

## المحاضرة السادسة: القيادة داخل المؤسسة

## الدرس الأول: ماهية القيادة

## 1. تعريف القيادة:

ان نجاح أو فشل أي تنظيم مبني على دور القيادة فيه، وبمدى فعالية القائد لذلك فقد عرف مفهوم القيادة تطورا كبيرا فبعد أن كان يقصد بالقائد الشخص القوي والمسيطر، صاحب القوة الجسمية والذهنية والذي يهابه الآخريين. أصبح مفهوم القيادة في العصر الحديث أكثر شمولاً وموجوداً في كل المجالات، كما تطور دوره من التسلط الى التنسيق مع التابعين ومشاركتهم الآراء...

وبالنسبة الى مفهوم القيادة فيعد من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، حيث تنوعت تعريف القيادة مع اختلاف المحكات مثل سمات الشخصية، القيم الشخصية، السلوك، حاجات الجماعة، موقف الجماعة....

وقد أشار فيدلر سنة 1967 إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة.

✓ تعريف ابراهيم عصمت مطاوع "هي عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه".  
تعريف Hemphill & Coon هي "سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد تجاه هدف مشترك بينهم".

✓ ويعرفها تيد بأنها "المقدرة على التأثير في الجماعة للتعاون على تحقيق هدف ترغب فيه هذه المجموعة".

وعليه يمكن تعريف القيادة على أنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تمثل محصلة للتفاعل بين عدة عناصر أساسية في موقف الممارسة القيادية، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية، والتي تعني كفاءة عالية من الأداء الأفراد مع توافر درجة عالية من الرضا، وقدرا عاليا من تماسك الجماعة".

**مفهوم القائد:** هو الشخص الذي يتفهم متطلبات المهمة التي تقوم بها الجماعة، فوظيفة القيادة الأساسية هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها، ويعمل على رفع روحهم المعنوية، كما يدافع عن حقوقهم وتأمين مستقبلهم، فهو الشخص الذي ينبع من الجماعة وهو يملك القوة المؤثرة على أفكارها ومشاعرها ويستطيع أن يلعب دورا ايجابيا في حركة الجماعة وإقناعها بالطرق الملائمة لتحقيق مصالحهم وأهدافهم، على شرط أن يكون نابعا من الجماعة.

## 2. مسلمات القيادة:

من مسلمات العمل القيادي توفر عناصر أساسية لاكتمال صورة العمل القيادي، تتمثل هذه العناصر في:

- أ. **قائد:** وهو فرد من الجماعة مرغوب فيه بالاجماع من قبل الجماعة تتوفر فيه صفات مميزة.
- ب. **جماعة:** مجموعة من الأفراد لها أهداف وطموحات تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزءا من المسؤولية، فالجماعة من تقبل أو ترفض القيادة.
- ج. **المهمة أو الهدف:** التي تعمل الجماعة على انجازها سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة المدى....
- د. **المناخ التنظيمي:** كل العناصر والعمال والعلاقات ذات التأثير على امكانية تحقيق أهداف التنظيم

بمعنى أن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين هذه العناصر الاربعة.

## 3. أدوات القائد في التأثير:

أ. أدوات تنظيمية: تحديد الأهداف المطلوبة كوصف الوظيفة، تحديد أهداف الأداء، تحديد معايير الأداء المقبول....

ب. أدوات سلوكية: فهم سلوك الأفراد من خلال تحليل دوافع واتجاهات وخبرات وتجارب الأفراد وتحليل مكونات الاجتماعية لشخصية الفرد، ومن ثم التنبؤ بسلوك الفرد المتوقع من أجل التأثير فيه.

ج. أدوات مادية: تتمثل في مكان العمل وتجهيزات الأداء، ومميزات وخدمات مادية.

#### 4. وظائف القيادة:

تختلف وظائف القيادة باختلاف نوع الجماعة, وفي الغالب وظائف القائد تتلخص فيما يلي:

- يقوم القائد بوظائف التخطيط للجماعة ويضع سياستها.
- يمد القائد الأعضاء بالخبرات الفنية.
- يقوم القائد بتمثيل الجماعة لدى الغير
- يضبط سلوك الجماعة ويوجه العلاقات الداخلية بين أعضائها
- القائد من يمنح الثواب والعقاب
- يعتبر القائد قدوة ونموذج ورمز لجماعته, كما يمثل الأب الرحيم لجماعته.

#### 5. شروط القائد الناجح:

يمكن إيجاز الشروط الواجب توافرها في القائد الكفاء فيما يلي:

- القدرة على تنظيم وتشجيع المناقشات بين أعضاء الجماعة؛
- القدرة على الإقناع واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر؛
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها؛
- أن يتصف بالاتزان الانفعالي، ويكون قادر على إقامة علاقات اجتماعية ناجحة؛
- أن يشارك جماعته آمالهم وحاجاتهم بمعنى أن يشبههم؛
- لا بد من وجود دوافع للقائد تحرك نشاطه القيادي؛
- أن يكون لديه قدر كبير من الكفاءة الفنية والمهنية الى جانب الكفاءة الاجتماعية والخبرة؛

➤ بمعنى أن يكون القائد ناضج شخصيا

#### 6. أنماط القيادة:

##### 1.6 القيادة الديمقراطية:

تعتمد القيادة الديمقراطية على مشاركة كل أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، والقائد هنا لا يميل الى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، وتشجيع العلاقات الودية بين أعضائها ما يحفزهم على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية قدراتهم الإبداعية، والقيادة الديمقراطية بهذا المعنى هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يعبر عن طموحاتهم المشروعة.

القائد هنا يقف موقف الموجه لنشاط الأعضاء، وتكون جماعته أقل عدوانا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويشعر كل فرد من الجماعة أن جهوده هامة مما يزيد من تعاونه عندما يعرف أهميته بالنسبة للجماعة. كما أن القرارات التي تتخذها الجماعة يميل أفرادها إلى تنفيذها.

##### 2.6 القيادة الديكتاتورية:

تقوم على أساس الاستبداد بالرأي والتعصب للقرارات الفردية، والقائد هنا هو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، ويفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال، ولا يسمح لهم بالاعتراض عن أوامره، كما أن التخطيط والتنظيم وإدارة الأعمال تبرمج من قبل القائد دون الرجوع لمشاورة الأعضاء.

يقف القائد هنا موقف الأمر، ويعمل على تقليل فرص الاتصال بين الأعضاء لذلك تربطه علاقات سلبية بأعضائه، كما لا يوجد تماسك بين الأعضاء وسرعان ما تتفكك إذا ما غاب القائد. وأسلوبه في إطاعة الجماعة له هو العمل على وضع أساليب الترويض الجماعي مع استخدام الجوانب التي تضعف روح المناهضة لديهم، القائد الديكتاتوري يقمع الموهوبين الذين بإمكانهم أن يصبحوا قادة.

### 3.6 القيادة الفوضوية:

يعمل القائد هنا على تزويد الجماعة بالمعلومات والتوجيهات، ولكنه لا يتحمل المسؤولية ويترك الحرية للجماعة في اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ ولا يحاول إبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك، لذلك فانه لا يميل الأعضاء الى حبه وتظهر حالات التسبب وعم الجدية في العمل ويتحول النظام الى فوضى وضياح للوقت، وتصبح الجماعة مفككة، ونظرا لغياب الرقابة تظهر الغوغائية في العمل الإداري أين تختفي القيم والتوجيهات ويصبح كل عضو قائدا.

### الدرس الثاني: نظريات القيادة:

#### 1. نظرية السمات الشخصية:

ركزت هذه النظرية على تحديد الصفات الجسمانية والشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القائد فهي صفات موروثة لا يمكن أن يكتسبها في الحياة ولا تعلمها. وعندما تطورت هذه النظرية أصبحت ترى بأن القائد يشبه الناس الآخرين من حيث السمات إلا نسبة توافرها في شخصية القائد أكثر منهم لذا يصبح متميز.

ويرى البعض أمثال "كلبرت وفون باين" أن السمات القيادية للقائد هي العوامل البيولوجية كالتطول، الوزن، الشكل، القوة، هذه السمات تجعل القائد أكثر تأثير على الآخرين.

وقد وضعت بعض الصفات من قبل بعض الباحثين من بينها: الذكاء المبادأة، القدرة الإشرافية، الثقة بالنفس، المستوى الاجتماعي والاقتصادي، الشعبية، السيطرة، الاندفاع، الشجاعة، عدم التردد....

وعلى الرغم من النقد الذي وجه للنظرية إلا أن "ستوجديل وزملائه من جامعة أوهايو 1974م" وجدوا أن هناك بعض السمات التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة في غالبية المواقف وأهمها: الدافع القوي للإنجاز، الإصرار على متابعة تحقيق الأهداف، المبادأة والأصالة في معالجة المشاكل، الثقة بالنفس، الاستعداد لتقبل المخاطرة في اتخاذ القرارات، القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، الذكاء.

إلا أن الارتباط القوي بين هذه السمات والفاعلية القيادية لم يتأكد بطريقة قاطعة في غالبية الدراسات.

#### 2. مدخل السلوك القيادي:

جاء مباشرة بعد فشل مدخل السمات، وكان اهتمام هذه النظرية منصبا على دراسة السلوك الخارجي الملاحظ للقادة، فتتظر هذه النظرية للقيادة على أنها "مجموعة من التصرفات السلوكية التي يؤديها القادة لمساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم...

#### 1.2- نظرية السلوك القيادي: من خلال نتائج أبحاث جامعة "ميتشيغن وأوهايو" تم استخلاص

مجموعتين من السلوك القيادي مستخلصة من 1800 سلوك قيادي:

أ- السلوك القيادي الأول: الاهتمام بالناس أين يركز القائد على العلاقات الإنسانية.

ب- السلوك القيادي الثاني: الاهتمام بالعمل أين يركز القائد اهتمامه على إنجاز وأداء العمل وإتقانه وفي الوقت المحدد.

أثبتت هذه الدراسة أن الكثير من الأتباع كانوا يفضلون أن يمارس قائدهم سلوك الاهتمام بالعمل لأنه يعطيهم صورة أوضح لما هو مطلوب منهم.

ففي البداية ظن بعض الباحثين أن القائد لا يمكن أن يجمع بين السلوكين، لكن الدراسات اللاحقة أثبتت خطأ هذا الظن وحاولت أن تصحح هذا الخطأ وفي هذا السياق طرح " بلايك وأدمز " أن هناك خمسة أنواع من السلوك يمارسها القائد هي: - اهتمام بالناس عال واهتمام بالعمل منخفض

- اهتمام بالناس منخفض واهتمام بالعمل عال

- اهتمام بالناس منخفض واهتمام بالعمل منخفض

- اهتمام بالناس متوسط واهتمام بالعمل متوسط

- اهتمام بالناس عال واهتمام بالعمل عال.

من النقد الموجه للنظرية أنها لم تأخذ بعين الاعتبار الموقف والظروف وافترضت أنه هناك سلوك ملاحظ للقائد.

### 3. مدخل شرطية الموقف (الموقفية):

حسب هذا المدخل فان القيادة عملية ديناميكية تختلف فعاليتها باختلاف الموقف الي يتم في اطار متغيراته.

ومن أهم الدراسات في هذا المجال دراسة "فرد فيدلر" والتي ترى بان فعالية القيادة لا تتحقق الا اذا التقى نمط القيادة واتفق مع ما تتطلبه متغيرات الموقف. ويرى بان جوهر العملية القيادية هو عملية التأثير والتي تتكون من ثلاثة عناصر أساسية:

1- العلاقة بين القائد والتابعين: وهو أهم عامل في الموقف حيث توصل فيدلر الى أنه في المواقف التي يكون فيها اتجاه العلاقة موجبا يكون التأثير أقوى.

2- مدى هيكلية العمل: كلما كان هناك برنامج محدد لأدائه كلما كان التأثير قوي.

3- قوة النفوذ الرسمية للقائد: مدى القوة الشرعية للقائد ويرتبط الجزاء للتأثير في التابعين .

ويبوب "فيدلر نمطين للقيادة: نمط التوجه للمهمة، ونمط التوجه للعلاقات، ويقاس نمط القيادة من خلال استجابة القائد لأداء مقياس زميل العمل ذي الأفضلية الدنيا، وهنا يسأل القائد عن رأيه بأي زميل يعمل معه، ثم توبيه بموجب المقياس:

مريح-----غير مريح

8 7 6 5 4 3 2 1

مساند-----معادي

8 7 6 5 4 3 2 1

\* الأفراد الذين يصفون زميلهم ذي الأفضلية الدنيا على أنه مريح ومساند هم قادة متوجهون للعلاقات

\* أما القادة المتوجهون للمهام يصفون زميلهم ذي الأفضلية الدنيا بشكل سلبي ( غير مريح ومعادي)

\* القادة المتوجهون للعلاقات فاعليتهم ترتفع في المواقف المختلطة ( المتوسطة)

\*القادة المتوجهون للمهام هم الأعلى فاعلية في المواقف ذات الايجابية الأعلى والايجابية الأدنى

### 4. نظرية الهدف في القيادة:

تلت الدراسات التي قامت بها جامعة أوهايو واستهدفت تفسير نتائجها، وقد طرحت أربعة أنماط قيادية هي:

1- القيادة الموجهة: وهي الموجهة للتابعين الى المطلوب منهم انجازهم, وتحدد لهم الكيفية التي تنجز بها المهمة.

2- القيادة المساندة: وهي التي تظهر اهتمام بحاجات التابعين وتعمل على خلق مناخ ودي يسهل الانضمام إليه.

3- القيادة المشاركة: هي التي تستشير المرؤوسين وتأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

4- القيادة الموجهة للانجاز: هي التي تؤكد على التميز في الأداء وتثق بتحمل المرؤوسين المسؤولية وتحقيق الأهداف.

❖ المتغيرات الموقفية في النظرية:

أ- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: الفرد الراغب في إدارة شؤونه يفضل المواقف التي تتاح فيها اتخاذ القرار عكس الأفراد الذين يشعرون بأن سلوكهم يتقرر من قبل الغير فهم يرتاحون للقيادة الموجهة.  
ب- متطلبات البيئة والضغط: وقد وجد أنه كلما كانت المهمة غامضة وغير مهيكلة كلما كان نمط القيادة الملائم هو القيادة الموجهة، وتظهر القيادة المساندة في المهمات التي يسودها القلق والإحباط.  
هذه النظرية تطرح إمكانية انتهاج القائد لأكثر من نمط سلوكي فهي لا تكتفي بتحديد النمط القيادي الذي يلائم موقفا معينا بل تضع المبررات وراء هذا التحديد .