لأداء الأعمال وتحقيق النتائج .	أسلوب قيادي مساند.	إذا لم يكن للمرؤوسين ثقة بأنفسهم .
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء .	توضيح المسار إلى المكافأة .	أسلوب قيادي توجيهي .	وظيفة غامضة أو مبهمه .
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء .	تحديد أهداف ومعايير أداء طموحة وعالية .	أسلوب قيادي متوجه نحو الإنجاز .	وظائف خالية من التحدي .
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء .	توضيح إحتياجات المرؤوسين وتغيير نظام المكافآت .	أسلوب قيادي تشاركي .	مكافأة غير صحيحة .

نظرية الطريق إلى الهدف :

- تتناول هذه النظرية كيفية فعالية وتأثير القائد في التابعين
- وهي توضح ان هناك اربعة انواع من القيادة ، هي :

القيادة الموجهة :

حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله ، وكيف يتم ودور كل فرد في الجماعة ، ويرتب العمل وفق قواعد تقود عملية الانجاز

القيادة الداعمة :

حيث يكون القائد حلّياً ودوداً ، ويعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للتابعين وحاجاتهم ، يحاول ان يعامل الكل بشكل متساو .

قيادة المشاركة :

حيث يستشير القائد التابعين ، وياخذ مقترحاتهم بشكل جدي قبل ان يضع قراره .

القيادة المهتمة بالانجاز :

يضع القائد أهدافاً محددة خاضعة للاختبار والتحدي ، ويتوقع أن يكون الانجاز عالياً ، وهو يبحث باستمرار عن النتيجة والتطوير ، ويضع ثقته في تابعيه ، متوقفاً منهم ان يرتقوا الى مستوى هذه الثقة .

- المهارات الست للقيادة :

مهارات القيادة :	مهارات القيادة :
الرؤية المرشدة :	لديك فكرة واضحة عما تريد تحقيقه – مهنيًا وشخصيًا – وتمتلك العزيمة وعدم اليأس أمام العقليات أو حتى الفشل
العاطفة :	لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل ، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ماتعمل .
المصادقية :	مصداقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة في النصح ، وانت تعرف نقاط قوتك وضعفك ، وأنت صادق تجاه مبادئك .
الثقة :	كسبت ثقة الناس .
الفضول :	تتساءل عن كل شيء ، وتريد أن تتعلم بقدر ماتستطيع .
الجرأة :	مستعد لقبول المخاطر والتجارب ، وتجربة شيء جديد .

سمات القائد :

العادات السبع للقائد الناجح ..

العادة :	معناها :
كن ايجابيا :	أنت مسؤول عن تصرفاتك ، لاتلوم الظروف أو الأحداث ، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه المواقف والأشخاص .
ابدأ والنهية في ذهنك :	تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه ، ولديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب ، ومالذي تريد إنجازه ، حياتك تحكمها مبادئ وعقائد راسخة .
ابدأ بالأهم :	حياتك منضبطة ، تركز بشدة على الأنشطة ذات الأهمية الكبيرة .
فكر بعقلية أربح وتربح :	أنت تؤمن أن نجاح شخص لايتطلب فشل شخص آخر - وتسعى لحلول تكاملية للمشكلات ، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف .
إفهم قبل أن تفهم :	أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفياً وعقلياً ، إنك تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج .
تكامل مع الآخرين :	إنك مبدع ورائد ، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات .
حدد الطاقة :	تسعى للتطوير الدائم المستمر ، والإبداع والدقة ، كما تسعى للتعلم في بيئة مريحة ضاغطة .