

أهم محتويات المحاضرة

١ - مفهوم القيادة.

٢ - مصادر قوة القيادة.

٣ - اساليب القيادة: (٣ اساليب هي):

القيادة الدكتاتورية، القيادة الديمقراطية، قيادة عدم التدخل.

٤ - نظريات القيادة: (٨ نظريات هي):

نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظرية ليكرت في القيادة، نظرية الخط المستمر، نظرية البعدين، نظرية الشبكة الادارية، النظرية الظرفية لفيدلر، نظرية المسار والهدف.

٥ - اختيار النمط الفعال في القيادة.

مفهوم القيادة

- **القيادة:** "هي التأثير في الاخرين 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 الافراد العاملين وعلى تظافر جهودهم واستغلال قدراتهم.
- وقد تعددت تعريفات القيادة في أدبيات الادارة:
- حيث يعرف: Koontz:
- القيادة بأنها: "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين".
- ويعرفها: Kelly and Lazer:
- بأنها: "عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الاهداف".
- أما (Fifner) فيعرف القيادة: على: "أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة".
- أما: Brown فيقول إن القيادة: عبارة عن "عملية نفسية لتوجيه التابعين".
- ويعرف (Tead) القيادة: على "أنها انتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الاخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الاهداف".
- ويعتبرها (Borgadus): "بمثابة تعبير عن الشخصية في العمل تحت ظروف المجموعة أو الافراد تدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة".
- أما (Gouldner) فإنه يعرف "القيادة في ضوء ما يمتلكه القائد من سمات".

مصادر قوة القيادة:

• تعرف القوة على: "أنها القدرة على التأثير في سلوك الاخرين"،

• ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة أهمها:

(٦ أنواع هي):

• ١- الشرعية السلطة Legitimate Power

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

• ٢ - سلطة منح المكافأة: Reward Power

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

• ٣ - القوة القسرية (الجبرية): Coercive Power

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

• ٤ - القوة المبنية على الخبرة: Expert Power

وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد.

• ٥ - القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: Access To Information

وتنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصالحية الوصول الى مصادر مهمة المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أموراً سرية في بعض الاحيان.

• ٦- قوة الاعجاب Referent Power

ويحصل عليها القائد 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 مرؤوسهم وحفزهم وهي:
- **اولاً: القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية:**

Autocratic or Authoritarian Leaders

يقوم القادة بأصدار الاوامر المحددة، وطلب الأذعان والولاء من مرؤوسيه، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات دونما مشاركة من المرؤوسين، وال يتقبلون الاقتراحات، ويلجؤون إلى اسلوب الاكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز.

- ان هذا النمط القيادي كان سائداً في الماضي إلا انه بدأ يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة اسباب منها:
- ١- ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين.
- ٢- نمو قوة النقابات العمالية.
- ٣- زيادة فعالية هذه النقابات في العمل.
- وعلى الرغم من ان هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها اساليب القيادة الأخرى.
- الا أن له مساوئ كثيرة أهمها: (٨ مساوئ):
- ١- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- ٢- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين.
- ٣- يؤدي الى عدم الاء التابعين للقائد.
- ٤- قتل روح المبادرة والابداع لدى المرؤوسين.
- ٥- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- ٦- 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.
- ٧- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- ٨- 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 للمبادرة والابداع وتقدير جهود العاملين.

ومزايا هذا النمط القيادي ما يلي: (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 النفسي والامان للعاملين.
- ٥- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
- ٦- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.
- ٧- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- ٨- خلق اتجاه ايجابي نحو القائد.
- ٩- زيادة الانتاج وتحسين الاداء بالمنظمة.

○ ثالثاً: قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة: Laissez - Faire Leaders

- في ظل هذا الاسلوب من القيادة ال يملك القائد سلطة رسمية، 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 إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوافر المهارة لدى القائد لتطبيقه.
- ٢. قد ينجح هذا الاسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الدراسات والابحاث مثلاً.

- 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 لا يعد من الاساليب 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 ما يلي: (٨ نظريات هي):

اولاً: 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: (٣ افتراضات هي):
- ١- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
- ٢. يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- ٣- يتمتعون بقدرة السيطرة على الازمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- ثانياً: نظرية السمات: Traits Theory :
- نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية ،، الرجل العظيم ،، والتي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع .
- .Leader are born not made
- وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعليم والخبرة والتجربة في امتلاك الافراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت ،، نظرية السمات ،،
- وتدور فلسفتها حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم.

○ ومن أهم سمات القادة ما يلي: (٥ سمات هي):

- ١ . سمات جسمية: الطول، الصحة والحيوية، النشاط، ... الخ.
- ٢ . ذهنية: الذكاء، الفهم، التفكير، القدرة على التنبؤ، ... الخ.
- ٣ . شخصية: التسامح، الشجاعة، الثقة بالنفس، ... الخ.
- ٤ . وظيفية: الاهتمام بالا انجاز، الابتكار، المثابرة، ... الخ.
- ٥ اجتماعية: النضوج، إقامة عالقات مع الغير، القدرة على التفاوض، الرغبة في التعاون مع الاخرين ... الخ.

ثالثاً/ نظرية الخط المستمر في القيادة (A Continuum of Leadership)

لقد حدد تانينبوم وشميدث (Tannenbaum & Schmidt)

في هذه النظرية؛ العلاقة بين القائد ومروسيه على أساس خط متواصل ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما بين نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي وهناك سبة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة، وتشير هذه النظرية الى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنه لدى المدير والمروسين والموقف

♣ العوامل المتعلقة بالمدير:

- أ/ قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار وحده
- ب/ مدى قته بكفاءة مروسيه وقدرتهم على تحمل المسؤولية
- ج/ مدى استعداد المدير بإبداء التسامح تجاه مروسيه عند وقوعهم في أخطاء
- د/ الفلسفة الادارية التي يؤمن بها المدير

♣ العوامل المتعلقة بالمروسين:

- أ- الرغبة لديهم في الاستقلالية بالعمل
- ب- القدرة على تحمل مسؤولية القرار
- ت- الاهتمام بموضوع القرار
- ث- فهم أهداف المنظمة وتوافر الولاء التنظيمي لديهم
- ج- 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 معاً كفريق
- ٥ . مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار

رابعا/نظرية ليكرت في القيادة Likert Theory

يعتبر "رنسس ليكرت" أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الاسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه؛ ويرى ليكرت أن أكثر الاساليب القيادية نجاحاً يمكن في اشتراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وإقامة نظام اتصال فعال معهم، وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص اشباع حاجاتهم، والشعور بأهميتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛ وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الى أربعة أنظمة هي:

- ١) نظام رقم ١: تسلطي - استغلالي System1: Exploitative Authoritative
- ٢) نظام رقم ٢: تسلطي - نفعي System2: Benevolent- Authoritative
- ٣) نظام رقم ٣: استشاري System3: Consultative Type
- ٤) نظام رقم ٤: جماعي - مشارك System4: Participative-Group Leaders

خامساً/ نظرية البعدين The Two Dimensional Theory

ويطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أهيو في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل انماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما:

١- هيكلية المهام Initiating Structure

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

٢- الاهتمام بمشاعر الآخرين Consideration

حيث يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوأمناً الصداقة والثقة والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين، هابط وصاعد. وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت؛ وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

سادساً/ نظرية الشبكة الادارية The Managerial Grid Theory

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Black and James Mouton

واستطاعا تحديد اسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الاسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة. المحور الافقي /

- ويمثل الاهتمام بالإنتاج بينما المحور العمودي يمثل بالأفراد؛ وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة وكلها تعتمد على درجة متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج والأفراد إلا أن (Black & Mouton) أكد على خمس نماذج قيادية، أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كالتالي:
- أ- نموذج رقم (١،١) يبدي القائد اهتماماً ضعيفاً بكل من الإنتاج والأفراد وتسمى الإدارة المسلوبية القوة
 - ب- نموذج (١،٩) يظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالأفراد، وهذا القائد متسلط ويطلب الأذعان والامتثال من المرؤوسين.
 - ت- نموذج (٩،١) يظهر القائد اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً ضعيفاً بالإنتاج وهدف القائد هنا هو الاحتفاظ برضا العاملين.
 - ث- نموذج (٥،٥) يتميز القائد باهتمام معتدل في كل من الإنتاج والأفراد إذ يتم الحصول على إنتاج مقبول، وبالمقابل يتم اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - ج- نموذج (٩،٩) يتميز اسلوب القائد باهتمام عال بكل من الإنتاج 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 أهداف الفرد بأهداف المنظمة، وبالتالي تحقق رضا العاملين والحصول على أقصى إنتاج، وبهذا يصبح المديرين قادة فاعلين.

سابعاً/ النظرية الظرفية لفيدلر Fiedler Contingency Theory

قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القيادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيه، كذلك تشير هذه النظرية الى أنه ليس هناك اسلوب 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- هيكلية المهام.
- ٣- وضوح السلطة الرسمية للقائد.

ثامناً/ نظرية المسار والهدف The Path –Goal Theory

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس Robert House والتي تؤكد على أن القائد الفعال هو الذي 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؛ وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

- ١- السلوك التوجيهي Directive
- ٢- السلوك المساند Supportive
- ٣- السلوك المشارك Participative
- ٤- السلوك الانجازي Achievement Oriented

اختيار النمط الفعال في القيادة

- ❖ يعرف سيد هواري النمط القيادي بأنه "السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل"
- ❖ ويعرفه علي السلمي بأنه "السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم"
- ❖ أما Robert Ones فيعرفه بأنه "السلوك الذي 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 الرضا الوظيفي لهم؛ وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو: الذي يبدي اهتماماً عالياً بالإنتاج والأفراد 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 أن يدرس الموقف بجميع عناصره وهي ٤ عناصر هي:

- ١- الوقوف على قدرات وخبرات العاملين
 - ٢- تحليل توقعات العاملين من الاعمال التي يودونها
 - ٣- تحليل العوامل في الموقف التي بالإمكان تغييرها ايجابياً لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز مثلاً)
 - ٤- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة
- والخلاصة /** أنه على ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب اتباعه، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التحول من نمط قيادي الى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة ،

تلخيص: khatoon & memo Salem