

المحاضرة السادسة: وظائف التسيير: وظيفة القيادة

1- تعريف القيادة :

- يعرفها "ولمان" مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا.
- ويرى "فنغر" أنها " القدرة التأثير في الناس في النواحي المرغوبة".
- كما يرى "ليكرت" (Likert) أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

2- مكونات القيادة:

- أ. القائد: يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، إذ أن القائد هو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ونقصد هنا بالتأثير ذلك التأثير المرغوب من طرف القائد و الجماعة معا.
- ب. المرؤوسين: يقصد بهم التابعين، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجياتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلا تبين أعضاء الجماعة .
- ج. عملية التأثير: يعتبر لب القيادة، وهو سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك ومواقف ومشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدتها.
- د. تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة: إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي انجاز الواجبات والسلوكيات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهنا كأهداف خاصة بالأفراد والجماعات أخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل إلى تحقيق الأهداف ككل.
- هـ. الموقف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء في داخل المنظمة وخارجها، ويمكن القول أن الموقف الذي يظهر القائد في كثير من الأحيان.

3- الأنماط القيادية :

أ. النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) :

- ويتميز سلوك القادة (في هذا النمط) باتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل، و يتميز المدير الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ التخويف وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسون سلوكا معينا لإرضاء ذلك المدير.
- ومن مزايا هذا النمط نذكر مايلي:
- خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والعاملين، يكون السلوك القيادي الحازم والشديد هو السلوك الايجابي لمواجهة مثل هذه الظروف و المواقف.
 - ثبت في التطبيق العملي أن القائد من هذا الطراز يحصل على النتائج المطلوبة ويكرس معظم وقته للعمل.
 - الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة يتقبلون بارتياح تركيز كل السلطات في يد القائد الأوتوقراطي ، كذلك الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأنماط الحكيمة الأخرى في إقناعهم واستجابته.
- و يمكن حصر هذه الآثار السلبية في مايلي:
- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.
 - إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالإحباط واللامبالاة.
 - تفكك الجماعة ، وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض بين الرئيس والمرؤوس من جهة، وبين المرؤوسين، أنفسهم من جهة أخرى.

- معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.

ب. النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي):

تقوم فلسفة القيادة هنا على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه. وترتكز هذه القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة. والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه، ويطلعهم على المشاكل التي تواجههم ويأخذ بمقترحاتهم ويشركهم في اتخاذ القرارات.

و تتنوع المزايا والآثار الايجابية التي يحققها النمط الديمقراطي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- الاهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع رغباتهم، وحاجاتهم مما يؤدي إلى إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
- تحقيق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة فرصة للعاملين بالتعبير عن شخصياتهم ومقدراتهم.

رغم المزايا لا نقلل من عيوب و مأخذ هذا النمط ونذكر منها:

- التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه قد يقلل ويضعف من مركز القيادة.
- إن مشاركة المرؤوسين في إصدار القرارات فيه نوع من المجازفة خاصة مع المرؤوسين قليلي الخبرة.
- قد تفسر الحالة الطيبة للقائد الديمقراطي بنوع من الضعف، فتزداد حالات التسيب وعدم المبالاة وضعف المسؤولية ويؤدي ذلك إلى النتائج المنخفضة.

- يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة.

ج. النمط القيادي الحر (الفوضوي أو التسيبي):

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية، لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته.

و من الآثار والمزايا الايجابية التي يحققها هذا النمط على أداء المرؤوسين كثيرة ومتعددة، نذكر منها:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.
- يكون النمط الحر ناجحًا عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية.
- وهنا لا يجب أن نقلل من عيوب النمط الحر وذلك لكثرتها و نذكر منها:
- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.
- انعدام سيطرته على المرؤوسين، ومن هنا تنعدم أدوار القيادة.
- يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم.

4- نظريات القيادة :

أ. النظريات التقليدية (نظريات السمات أو الصفات الشخصية):

نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس. و تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون وان القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم وان القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة.

نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، و تبني هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، و تلك الصفات يمكن أن تكون مورثة ، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. و على ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها القدرة القيادية ، و مهارة الانجاز ، و روح المشاركة، و المكانة الاجتماعية و القدرة على تفهم الموقف.

ب. النظريات السلوكية:

نظرية الشبكة الإدارية:

استطاع روبرت بلاك و جين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية . و تعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)، درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات). أما عن أنماط السلوك القيادي حسب هذه النظرية فهي:

- النمط الإدارة السلبية المتساهلة: إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء.
- النمط الإدارة العلمية (السلطوية): يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية).
- النمط الإدارة الاجتماعية: يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني و يتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها.
- النمط الإدارة المتأرجحة: ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب الإدارة الاجتماعية وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط الإدارة العلمية فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج.
- النمط الإدارة الجماعية (إدارة الفريق): إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين. فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة.

نظرية الأبعاد الثلاثة:

تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى (ريدن) أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية القيادة، وجاءت هذه النظرية كامتداد لنظرية الشبكة الإدارية.

و تقوم هذه النظرية على الثلاثة أبعاد هي: العمل، العاملون، الفاعلية، و يقصد (ريدن) بالفاعلية هنا الدرجة التي يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه، وقد نسج (ريدن) ثمانية أنماط للسلوك القيادي (أربع أنماط أكثر فاعلية يقابلها أربعة أخرى أقل فاعلية).

ج. النظريات الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد ليتبوءوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائدا في موقف دون الآخر. ويندرج تحت لواء هذه النظرية بعض النظريات منها:

النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية إلى الأمريكي فيدلر، والذي يرى أن الفعالية القيادية ماهي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي. أما الموقف القيادي الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسه، من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي:

- العلاقة بين القائد وموظفيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد.
- البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازة محدداً وواضحاً.
- سلطة القائد: وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين .

نظرية المسار والهدف:

تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك. ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم. وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما: عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف.

د. النظرية التفاعلية:

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي و الموقف و تشير هذه النظرية إلى أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد ثلاث هي (السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة) المراد قيادتها، و تطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف و المهام المحددة و أعضاء المنظمة المتقادة قيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح و فاعلية.