الـفـصل الـعـاشر

القـيـــادة

مفهوم القيادة

- هي فن او عملية التأثير على الاخرين من أجل بذل جهودهم برغبة واقتناع لتحقيق أهداف الجماعة (نوتز ودونل)
- عملية التأثير على الاخرين لتحقيق أهداف محددة (هوجتز ودورثي)
- التأثير على الاخرين في الوقت والموقف المحددين للسعي برغبة لتحقيق الاهداف التنظيمية (جولمبوسكي)
- تعرف القيادة:
  - بأنها عملية تتضمن تحديد الأهداف المراد تحقيقها والتأثير على جهود الاخرين وتوجيهها وذلك بأتباع الاسلوب القيادي الملائم لإنجاز الأهداف المحددة

مفـهـوم الـقـيـا د ة

- اذا كان الانجاز وتحقيق الأهداف جوهر القيادة فإن القدرة علي التأثير علي الآخرين هو عامل أساسي في نجاح القيادة
- هذا يتطلب أن يكون لدى القائد القوة والسلطة اللازمة لإحداث التأثير إضافة الي فن ممارستها واستعمالها

أهمية القيادة

- لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها
- لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام:

" إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داوود

- مقولة شهيرة لنابليون:

«جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب»

أهمية القيادة

- أهمية العمل الجماعي
- التأثير الإيجابي
- التغيير نحو الأفضل
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها
- تنميه وتدريب ورعاية الأفراد
- توجيه أداء العاملين نحو الانجاز
- تحقيق الأهداف المرسومه

مصادر قوة القيادة وتأثيرها

- تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير علي الاخرين للعمل لتحقيق أهداف معينة
- هذا يتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير علي مجموعة من الأفراد في موقف معين
- حتي يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد
- يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة علي النحو التالي:

1. السلطة الرسمية
2. سلطة التأثير

مصادر قوة القيادة وتأثيرها

1. السلطة الرسمية
   I. قوة المكافاة
      - توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافاة مادية أو معنوية
   II. قوة الإكراه
      - توقعات الفرد من أن تقصيره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي او المعنوي
   III. السلطة القانونية
      - المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الاداري

مصادر قوة القيادة وتأثيرها

2. **قوة التأثير**
   - مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب

I. القوة الفنية (التخصص)
   - مصدر القوة هو الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره
   - الطبيب يمارس نوعا من القوة الفنية علي مرضاه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية

II. قوة الاعجاب
   - الاعجاب ببعض الصفات الشخصية للمدير

أساليب القيادة

هناك أربع أساليب للقيادة يستعملها القادة الاداريون لقيادة مرؤسيهم وحفزهم:

1. **القيادة الدكتاتورية**
   - مركزية السلطة (التهديد, الاجبار, استعمال مبدأ الخوف)
   - دائم التهديد بالثواب والعقاب
   - خوفا من العقاب يسلك المرؤسون سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد

أساليب القيادة

2. القيادة الأتوقراطية

- يشبه القائد الدكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في عملية القيادة
- قائد نشيط وفعال ويعمل بجد
- بالرغم من مركزية السلطة الا أنه ليس متسلط على الموظفين
- ولكنه فعال في اقناع الموظفين بما يريد منهم ان يعملوه
- يقوم بكل الأعمال الادارية (تخطيط، تنظيم) وما علي الموظفين سوى التنفيذ

أساليب القيادة

3. **القيادة الديمقراطية**

- عكس القيادة الدكتاتورية والأتوقراطية
- يخلق نوع من المسؤولية لدى الموظفين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات
- هذه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنظمة
- يعتبر أكثر الأساليب فعالية

أساليب القيادة

4. **قيادة عدم التدخل**

- الموظفين لهم الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات
- القائد لا يمارس القيادة السليمة والفعالة وبذلك تأثيره علي سلوك الأفراد محدود
- هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الأبحاث ومنظمات الرعاية الصحية التي تتصف باستقلالية القرار الطبي

نظريات القيادة

- العلماء وضعوا العديد من نظريات القيادة ومنها:
  - نظرية السمات
  - نظريات سلوك القائد
  - النظرية الظرفية (الموقفية)

نظريات القيادة

1. نظرية السمات

- الأفراد يصبحون قادة لانهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة
- بمفهوم هذه النظرية القائد يولد ولا يصنع
- دراسات عديدة أجريت ولكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة وغير القادة
- من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هو اهمال دور المرؤوسين في انجاح عملية القيادة

نظريات القيادة

2. نظريات سلوك القائد

- دراسات ركزت على تحليل سلوك القائد من خلال قيامه بواجباته الإدارية
- ركزت على مستوى الإدارة العليا (العلاقة بين الإدارة العليا والمنظمة ككل)

ا. نظرية البعدين

- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه
  - يحدد الأدوار لانجاز الأهداف ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه
- تفهم واعتبار مشاعر الاخرين
  - يُنمي جو من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه
- القائد الذي عنده درجة عالية علي كلا البعدين يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤسيه

نظريات القيادة

II. نظرية الشبكة الإدارية

- الاهتمام بالافراد
- الاهتمام بالانتاج



- أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة هو أسلوب 9.9

الاهتمام بالإنتاج الاهتمام بالأفراد

نظريات القيادة

3. النظرية الظرفية (الموقفية)

- اهتمت النظريات السابقة بالقائد من حيث السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب الذي يتبعه في عملية القيادة
- القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلائم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين
  - الموقف له أهمية كبيرة في التأثير علي عملية القيادة لأنه يؤثر علي قدرات القائد في انجاز ما هو مطلوب منه
  - للتعرف علي الشخص المناسب يتم وضع ذلك الشخص في موقف معين وتترك له حرية التصرف ويتم بعد ذلك دراسة تصرفه وصلاحيته للقيادة

نظريات القيادة

I. النظرية الظرفية لفيدلر

- أشار الي أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وأيضا أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد
- فعالية القائد أو انجاز المجموعة يعتمد علي التوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في الموقف هي:

1. العلاقة بين القائد ومرؤوسية
   - علاقة جيدة بين الطرفين وتعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم
2. مدى وضوح مهام العمل ووضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين
3. درجة القوة في مركز القائد
   - يتضمن مركز القائد من حيث الثواب والعقاب للمرؤوسين
   - السلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤساءه بشكل عام

نظريات القيادة

II. نظرية المسار(الهدف)

- تقول أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه بتوضيح المسارات المؤدية الي تحقيق الأهداف من خلال ازالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم علي انجازها
- تحدد هذه النظرية أربعة أنواع من السلوك القيادي هي:

1. السلوك التوجيهي او اللآمر
   - يتم ابلاغ المرؤوس عما يجب عمله وكيف ومتى
2. السلوك المؤازر
   - يظهر القائد صداقته لمرؤوسيه واهتمامه بهم
3. السلوك المشارك
   - يشارك القائد مرؤوسيه عند اتخاذ القرارات ويتقبل اقتراحاتهم
4. السلوك الانجازي
   - يحدد القائد أهداف تشكل تحدي لقدرات المرؤوس ويظهر ثقته بالمرؤوسين في تحقيقها

نظريات القيادة

- يمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد
- في الحياة العملية نادرا ما نجد قادة ديمقراطيين أو أوتوقراطين مئة بالمئة
- عملية القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها ومن العوامل التي تؤثر علي سلوك القيادة:
  - الخبرة السابقة للقائد
  - شخصية القائد
  - الظروف المحيطة
- القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير علي مرؤوسيه بشكل يزيد من انتاجهم ويرفع الروح المعنوية لهم

خصائص القيادة الناجحة

- للقائد دور حاسم ومركزي في قيادة منظمته الي النجاح وضمان استمرارية المنظمة ونموها.
- **خصائص القيادة الناجحة**
- يمكن تحديد بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد وهي:

1. **الوعي**

- وعي القائد لمدى تأثيره علي مرؤوسيه والأسلوب الأفضل لممارسة مثل هذا التأثير
- وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته
- يتضمن الالمام بالنظريات المتعلقة بالقيادة ونظريات الحفز والاتصال

خصائص القيادة الناجحة

2. **الاحساس والتعاطف**
   - معرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين
   - معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم تؤدي الي اتخاذ السلوك الصحيح للتعامل معهم
3. **الثـــقـــة**
   - ثقة القائد بنفسه وقدراته وقدرات مرؤوسيه تؤثر بشكل كبير علي فعالية القيادة
   - القائد الذي تنقصه الثقة تؤثر علي قناعته بعدم قدرة مرؤوسيه علي تنفيذ الأعمال بمفردهم مما يضطره للرقابة والاشراف عليهم بشكل مباشر وذلك يؤدي الي تعطيل الأعمال وتأخيرها
   - يؤثر علي الدقة والسرعة في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا علي المنظمة

خصائص القيادة الناجحة

4. القدرة علي الاتصال
   - قدرة القائد علي توضيح وايصال ما يريده من مرؤوسيه
   - الفشل في مخاطبة مرؤوسيه يؤدي الي الفوضى وفشل عملية القيادة