

بسم الله الرحمن الرحيم

تلخيص مادة : مهارات ادارية – المحاضرة ٣

للدكتور : عبد الرحيم خليل

القيادة الادارية : ماهيتها وأسسها ودوافعها وأنماطها .

محتويات المحاضرة

- ١- أهم مدارس القيادة الإدارية الحديثة .
- ٢- تعريف القيادة ، والفرق بين القيادة والزعامة .
- ٣- أسس القيادة الإدارية ، وأهم دوافعها .
- ٤- أهم أدوار القيادة ، وسمات القياديين الناجحين .
- ٥- مصادر قوة القائد ، وأهم أنماط القيادة الإدارية .

مدارس القيادة الإدارية الحديثة

- ١- مدرسة أو مدخل الإدارة التقليدية (الكلاسيكية) أو المتميزة :
 - تنسب للمهندس الأمريكي فريدريك تيلور والتي بدأها بنظرية الإدارة العلمية وهي التي تركز على النواحي الإنتاجية فقط .
 - *وقد تطور هذا المدخل فأصبح يتضمن ثلاث جوانب اساسية :
 - الإدارة العلمية : وترتكز على الإنتاج والعاملين .
 - الشؤون الإدارية : وترتكز على وظائف الإدارة .
 - الإدارة البيروقراطية : ويعني بها المركزية وترتكز على المنظمة في النواحي الاستراتيجية . (والإدارة :هي علم تحقيق الإنجازات أو النتائج المرغوبة) .
- ٢- المدخل السلوكي :
 - ويرتكز على السلوك الإنساني في العمل والعلاقات الإنسانية .
 - وترى هذه المدرسة ان الإدارة هي فن تحقيق النتائج من خلال التعامل الفعال مع العاملين .
- ٣- مدخل النظم (المكونات الرئيسية) :
 - وتدعو الى ان الإدارة هي مجموعة الإجراءات والخطوات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات الى مخرجات باستخدام التنظيم واساليب القيادة والتي تؤدي في النهاية إلى النتائج المتوقعة والمستهدفة .
- ٤- المدخل الكمي :
 - وتدعو مدرسته الى استخدام علوم الرياضيات والإحصاء والقياسات العلمية الأخرى كبحوث العمليات كأداة رئيسية لاتخاذ القرارات وبدون اعتبارات قوية للأمور التنظيمية الخاصة بالمنظمة كالهيكل التنظيمي .
- ٥- مدخل الأحوال أو الاحتمالات :
 - ويخضع هذا المدخل لإعتبارات كثيرة كأهداف المنظمة ، وطبيعة أعمالها، واحوال البيئة الداخلية والخارجية لها .

القيادة

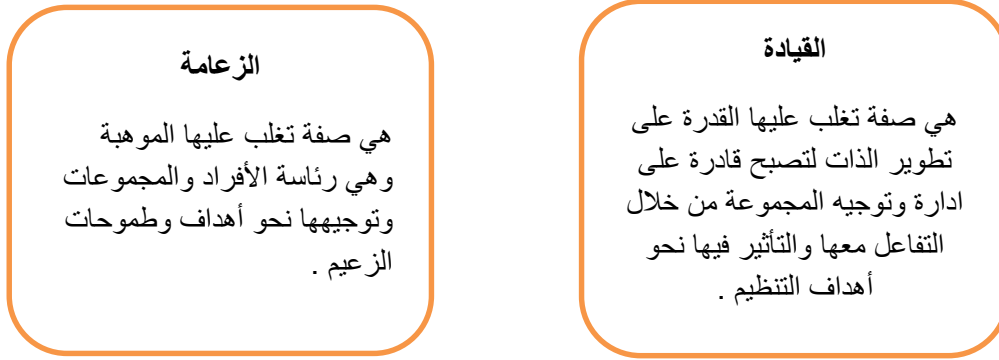
ماهية القيادة :

تراه وما تشعر به من نتائج لأفراد معينين .

القيادي الناجح :

هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والافراد العاملين معه للوصول الى النتائج المرغوبة.

- القيادة تختلف عن الزعامة .



- القيادة الإدارية :

هي ادارة الأفراد والمجموعات والموارد والتنظيم والالمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة ومهارات القيادة كالتوجيه والقدرة على الاقتناع والتأثير وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج .

قواعد القيادة الإدارية

- قواعد أو أسس القيادة الإدارية : (٦ قواعد) هي :
 - ١- وضع الأهداف والبرامج العملية .
 - ٢- الأوامر وتنظيم العمل .
 - ٣- الإتصال المقنع والفعال .
 - ٤- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف .
 - ٥- التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم .
 - ٦- التصرفات والأدوار حسب المتطلبات .

شرح قواعد القيادة الإدارية

- قواعد أو أسس القيادة الإدارية : (٦ قواعد) هي :
 - ١- وضع الأهداف والبرامج العملية : وينبغي للقائد وضع الأهداف الممكن الوصول اليها بالموارد المتاحة ، ويلي ذلك وضع البرامج (الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى) .
 - ٢- الأوامر وتنظيم العمل : على القيادي الإداري ان يدرك كيفية اعطاء الأوامر لذلك وجب عليه ان يكون ملماً بكيفية تنظيم العمل في شكل هيكل تنظيمي .
 - ٣- الإتصال المقنع والفعال : القائد الفعال يعتمد على الاسلوب المقنع والذي يلزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف مما يخلق الولاء له و يمنحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة ، ويتطلب أن يدرك القائد ايضاً ماهي احتياجات العاملين كأفراد وكمجموعات وماهي احتياجات المنظمة .
 - ٤- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف : التأكيد بأن الأفراد العاملين في المنظمة يجتمعون معاً على أهداف ومصالح مشتركة، والقيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف ، مثل هذه الأهداف لجمع العاملين معاً لخدمة أهداف المنظمة ، لذلك فإنهم سيعطونه ثقتهم وسيعتمدون عليه لقيادتهم .

٥- التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم :

- ان يدرك احتياجات العاملين كمجموعات وكأفراد ، قبل إعطاء أي أمر ، ويتعين علي الرئيس ذكر ثلاث أسس رئيسية :
- ان الجهد يوازي الحوافز .
- ان العاملين لديهم القدرة على الإنجاز .
- ان العمل المطلوب يستحق العناء ويعود على العاملين بالمنفعة .

٦- التصرفات والأدوار حسب المتطلبات :

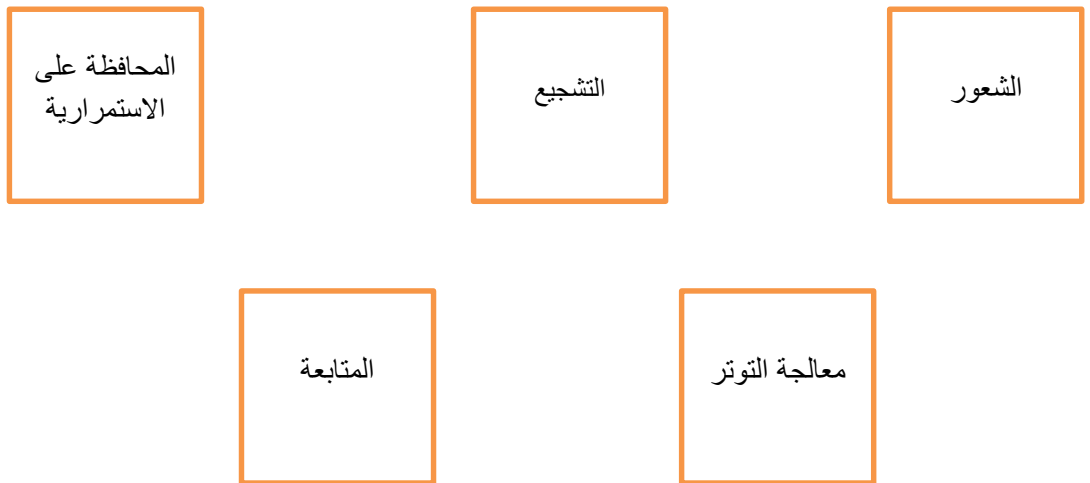
ينبغي للرئيس التصرف بشكل إيجابي ، كما ينبغي التصرف وفقا للحالات ليستطيع كسب القوة اللازمة للإدارة من خلال ثقة هذه المجموعة ومنحهم هذه القوة.

وسائل التعرف على القيادة

١- وسائل تحديد والتعرف على مهام القيادة :



٢- القدرة على صيانة وتطوير مهام القيادة :



تابع وسائل التعرف على القيادة

القيادي الناجح :

- هو الماهر في تنظيم العمل و الرقابة و السيطرة على الاجراءات وله القدرة علي التخطيط السليم وتعديل أو تحسين بيئة المنظمة داخليا ، و بالتالي يستطيع ان يضع الأهداف المناسبة .
- له القدرة على خلق اتزان بين رغبات التنظيم واهدافه ورغبات الافراد.
- له الأسلوب الكفاء والفعال و الايجابي في التعامل مع الأفراد والمجموعات . والموارد لأحداث الالتزام والولاء و توجيه العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة .

القيادي الناجح

القائد الناجح هو فوق المتوسط في السمات والقدرات والمهارات والخبرات والمعرفة بالنسبة لمجموعته التي يقودها ، ولا بد من توافق وإنسجام هذه الحلقات الثلاثة وتقاربها حتى نضمن نجاح القيادة

الظروف

المجموعة

القيادة

دوافع القيادة

- ويمكن تحديد أهم هذه الدوافع في (5 دوافع) هي :
١- الحاجة الى الانجاز :
الحاجة الى الإنجاز تعد دافع مهم للقيادة ، ان القياديين يضعون أهدافا ممكن الوصول اليها ومنها عنصر التحدي والمثابرة و اتباع سياسة النفس الطويل .

- ٢- الحاجة للتزود بالقوة اللازمة :
هي قوة توجيه الأفراد والتنظيم نحو الأهداف والمنبثقة من دعم الأفراد وثقتهم والتزامهم بتأييد القيادي.

٣- الدافع للشراء :

لديهم الطموح والدافع لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والمالية والإدارية .

٤- الدافع للشهرة :

حيث يصبح الباحث باحثاً عالمياً والقيادي يصبح مشهوراً بين المنظمات سواء المحلية منها أو الدولية .

٥- الدافع لإرضاء الذات :

لا يسعى للحصول على الثروة أو الشهرة ولكن بإرضاء الذات وتحقيق الرضا بأن الفرد يؤدي دوراً يحقق قيمه منفعية وادبية للناس والمجتمع .

سمات القياديين الناجحين

- الطاقة
- رفض الضغوط والأزمات
- المواصفات والقياسات
- الصفات الإدارية
- التأثير
- الأتباع
- الاهتمامات
- التعليم
- المحيط الإجماعي
- القدرة على إنجاز الأهداف
- القدرة على توظيف الأنظمة والاجراءات بفاعلية وكفاءة .
- العلاقات الإدارية الداخلية في إدارتهم جيدة .
- القدرة على تطوير وتدريب الأفراد .
- المبادرة بالأمر لديهم عالية .
- هم أعضاء فاعلون ضمن مجموعة الإداريين في التنظيم .
- تتوفر لديهم المعلومات والمهارات الفنية اللازمة للعمل .
- تتوفر لديهم المهارات الإنسانية والسلوكية.
- يهتمون بسلامة العاملين وانضباط موقع العمل.
- لديهم القدرة على الإتصال الفعال .
- لديهم الرغبة في تحمل المسؤوليات.
- تتوفر لديهم الأمانة والصدق والثقة بالنفس وبالآخرين .
- تتوفر لديهم المهارات الإدارية .

العلاقة بين احتياجات و أهداف التنظيم واحتياجات العاملين وتماسك الأفراد

الحاجة الى إنجاز الاهداف

الحاجة الى تماسك
الأفراد في
المجموعة

الحاجة الى تلبية
الاحتياجات
الانسانية

القائد الناجح عليه ان ينمى قيماً سابقة كالإخاء والتناصح أو يطور قيماً وأهداف جديدة بحيث تصبح هي المحرك الحيوي لجماعة العمل بكاملها.

القائد الناجح هو الذى يستطيع العمل بفاعلية لتحقيق الأهداف فبوجود قائد مسئول تتضح المسؤولية وبالتالي المحاسبة على التصير، أما في حالة عدم وجود قائد فإن المحاسبة تضيع في عدم وجود مسئولية محددة باتجاه شخص محدد.

تابع أدوار القيادة

- ١- وضع الأهداف وتحديد المهام .
- ٢- التخطيط ووضع السياسات والخطط الممكنة .
- ٣- نقل الأهداف والمهام والخطوات الى مجموعات العمل (التوجيه) .
- ٤- الرقابة والمتابعة : وضع سياسات وانظمة الرقابة الفعالة للتأكد من سير التخطيط وتطبيق الخطط .
- ٥- التقييم .
- ٦- اتخاذ القرارات بالمشاركة والدراسة والتحليل .

تابع أدوار القيادة

- وحتى يمكن انجاز هذه المهام الست بفاعلية فإنه يتطلب من القائد : 3 أمور هي :
- ادراك الأوضاع التنظيمية والسائدة بين الأفراد في التنظيم .
- تقييم احتياجات التنظيم والأفراد والأهداف .
- توفر المهام والقدرات (العلم والمعرفة والمهارة)

اهم وأنماط وأساليب القيادة

١- القائد المستقل والمعتد بذاته: (المتسلط Dictatore) : وهو القائد الذى لا يتفاعل مع المجموعة وبالتالي لا يريد ان يغير من صفاته وتصرفاته ، وهذا النوع يهتم بالإنجاز الكمي السريع ولا يهتم بالمدى البعيد .

٢- القائد المهتم بالإنجازات (Task Oriented) : يهتم بالأهداف والإنجازات اكثر من الأهتمام بالأفراد والمجموعة .

٣- القائد المتفاعل (المشارك Participative) : الذى يهتم بالتفاعل مع أي مجموعة يقودها ويقوم بتعديل تصرفاته حسب انماط المجموعات التي يعمل فيها وهذا النوع لا يحاول اظهار القيادة (القوة) من خلال استخدام النفوذ والسلطات إلا في حال وجود صعوبات.

القيادة وأنواع السلطة والقوة

القوة :

هي التي تجعل من القائد قائدا ناجحاً في إدارة أعماله .

مصادر قوة القائد

- ويمكن تحديد أهم هذه المصادر في : (5 مصادر) هي :
- العلم والمعرفة والخبرة العالية والمعلومات المهمة .
- قدرته على تقديم الحوافز والتشجيع والتقدير .
- قوه الشخصية والذكاء .
- قدرته على التفاوض والإقناع والإتصال بفعالية .
- قدرته علي التحكم فى الموارد و الدعم السياسي والاجتماعي.

تابع مصادر قوة القائد

- وعلى ذلك فإن :
- القائد الناجح هو الذى يدرك ان امامه 4 بينات هي : (المنظمة ، والأفراد ، والمجموعات ، والمجتمع) .

ماذا يجب لى يكون القائد فاعلا ؟؟؟

- لى يكون القائد فاعلا يجب عليه :

- ان يبحث عن الاحتياجات الجماعية لمجموعة العمل .
- يتقبل النقد الهادف والنصح والرأي (رأى العاملين) .
- يكتشف قدرات العاملين ويساندهم ويشجعهم ويطورهم .
- يعمل على خلق روح العمل الجماعي والتعاون والأخاء .
- يقوم بالأقناع عن طريق الموضوعية والاستناد الى الحقائق .
- يقدم الحوافز والتقدير ويستخدم العقاب في الحالات الضرورية .
- يبحث عن الفرص وينظر للمستقبل وما يمكن تحقيقه من تطور .
- لا يتصرف بأسلوب يجعل الآخرين يشعرون بالإحباط والحسرة .
- يكون قادراً على الأقناع بدون استخدام القوة .

السلطة اللازمة للقائد

- ١- يحدد القائد المشاكل ويطلب من المجموعة اتخاذ القرار المناسب (المشاركة المطلقة) القائد المتفاعل.
- ٢- يحدد القائد المشاكل ويطلب من المجموعة المشاركة معه في وضع الحلول (قائد متفاعل مهتم بالمشاركة فوق المتوسطة).
- ٣- يحدد القائد المشاكل المطلوب حلها ويطلب الاقتراحات لاتخاذ القرارات (قائد ديمقراطي مع المشاركة المتوسطة).
- ٤- يحدد القائد ما هي القرارات التي يريد اتخاذها ويطلب رأى المجموعة فيها ، وبالتالي فهو :القائد شبه الديمقراطي مع المشاركة المحدودة.

- ٥- يتخذ القائد القرار بناء على استنتاجاته من المجموعة ليبدو وكأنه ديمقراطي ويعمل على استمالة الآخرين بينما هدفه إنجاز ما يريد إنجازه ، والقيادة هنا تميل للتسلط.
- ٦- يتخذ القائد القرار ويقتع المجموعة بأهميته لأنه يعلم أن فيه خيرهم ، والقيادة هنا أكثر تسلطا وأكثر محاسبة على النتائج.

أنماط القيادة المختلفة



١- أسلوب القيادة بالمشاركة

- القائد هنا :

يدعو الأفراد الي مشاركته في صنع القرار، ويقوم بتفويضهم لاتخاذ ما يرونه صحيحا لتحقيق أهداف المنظمة ، و ينصح به: عندما تكون المهام واضحة، وفي حاله وجود تفهم كبير بين العاملين.

٢- القيادة الاستهلاكية

- القائد هنا :

يفتتح القائد المشاريع والخطط باستهلالها أو طرحها، وهذا الاسلوب يشجع القائد علي ترتيب خطوات العمل حتي يتيح للأفراد قدر كبير من الانضباط الذاتي.

٣- القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين والمنظمة معا

- القائد هنا :

يهدف الي بناء أسس بعيدة وعلاقات انسانية مبنية علي تفهم دور الأفراد في المنظمة ويظهر اهتمامه بالعاملين وهذا النوع يطبق عندما يري القائد مدي التفاوت في قدرات العاملين .

٤- القيادة الديمقراطية

- القائد هنا :

هو وسط بين القائد المستبد والقائد بالمشاركة ويحتفظ بحق اتخاذ القرارات النهائية، وهو ينظر في اراء العاملين ولكن بالنهاية يتخذ هو القرار النهائي، وهذه القيادة تصلح في الحالات التي يصعب فيها تحليل الانعكاسات الناتجة عن العمل.

٥- القيادة بالبحث عن الأتباع ومناصرتهم

- القائد هنا :

يبحث عن ارضاء العاملين والاهتمام باحتياجاتهم من اجل اتباعه ويناسب هذا النوع المشاريع قصيرة المدى حيث ان العلاقة بين القيادة والعاملين لن تدوم طويلا.

٦- القيادة لإنجاز المهام

- القائد هنا :

يعتبر نفسه كلما اكثر من غيره بمتطلبات العمل وتصلح مع العاملين الذين يحتاجون الي التوجيه ومن نقاط ضعفه هو انه متوقع الافضل من العاملين بغض النظر عن الفروقات بينهم.

٧- القيادي المستبد

- القائد هنا :

هو الحاكم والموجه ومعطي الأوامر ويعتقد انه يدرك الأمور اكثر من غيره ويهتم بالأمر الموكلة اليه فقط أو التي يرغب في تحقيقها. ولا ينصح به إلا في حالات الأزمات الشديدة.

ويمكن تلخيص ما سبق في:

أولاً: تعريف القيادة. ثانياً: أوجه الاختلاف بين القائد والمدير. ثالثاً: قواعد وأسس القيادة الإدارية. رابعاً: دوافع القيادة الإدارية.

أولا: تعريف القيادة الإداري
القدرة على التأثير في الأفراد والمجموعات بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

ثانيا: أوجه الاختلاف بين القائد والمدير

القائد	المدير
يدرب وينصح	يصدر الأوامر ويقرر
يعتمد على الثقة بالنفس والتأثير في المرؤوسين	يعتمد على السلطات الممنوحة
يركز على التجديد والابتكار	لا يميل إلى التجدد والابتكار
الاتصالات من اعلي إلى أسفل وبالعكس	الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل
يميل إلى العمل الجماعي	يميل إلى الفردية والذاتية
يختاره المرؤوسون ويرغبون في قيادته لهم	مفروض على المرؤوسين
يستشير ويطلب النصيحة	لا يطلب النصيحة
لا يتمسك باللوائح الرسمية في تطبيق المكافآت والجزاءات	يتمسك باللوائح الرسمية في تطبيق المكافآت والجزاءات
يحل المشكلات	يصنع المشكلات

ثالثا: أدوار القيادة

- 1-وضع الأهداف :وضع أهداف (واقعية، طموحة، قابلة للقياس، مكتوبة، محددة) تتناسب مع الموارد المتاحة للمنظمة
- 2-ممارسة الوظائف الإدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- 3-الاتصال المقنع والفعال :القائد لا يعطي أوامر ولكن يتصل ويوجه ويقنع ويؤثر
- 4- تحديد احتياجات المرؤوسين :المرؤوسين لديهم احتياجات والقدرة على التأثير فيهم يرتبط بمعرفة احتياجاتهم وتلبيتها
- 5-اتخاذ القرارات الفعالة :التي تحقق الأهداف المرجوة منه.

رابعا: دوافع القيادة الإدارية

- 1-الحاجة إلى الانجاز: القائد ومنذ نشأته تتضح لديه الدافعية لتحقيق إنجازات.
- 2-الحاجة للتزود بالقوة اللازمة: القائد يرغب دائما في الحصول على الموارد والإمكانات التي تمكنه من تحقيق طموحاته وطموحات المنظمة.
- 3-الدافع للثراء: لدى القائد طموح مادي ينعكس على أدائه في العمل .
- 4-الدافع للشهرة: القائد يسعى لبناء سمعة وشهرة داخل المنظمة وخارجها.
- 5-الدافع لإرضاء الذات: يسعى القائد إلى تأدية أدوار تشعره بالرضا عن ذاته وعن القيمة التي يقدمها لمنظمتها ومجتمعها.

خامسا: أنماط القيادة الإدارية

ويمكن تحديد أهم أنواعها في (في 4 أنواع): -

- 1- القيادة المشاركة: يهتم القائد بمشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتصميم السياسات وتحديد الأهداف، ويتطلب هذا النمط وجود درجة مرتفعة من التفاهم بين القائد ومرؤوسيه ووضوح المهام لدى الجميع وتتضح أهمية هذا النمط في مراحل التغيير والتطوير في المنظمة، ولا يستخدم هذا النمط في حالة روتينية العمل وتكراره.

القيادة المهمة بمشاعر واحتياجات العاملين بالمنظمة: يركز هذا النمط على البعد الإنساني والتعامل مع العاملين أو المرؤوسين باعتبارهم بشر لهم خصائصهم واحتياجاتهم وتوضح أهمية هذا النمط في حالة اختلاف قدرات وخصائص واحتياجات العاملين بالمنظمة.

القيادة المستبدة: وهي قيادة حاكمة وموجهة ومسيطره والتي تستخدم السلطة والقوة في تحقيق الأهداف، ويستخدم هذا النمط في حالة الأزمات أو الكوارث التي تواجه المنظمة.

القيادة الديمقراطية: يقع هذا النمط في الوسط بين القيادة بالمشاركة والقيادة المستبدة، حيث يقوم القائد بالتعرف على آراء واتجاهات المرؤوسين ولكن يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرار النهائي، ويستخدم هذا النمط في حالة اتخاذ قرار بإنتاج منتج جديد أو فتح فرع جديد للمنظمة

أمثلة أنماط القيادة الإدارية:

القيادة بالمشاركة: حسناً، بما أننا أتفقنا على ما ينبغي أن نقوم به، هيا بنا لعمله وسأترك لكم حرية اختيار أساليب أدائه واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيقه.

القيادة المهمة بمشاعر واحتياجات العاملين بالمنظمة: أعتقد أنكم توفقوني الرأي أننا بإمكاننا أن نعمل الأفضل ونتحمل مزيد من المسؤولية.

القيادة الديمقراطية: لنعمل سويا في هذا المشروع الجديد فيما يمكن عمله وسأعمل على اتخاذ ولنتحدث سويا القرارات المناسبة لإنجازه.

القيادة المستبدة: عليكم أن تقوموا بهذا العمل والأ.....

ومما سيق يمكن القول انه:

من الأشياء المهمة في أي منظمة وجود من يقوم بالتحقق من توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الموضوعه ولكي ينجح هذا الفرد (القائد أو المدير) في هذا الدور لابد من توافر بعض المهارات التي تمكنه من توجيه هذه الجهود.

الفرق بين القائد والمدير (الرئيس)

يختلف مفهوم القائد والمدير، فالمدير يستمد قوته من السلطة الممنوحة له وحقه في إصدار القرارات، أما القائد فهو يستمد قوته من تأثيره في الآخرين وبالتالي فكل قائد يمكن أن يكون رئيسا جيدا إذا ما توفر لديه مهارات التخطيط والتنظيم وصنع القرار والرقابة

وعلى ذلك لا يمكن أن يكون كل رئيس أو مدير قائد وذلك لأن الصفات الشخصية تختلف من شخص لأخر.

قواعد أو أسس القيادة الإدارية:

- هناك قواعد أساسية ينبغي للقائد الفعال التعامل معها لتحقيق أفضل النتائج وهذه القواعد هي:

١- **وضع الأهداف والبرامج العملية:** وهنا يجب على القائد أن يكون لديه القدرة على وضع الأهداف التي تكون في حدود إمكانيات المنظمة وكذلك احتياجات السوق، هذا بالإضافة إلى جعل هذه الأهداف مقبولة من جانب العاملين وذلك من خلال استخدام أسلوب الإقناع.

٢- **الأوامر وتنظيم العمل:** وهنا ينبغي على القائد أن يكون على دراية ومهارة بكيفية إصدار الأوامر بالكيفية والأوقات المناسبة كما ينبغي على القائد أن يكون على دراية تامة بالهيكل التنظيمي للمنظمة وكيفية تسلسل السلطات وما هي الصلاحيات والسلطات الممنوحة له، مما يساهم في عدم تضارب المهام وازدواج القرارات.

٣- **الاتصال المقنع والفعال:** ويقصد بذلك أن يكون القائد قادرا على إيصال الأوامر إلى العاملين بواسطة الإقناع والتأثير فيهم وليس عن طريق استخدام السلطة الممنوحة له، ولكي يتمكن القائد من ذلك يجب أن يكون على دراية كافية باحتياجات ورغبات العاملين والعمل على التوفيق بين هذه الاحتياجات والرغبات للعاملين وبين احتياجات ورغبات المنظمة.

٤- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف: إن تفهم القائد لأهداف العاملين المختلفة والعمل على مساعدتهم على الوصول إليها وكذلك قيامه بتوظيف هذه الأهداف لخدمة أهداف المنظمة من خلال الشورى فإنه سوف يحظى بثقة العاملين وسيستخدمون عليه في قيادتهم.

٥- التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد والحوافز: إن القيادي الناجح هو من يتفهم متطلبات العاملين والحوافز التي تدفعهم للعمل ويعمل على استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.

٦- التصرفات والأدوار حسب المتطلبات: فينبغي على القائد التصرف مع العاملين وفقا للظروف التي يواجهها العاملين حتى يحظى بثقتهم كما ينبغي عليه تنفيذ الشيء الصحيح وفقا لتغير الظروف المحيطة وعدم الالتزام الحرفي بالأنظمة واللوائح التزاما حرفيا إذا ما تطلبت هذه المتغيرات ذلك.

دوافع القيادة

يوجد خمسة دوافع للقيام بدور القيادة تختلف فيما بينها من حيث درجة تأثيرها من شخص لآخر إلا أن القائد الناجح تتوفر لديه دافع أو أكثر من هذه الدوافع:

١- الحاجة إلى الانجاز: والانجاز صفة من صفاتهم المستمرة حيث يضع القادة أهدافا يمكن الوصول إليها وفيها عنصر التحدي ثم يحاولون بشكل حثيث الوصول إلى تلك الأهداف.

٢- الحاجة إلى التزود بالقوة اللازمة للوصول إلى الأهداف: ويقصد بالقوة هنا هي قوة توجيه الأفراد نحو الأهداف وذلك ينتج من ثقة الأفراد وتأبيدهم لهذا القيادي إضافة إلى السلطات الممنوحة له من التنظيم ذاته، إن القياديين يسعون للقوة ليس لمجرد الحصول عليها ولكن بهدف تحقيق أهدافهم.

٣- لدافع للشراء: وهنا نجد أن القياديين يكون لديهم الطموح لتحسين أوضاعهم المالية والإدارية وتحقيق طموحاتهم.

٤- الدافع للشهرة: وهنا يسعى القائد لأن يكون مشهورا بين المنظمات المحلية أو الدولية لذا فإنهم يسعون دائما لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الذاتية ويجدون متعة في ذلك.

٥- الدافع لإرضاء (تحقيق) الذات: وهذا الدافع يُعد أكثر الدوافع تأثيرا على الإطلاق حيث يسعى القائد هنا لتحقيق الرضا الذاتي من خلال تحقيق أدوار تحقق قيمة ومنفعة للمجتمع والتنظيم وهي في نفس الوقت تعلق من قيمته وشأنه بين أفراد المجتمع.

أدوار القيادة:

هناك ثلاث محاور رئيسية أو شخصيات أساسية للقيادة هي:

أ- القائد المستقل والمعتد بذاته (المتسلط): وهذا القائد لا يتفاعل مع المجموعة ولا يريد أن يغير من صفاته وتصرفاته وفق المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة ومن ثم فإن هذا النوع يهتم فقط بالإنجاز الكمي السريع ولا يهتم بالمدى البعيد ولا باحتياجات العاملين.

ب- القائد المهتم بالإنجازات: وهذا النوع من القادة يهتم بالأهداف والإنجازات أكثر من اهتمامه بالأفراد والمجموعة ومن ثم فإنه لا يحاول قيادة أي مجموعة أو تطويرها والتفاعل معها ما لم تكن لها علاقة بالأهداف والإنجازات، كما أنه لا يهتم بحال المنظمات أو الإدارات الأخرى طالما تستطيع منظمته تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن آثار مثل هذا القائد تكون محدودة المكان والزمان.

ج- القائد المتفاعل (المشارك): وهو الذي يهتم بالتفاعل مع أي مجموعة يفوقها ويعدل تصرفاته حسب أنماط المجموعات التي يعمل معها فيها أو يفوقها وهذا النوع لا يحاول إظهار القيادة واستخدام سلطاته إلا في حال وجود صعوبات في التفاعل مع المجموعة ويعمل على مشاركتهم في صنع القرار، كما أنه يسعى على المدى البعيد في التأثير على سلوكيات ومبادئ المجموعة ليطورها نحو الأفضل.

أنماط القيادة:

هناك أساليب قيادية متعددة ومختلفة بعضها متداخل، فبعض القياديين لديهم أكثر من نمط قياد واحد حسب ما تقتضيه الظروف وطبيعة المهام والبيئة التي يعملون بها وهذه الأنماط هي:

أسلوب القيادة بالمشاركة: وهنا يتشارك القائد مع الأفراد في صنع القرار مما يؤدي إلى حدوث إلتزام جماعي نحو تحقي الأهداف المنشودة ويفضل استخدام هذا الأسلوب عندما تكون المهام والأهداف واضحة، وفي حالة اتجاه الأفراد نحو التعاون مع القائد.

٢- القيادة الاستهلاية: وهنا يرسم القائد الأهداف وسياسات العمل ثم يطرح للأفراد حرية عملية التنفيذ ولكن في نطاق الانضباط الذاتي النابع من اقتناعهم بأهمية العمل.

٣- القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم واحتياجات المنظمة معا: وهذا الأسلوب يستهدف إنشاء علاقات إنسانية بين القائد والأفراد، حيث يظهر القائد هنا اهتمامه بالأفراد مع توضيح توقعاته في تنفيذ المهام المطلوبة منهم وفي نفس الوقت يسعى جاهدا نحو تزويدهم بالمهارات ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

٤- القيادة الديمقراطية: تقع هذه القيادة في الوسط بين القيادة المستبدة والقيادة بالمشاركة، وهنا يحتفظ القائد بحق اتخاذ القرارات النهائية ويترك القرارات التنفيذية للعاملين أي أنه يضع في اعتباره أثناء اتخاذ القرار آراء العاملين.

٥- القيادة بالبحث عن الأتباع ومناصرتهم: وهنا يقوم القيادي بالبحث عن الدوافع التي تدفع العاملين لإتباعه ويحاول الاهتمام بهم وباحتياجاتهم لكنه ليس بالضرورة أن يتيح لهم المشاركة في صنع القرارات ورسم الأهداف.

٦- القيادة لإنجاز المهام: وهذا النوع يصلح مع العاملين الذين يحتاجون إلى التوجيه وهنا يعتبر القيادي نفسه ملما أكثر من غيره بمتطلبات العمل وبالتالي يتخذ القرارات الملائمة لدفع العاملين نحو إنجاز هذه المهام ويكون هذا النوع من القادة على اقتناع تام بأن الحوافز المالية والتخويف هما الدافعان لكافة الأفراد نحو العمل.

٧-القيادي المستبد: وهذا النوع هو الحاكم والموجه والأمر ويكون على يقين أنه يدرك كافة الأمور من حوله أكثر من غيره وهو يهتم فقط بإنجاز المهام الموكلة إليه مستخدما في سبيل ذلك قوة السلطة الممنوحة له.

إعداد وتنظيم:

mishal.. soonah