

المحاضرة ١٢ - القيادة

مفهوم القيادة : هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد ، ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة : تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقق 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
*** كل قائد مدير وليس كل مدير قائد**

س : هناك من يرى بعدم اهمية القيادة في تحقيق اهداف المنظمة (خطأ)

وقد تعددت تعريفات القيادة في ادبيات الادارة

يعرف (koontz) القيادة بانها : القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف

ويعرفها (Kelly and Lazer) : بانها عملية تأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للاهداف وتحقيقها لهذه الاهداف .

اما (iffner) فيعرف القيادة : على أنها فن تنسيق للافراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة.

اما (brown) فيقول أن القيادة : عبارة عن عملية نفسية لتوجيه التابعين .

ويعرف (Tead) القيادة : على أنها ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الاهداف "

ويعتبرها Borgadus : بمثابة تعبير عن الشخصية في العمل تحت ظروف المجموعة ،

ويصف Goulduer القيادة : في ضوء ما يمتلكه القائد من سمات.

مصادر قوة القيادة : تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة

للقيادة كالتالي : (٦ انواع هي) :

س : ماهي مصادر قوة القيادة :

س : ان العلاقة بين القوة والتأثير بالنسبة للقيادة في سلوك الآخرين علاقة عكسية (خطأ) طردية

١- السلطة الشرعية : هي القوة المستندة الى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي

٢- سلطة منح المكافاة : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب.

٣- القوة القسرية : أساس هذه القوة هو الخوف ، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من ان تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سوف يعرضه للعقوبة والجزاء.

٤- القوة المبنية على الخبرة : وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد

٥- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات : وتنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيات الوصول الى مصادر المعلومات

ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر امورا هامة وسرية في بعض الاحيان .

٦- قوة الاعجاب : ويحصل عليها الفرد 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 مؤسستهم وحفزهم وهي:

اولا : القيادة الدكتاتورية أو الاوتوقراطية:

يقوم القادة بأصدار الاوامر المحددة ، وطلب الادعان والولاء من مؤوسيتهم ، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كتب ، واتخاذ القرارات دونما مشاركة من المؤوسين ، ولا يتقبلون الاقتراحات ، ويلجؤون إلى اسلوب الاكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالانجاز.

س : تعتمد القيادة الدكتاتورية على القيادة عن بعد (خطأ) عن قرب

س : هناك من يرى ان نمط القيادة الدكتاتوري ممكن ان يكون ناجحاً في العديد من المنظمات (خطأ)

س : ان النمط الديكتاتوري في القيادة يؤدي الى رفع الروح المعنوية (خطأ)

- ان هذا النمط القيادي كان سائدا في الماضي الا انه بدا يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة اسباب منها :

١- ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ٢- نمو النقابات العمالية ٣- زيادة فعاليتها في العمل

وعلى الرغم من ان هذا النمط من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات التي تفشل فيها اساليب القيادة الاخرى ، الا ان له مساوي كثيرة اهمها (٨ مساوي) :

١- انخفاض الروح المعنوية للافراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم ٢- يؤدي الى عدم ولاء التابعين للقائد.

٣- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل. ٤- قتل روح المبادرة والبداع لدى المؤوسين.

٥- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين ٦- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.

٧- يصعب تحقيقه في الواقع العملي.

١- يؤدي الى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والاحباط لدى المؤوسين مما يؤثر على الاداء بسبب

الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

ثانيا : القيادة الديمقراطية او المشاركة :

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على اشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وافساح المجال للمبادأة والابداع وتقدير جهود العاملين ، ومزايا هذا النمط القيادي ما يلي: (٩ مزايا) :

- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.
 - خلق اتجاه ايجابي نحو القائد.
 - زيادة النتاج والاداء.
 - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .
 - المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة فى اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها
- ثالثا : قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة :**

فى ظل هذا الأسلوب من القيادة لايملك القائد سلطة رسمية ، وانما يمثل رمزاً للمنظمة ، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين فى تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم . مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:

- ١- قد يؤدي هذا الأسلوب الى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفير المهارة لدى القائد لتطبيقه
 - ٢- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوى مستويات عقلية وعلمية عالية فى مؤسسات الدراسات والابحاث.
- س : ان نمط قيادة عدم التدخل يصلح للتطبيق في كل الظروف الموقفية (خطأ)**

- 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 الأسلوب لايعد من الساليب القيادية لان القيادة هي النشاط الايجابي الذى يباشره شخص معين فى مجال الاشراف الاداري على الاخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة.
- س : يعتبر اسلوب القيادة الحرة من الاساليب القيادية الفعالة (خطأ)**

نظريات القيادة : تتعدد نظريات القيادة ونذكر منها مايلي (٨ نظريات هي) :

اولا 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 ايا كانت المواقف التي يواجهونها.

وتستند هذه النظرية الى الافتراضات التالية (٣ افتراضات هي) :

- ١- يمتلك الرجال العظام حرية الادارة المطلقة
 - ٢- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلا كفاحهم
 - ٣- يتمتعون بقدرة السيطرة على الازمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- ثانيا نظرية السمات :** نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم والتي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع .

وتاثير المدرسة السلوكية التي اكدت اهمية التعليم والخبرة والتجربة في امتلاك الافراد سمات القيادة ظهرة نظرية جديدة عرفت " نظرية السمات " وتدور فلسفتها حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم .

ومن اهم سمات القادة مايلي (٥ سمات هي) :

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

ثالثا نظرية الخط المستمر في القيادة : لقد حدد تانينبوم وشميدث في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومروءسية على اساس خط متواصل ويبين نهاية الطرف الايسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما بين نهاية الطرف الايمن سلوك القائد الديموقراطي وهناك سبعة اساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة .

- وتشير هذه النظرية الى انه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الاوقات ، وان اعتماد اسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف.

س : ترى نظرية الخط المستمر في القيادة انه يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في المنظمة في كل الاوقات (خطأ)

س : س : ترى نظرية الخط المستمر في القيادة انه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في المنظمة في كل الاوقات (صح)

١- العوامل المتعلقة بالمدير :

- أ - قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار
- ب - مدى ثقته بكفاءة مرؤوسيه وقدرتهم على تحمل المسؤولية وحده.

ج - الفلسفة الادارية التي يؤمن بها المدير. د - مدى استعداد المدير بأبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في اخطاء

٢- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :

أ - الرغبة لديهم فى الاستقلالية بالعمل. ب - القدرة على تحمل مسؤولية القرار. ج - الاهتمام بموضوع القرار
د - فهم أهداف المنظمة وتوفير الولاء للتنظيم لديهم. هـ - 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 معا كفريق ٥ - مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار.

رابعا نظرية ليكرت في القيادة : يعتبر رنسس ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الادارية ، وأن فعالة المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الاسلوب الذى يتبعه الاداريون في قيادة مرؤوسيههم ، و يرى ليكرت أن اكثر الاساليب يكمن في اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات القيادية نجاحا، واقامة نظام اتصال فعال معهم وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص اشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم. وقد صنف ليكرت اساليب القيادة الى اربعة انظمة هي :

١- تسلطي - استغلالي : يركز على الانجاز ولا يظهرون ثقة لمرؤوسيههم .

٢- تسلطي - نفعي : يسمح احيانا بالاتصال الصاعد .

٣- استشاري : يظهر القادة الثقة بمرؤوسيههم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرار

٤- جماعي - مشارك : يسلتزم وجود هيكل تنظيمي واضح يحقق الفاعلية وهذا من افضل انواع الاساليب .

س : افضل انواع القيادة التي جاء بها ليكرت :

أ- تسلطي - استغلالي ب- استشاري ج- جماعي - مشارك د- تسلطي - نفعي

خامسا نظرية البعدين : يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو فى القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء ابحاث بهدف تحليل انماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما :

١- هيكله المهام : ويقصد به تحديد الادوار بين القائد والمرؤوسين ، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخبط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة اساليب العمل المبتكرة.

٢- الاهتمام بمشاعر الآخرين : يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين ، وينمى جوا من الصداقة والثقة والانفتاح

عليهم واقامة اتصال ذي اتجاهين ، هابط - وصاعد وبموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين ، والقائد الفعال هو الذى يستطيع تحقيق درجة عالية فى كليهما بنفس الوقت وبالتالي تحقق الرضى والانجاز الجماعى لمرؤوسيه.

سادسا نظرية الشبكة الادارية : قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton واستطاعا تحديد اسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالافراد، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين السلوبيين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة.

- المحور الافقي : ويمثل الاهتمام بالانتاج بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالافراد

وبالرغم من ان الشبكة الادارية تظهر انواعا مختلفة من اساليب القيادة وكلها تعتمد على درجة متفاوتة من الاهتمام بالانتاج والافراد الا ان Black & Mouton اكد على خمس نماذج قيادية ، اربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كالتالى :

أ - نموذج رقم {١،١} : يبدي القائد اهتماما ضعيفا بكل من الانتاج والافراد وتسمى الادارة المسلوقة القوة

ب- نموذج {١،٩} : يظهر القائد اهتماما عاليا بالانتاج واهتماما ضعيفا بالافراد ، وهذا القائد متسلط ويطلب الازعان والامتثال من المرؤوسين

ج - نموذج {٩،٩} : يظهر القائد اهتماما عاليا بالافراد واهتماما ضعيفا بالانتاج وهدف القائد هنا هو الاحتفاظ برضى العاملين.

د - نموذج {٥،٥} : يتميز القائد باهتمام معتدل فى كل من الانتاج والافراد ، إذ يتم الحصول على انتاج مقبول ، وبالمقابل يتم اشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات.

هـ - نموذج {٩،٩} : يتميز اسلوب القائد باهتمام عال بكل من الانتاج والافراد 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 رضى العاملين والحصول على اقصى انتاج ، وبهذا يصبح المديرون قادة فاعلين.

سابعا النظرية النظرية لفيدلر : قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية ، وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيههم ، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان

س : ترى النظرية الفيدرالية انه يوجد اسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان (خطأ)

وبالتالى يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف . ، إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفير ثلاثة عوامل رئيسية كالتالى :

١- العلاقة بين القائد والتابعين. ٢ - هيكله المهام ٣ - وضوح السلطة الرسمية للقائد.

ثامنا نظرية المسار والهدف : قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس :

والتي تؤكد على أن القائد الفعال هو الذى 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.

- تحدد هذه النظرية اربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

١ - السلوك التوجيهي ٢ - السلوك المساند ٣ - السلوك المشارك ٤ - السلوك الانجازي

س : يمكن للقائد ان يستخدم اكثر من اسلوب في قيادة المنظمة (صح)

اختيار النمط الفعال في القيادة : يعرف سيد هوارى النمط القيادي بأنه: « السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل » ،

ويعرفه علي السلمى: بأنه السلوك الذى يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لاهدافهم

اما Robert Ones : فيعرفه بأنه السلوك الذى يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المنظمة.

- وعليه فان القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلا الاهتمام بالأعمال والانتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

- وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو: الذي يبدي اهتماما عاليا بالانتاج وبالأفراد على حد سواء

- وعلى ذلك فان النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف ويعتبر اسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية عن غيره لانه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف.

- فالقائد الفعال يجب ان يدرس الموقف بجميع عناصره مثل ٤ عوامل

١ - الوقوف على قدرات وخبرات العاملين. ٢ - تحليل توقعات العاملين من الاعمال التي يؤدونها.

٣ - تحليل العوامل في الموقف التي بالامكان تغييرها ايجابيا لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز مثلا)

٤ - دراسة المناخ العام السائد في المنظمة

والخلاصة : أنه على ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب اتباعه ، فالقائد الناجح هو الذى يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة.