

المحاضرة الثامنة: القيادة

محتوى المحاضرة:

مقدمة.

مفهوم القيادة وأهميتها

أنماط القيادة ودورها في رفع الأداء

نمط القيادة الاستبدادي

نمط القيادة الفوضوي

نمط القيادة الديمقراطي.

النموذج القيادي الفعال

خاتمة

قائمة المراجع

مقدمة: يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة ، فإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعددت فيها الزعامات وقلت فيها وحدة الملكة . وبمجيء الرسول الكريم – صلى الله عليه و سلم - وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم.

مفهوم القيادة وأهميتها " Leadership " :-

تعتبر القيادة طريقة من طرق التوجيه والإشراف، وتلعب دورا أساسيا في التأثير على أوجه النشاط المختلفة في أي مؤسسة " فالقيادة تطلق عادة على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل فهم الذين يتصلون اتصالا مباشرا بالأيدي العاملة".

القيادة : هي مجموعة السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات و المهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة ، و هي أيضا عبارة عن توجيه و ضبط و إثارة سلوك و اتجاهات الآخرين (كامل محمد محمد عويضة ، 1996 ، ص 102)

يعرف كل من كونتز Koontz و اودونيل Odonnel القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرءوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون " أما فيدلر FIEDLER فيعرف القيادة بقوله " تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد " .

و يشير هذا التعريف إلى أن القيادة تعتبر بمثابة نشاط مقصود و مخطط له مسبقا يراد منه التأثير على سلوك جماعات العمل أو تعديل سلوكهم في مواقع العمل بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة .

(مراد زعيبي و آخرون ، 2008 ، ص 180)

القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرءوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون " من أجل الوصول إلى الأهداف

ويتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة تتوقف بالدرجة الأولى شخصية القائد و خبرته في ميدان العمل ، لأنه كلما كانت شخصية القائد قوية و محنكة كلما كانت قدرته على التأثير اكبر و أسرع في المرؤوسين أو التابعين ، و بالتالي زادت درجة إقناعه لهم بضرورة توحيد الجهود من أجل القيام بالأنشطة التعاونية من أجل الوصول إلى الأهداف .

في معجم علم النفس يورد : " القيادة هي ممارسة تلك الأدوار التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها و يضيق Evans : " لا يجب الخلط بين مفهوم القيادة و الرئاسة ، كون الراسية في جوهرها مفروضة من خارج الجماعة " .

تعريف آخر : "القيادة عملية يتمكن بواسطتها فرد من التأثير في أفراد الجماعة الآخرين ، كي يعملوا على تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعة ."

(**بوحفص مباركي ، 2008، ص 113**)

و تعرف القيادة أيضا على أنها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد على الآخرين لتحقيق المهمة . " و هذا يعني أن القيادة ترتبط بالعناصر التالية : الناس – الاتصالات – الموقف القيادي - المهمة . ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا أن الصفة الأساسية التي تجمع عليها هذه التعريفات هي ممارسة **القائد التأثير على مرؤوسيه** من أجل دفعهم للعمل **وإنجاز الأهداف** المطلوبة . من خلال التعاريف نستنتج أن عناصر القيادة هي : (القائد- تأثير – المرؤوسين – الإقناع – تعاون) .

أ- عناصر القيادة الإدارية :

- 1- وجود قائد من أفراد الجماعة قادر توجيههم .
- 2- القدرة على التأثير.
- 3- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- 4- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

ج- خصائص القيادة :

- 1- **خاصية التأثير :** لان القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة و زملاء العمل . و هم بدورهم يؤثرون فيه ، فالتأثير متبادل ، و لا وجود لقائد دون أتباع و لا أتباع دون قائد (عملية تأثير و تأثر
- 2- **اختيارية التأثير :** إن التأثير اختياري بالنسبة للفرد التابع ، يمكن أن يقبله أو يرفضه . و هو ما يميز مفهوم القيادة عن مفهوم الرأسة و مفهوم الديكتاتورية .
- 3- **اختلاف مفهوم القيادة عن مفهوم الإدارة :** لان **القائد دوره** كما يقول كوتر (1990) **Kotter** هو رسم الأهداف و الاستراتيجيات أما **المدير وظيفته** فهي تطبيق و تنفيذ تلك الاستراتيجيات للوصول إلى تحقيق الأهداف التي يرسمها القائد .
- 4- **خاصية الانتماء :** يشترط في القائد أن يكون احد أفراد الجماعة و ليس من خارجها ، و تبقى الحاجة في جميع المنظمات لأفراد يربطون الجماعة مع بعضها ، و يمثلون جماعتهم أمام جماعات أخرى داخل التنظيم (**بوحفص مباركي ، 2008، ص 114**)

السمات الشخصية للقيادة : ويلخص الجدول أهم السمات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات و برغم الاتفاق النسبي حول المتغيرات فان قدرتها على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدودا نسبيا نظرا لارتباط نمط القيادة بظروف موقفية متعددة .

سمات القائد الناجح :

المهارات	الخصائص المادية	السمات
1- المهارات الفكرية	1- مستوى النشاط البدني	1-التكيف مع الموقف
2- القدرة على الإبداع	2- المظهر	2- التفاعل مع الأحداث الاجتماعية
3- الدبلوماسية و التكتيك	3- الطول	3- التفاعل مع الرغبة في الانجاز
4- اللباقة في التحدث	4- الوزن	4- الحزم
5- الذكاء		5- التعاون مع الغير
6- الإلمام بالعمل		6- القدرة على اتخاذ القرار
7- الترتيب و النظام		7- الاستقلالية
8- القدرة على الإقناع		
9- الذكاء الاجتماعي		

	8- الرغبة في السيطرة و القيادة 9- الإصرار 10- الثقة بالنفس 11- تحمل ضغوط العمل 12- الرغبة في تحمل المسؤولية
--	---

(د/ عادل زايد ، 2006 ، ص27)
أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس:

المدير	القائد	الرئيس
- يصدر الأوامر ويقرر.	- يدرّب وينصح	- يقرر ويصدر الأوامر
- يعتمد على السلطات الممنوحة	- يعتمد على الثقة بالنفس والمرووسين	- يمتلك السلطة الرسمية
- يهتم بحل المشكلات	- يفجر الحماسة في المرؤوسين	- يستشعر الخوف من المرؤوسين
- متخصص في أداء عمله	- يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن).	- يتكلم بصيغته (الأنا)
- يلتزم بتنفيذ التعليمات	- يبحث عن حلول للمشكلات	- يحدد الأخطاء ويصدر الأوامر .
- يهتم بتحقيق الأهداف	- يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين	- لا يهتم بالعلاقات الاجتماعية ويصب اهتمامه بتنفيذ الأوامر والأهداف .
- الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل .	- الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس	- الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل
- يكون مفروضاً على الجماعة	- صلاحياته مستمدة من الجماعة	- مفروض على الجماعة
- يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية	- سلطة التأثير في الآخرين	- يضع كل الأهداف والمعادلات.
- لا يميل إلى التجدد والابتكار	يركز على التجديد والابتكار	/
- الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين	- يفجر العمل الجماعي	- يصدر العقوبات والواجبات ويمنح المكافآت .
- المهارات الإدارية أولاً.	- يستشير ويطلب النصيحة.	- يوجه الجهد الفردي.

أهمية القيادة :

- القيادة هي عملية التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد ودفعهم إلى العمل بأقصى مجهوداتهم.
 - خلق علاقات إنسانية بين الأفراد العاملين وبين من يشرف عليهم مبنية على التفاهم والاحترام المتبادل.
 - إن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتشجعهم على أداء العمل بما يتناسب وأهداف المؤسسة.
 - الاتصال بالأفراد والإطلاع على حاجاتهم ورغباتهم.
 - تنظيم نشاطات وجهود العاملين من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب وفقاً للمؤهلات والكفاءة والتخصص...إلخ.
 - التنسيق بين جهود الأفراد وأهدافهم وأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.
 - إعلام العمال بالتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل وإشعارهم بدورهم الإيجابي في ميدان العمل.
- أنماط القيادة ودورها في رفع الأداء :

يرى أصحاب المدخل الإداري انه يجب أن يكون هناك توازن بين الهيكل التنظيمي و المهام فلا ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي متضخم اكبر من المهام ، لان ذلك سيؤدي إلى الإسراف و التبذير و مزيدا من التعقيدات البيروقراطية (طول قنوات الاتصال) و في المقابل لا ينبغي أن يكون الهيكل ضامرا و المهام كبيرة لان ذلك سيؤدي إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة في الوقت المحدد.

نمط القيادة الاستبدادية : وتسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الأوتوقراطية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف.

تتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي ، فهو الذي يضع سياسة الجماعة و يرسم أهدافها ، و هو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال ، كما انه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم ، و هو وحدة الحاكم و الحكم و مصدر الثواب و العقاب ، و يعتمد الأعضاء اعتمادا كبيرا عليه .

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم كما انه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء ، و بذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء الجماعة و لذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى .

(محي الدين مختار ، 1982 ، ص 176)

نمط القيادة الفوضوي (المهمل، الحر، الرمزي)

وتسمى أيضاً بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة الديكتاتورية (التسلطية)، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة الديمقراطية على الطرف المعاكس من القيادة التسلطية.

ويتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات و لا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ ، و لا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، كما إنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة ، و كذلك تكون الجماعة أقل عدوانا و أكثر تهاونا و أكثر قابلية لتحمل المسؤولية ، و يميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد ، أما في الجو الديكتاتوري فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد .

(محي الدين مختار ، 1982 ، ص 176)

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الميل على الغارب لأعضاء جماعته و يمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل و تنفيذه فلا يشترك في المناقشات و لا في اتخاذ القرارات و لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد متى طلبوا منه ذلك و في اغلب الأحوال يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية .

أما القائد الديكتاتوري فهو على العكس من ذلك يترك لجماعته تحديد سيادتها و هو يقف موقف المشجع فقط ، فقد يعرض أكثر من طريقة لأداء العمل و يترك للجماعة حرية تحديد الطريقة التي يستخدمونها ، كان كل عضو يختار من يشاء يشاركه ، كما انه كان يفوض الموضوعية و الحقائق في كل من نقده و مدحه . (كامل محمد محمد عويضة ، 1996 ، ص 104)

إن فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على أنه مادام القائد (في القيادة التسلطية) يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقيض من ذلك (القيادة المتساهلة) يمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.

نمط القيادة الديمقراطي :

ظهرت كرد فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة الفوضوية التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. وجاءت القيادة الديمقراطية لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين.

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها و رسم خططها و لا يميل إلى تركيز السلطة في يده و إنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة و يسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ، و يقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء و لكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد القائد سياستها و يكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة و يصعب عليهم التنبؤ بالخطوات التالية (كامل محمد عويضة ، 1996 ، ص 104)

النموذج القيادي الفعال :

بعد استعراضنا للنماذج القيادية الثلاثة السابقة السؤال الذي يطرح نفسه أي النماذج القيادية الثلاثة تعد أكثر فعالية؟ وكإجابة على هذا السؤال يمكن تقديم الفكرة التي توصل إليها " إلتون مايو " في بحثه والتي تتعلق بالإشراف، حيث يرى أنه " الأشراف أو القيادة هي كلمة أخرى تعني أشياء كثيرة، لقد كان في كل قسم موقف إنساني وهذه المواقف الإنسانية لم تكن متماثلة إطلاقاً وفي كل موقف مخالف كان مشرف يلعب دوراً مغايراً "

فالإشراف يختلف باختلاف جماعات العمال والظروف والأوضاع والقائد الناجح هو رجل الموقف والذي يستطيع أن يحدد نوعية النموذج القيادي الأنسب " فقد يكون القائد ديمقراطي في بعض المواقف فيتشاور مع مساعديه أو أتوقراطي في مواقف أخرى يتخذ القرارات بنفسه بشكل أوامر وتعليمات إلى مساعديه أو رمزياً حيث يعطي مساعديه أكبر قسط من الاستقلال في الحركة .

- وعليه كما ذكرنا سابقاً أنه لا يوجد نموذج قيادي فعال وإنما الأسلوب الأمثل يظهر في الأوقات المناسبة والظروف المتغيرة للعمل . فيحقق إنتاجية معقولة ويشجع العمل الجماعي على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

1- النمط الاستبدادي

- السلطة المطلقة
- صنع القرار
- رسم الأهداف
- توجيه الأفراد
- حاكم و محكوم
- يعتمد عليه كليا
- حل الصراع

2- النمط الفوضوي

- السلطة الفوضوية
- تضارب الأهداف
- التخلي عن دوره في التوجيه
- لا يشترك في المناقشات
- الحرية المطلقة للجماعة في التخطيط والتنفيذ
- لا يتخذ القرار

- النمط الديمقراطي

- * يعمل على توزيع المهام
- مشاركة الأعضاء
- * يعمل على إقامة العلاقات بين أعضاء الجماعة
- * تحقيق الأهداف من طرف الجماعة
- * محرك و موجه لأعضاء الجماعة
- * ترك قنوات الاتصال مفتوحة

أنماط القيادة

- نموذج الفعال

- رجل موقف
- يتخذ القرار بنفسه
- يتشاور مع مساعديه

قائمة المراجع و المصادر

ط 1 ، النشر و التوزيع المحمدية ،

العلمية ، بيروت ، لبنان ، 2001

1 ، النشر و التوزيع ، دار آل

1/ مراد زعيمي و آخرون :
الجزائر 2008 .

2/ كامل محمد عويضة :

3/ بوحفص مبارك : مقدمة في

رضوان وهران الجزائر ، 2008 .

- 4/ سعيد محمد المصري : التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية ، طبع و نشر و توزيع مصر ، 1999
- 5/ حسين حريم : السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 6/ مصطفى العشوي : أسس علم النفس الصناعي – التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992
- 7/ عادل زايد : الأداء التنظيمي المتميز ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر الجديدة ، القاهرة ، مصر ، 2006 .
- 8/ محي الدين مختار : محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 1982 .