

## محاضرة 4

### القيادة

- مفهوم القيادة:

- تعريف القيادة

هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

القيادة عبارة عن زيادة الدوافع و النضج لدى الأتباع<sup>1</sup>

- نظريات القيادة الإدارية :

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي و تمثل بالنسبة للمدير النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة. ولقد كانت القيادة محور اهتمام العلماء السلوكيين و ذلك لما للقادة من تأثير كبير على سلوك و اتجاهات و أداء العاملين.

تمخض عن دراسة القيادة العديد من النظريات و النماذج أهمها: نظرية السمات و النظرية السلوكية و النظرية الموقفية و فيما يلي مخطط<sup>2</sup> يوضح أهم ما ركزت عليه كل نظرية

المدخل (النظرية)	مجالات التركيز
- السمات (الأربعينات و الخمسينات)	- هناك عدد محدود من السمات أو الخصائص الفردية التي يمكن استخدامها للتمييز بين القادة الناجحين و غير الناجحين
- السلوكية (الخمسينات و الستينات)	- لا يتمثل الجانب الإنساني للقيادة في سمات القائد بل في تصرفاته في المواقف المختلفة.
- الموقفية (الحاضر)	- لا تتحدد فعالية القائد بنمط سلوكه فقط بل بالموقف المائل في بيئته، تشمل العوامل الموقفية خصائص الرئيس و المرؤوس و طبيعة المهام و هيكل الجماعة و نوع التعزيزات.

النظريات الموقفية:

من الوظائف الهامة للمديرين تشخيص و تقييم العوامل العديدة التي قد تكون لها الأثر في فعالية الأسلوب القيادي و معرفة و تحديد اثر هذه العوامل مثل: الفروق الفردية و هيكل جماعة العمل و سياسات المنظمة و ممارساتها.

فالفحص الشامل للموقف أمر أساسي للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين. حيث يلزمه النظر في أربع مجالات هامة هي :

1 ( خصائص المدير 2) خصائص المرؤوسين 3) هيكل جماعة العمل و طبيعة مهامها 4) العوامل التنظيمية.

1 - خصائص المدير: يتوقف تصرف القائد في أي موقف من المواقف على ثلاث خصائص رئيسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إليزابيث كريستوفر - لاري سميث تدريب القيادات ترجمة نورة بنت عبد الله الفائز بهية بنت عبد الحميد ابو علي مركز البحوث السعودية 2003 ص37

<sup>2</sup> - اندرو دي سلازي .مارك جي ولاس مرجع سابق ص291

<sup>3</sup> - اندرو دي سلازي .مارك جي ولاس :مرجع سابق ص298.

أ - الشخصية: و هي ثقة القائد في قدرته على ان يكون قائدا, و هل يملك النزعة والذكاء و القدرات الذاتية ليكون قائدا.

ب- الحاجات و الدوافع: ما هي الحاجات المعينة التي تدفع المدير؟

ج- التجربة السابقة و التدعيم: و قد تكون النزعات القيادية في حالات كثيرة عاملا للخلفية الثقافية للمدير ( الثقافة الذاتية و التنظيمية ) كما يمكن أن تفرض التجربة السابقة والتعزيز الأسلوب القيادي الحالي للمدير فقد يرى المدير الذي يبلغ مستوى من النضج (تنظيما) تحت إشراف رئيس يتجه نحو إنجاز المهام إن هذا الأسلوب هو السلوك الوحيد الذي يجب أن يظهره للمرؤوسين و في كل المواقف.

## 2- خصائص المرؤوسين:

يتعين على القائد أن يأخذ في الاعتبار الخصائص الفردية و الأنماط السلوكية للمرؤوسين قبل أن يقرر اتخاذ نمط سلوكي معين و تتمثل بعض من هذه العوامل في الآتي:

أ / الشخصية: قد يكون للشخصية تأثير على الطريقة تفاعل المرؤوسون تجاه محاولات التأثير من قبل القائد, هل يرضى الموظف الذي يثق في نفسه ثقة كبيرة بقيادة الرئيس الذي يوجه اهتمامه فقط لإنجاز المهام ؟ كيف يؤثر مستوى الذكاء لدى المرؤوس على علاقاته برئيسه؟

ب / الحاجات و الدوافع: مثلما تحرك الحاجات و الدوافع سلوك القادة فان حاجات المرؤوسين تملئ عليهم ردود الفعل أو الاستجابة لمحاولات تأثير القادة عليهم.

ج / التجربة السابقة و التدعيم: من المحتمل ان تؤثر التجارب السابقة للمرؤوسين على عملية القيادة<sup>4</sup>.

## 3 – هيكل جماعة العمل و طبيعة مهامها ( عوامل الجماعة group factor):

من المحتمل أن يكون للخصائص المعينة التي تتصف بها جماعة العمل اثر كبير على قدرة المدير على قيادة اعضائها و تشمل بعض العناصر الهامة الآتي:

أ / مرحلة تطور الجماعة: حيث يمكن ان تؤثر المرحلة التي بلغتها الجماعة في تطورها على فعالية اسلوب من اساليب القيادة. فقد لا يتلاءم سلوك المدير في مرحلة التكيف مع مرحلة حل المشكلات التي تتطلب الحل العاجل لمشكلات الصراع.

ب / هيكل الجماعة: كيف يمكن للمدير قيادة الجماعة المتناسكة بفعالية ؟

ما هو الأسلوب القيادي أو السلوك الإداري الذي يمكن استخدامه للارتقاء بمعايير الاداء التي أقرتها الجماعة ؟

ج / مهام الجماعة: لطبيعة المهام اثر كبير في نجاح محاولات التأثير من قبل أي قائد, فقد تتطلب الجماعات التي تقوم بأداء مهام غامضة مثلا أسلوبا قياديا مختلف تماما عن الأسلوب القيادي الذي يتطلبه أداء مهام روتينية متكررة.

## 4 – العوامل التنظيمية:

من ضمن العوامل الهامة المرتبطة بوظيفة القيادة التي لم تدرك بعد تلك المتعلقة بنوع التنظيم و من العوامل العامة الواجب وضعها في الاعتبار ما يلي:

أ – أسس القوة: ما هو الأساس الذي تقوم عليه قوة القائد ؟ إذ من المحتمل إن يحد غياب أسس معينة للقوة – خاصة الشرعية أو قوة الإثابة و قوة القسرية - من قدرة القائد على التأثير على الآخرين.

ب – القواعد و الاجراءات: أنشأت كثير من المنظمات نظاما شاملة لسياستها ( مثل الأدلة و إجراءات التشغيل النمطية ) التي تفرض سلوكا قياديا معينا .

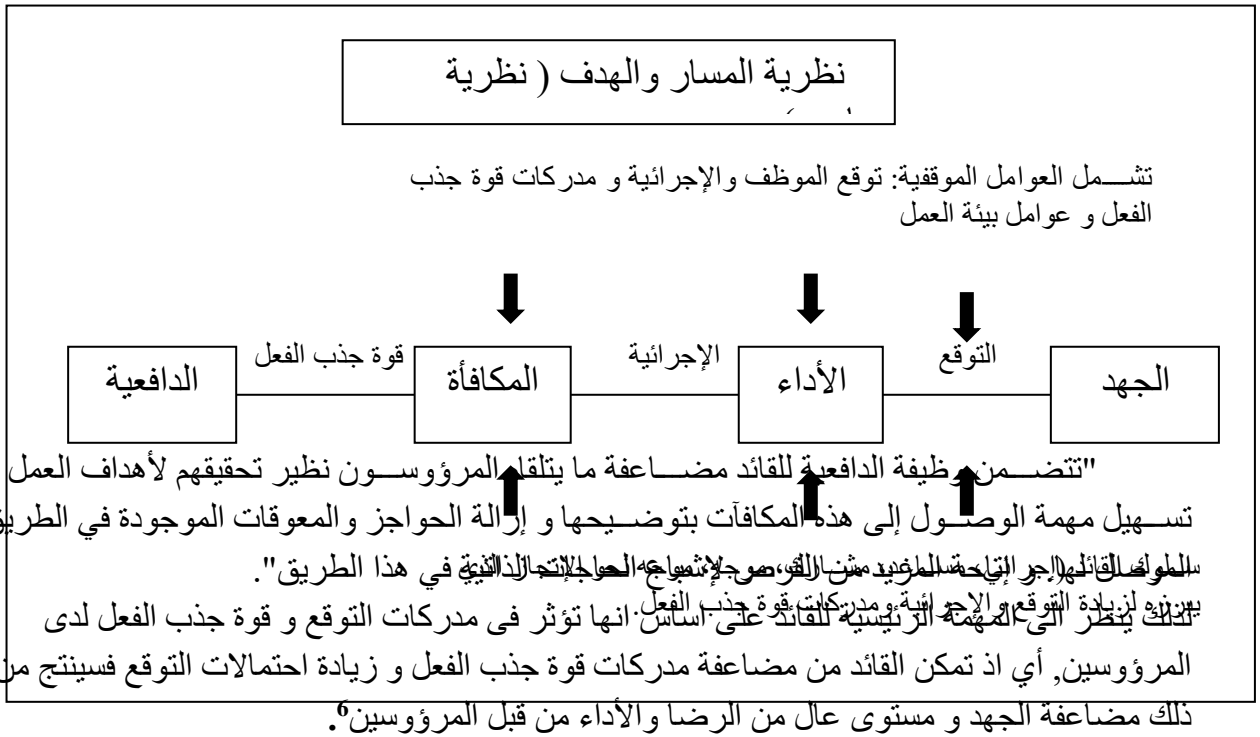
ج - التخصص و المهنية : قد يعتمد المختصون المهنيون على تجربتهم المهنية في توجيه اعمالهم اكثر من اعتمادهم على القائد مما يحد من قدرة القائد من التأثير فيهم .

د - التوقيت: إذا استدعى الموقف اتخاذ قرار فوري أو حينما يسود قدر كبير من التوتر والضغوط فقد يكون من العسير اشراك اعضاء الجماعة الآخرين في اتخاذ القرار ان لم يكن مستحيلا, قد يثبت اسلوب المشاركة في القيادة عدم جدواه. أو واقعيته في الظروف الصعبة<sup>5</sup>.

نظرية المسار و الهدف لفعالية القيادة:

النظرية الثانية للقيادة قام بتطويرها روبرت هاوس ( robert house ):

انطلاقا من الأعمال السابقة لمارتن افانس ( evans martin ) و قد أطلق على هذا المدخل مصطلح نظرية << المسار و الهدف لفعالية القائد >>. إذ أن تسس هذه النظرية تقوم على لساس نظرية التوقع للدافعية و يتعلق مصطلح المسار و الهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والغذاء والمكافأة و قوة جذب العمل. و كما جاء على لسان هاوس عند و صفه للنظرية التي يبسطها الشكل التالي:



### - القيادة و توضيح القيم:

القادة الذين لهم قيم واضحة قادرون على جلب الآخرين نحوهم، وبذلك فهم قادرون على تمكين أعضاء المنظمة من التوصل إلى إجماع حول ما هو جيداً، وما هو سيئ، وما هو مهم، وما هو غير مهم. عملية توضيح القيم يجب أن تباشر بصورة منظمة ذلك أن الكثير من المعلومات عن هذه القيم مستخلصة من خبرة ومعتقدات وأحاسيس مجموعة الإدارة العليا لذا فإن توضيح القيم هو واحدة من الموضوعات القليلة في الإدارة التي من المحتمل أن تكون فيها المعتقدات الداخلية أكثر أهمية من التحليل الخارجي:

إن القيم الواضحة<sup>7</sup> في تلك التي تتوافر فيها ثماني شروط وهي على النحو التالي:

<sup>5</sup> اندرو دي سيلازي مارك جي ولاس :مرجع سابق، ص299.

<sup>6</sup> - أندرو دي سيلازي مرجع سابق ص303.

<sup>7</sup> -كان تشارلز بيرس مهتم بفن التفكير الواقعي، ويهتم بوجه أخص- فيما يتصل بالمنهج البرجماتي- بالفن الذي يجعل التصورات واضحة، ويوضع تعاريف كاملة ومثمرة تتلاءم مع روح الطريقة العلمية.

- 1- يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل: بما أن القيم التي تم اختيارها عن قناعة سوف تتم المحافظة عليها بشدة، لذلك فإن عملية الاختيار تقوي الالتزام بها.
  - 2- يجب أن تكون القيم متسقة ببعضها البعض: يجب أن تدعم القيم بعضها البعض حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة.
  - 3- يجب أن تكون القيم محدودة العدد: إن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة حيث أن القيم تكون مطلقة العنان وقيمة وعامة.
  - 4- يجب أن تكون القيم عملية: إن القيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع صحيح، ضعيفة، لذا يجب أن لا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة.
  - 5- ينبغي أن تعزز القيم الأداء: القيم هي عبارة عن وسيلة تمكينية "Enabling device" فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الأدائية
  - 6- يجب أن تكون القيم جذابة وتدعو للفخر: يجب أن يرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة لذلك أنه ينبغي أن يكون ممكنا بالنسبة للموظفين الشعور بالاعتزاز عندما يقومون بدورهم في تحويل أهداف الأداء لتصبح حقيقية، إن القيم التي تؤدها المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات كما أنها يجب أن تحترم ذلك أن الأفراد يشعرون بأنهم جزء من الكل عندما يستطيعون التوحد أو الاندماج مع أهداف المنظمة.
  - 7- ينبغي أن تكون القيم قابلة للتوصيل: إن هذا هو ما يقوم به المديرون -الاتصال المركزي- وهذا في حد ذاته أمر ضروري وأساسي، لذا فإن تصرفات المديرين يجب أن تعزز بياناتهم أو تعبيراتهم (Statements) عن القيم.
  - 8- ينبغي تدوين القيم: لن تكون لأي مجموعة من القيم التأثير لبيان قيادي إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتسم الالتزام بها خطيا.
- إن القيام بتدوين القيم له ثلاث فوائد: أنه يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم كما أنه يثير النقاش حولها. ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال.
- ثانياً - الاختيار:**

يقول بيرس بصدد الشخص التجريبي الذي تكون عقله في المعمل ما نصح، "أي قضية تتقدم بها إليه إما إن يفهم منها أن شيئاً ما حين يوضع موضع التجربة أمكن ويمكن دائماً إجراءه بالفعل بحيث تتولد عنه تجربة من نوع معين، وإما أنه لا يفهم لقولك أي معنى على الإطلاق.

وهكذا أنشأ بيرس نظريته القائلة بأن الدلالة العقلية للفظ أو العبارة تقوم بوجه الإطلاق على أثرها في السلوك ثم تطورت نظريته في مقالته المشهورة "كيف نجعل أفكارنا واضحة".

فالمعنى المعقول لأي قضية يقع في المستقبل ولكن أي صورة من آلاف الصور التي يمكن أن يكون عليها القضية هي التي يجب أن نقول عنها أنها معناها بالذات؟ أنها عند البرجماتي تلك الصورة التي يمكن تطبيقها على السلوك الإنساني. لا على هذه الظروف الخاصة أو تلك أنها تلك الصورة التي تخضع مباشرة للضبط الشخصي في ظل أي موقف وأي غرض.

أما ويليام جيمس فتقدم خطوة أخرى في نظريته في "إرادة الاعتقاد" أو "الحق في الاعتقاد" فقد كان يرى أن الكشف عن اعتقاد ماله أثر حين في الاعتقاد نفسه.

وهكذا تلخص إلى أن الأفكار العامة في البرجماتية لها دور أكثر من مجرد تسجيل أو تلخيص الخبرات السابقة بل تتعداها لتكون الأساس في تنظيم المستقبل فيما يخص الملاحظة والتجارب وأنا حين نُكوّن الأفكار العامة ونضعها موضع العمل تخرج لنا نتائج ما كانت لتنتج على نحو آخر. وكان العالم مختلف عما هو عليه لو لا تدخل هذه الأفكار العامة وهذا يؤيد أهمية التفكير وعمله النظري في الخبرة.

فالعقل من وجهة نظر البرجماتي عنده وظيفة مبدعة تشكل العالم وتجعله معقولا وتهبه قيمة ملازمة له.

لمزيد من الإطلاع أنظر أحمد فؤاد الأهواني، جون ديوي، دار المعارف المصرية ط. سنة 1968.

تمثل عملية اختيار الموظفين الجدد دورًا هامًا في ترسيخ ثقافة الشركة أو المؤسسة، وتعتمد عملية الاختيار على دعامتين أساسيتين:

الدعامة الأولى: اختيار الموظفين ذوي المهارات والكفاءة المطلوبة لأداء عمل معين  
الدعامة الثانية: اختيار الموظفين ذوي القيم والمبادئ التي تتلاءم مع قيم الشركة وثقافتها، أو على الأقل يتناسب جزء كبير من قيم الموظفين مع قيم الشركة.  
**ثالثًا - التنشئة أو المخالطة الاجتماعية:**

الدور الأخير الذي يقع على عاتق أصحاب الشركات أو المؤسسات هو عملية دمج الموظفين الجدد مع الأفراد العاملين في المنظمة ومع ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا الأمر أمرًا هامًا حيث أن تلك العناصر الجديدة لا تعرف ثقافة المنظمة.

يقول محمد بن غالب في بحثه عن الثقافة التنظيمية: (ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة، والتحول). وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد الواقع، ويواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما في المرحلة الثالثة والأخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبيًا، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويُجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل).

#### آليات التعميق الأساسية :

- \* ما يكثرث القادة له و يعملون على قياسه و التحكم فيه
- \* كيف يتعامل القادة مع المواقف الحرجة و الأزمات التنظيمية
- \* كيف يقوم القادة بتوزيع الموارد
- \* الدور النموذجي المتعمد في التعليم و التدريب
- \* كيف يقوم القادة بتخصيص المكافآت و الترقيات
- \* كيف يعين القادة الأفراد وكيف يختارونهم و يرقونهم و كيف يستبعدونهم
- آليات الصياغة و التعزيز الثانوية:
- \* التصميم و الهيكل التنظيمي
- \* الأنظمة و الإجراءات التنظيمية
- \* شعائر المنظمة و طقوسها
- \* تصميم الفضاء و الواجهات و البنايات
- \* حكايات عن الشخصيات و الأحداث المهمة
- \* تصريحات رسمية عن الفلسفة و العقائد و المواثيق التنظيمية<sup>8</sup>