

المحاضرة ١٤: القيادة (الجزء الاول)

تعددت التعريفات والآراء حول مفهوم ومعنى القيادة ، ويرجع ذلك لكثرة الأدلة والشواهد مما أدى الى وجود التضارب و التناقض في الآراء حول فكرة القيادة.

تعريف القيادة :

- ١/ القدرة على التوجيه من اجل تحقيق هدف معين عن طريق الاخرين.
- ٢/ العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.
- ٣/ التأثير في سلوك الاخرين " أفراد أو جماعات " لإنجاز و تحقيق الاهداف المرغوبة وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً.

(القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية)

الفرق بين القائد والرئيس:-

الرئيس	القائد	
مفروضاً على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة	تتبع تلقائياً من الجماعة ومصدرها من الجماعة	المصدر
يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة	تتشارك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف	اختيار الهدف
يستمد منها من خارج الجماعة حيث انهم يقبلون سلطته خوفاً من العقاب اذا امتنعوا او قصر في تنفيذ اوامره وتعليماته	اكثر قبولا لأنها تعتمد اساساً على الحوافز الايجابية في تنفيذ الهدف لا الحوافز السلبية	القبول

(يتشابهان بالغرض ويختلفان في الوسيلة والاسلوب)

الفرق بين القائد والمدير :-

م	عامل المقارنة	القيادة	الأدارة
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح .	اختيار الطريقة الصحيحة لانجاز العمل .
٢	التركيز	تحديد و بلورة الرسالة .	بناء الهيكل التنظيمي ، وضع الانظمة.
٣	الكفاءة و الفعالية	يهتم بالفعالية	يهتم بالكفاءة
٤	الشمولية و الجزئية	يهتم بالعلاقات الكلية و العلاقة بين الجزئيات	يهتم بالجزئيات و التفاصيل
٥	الجوده و التطوير	يهتم بالتطوير و الإبداع و التجديد .	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
٦	الرقابة	يعتمد على الهام الثقة ، و يُركز على رقابة الذات	يعتمد على الرقابة و السيطرة .
٧	التحدي	يتقبل التحدي و يحاول تغيير الواقع	يتقبل الامر الواقع و يتعامل معه.

(ملاحظه)

- كل قائد رئيس لكن ليس كل رئيس قائد .
- كل قائد مدير لكن ليس كل مدير قائد .

مصادر قوة القائد:-

أساليب الضغط النفسي: حيث يفرض القائد في استخدام أسلوب العقاب ، مما قد يؤدي إلى نتائج عكسيّة.

التأثير الشخصي: يعتمد التأثير على الصفات الشخصية وليس السلطة الرسمية وتتمثل في قوة الشخصية واللباقة و الكياسة ومستوى الخبرة والمهارة والقدرة على جذب الاخرين ويجب أن تفتقر هذه الصفات بالمواقف والظروف التي تساعد على تحديد نوع المهارات والخبرات .

السلطة النظامية: تعد أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة ، وتتمثل في التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله ، والمركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهي تعد سلطة رسمية مشروعة يمكن من خلالها توجيه الأفراد واتخاذ القرارات ويتناسب تأثير الرئيس طرديا مع ما يتحه له المنصب من سلطات.

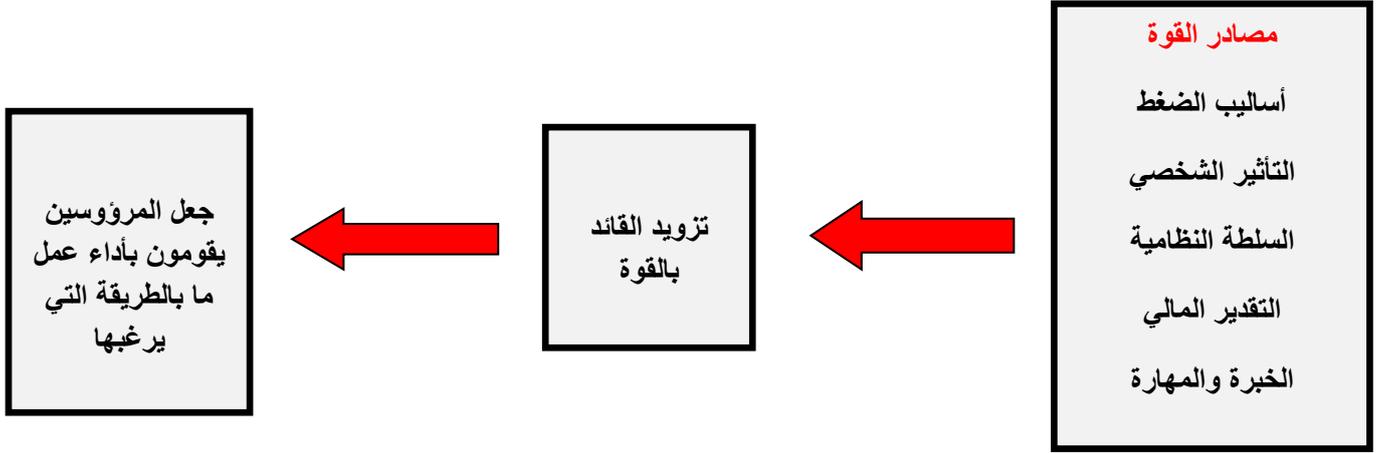
منح التقدير المالي: تتوقف درجة تأثير القائد على مدى اعتماد المرؤوسين عليه في الحصول على التقدير المالي ، المرؤوس عندما يريد الحصول على أجر وعلاوات فإنه يتعين عليه أن يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته ، والعكس صحيح .

(الحافز المادي ليس هو الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل)

الا اذا كانت الاحتياجات الاساسية للفرد غير مشبعه ، فالمرء لا يحى بالخبز وحده)

الخبرة والمهارة: يجب أن يكون القائد مميّزا ذو خبرات ومهارات مختلفة ومتنوعة ، ليكسب إحترام الجماعة التابعة له ، فكلما كان أكثر خبرة ، فإن التابعين له يكونون أكثر خضوعاً لرأيه ومواظبة على تنفيذ تعليماته وتوجيهاته .

عندما يكون القائد ذو خبرة فإنه يكون منقداً للمرؤوسين من الفشل أو العجز عن معالجة المواقف المختلفة وإذا فقد هذه الخبرة فإنه سيفقد مصدرا مهما للتأثير على مرؤوسيه.



مصادر القوة تنبع من :

- ١- السلطة النظامية : تشمل التأثير النابع من إستخدام أساليب الضغط ومنح التقدير المالي .
- ٢- التأثير الشخصي : تشمل مصدر الخبرة والمهارة .

النظريات الحديثة في القيادة الادارية:-

١. نظرية سلسلة السلوك.
٢. نظرية القيادة الفعالة.
٣. دراسات جامعة اوهايو والشبكة الادارية.
٤. نظرية دورة الحياة للقائد.
٥. نظرية الطريق الى الهدف.

١. نظرية سلسلة السلوك :

نظريته تعالج بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد :

- أ. مقدار الحرية الممنوحة للتابعين او المرؤوسين.
- ب. مقدار السلطة او الصلاحية التي يمتلكها القائد.

وتنصب هذه النظرية على وجود سبعة انماط نستطيع من خلالها تحديد موقع القائد على اساس البعدين السابقين

ومن خلال ذلك نستطيع ان نصف القائد هل هو :ديمقراطي او ديكتاتوري او بينهما.

الانماط السبعة هي:

- ١ / القائد الذي يصنع قراره ويعلنه.
- ٢ / القائد الذي يبيع قراره.
- ٣ / القائد الذي يقدم افكاره ويدعو الى الاسئلة.
- ٤ / القائد الذي يعرق قرار غير نهائي يعدل.
- ٥ / القائد الذي يعرض مشكلة ويشارك في صنع القرار.
- ٦ / القائد الذي يعرف ويسأل المجموعة لصنع القرار.
- ٧ / القائد الذي يسمح للمجموعة العمل ضمن حدود عرفها لهم.

٢. نظرية القيادة الفعالة

يعد فيلدنر (Fiedler) هو اول من اشار لهذه النظرية وتعرف

ايضا بالنظرية الموقفية وتعالج هذه النظرية نوعين من انواع القادة:

القائد الديكتاتور ← السلطوي ← المهتم بتنفيذ المهمة

القائد الديمقراطي ← المتساهل ← المهتم بالعلاقات

✓ ويرى فيلدنر ان القائد الدكتاتور يوجد في الانظمة العسكرية وانه يقوم على صنع القرار بنفسه ويوجه الجماعة وهو

يفكر وليس على الاخرين سوى تنفيذ الاوامر.

✓ كما يرى ان القائد الديمقراطي يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد الفعالة بشكل فعال من خلال

المشاركة.

العوامل التي اشار لها فيلدنر لجعل القيادة فعالة:

- ١ / قوة الموقع.
- ٢ / بناء او تركيب المهمة.
- ٣ / العلاقات الشخصية للقائد.

١. دراسة جامعة أوهايو والشبكة الادارية:

أثبتت الدراسات ان هناك اكثر من متغير واحد يؤثر في السلوك الاداري
وان القاسم المشترك فيها تنصب على التقسيم التالي :

الأول / مدى اهتمام المدير او القائد بالانتاج او العمل.

الثاني / مدى اهتمامه بالناس او العلاقات الانسانية.

وتم توزيعها على خمس انماط تنصب على التقسيم السابق.

٣. نظرية دورة الحياة للقائد:

تتضح هذه النظرية من خلال اربعة مربعات والنضج في النظرية يعرف

بواسطة مايسمى قدرة الاستقلال النسبي في الامور التالية :

✓ تحمل المسؤولية.

✓ التحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

٤. نظرية الطريق الى الهدف:

تتناول كيفية فعالية وتأثير القائد في التابعين وكيف يمكن ادراك الوسائل والطرق التي تؤدي الى تحقيق الهدف .

وتوضح ان هناك اربعة انواع من القيادة وهي :

القيادة الموجهة: حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم و دور كل فرد في الجماعة ويرتب العمل وفق قواعد تقود عملية الانجاز.

القيادة الداعمة: حيث يكون القائد حليماً ودوداً ، ويعطي اهتمام للوضع الاجتماعي والمعيشي للتابعين وحاجاتهم ويحاول ان يعامل الكل بشكل متساوي.

قيادة المشاركة: حيث يستشير القائد التابعين ويأخذ مقترحاتهم بشكل جدي قبل ان يضع قراره.

القيادة المهتمة بالإنجاز: يضع القائد اهدافاً محددة خاضعة للاختبار والتحدي ويتوقع ان يكون الانجاز عالياً ، ، ويبحث باستمرار عن النتيجة والتطوير ويضع ثقته في تابعيه متوقعاً منهم ان يرتقوا الى مستوى هذه الثقة.

النتائج	التأثير على المرؤوسين	السلوك القيادي	الموقف
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء	زيادة الثقة بالنفس لأداء الأعمال وتحقيق نتائج	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 الانجاز	وظائف خالية من التحدي
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء	توضيح احتياجات المرؤوسين وتغيير نظام المكافآت	أسلوب قيادي تشاركي	مكافأة غير صحيحة

د. سامي الباحثين - مقرر مبادئ الإدارة - جامعة الدمام

٢٥



