

## المحاضرة السادسة: وظائف التسيير: وظيفة القيادة

## أ. تعريف القيادة:

- يرى "فنغر" أنها "القدرة التأثير في الناس في النواحي المرغوبة".
- يعرفها "ولمان" مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا.
- 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.
- المدير: هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة ، و من ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.
- القائد: هو شخص يتوافر له قدر معين من التأثير الشخصي - سلطة غير رسمية - على عدد من الأفراد ، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.

## ب. مكونات القيادة:

- أ. القائد: يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك اكبر تأثير على الجماعة، هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله، لإنجاز أهداف محددة.
- 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: وهو سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك ومواقف ومشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها.
- د. تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة: إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي انجاز الواجبات والسلوكيات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف 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: وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء في داخل المنظمة وخارجها، يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة.

## ج. أهمية القيادة:

- أ. أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية
- ب. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ج. السيطرة على مشكلات العمل و حلها ، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- د. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- هـ. مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.
- و. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

## ز. الأنماط القيادية:

## أ. النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي):

ويتميز سلوك القادة (في هذا النمط) باتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل، و يتميز المدير الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة و يقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد و الإجبار و استعمال مبدأ التخويف وهو دائما يهدد بالثواب و العقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسون سلوكا معيناً 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 العلمي 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 فيمايلي:
- 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 التسبب 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 ناجحاً 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.

### ح. نظريات القيادة :

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

وظهرت هذه النظريات مع بداية القرن العشرين، حيث ركزت على سمات القائد.

#### 📌 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 وأن القادة العظماء سيهضون عندما تظهر الحاجة لهم وأن القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة.

#### 📌 نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، و تبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، و تلك الصفات يمكن أن تكون موروثية، 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:

ظهرت النظريات السلوكية نتيجة لانتقادات التي طالت النظريات التقليدية ( اهتمامها بصفات القادة و إهمالها لسلوكيات الأتباع وردود فعل القادة نحوها) لذلك عمدت النظريات السلوكية إلى دراسة سلوك القائد و الأتباع على حد سواء.

#### 📌 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، و يعكس 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 بولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين. فمثلا 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 المبينة على نتائج دراسات جامعة أوهايو ، وجاءت هذه النظرية كامتداد لنظرية الشبكة الإدارية. وقد أضاف ريدن بعدا أساسيا لها، وهو بعد الفاعلية (قدرة القائد على إحداث التأثير أو عدمه) زيادة على البعدين السابقين الخاصين بالاهتمام بالإنتاج ، والاهتمام بالأفراد ، حيث قام باستبدال تلك المسميات ببعدي العمل (المهمة) و بعد العاملون (العلاقات). وتحاول هذه النظرية أن تحقق نوع من التكامل بين الموقف والنمط القيادي الموافق له . 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 تثير 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 ومروءوسه، 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 إنجازا محددًا وواضحًا.
- 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 لهيوس وايفانيس :

ترجع هذه النظرية إلى هيوس وايفانيس وتقوم 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 ( حاجاتهم ، قدراتهم ...) ، 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 أو المجموعة المراد قيادتها) ، و تطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف و المهام المحددة و أعضاء المنظمة او المجموعة المنقادة لقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح و فاعلية.