

القيادة

الجزء الأول

Leadership

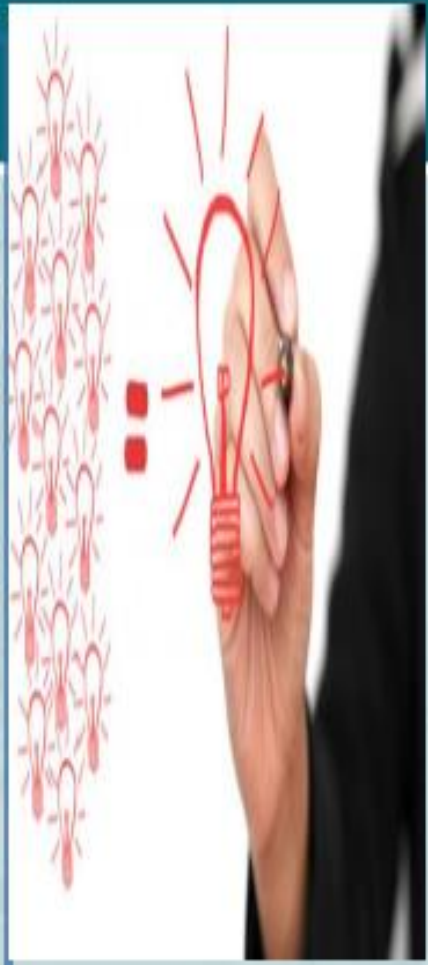
الفرقة الرابعة

(شعبة إدارة الأعمال)

اعداد :

د.مها مصباح

٢٠٢٠/٤/١٣



نظرية القيادة

إن كان الأمريكيان يطلقون على مؤسسة الرئاسة الأمريكية الإدارية الأمريكية لقناعتهم الشخصية أن سر نجاح أى مؤسسة يكمن فى منهج إدارتها فإن سر نجاح الإدارة يكمن فى عملية القيادة Leadership. لذا تنهض العديد من المؤسسات والدول ليس بتوافر مواردها ولكن بفعالية قيادتها، فالقيادة الفعالة هى الأداة السحرية للنهوض السريع واتخاذ خطوات لوضع المؤسسة ضمن فئة المؤسسات الرائدة فى مجالها وربما على رأس قائمة تلك المؤسسات .

تعددت مفاهيم القيادة فعرفها Gibb بأنها نشاط إدارى يقوم على التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية. وعرّفها Fiedler بأنها قيام القائد بتنسيق وتوجيه جهود الآخرين والإشراف عليهم من أجل إنجاز هدف مشترك. وعرّفها Wesihler & Massarik بأنها نفوذ شخصي يمارسه القائد فى موقف معين ويوجه الآخرين من خلال عملية الاتصال إلى تحقيق هدف معين. ويرى المؤلف أن القيادة بأنها قدرة القائد على التأثير فى اتجاهات وسلوكيات تابعيه. وعلى ذلك فإن القيادة هى تلك العملية المستمرة التى تظهر عندما يستطيع القائد التأثير فى مرؤوسيه أو تابعيه طواعية تجاه تحقيق الأهداف المرجوة. وتنطوي القيادة على عدة سمات أهمها:

- استمرار عملية القيادة فالمرؤوسين بشكل مستمر فى حاجة إلى القائد للتوجيه والإرشاد وتقديم المشورة لهم.
- التأثير غير الرسمي للقائد وهو ما يشير إلى عدم الاعتماد على السلطات التى يخولها له المنصب الرسمي.
- استجابة التابعين لتأثير القائد طواعية مما يزيد من فعالية مشاركتهم فى تحقيق أهداف المنظمة.

وينبغي التنويه إلى أن القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية فى حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد فى ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها القانون أو المنصب الرسمي لشخص الرئيس بصفته، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد

التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات في شخص القائد تؤهله لإحداث التأثير المرغوب في تابعيه.

أداة القيادة:

إذا كانت القيادة هي قدرة القائد على التأثير في اتجاهات وسلوكيات تابعيه، فلا بد لهذه القدرة من أدوات يستخدمها القائد لتحقيق ذلك التأثير. وأداة القائد في تحقيق ذلك هي القوة Power والقوة هي الوسيلة أو الوسائل التي يستخدمها القائد لإحداث التأثير المطلوب في سلوكيات واتجاهات تابعيه، ولذا يُقال أن القوة مكن القيادة. وللقوة مصدرين رئيسيين هما:

- قوة المنصب Position Power وهي قدرة القائد على منح أو منع الآخرين من تحقيق الإشباع لاحتياجاتهم اعتمادًا على مركزه الوظيفي بالمنظمة.
- قوة الشخصية Personal Power وهي قدرة القائد على منح أو منع الآخرين من تحقيق الإشباع لاحتياجاتهم اعتمادًا على سماته الشخصية و علاقة بهم.

وفي هذا السياق يطرح التساؤل التالي نفسه: ما هي الأشياء التي يمكن للقائد أن يمنحها للآخرين أو يمنعها عنهم بغرض التأثير في سلوكياتهم واتجاهاتهم؟ أو بكلمات أخرى ما هي المصادر الفرعية للقوة؟ والإجابة عن ذلك التساؤل نطرحها في الفقرات التالية.

مصادر القوة:

القوة هي قدرة القائد على منح أو منع الآخرين من تحقيق احتياجاتهم بهدف تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم في سبيل إنجاز أهداف المنظمة. ويمكن للقائد أن يحقق ذلك من خلال الوسائل التالية:

(١) القوة الشرعية:

القوة الشرعية Legitimate Power هي قوة المنصب الرسمي الذي يشغله القائد وهي عبارة عن السلطات الرسمية لذلك المركز الوظيفي ومصدر تلك السلطة في المنظمات العامة هو القانون وفي المنظمات الخاصة العقد بين القائد والمنظمة أو النظام الأساسي للشركة، ويستخدم

القائد تلك السلطات لتوجيه مرؤوسيه وتعديل سلوكياتهم بما يكفل تحقيق الأهداف التنظيمية. ويرى البعض أن الارتكان على هذا المصدر فقط من مصادر القوة يجعل من يتولى المركز الوظيفي أقرب للرئيس منه إلى القائد، في حين أن استخدام مصادر متنوعة للقوة بالإضافة لهذا المصدر يحول متقلد المنصب من رئيس إلى قائد.

٢) قوة المكافأة:

قوة المكافأة Reward Power هي قدرة القائد على منح مكافآت، فالمنظمات تمنح للمديرين حق تخصيص مكافآت أو علاوات أو أيام أجازات أو ترقية لبعض مرؤوسيه. ويمكن للمديرين كذلك استخدام ما يسمى بالمكافآت المعنوية كالجوائز أو شهادات التقدير أو كلمات التشجيع. والقائد الفعال هو الذى يمزج فى منح المكافآت بين المكافآت المادية والمعنوية.

٣) قوة العقاب:

قوة العقاب Coercive Power هي قدرة القائد على توقيع الجزاءات أو منع المكافآت. وتمنح القوانين والنظم القائد بحكم مركزه الوظيفى هذه القوة وذلك فى المنظمات العامة أما فى المنظمات الخاصة فإن ما يمنحه ذلك الحق العقد المبرم بينه وبين الشركة أو النظام الأساسى للشركة، وهناك مستويات مختلفة من الجزاءات التى يمكن للقائد أن يوقعها على مرؤوسيه تبدأ من اللوم والخصم من الأجر والحرمان من المكافآت أو العلاوات وتأجيل الترقية وخفض الدرجة الوظيفية وربما تصل إلى الفصل من العمل.

٤) قوة الخبرة:

قوة الخبرة Expert Power هي قدرة القائد على التأثير فى الآخرين بسبب ما يتوافر لديه من معارف وخبرات خاصة فى مجال معين ولا يرتبط هذا المصدر من مصادر القوة بالمنصب الرسمي، فربما تتوافر لدى رئيس أحد الأقسام الإنتاجية تلك القوة بسبب خبرته فى إصلاح وصيانة الآلات، ولذا يعد هذا النوع من القوة من المصادر الشخصية للقوة نظراً لاعتمادها على ما يتوفر لدى الفرد من خصائص ذاتية وتميز شخصي.

٥) قوة المعلومات:

قوة المعلومات Information Power قدرة الفرد على الحصول على معلومات هامة يحتاج إليها الآخرين أو التحكم في مسارات تدفق تلك المعلومات من وإلى الآخرين بما يمكنه من التأثير عليهم. فمن تتوفر لديه المعلومات يمكنه إتاحتها لمن يشاء ومنعها عن من يشاء ويمكنه تحديد وقت إتاحة تلك المعلومات ولذا تعتبر المعلومات أحد مصادر القوة، وتتوفر المعلومات لدى بعض شاغلي الوظائف المساعدة كمديري المكاتب الرئيسية بالمنظمة والقائمين بأعمال السكرتارية بحكم أنهم القائمون على كتابة التقارير والإعداد للاجتماعات إلى غير ذلك ما قد يكسبهم نوع من القوة .

٦) قوة المثل الأعلى:

قوة المثل الأعلى Reverent Power هي قدرة الفرد على اكتساب احترام وإعجاب الآخرين ما يجعله نموذجًا ومثل أعلى بالنسبة لهم فيتمكن من التأثير عليهم. وهذا المصدر من مصادر القوة ليس له علاقة بالمنصب الرسمي ولكنه نابع من خصائص وسلوكيات الشخص الذي يمثل للآخرين مثل أعلى.

٧) جاذبية الشخصية:

جاذبية الشخصية Charisma هي مجموعة من السمات الشخصية غير الملموسة التي تجعل الآخرين يكونون للشخص الإعجاب والاحترام والولاء والرغبة في طاعته، ويتمتع الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه السمة بمصدر آخر للقوة يمكنهم من التأثير في الآخرين. ولقد لوحظ أن القادة ممن يتمتعون بجاذبية الشخصية تتوافر لديهم صفتين أساسيتين هما: مهارة اتصال ممتازة، والقدرة على إشعار الآخرين بالمزيد من الأمن والمزيد من الثقة في أنفسهم.

والآن يطرح التساؤل التالي نفسه، ما علاقة كل مصدر من مصادر القوة الفرعية بالمصدرين الأساسيين قوة المنصب والقوة الشخصية؟ ومن خلال الفقرات السابقة يتضح أن القوة الشرعية وقوة العقاب وقوة المعلومات قوى مصدرها المركز الوظيفي في حين أن مصدر قوة الخبرة وقوة المثل الأعلى وجاذبية الشخصية قوى مصدرها السمات الشخصية، أما قوة المكافأة فيمكن أن

يكون مصدرها المركز الوظيفي في حالة منح مكافآت مادية ويمكن أن يكون مصدرها السمات الشخصية في حالة استخدام التشجيع المعنوي لتحفيز العاملين.

وتجدر الإشارة إلى أن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يستخدم كافة مصادر القوة سواء كانت مستمدة من منصبه الرسمي أو شخصيته، ويراعى بخبرته ورؤيته استخدام مصدر القوة المناسب للشخص أو المجموعة التي يريد أن يؤثر على سلوكياتها ففناعة القائد بالاختلافات الفردية واستيعابه للعاملين تمكنه من التأثير على كل فرد بالطريقة المناسبة فهناك من يتم تحفيزه من خلال المكافآت المادية وهناك من تفوق لديه كلمات الثناء والتشجيع قيمة المكافآت المادية وهناك من يتم تحفيزه بتوقيع الجزاءات عليه وبالتالي فإن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يدرك مع من يتعامل.

النظريات التقليدية في القيادة:

لقد ثار جدل واسع بشأن تفسير ظاهرة القيادة، وفي هذا الصدد طُرحت عدة تساؤلات منها هل القائد الناجح يولد أم يصنع؟ هل نجاح القائد يعتمد خصائصه وسماته الشخصية؟ هل القيادة ظاهرة شخصية أم أنها نتيجة تفاعل مجموعة من المتغيرات والعوامل والعلاقات؟ ولقد تصدت مئات الدراسات لهذه القضايا بغرض تفسير ظاهرة القيادة وهو ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات الموجهة نحو تفسير تلك الظاهرة.

والملاحظ أن النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة تطورت عبر الزمن وذلك في فترات متلاحقة، ومع تعدد تلك النظريات أمكن طرحها على مستويين رئيسيين هما النظريات التقليدية والنظريات الحديثة وسوف نتعرض للفئتين في الجزء المتبقي من ذلك الفصل.

أولاً: نظرية السمات:

يرى مؤيدو نظرية السمات Trait Theory أن هناك مجموعة من السمات والخصائص الجسدية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها القادة، وأن هذه السمات والخصائص هي التي تؤهلهم لقيادة الآخرين والتأثير في سلوكياتهم واتجاهاتهم. ولقد قامت هذه النظرية على افتراض أساسي ألا وهو أن القائد يولد ولا يصنع، فالفرد إما أن تتوفر لديه هذه الصفات فيصالح للقيادة

وإما أن لا تتوافر لديه فلا يصلح للقيادة، وبذلك تنفى هذه النظرية أى دور للتعليم والتدريب فى إعداد القادة.

وبمراجعة الدراسات والبحوث التى تطرقت لسمات وخصائص القائد أوضحت تلك الدراسات أن أهم السمات والخصائص التى تميز القادة عن غيرهم تتمثل فى أنهم: يتمتعون بصحة جيدة، طوال القامة، أكثر ذكاءً، لديهم روح المبادأة، يتمتعون بالمثابرة والطموح وطلاقة اللسان، يتمتعون بالثقة بالنفس والمرونة والقدرة على التكيف والقدرة على التجديد والقدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم، مستعدون لتحمل المسؤولية ولديهم القدرة على التنسيق وخلق ثقافة واحدة للتنظيم ويتمتعون بمهارات اتصال فعالة ويتوافر لديهم الدافع الذاتى للعمل والإنجاز.

وتعرضت نظرية السمات للعديد من الانتقادات والتي منها: صعوبة توافر كل هذه السمات بشكل متكامل فى شخص واحد، وأن هذه الصفات قد يتوفر بعضها فى قائد بعينه فى حين لا يتوفر البعض الآخر، بمعنى أن السمات المشتركة بين القادة قليلة جدًا. ومن ناحية أخرى سوف تختلف الأهمية النسبية لهذه السمات من موقف لآخر كما أنها سوف تختلف من وقت لآخر. كما أن هذه النظرية تقتل روح تنمية وتطوير القادة من خلال التعليم واكتساب وصقل المهارات من خلال التدريب. وعلى الرغم من ذلك ترى بعض الدراسات الحديثة أن سمات القائد ما زالت أحد المحددات الهامة لتفسير فعالية القيادة (Lower, 2009).

ثانيًا: نظرية سلوك القائد:

أدت الانتقادات الموجهة إلى نظرية السمات فى تفسير ظاهرة القيادة الفعالة وعدم الاتفاق على سمات محددة للقادة فى المواقف المختلفة لمحاولة تفسير الباحثين لظاهرة القيادة من خلال التركيز على سلوكيات القائد تجاه مرؤوسيه على أمل تحديد سلوكيات القائد الفعال فيما عُرف بنظرية سلوك القائد Behavioral Theory. وتعد الدراسات التى قام بها العديد من الباحثين بجامعة ولاية أوهايو من أوائل الدراسات التى كان لها السبق فى هذا الشأن، ولقد حددت تلك الدراسات بعدين أساسيين لسلوك القادة هما: التركيز على التوجيه والاهتمام بالعاملين. ولقد أشارت نتائج تلك الدراسات إلى أن القائد الذى يهتم بالبعدين معًا أكثر قدرة على دفع وتحفيز العاملين.

وفى ذات السياق توصلت العديد من الدراسات التي أُجريت فى جامعة متشجان إلى نتائج مماثلة وإن كانت تحت تسمية مختلفة لبعدى سلوك القادة حيث أطلق الباحثون على البعدين: التوجه بالأداء والتوجه بالعاملين.

التوجه بالأداء Performance Oriented أو التوجه بالإنتاجية ويقوم القائد الموجه بالأداء بتحديد دوره وأدوار التابعين وتنظيم علاقات العمل وتحديد المعايير الأدائية والتركيز على برمجة العمل والاهتمام بالنواحي الفنية وذلك وهو بصدد السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ومن سلوكيات القائد الموجه بالأداء ما يلي:

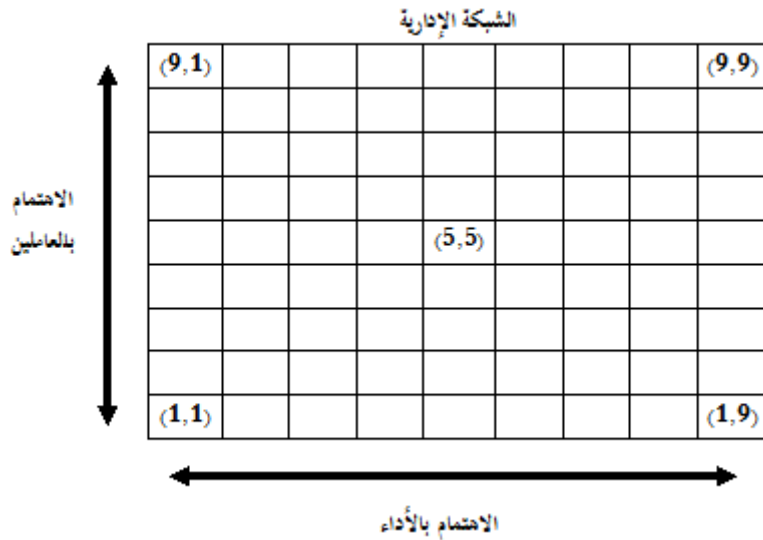
- يرى أن المهمة الأكثر صعوبة ممتعة.
- يمكن يستشير تابعيه بغرض تحسين الأداء.
- لا شيء لديه أكثر أهمية من إنجاز الأهداف أو المهام.
- يرى أن ضمان كل التفاصيل يفسر إنجاز المهام المعقدة.
- يرى أنه من اليسير تنفيذ عدّة مهام معقدة في نفس الوقت.
- يرى أنه من اليسير تحويل المشاريع الكبيرة إلى مهام صغيرة ممكن إدارتها.
- يدير الوقت بكفاءة.
- يستمتع بتحليل المشكلات.
- يطبق مفاهيم وإجراءات جديدة في العمل تعلمها من قراءة المقالات والكتب بشأن مهنته.

التوجه بالعاملين Employees Oriented يقوم القائد الموجه بالعاملين بالتركيز على العلاقات مع العاملين ودعم روح التعاون والثقة والاحترام المتبادل ويهتم بأهداف وحاجات تابعيه والسماح لهم بالمشاركة بالآراء ووجهات النظر وإشعارهم أنها محل تقدير والحرص على إشراكهم فى القرارات ذات الصلة بأعمالهم والقبول بوجود اختلافات فردية بين العاملين.

ومن سلوكيات القائد الموجه بالعاملين ما يلي:

- يشجّع اشتراك الفريق فى صنع القرارات.
- يرشد ويدرب على المهام الجديدة.
- عند تصحيح الأخطاء، لا يقلق بشأن تعريض العلاقات للخطر.
- يوضّح للموظفين الصعوبات والتفاصيل بشأن المهام أو المشروعات المعقدة.
- لا شيء لديه أكثر أهمية من بناء فريق قوى.
- يحترم حدود الآخرين.
- ينصح الموظفين بشأن تحسين أدائهم أو سلوكياتهم. يستمتع بقراءة المقالات والكتب والمجلات حول التدريب والقيادة وعلم النفس؛ وبعد ذلك يضع ما قرأ موضع التنفيذ.

ويعد بُعدى السلوك القيادي التي حددتها دراسات جامعة أوهايو وجامعة متشجان نقطة الانطلاق لدراسات الباحثين Blake & Mouton الذين قدما مفهوم الشبكة الإدارية The Managerial Grid التي تضم واحد وثمانين موقفاً قيادياً وتم التعبير عن الاهتمام بالأداء بتسع درجات من ١ حتى ٩ على المحور الأفقى، والتعبير عن الاهتمام بالعاملين بتسع درجات على المحور الرأسى، ويوضح الشكل التالى فكرة الشبكة الإدارية.



ولقد ركز الباحثان فى ضوء مفهوم الشبكة الإدارية على خمسة حالات للسلوك القيادي أفضلهم من وجهة نظر الباحثين هو السلوك القيادي (٩,٩) الذى يحقق فيه القائد أعلى درجات

الاهتمام بالأداء والعاملين في ذات الوقت حيث يدفع العاملين للعمل ويقنعهم بأن أهدافهم الفردية يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المنظمة والنمط الذي يليه (٥,٥) حيث يحقق القائد اهتمام متوسط بكل من الأداء والعاملين محاولاً التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وهناك نمط القائد الذي يركز على الأداء ويعطيه أقصى اهتمام في حين يكون اهتمامه بالعاملين عند حده الأدنى وهو النمط (١,٩) وهذا النمط يرى أن العاملين يكرهون العمل ومن ثم يجب الضغط عليهم وتوجيههم بشكل مستمر لتحقيق الأهداف التنظيمية. أما النمط المعاكس لذلك النمط فهو النمط (٩,١) وفيه يركز القائد على العاملين ويعطيهم أقصى اهتمام في حين يكون اهتمامه بالأداء عند حده الأدنى وهذا النمط يفترض إمكانية الوصول لمستويات الأداء المُستهدفة بالتركيز على العاملين. وهناك النمط (١,١) وهو نمط القائد الذي يعطي أدنى مستويات الاهتمام لكل من الإنتاجية والعاملين ويُمكن تعريفه بأنه نمط اللاقيادة أو نمط القيادة السلبية.