

المحاضرة السابعة

القيادة الإدارية

ديفداء ناصر

1. مفهوم القيادة:

لقد توصلت كل الأفكار التي تناولتها أبحاث القيادة في نهاية المطاف إلى انه ليس هناك أسلوب قيادي أو نمط قيادي يمكن إتباعه في كل الحالات وفي مختلف الأزمنة والأمكنة، وإنما لكل حالة مواقفها ولكل منظمة الظروف والشروط التي تملي وجود صفات سلوكية قيادية تميز قائد إداري عن آخر.

والقيادة بمعناها العام تعني "العمل مع الآخرين والتأثير في سلوكهم لتحقيق أغراض معينة". فهي عملية طرفها الأول القائد وهو الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين، أما الطرف الثاني فهم الأشخاص الذين يتلقون هذا التوجيه أو ذاك الإرشاد في سبيل تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف القيادة بأنها "عملية تأثير اجتماعي في الفرد لحثه على تقديم المساعدة والدعم للآخرين في إنجاز المهام والأهداف"

هل هناك فرق بين القيادة والإدارة؟

مما سبق يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة، **فالإدارة** هي عبارة عن عملية ذهنية ومادية يتم بمقتضاها تكليف العاملين بمهام معينة من أجل تحقيق هدف أو أهداف مرسومة.

أما **القيادة** فهي عبارة عن العملية التي يقوم بمقتضاها شخص "القائد" بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي على الآخرين، وذلك عن طريق استغلال ما يمنحه له التنظيم من قوة يؤثر بها في سلوك وتصرفات الآخرين.

ويمكن إبراز الفروقات بين الإدارة والقيادة في الجدول التالي:

القائد: يعمل الأشياء صحيحة	المدير: يعمل الأشياء بطريقة صحيحة
1. يفكر	1. ينفذ
2. يضع رؤية	2. يخطط
3. يعبئ الطاقات ويبنى روح الفريق	3. ينظم ويحدد الاختصاصات
4. يحفز معنوياً	4. يكافئ
5. يتعامل مع البشر	5. يتعامل مع النظم والأشياء
6. يدير بالمعاني والآمال	6. يدير باللوائح
7. يبحث عن الجديد	7. يدير بالسوابق والمألوف
8. انفعالي مليء بالمشاعر	8. موضوعي منضبط
9. إيجابي نحو الأهداف	9. سلبي نحو الأهداف
10. يطلب مشاركة التابعين في القرارات	10. يتخذ القرارات وربما يشرحها
11. يستخدم الجانب الأيمن من المخ	11. يستخدم الجانب الأيسر من المخ
12. محفز ذاتياً	12. محفز من خارجه

مصادر قوة القيادة الإدارية:

1. **القوة الرسمية:** وهي عبارة عن السلطة أو القوة التي يستمدّها الشخص من مكانته في التنظيم.
2. **قوة الخبرة والمهارة:** وهي مستمدة من المعرفة الجيدة لدى شخص ما عن نشاط معين مما يجعله مرجعًا للآخرين لاستشارته في كيفية ممارسة هذا النشاط.
3. **قوة المكافأة والعقوبة:** وتتمثل هذه القوة في قدرة الشخص القائد على مكافأة الإتياع أو فرض العقوبات بحقهم.
4. **قوة الشخصية:** وتستمد هذه القوة من بعض الصفات التي يتصف بها الشخص القائد ويقر بها الآخرون مثل الذكاء والقدرة على الإقناع واعتراف الآخرين به.

القيادة وأثرها على السلوك التنظيمي:

تعد القيادة من محددات السلوك الفردي والجماعي وتعمل على تفسير السلوك التنظيمي وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على فعاليات التنظيم. فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءًا بالأسرة مرورًا بالجماعة ووصولاً إلى المنظمة.

فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة والاتجاه نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطور والتقدم، فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي هذا إذا ما أريد لأي منظمة أو مؤسسة التطور والنمو وخاصةً في عصر الانفتاح والمنافسة.

فالقائد الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم يكون نجاح شخصي لهم وتحقيق لأهدافهم، وبالتالي تستند القيادة إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب وقدوة وتكسبه بالتالي قدرة على التأثير بالآخرين من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته ومنهجية الناس.

► ويمكن أن نتبين تأثير عملية القيادة في السلوك التنظيمي بشكل أكثر وضوحًا من خلال ما نستعرضه من نظريات تفسر ظاهرة القيادة الإدارية.

▶ نظريات القيادة:

▶ 1- نظرية السمات:

▶ تقوم نظرية السمات في القيادة الإدارية على أساس مجموعة من الخصائص أو السمات, وهي:

▶ 1. بعض الخصائص البدنية مثل الصحة والطول والحيوية والجاذبية وغيرها.

▶ 2. بعض الخصائص العقلية مثل الذكاء، والبداهة، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة والقدرة على تفهم المواقف وسعة المعرفة ... الخ.

▶ 3. بعض الخصائص الذاتية، مثل الحزم الثقة بالنفس، الأمانة الاستقامة، بعد النظر ... الخ.

▶ 4. بعض الخصائص الاجتماعية، مثل القدرة على فهم واستيعاب الآخرين والقدرة على إنصاف الآخرين، والاهتمام بهم.

▶ وأن من تتوافر به مثل هذه الخصائص أو السمات تكون لديه القدرة على القيادة.

► عيوبها:

- أهملت الجوانب الأخرى للقيادة مثل: المرؤوسين وطبيعة الموقف الذي يتواجد به الشخص.
- ثم أن معظم هذه السمات قد تكون متوافرة في القادة وفي غير القادة أي أن توافر أغلب هذه السمات في شخص معين لا يؤدي بالضرورة لأن يكون هذا الشخص قائداً فعالاً أو قائداً ناجحاً.

2- النظريات السلوكية:

تقوم النظريات السلوكية في القيادة الإدارية على طبيعة السلوك الإنساني ومحددات هذا السلوك والتي قد تختلف من شخص لآخر ولعل من ابرز النظريات التي قدمت في هذا المجال تلك التي قدمها عالم الإدارة دوغلاس ماجريجور والتي أصبحت تعرف بنظريتي X و Y :

نظرية X أو القيادة الاستبدادية:

وتتعلق هذه النظرية من أن الأفراد العاملين في المنظمة لديهم ميل طبيعي لكراهية أعمالهم وأنهم لا يحبون تحمل المسؤولية وقد يقدموا على تعطيل العمل والعبث في ممتلكات المنظمة.

ولذلك يقترح ماجريجور إجبار الناس على العمل ودوام مراقبتهم وتهديدهم بالعقوبة إذا لم يتم تحقيق الأهداف الموضوعية، وأن أفضل أسلوب يمكن إتباعه في القيادة هو الأسلوب الاستبدادي وإتباع العصا الغليظة معهم.

▶ نظرية Y أو القيادة الديمقراطية :

▶ وهي على عكس نظرية X فالأفراد في المنظمة يحبون أعمالهم ولا يميلون إلى تجنب المسؤولية إذا ما وضعوا في ظروف عمل مناسبة، ولذلك تتمثل القيادة في إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد والأتباع على أساس تفهم حاجاتهم ومحاولة إشباعها وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

▶ كما وتعتمد القيادة على إشراك المرؤوسين في حل بعض المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات وفي تبادل الأفكار والآراء بين القائد والمرؤوسين وتزويدهم بهم بكل ما يحتاجونه من معلومات تساعد في مواجهة مشكلات العمل.

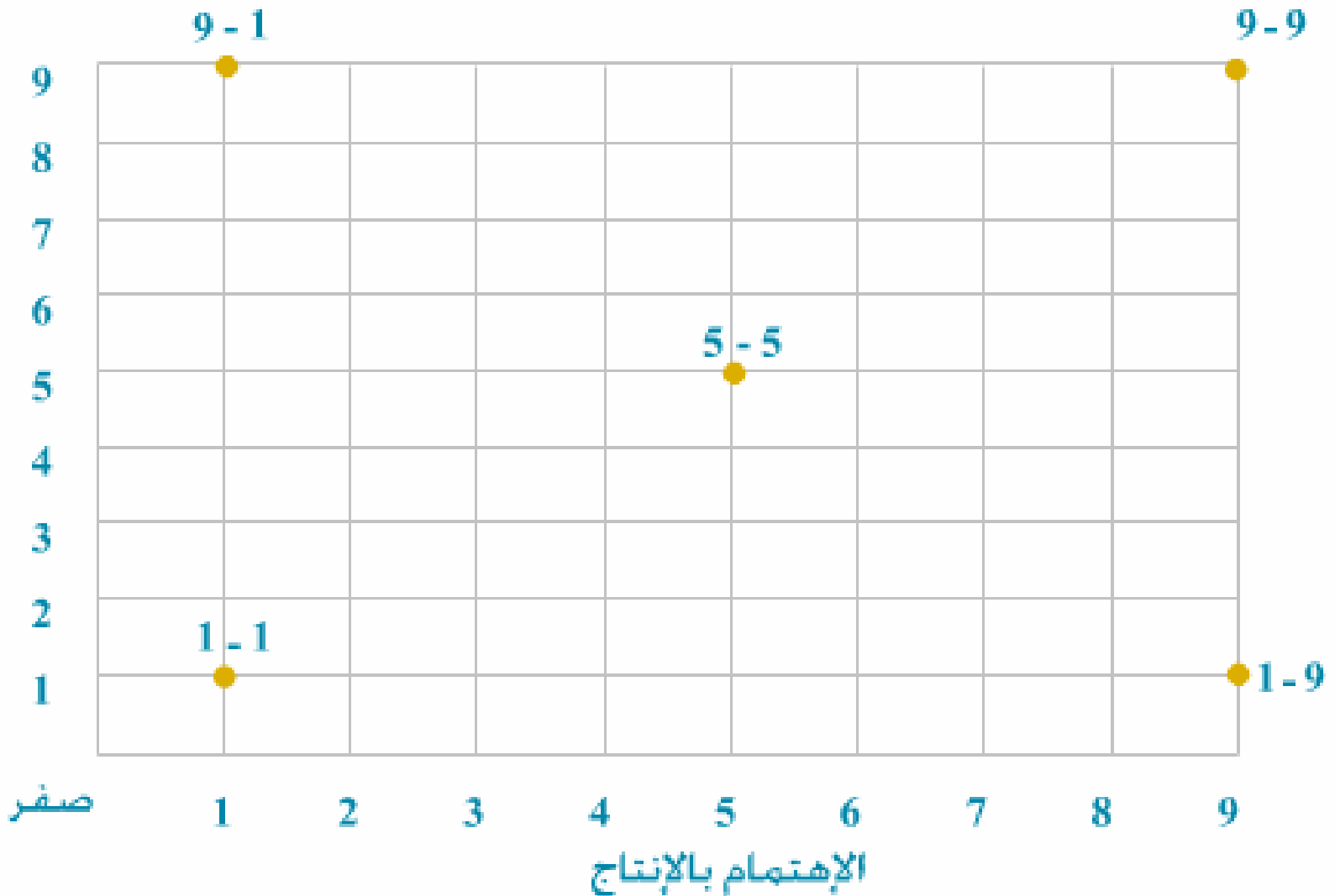
▶ 3- نظرية الشبكة الإدارية:

▶ تبنى نظرية الشبكة الإدارية على بعدين هما:

- الاهتمام بالعنصر البشري في داخل المنظمة.
- الاهتمام بالإنجاز والإنتاج.

▶ وتقيس النظرية البعد الأول على إحداثي رأسي يمتد من الصفر إلى الرقم 9 وتقيس البعد الثاني على إحداثي أفقي يمتد من الصفر إلى الرقم 9، حيث أن الرقم 9 يعني اهتمامًا كبيرًا والرقم 1 اهتمامًا ضعيفًا، وأن وأن كل تقاطع بين الإحداثيين الأفقي والرأسي يعكس أسلوبًا معينًا من أساليب القيادة.

شبكة القيادة الإدارية



▶ عند النقطة (1,9) : إن القائد يهتم بدرجة كبيرة بالإنتاج، أما اهتمامه بالأفراد فيعتبر منخفضًا جدًا، وتكون لدى الإدارة القناعة هنا بأن هدف تحقيق الإنتاج المطلوب لا يمكن الوصول إليه إلا إذا تم التركيز على حاجات واهتمامات الأفراد.

▶ عند النقطة (9,1) : نجد أن الاهتمام انعكس ليصبح متركزًا على الأفراد في المنظمة متجاهلاً بدرجة كبيرة الإنتاج وإنجاز المهام المناطة بالمنظمة.

▶ عند النقطة (1,1) : يكون الوضع في المنظمة في أسوأ صورة له فلا هي مهتمة بالإنتاج ولا بالأفراد العاملين لديها، وربما تكون المنظمة التي تعمل عند هذه النقطة قد شاخت وأفل نجمها وأنها في طريقها إلى الزوال.

4- النظرية الموقفية:

يقوم مفهوم النظرية الموقفية على أساس أن العملية القيادية ترتبط بموقف معين وأن القائد الناجح هو الذي يكون باستطاعته أن يكيف أسلوبه في القيادة لتتناسب مع ظروف الموقف الذي يجد نفسه فيه.

فاختلاف المواقف من حيث الزمان والمكان يؤدي إلى اختلاف الأسلوب القيادي الواجب إتباعه. فالمهارات القيادية اللازمة لإدارة المشروعات الاقتصادية تختلف عن المهارات القيادية اللازمة لقيادة قطعة عسكرية أو تلك التي تلزم لعميد المعهد أو لرئيس الجامعة.

5- نظرية الأنماط القيادية:

1. النمط الاستبدادي المتسلط:

ويقوم المديرون في هذا النمط باتخاذ كل القرارات فهم الذين يقررون ما يجب ان يتم عمله، ومتى، وكيف وما على المرؤوسين وفقاً لهذا النمط إلا طاعة أوامر رؤسائهم دون مناقشة وأن أي تقصير يستوجب توقيع العقوبات.

2. النمط الاستبدادي الخير:

وفي هذا النمط يقوم المديرون أيضاً باتخاذ كل القرارات ولكن يكون للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة التي يؤديون بها أعمالهم، طالما أنهم يؤديونها وفقاً لما هو محدد لهم من قبل رؤسائهم وفي هذا النمط تبقى درجة الثقة بين الإدارة والمرؤوسين منخفضة.

▶ 3. النمط التشاوري:

▶ وفي هذا النمط القيادي يقوم المديرون بالتشاور مع مرؤوسيهـم قبل تحديد الأهداف المراد تحقيقها وقبل اتخاذ القرارات بالوسائل اللازمة لتحقيق أهداف وبرامج العمل. كما وتكون لدى المرؤوسين درجة معقولة من الحرية في اتخاذ القرارات وفي الكيفية التي يؤدون أعمالهم بها، وتقوم الإدارة باستخدام المكافآت والحوافز للأفراد لإثارة دافعيتهم للعمل، بدلا من تهديدهم بالعقاب. ويسود المنظمة في ظل هذا النمط من أنماط القيادة جو من الثقة الكبيرة بين الإدارة والعاملين.

▶ 4. نمط المشاركة:

▶ حيث يتم فيه التركيز على مشاركة المجموعة ككل في تحديد الأهداف والسياسات وفي اتخاذ القرارات، ويقتصر دور المديرين هنا على كونهم يمثلون حلقات وصل بين مختلف المستويات التنظيمية، كما لا تتركز عملية اتخاذ القرار في يد المديرين بل تصبح موزعة على مختلف أجزاء التنظيم على شكل لا مركزي وتصبح في ظل هذا النمط قوة الخبرة أو المعرفة هي المسيطرة بدلا من القوة الرسمية.

شكراً كسب اصغائكم