

المحاضرة الثامنة

القيادة

أهداف المحاضرة ..

- تهدف المحاضرة إلى تعريف الطالب بطبيعة وأساليب القيادة .
- ينتظر من الطالب والطالبة بعد هذه المحاضرة أن :
- يتعرف على العلاقة الموجودة بين الإدارة والقيادة .
- تكون له معرفة بمختلف النظريات المتعلقة بالقيادة.

المحتوى ..

- طبيعة وأساليب القيادة
- نظريات القيادة :
- النظريات التقليدية
- النظريات السلوكية
- النظريات الموقفية

طبيعة القيادة ..

- القيادة هي عملية التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما بالمهام .
- القائد هو من يؤثر في سلوك الآخرين فيما يتعلق بأداء العمل دون قوة أو إكراه .

التأثير = محاولة تغيير سلوك الآخرين باعتماد أسلوب أو أكثر .

الإدارة والقيادة ..

- **الإدارة** = القدرة على اتخاذ القرار السليم وحل المشاكل
- **القيادة** = القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم نحو الهدف
- المدير ليس بالضرورة قائدا والقائد ليس بالضرورة مديرا .

النظريات التقليدية في القيادة ..

- اهتمت نظريات كثيرة بالقيادة ومنها النظريات التقليدية التي تمثل النظريات الأولى في هذا المجال؛
- تبحث هذه النظريات في الكيفية التي تظهر بها القيادة أي ما الذي يجعل شخص معين قائدا؟

من أهم هذه النظريات ..

١. نظرية الرجل العظيم
٢. نظرية السمات

١- نظرية الرجل العظيم ..

- انطلقت هذه النظرية من تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين؛
- تعتبر أن القائد شخص عظيم؛
- تفترض أن هذه العظمة نتيجة لموهبة وقدرات خارقة جاءت لهؤلاء الأشخاص بالفطرة والوراثة؛

■ حسب هذه النظرية إذا : القائد هو شخص عظيم ويتمتع بشخصية كاريزمية كبيرة، يحظى بولاء الناس وينقادون طوعا لتحقيق إنجازات عظيمة.

ترجع أصول كلمة " الكريزما " الى اصول اللغة اليونانية القديمة وتعني "هبة او موهبة من الله".
والكاريزما تتمثل في الشخصية الجذابة او المؤثرة التي تمتلك القدرة على التأثير الايجابي في الاخرين عن طريق التواصل معهم فكريا وعاطفيا. فالأشخاص يشعرون بالراحة والاطمئنان الى الشخص الكريزماي ويفتحون له قلوبهم ويثقون به.

٢- نظرية السمات ..

- السمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد .
- هذه النظرية تركز على مجموع السمات التي يتمتع بها القائد :
- الشعور العالي بالمسؤولية ، ودرجة عالية من الذكاء ، والحسم ، والثقة بالنفس ، والاستقامة ، والأمانة ...

النظريات السلوكية ..

- هي نظريات عديدة قدمت في إطار محاولة تفسير ظاهرة القيادة على أساس دراسة سلوك وأفعال القائد بدلا من دراسة سماته وخصائصه .
- لذا تتكلم هذه النظريات عن أساليب القيادة (Leadership Styles) .

من أهم النظريات في هذه الإطار :

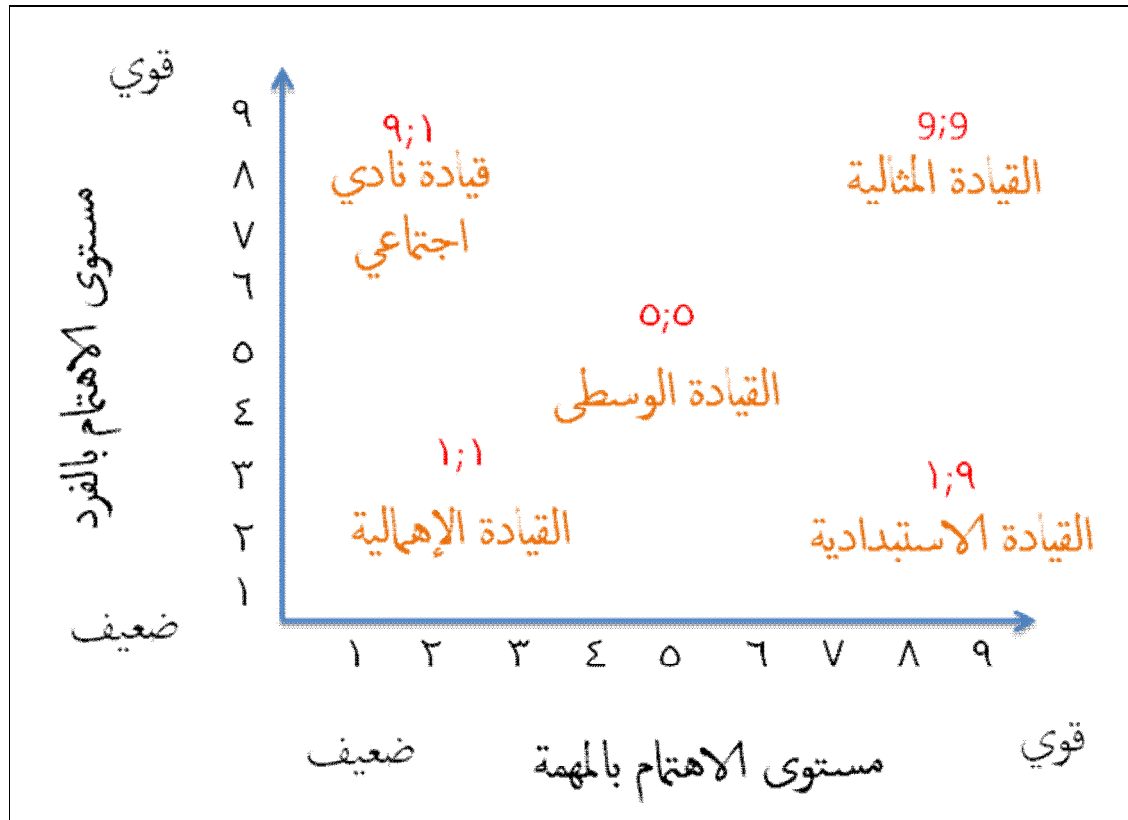
- دراسات ميشيغان

- الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake

دراسات ميشيغان ..

- وهي مجموعة من الدراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان.
 - حددت هذه البحوث نوعين من سلوكيات القادة :
 - التركيز على العمل (فهم يولون اهتماما عاليا لكيفية اداء العمل من قبل العاملين) .
 - التركيز على العاملين (يهتمون اكثر برضا العاملين).
- وخلصت الدراسات أن الأسلوب الذي يركز على العاملين هو الأكثر فاعلية .

نظرية الشبكة الإدارية لـ Mouton and Blake



نظرية الشبكة الإدارية ..

القائد (1-1) : القائد المهمل

القائد (1-9) : القائد الاستبدادي

القائد (9-1) : قائد نادي اجتماعي

القائد (9-9) : القائد المثالي

القائد (5-5) : القائد الوسط

النظريات الموقفية ..

حسب النظريات الموقفية، لا يوجد نمط واحد للقيادة لكل المؤسسات والمنظمات. فالقيادة تختلف حسب الموقف لأنها مجموعة من متغيرات ظرفية.

أهم هذه المتغيرات :

- ← توجهات وسلوك الإدارة العليا
- ← خبرة القائد وشخصيته
- ← إستراتيجية وثقافة المنظمة

من أهم النظريات الموقفية ..

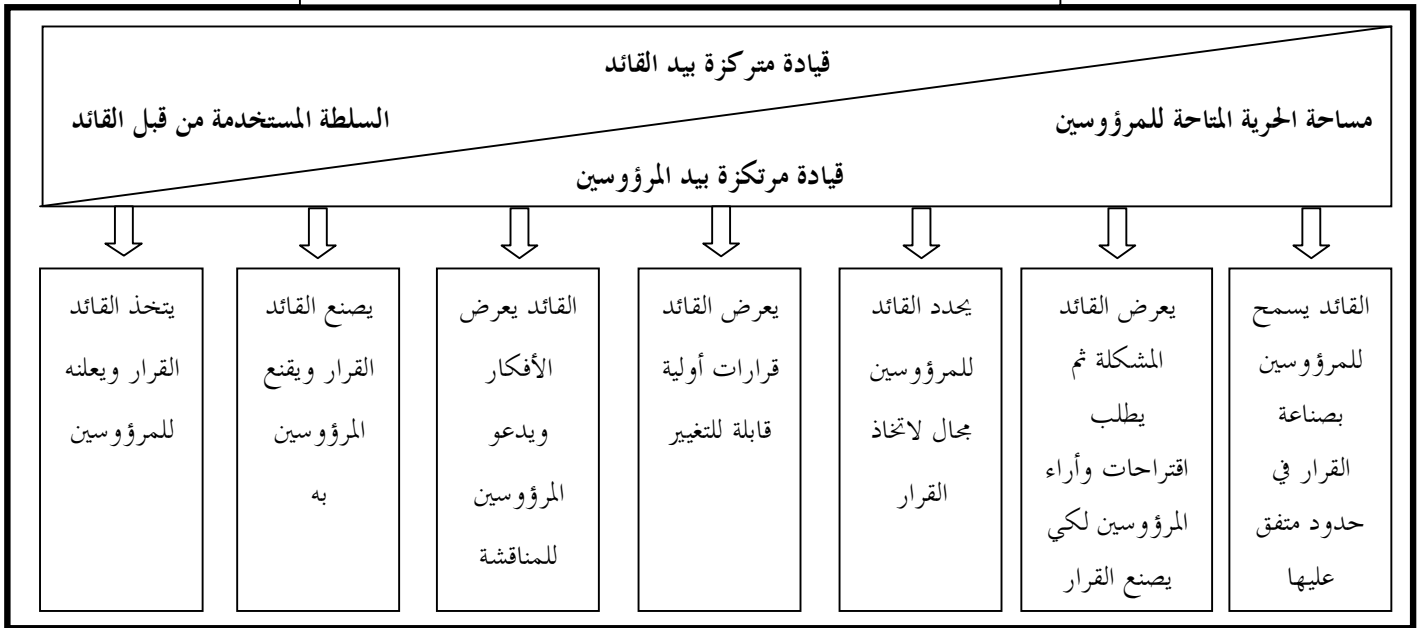
- نظرية شميدت وتنمبوم Tannenbaum و Schmidt لسلوك القائد
- النظرية التفاعلية
- نظرية المسار الهدف
- نظرية فروم- جاغو Vroom-Jago Theory

نظرية Tannenbaum و Schmidt لسلوك القائد .

وضع الباحثان مصفوفة لسلوكيات مختلفة للقائد وفق :-

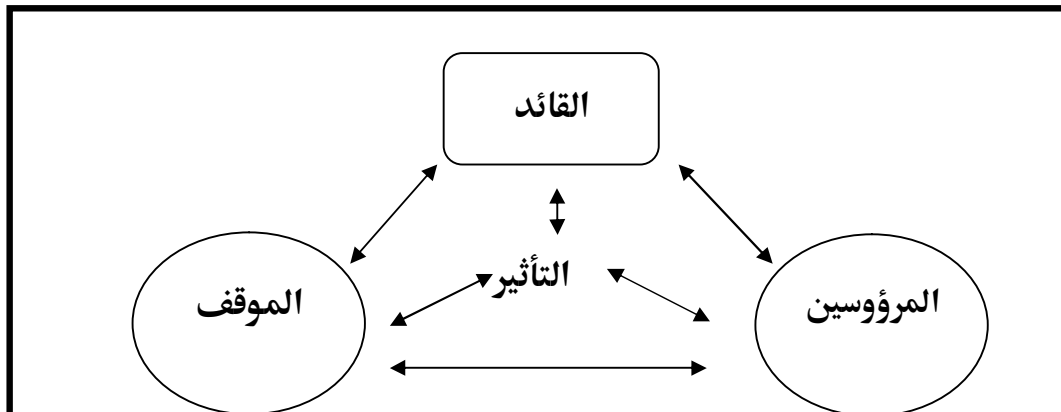
- تأثره بخصائص المرؤوسين (الحاجة إلى الاستقلالية واستعدادهم لتحمل وقبول المسؤولية وقدرتهم للعمل ضمن محيط يتسم بالغموض) .
- خصائص الموقف (نوع التنظيم وفاعلية مجموعات العمل وطبيعة المشاكل المطروحة وضغط الوقت) .
- خصائصه كمدير أو قائد (نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين).

نظرية Tannenbaum و Schmidt لسلوك القائد



النظرية التفاعلية ..

في إطار هذه النظرية القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاث أبعاد مهمة وهي القائد والمرؤوسين وطبيعة الموقف.



نظرية مسار الهدف ..

- تم تطويرها من طرف روبرت هاوس وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة.
- حسب هاوس المدراء يتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي :
 - قيادة توجيهية (يحتاج المرؤوس الى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل)؛
 - قيادة مساندة (يجب جعل العمل أكثر متعة ومعاملة بالتساوي واحترام)
 - قيادة متوجهة للانجاز (توضع اهداف تثير التحدي ومعايير اداء واطهار الثقة)؛
 - قيادة تشاركية (تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم)

نظرية مسار الهدف ..

حسب هاوس يتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف

الموقف	السلوك القيادي	التأثير على المرؤوسين	النتائج
إذا لم يكن للمرؤوسين ثقة بأنفسهم	أسلوب قيادي مساند	زيادة ثقة بالنفس لأداء الأعمال وتحقيق النتائج	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
وظيفة غامضة	أسلوب قيادي توجيهي	التركيز على المكافأة	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
وظائف خالية من التحدي	أسلوب قيادي متوجه نحو الانجاز	تحديد أهداف ومعايير أداء طموحة وعالية	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
مكافأة غير صحيحة	أسلوب قيادي تشاركي	توضيح احتياجات المرؤوسين وتغيير نظام المكافآت	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء

نظرية فروم- جاجو Vroom-Jago Theory ..

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة ومدى مشاركة المرؤوسين.

تميز هذه النظرية بين ثلاث أنماط للقيادة :

- قرار السلطة (قرار يتخذه القائد ثم يعلنه للمرؤوسين)
- قرار استشاري (قرار يتخذه القائد بعد مشاور مع المرؤوسين)
- قرار مجموعة (قرار يخذ المرؤوسين بتفويض من طرف القائد)