

محاضرة: القيادة الادارية

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

1- تعريف القيادة

أ- لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيود أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.

ب- اصطلاحاً: من أبرز التعاريف التي أسندت لها نذكر:

- يعرف كل من "روست" و "سميث" القيادة على أنها: علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد وأتباعه.

- كما عرفها "باص" على أنها: العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب فيه.

2- خصائص القيادة الإدارية: هناك دراسات كثيرة تشير إلى عوامل ذات قيمة، يجب على القائد أن يلتفت إليها ليستطيع بواسطتها أن يحقق المهمة ويحقق ذات الآخرين (المرؤوسين).

ولإيضاح الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها القادة، يجب أن نتعرف على توزيعاتها، حيث هناك خصائص شخصية، وأخرى سلوكية وذهبية، وتتمثل في:

- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل والتعاون والتكيف مع الجماعة والشعور بمشكلاتهم.
- اليقظة وبعد الرؤية: وتعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، أما الرؤية فتعرف بأنها تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه.
- قوة التحمل والحكمة: وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار مهامه، بينما الحكمة هي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم.
- التواضع والعدل والولاء: أي التحرر النفسي من الغرور وجنون العظمة والغطرسة المصطنعة، ويجب أن يتحلى القائد بالعدل والإنصاف وتكريس المساواة وعدم المحاباة في الثواب أو العقاب، ويجب أن تتوافق أهدافه مع أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة.
- الروح المرحة: إشاعة جو من الهمة داخل العمل، والانتقاد بروح مرحة، مما ينعكس ايجاباً على العمل.
- الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع أهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة، وهذا يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء.

- الأخلاق الحميدة: الصفات والخصال النبيلة مثل التواصل وسعة الاطلاع والرغبة في المعرفة وموضوعية الحكم وواقعيته.
- جودة التعبير والخطابة والحسم والحزم: القدرة على عمل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم وكذا الحزم في المحافظة على النظام.
- القدرة على المبادرة والمبادأة: القائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل الظروف متغيرة، لذا عليه أن يوائم دائما بين أوضاعه وأوضاع جماعته وتلك الظروف، كما عليه أن يستجيب لدواعي تلك المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتتطلب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقتضيات.
- القدوة الحسنة للمرؤوسين: إن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل، أي يجب قرن القول بالعمل من خلال سلوكه اليومي.
- القدرة على الاتصال: بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة (مجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في المرؤوسين).
- الذكاء: يعتبر هذا الأخير من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة.
- المهارة السياسية: تتطلب القيادة مهارات وقدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن وجودها في المجتمع يؤثر عليها، وهذا ما يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه، وهو ما يعرف بالمهارة السياسية.

3- أهمية القيادة الإدارية:

- تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيةها لتحقيق الأهداف المنشودة.
- هي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث.
- إن القيادة تمارس دورا أساسيا في النشاط المجتمعي من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد متفهمين للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.
- معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والرضا الوظيفي، والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منهما.

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية:

- 1- القائد الإداري: يعتبر أهم عنصر في القيادة باعتباره أكبر المؤثرين على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة أبرزت الدور المهم الذي يلعبه القائد في الجماعة، والقائد هو العضو الذي يبذل تأثيرا ايجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا.
- 2- وجود جماعة من الناس: يرى "سميث" بأنها: وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.
- 3- عملية التأثير: وهي العملية التي يمارسها القائد على مرؤوسيه، والوسائل التي يستخدمها لتحفيزهم على الإنتاج والعمل ومضاعفة الجهود، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين.
- 4- تحقيق الأهداف المرغوبة (الجماعة أو المنظمة): تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى المنظمة، ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأخرى خاصة بكل فرد من أفرادها.
- 5- الموقف: يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن تتخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها.

ثالثا- أنماط القيادة الإدارية:

- 1- نمط القيادة الأوتوقراطي: غالبا ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة (القائد)، ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم منفردا في إعداد خطته، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملأ عليهم أو امره ويطلبهم بتنفيذها دون نقاش.
- 2- نمط القيادة الديمقراطية: وهي قيادة تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات.
- 3- نمط القيادة الحرة (الفوضوية): يتميز هذا الأسلوب بالسماح للأعضاء بحرية التصرف، ويطلق العنان لمعاونيه ليفعلوا ما يشاءون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون ما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها.

رابعا: نظريات القيادة الإدارية:

1- النظريات التقليدية في القيادة:

- أ- نظرية الرجل العظيم: تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، بحيث كان الاعتماد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون (أن القادة العظماء قد ولدوا عظاما)، ويعتبر فرنسيس حالتون من أكبر دعاة هذه النظرية.

وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات مما ينسجم مع رؤيتهم.

ب- نظرية السمات: نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية "الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت نظرية جديدة عرفت بـ "نظرية السمات".

2- النظريات السلوكية في القيادة: بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين، وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين:

إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول الفاعلية القيادة.

ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن.

3- نظرية الشبكة الإدارية: تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولاً كبيراً، إلى

الكاتبين روبرت بليك وجان موتون وتعتمد هذه النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة للذين تم تطويرهما في الدراسات السابقة وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالإنسان. واستناداً لذلك حددا خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين ومنخفضاً في الاثنین أو عالياً فيهما، وأما الأنماط القيادية الخمسة فهي:

- ✓ القائد المنسحب.
- ✓ القائد المهتم بالإنتاج.
- ✓ القائد الاجتماعي.
- ✓ القائد الوسط.
- ✓ القائد المثالي.

4- النظرية الموقفية: نظراً لأهمية السيادة الموقفية في العملية الإدارية، فقد تم طرح عدة نظريات تناولت القيادة الموقفية ومن أهمها:

أ- النظرية التفاعلية: القيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعيين القائد والمتغيرات الموقفية، أي أن هذه النظرية تعطي اهتماماً لشخصية القائد ومدى إدراكه بنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر.

تحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعة.

ب-نظرية المسار والهدف: ظهرت سنة 1971 وهي تقوم على دفع المرؤوسين لإنجاز المهام المطلوبة وفق القيادة الموجهة، القيادة المساندة القيادة الساهمة، القيادة الموجهة نحو الانجاز.

ج-نظرية فيدلر: أنكر وجود اسلوب واحد من القيادة، لأن الموقف القيادي له أثر كبير على قرار القائد، ويتأثر الموقف بالعوامل التالية (طبيعة العمل، علاقة القائد بمرؤوسيه).

خامسا: الاتجاهات الحديثة في القيادة:

1- القيادة الكاريزمية: غالبا ما يعزو الناس القيادة إلى طبيعة بطولية أو استثنائية أي فوق العادة بما يتعلق بقيادة معينين، هؤلاء القادة الكاريزماتيين كانوا محل اهتمام داريي القيادة السياسية "رونالد ريغان"، الحركات الاجتماعية "مارتن لوثر كينغ" وطوائف الأديان "ديفيد كوريش"، وحديثا توجه الانتباه إلى أثر القيادة الكاريزمية على المنظمات.

2- القيادة التبادلية: هذه النظرية هي عبارة امتداد للنظرية التفاعلية، حيث يرى أنصارها بأن التفاعل الاجتماعي هو عبارة عن شكل من أشكال التبادل الذي يتم بين أعضاء الجماعة، حيث يقوم كل واحد منهم بالتضحية لصالح الآخرين الذين بدورهم يضحون من أجله بجهودهم، ويستمر هذا التفاعل طالما أن كل الأطراف تحقق منافع مبادلة من ورائه.

3- القيادة التحويلية: أسسها Burns عام 1978، وطورها Buners عام 1985، وهي التي يستند فيها القائد إلى التفاعل مع المرؤوسين والارتباط النوعي معهم لرفع طموحاتهم في إنجاز أنماط جديدة من

الأداء عالي المستوى ويتميز هذا النمط بالعمل على تحويل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بالانجاء الذي يخدم الأداء العالي والأهداف المتحدية، ويتصف القائد خلالها بكونه: صاحب رؤية وصاحب رسالة، ووظيفة حضارية، ينقل الناس من حوله نقلة حضارية، وتكون أهدافه عالية ومعايير مرتفعة، ويتمتع باحترام الآخرين ويحبون أن يقلدوه، ويكون ذو جاذبية خاصة في شخصيته.

سادسا: العوامل المحددة الفاعلية القيادة:

1- العوامل الخاصة بالقائد: سلوك المدير يتأثر بدرجة في أي لحظة بمجموعة من العوامل أو القوى التي يتفاعل داخلها في شخصيته، ونذكر منها مايلي: ميول القائد الشخصي، نظام القيم، الخبرة، التصورات المضمرة التي بناها القائد حول خصال مرؤوسيه.

2- العوامل الخاصة بالمرؤوسين: وتتمثل في: مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين، مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم ومدى تقبلهم لمعايشة الغموض، مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية، مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

3- العوامل المؤثرة في الموقف: من خلال خصائص النمط التنظيمي السائد، ومن حيث ثقافة المنظمة، وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة التشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة، ودرجة الأحكام في نظام الرقابة السائدة للتأكد من تحقيق الهدف، والحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة، والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

4- العوامل المؤثرة في الهدف المشترك: تأثير درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين، ودرجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك، ودرجة ملائمة الهدف لظروف الموقف، بالإضافة إلى مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين.