

القيادة في المؤسسة

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المسير من أجل تحقيق الأهداف المقررة، حيث يوجه المسير ويرشد وينسق أعمال أفراد المؤسسة ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس وتتطلب هذه الوظيفة من المسير جهداً ووقتاً ومهارات، حتى يستطيع أن يقود المؤسسة نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة.

1- مفهوم القيادة

تعرف القيادة على أنها "نوع خاص من علاقات القوة يمارسه فرد من الجماعة وتعتقد الجماعة أن ذلك الفرد يملك حق تحديد أنماط السلوك لأفرادها باعتباره فرداً من أفرادها"¹

كما تعرف أيضاً أنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"²

وبالتالي فإن القيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف ووقت وظروف معينة، لاستثارتهم ودفعهم للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا على نوع القيادة الممارسة.

كما يعرف القائد على أنه "الشخص المميز الذي له قدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية ويعمل دائماً على معرفة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل عقلاني لتكوين الرؤية الواضحة والموافقة مع حاجات كل من العاملين والمؤسسة"³

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم للامتثال لمطالبه ورغباته، وقد صنف الكاتبان John French & Bertram Raven مصادر قوة تأثير القائد إلى خمسة مصادر رئيسية هي:

-قوة المكافأة: هذه القوة مصدرها قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين من خلال منح المكافأة من عدمه، بحيث يقوم بمكافأة السلوك المرغوب، والعكس بالنسبة للمرؤوسين غير الملتزمين بالسلوكيات المطلوبة يتم حجب المكافأة والتقدير.

¹ أبو الفضل عبد الشافي؛ القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 4

² كامل المغربي: المدخل لإدارة الأعمال: أسس ووظائف، مكتبة عمان، الأردن، 1994، ص 255

³ محمد الصريفي: المدير القائد، مؤسسة حرص الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 58

-قوة الإكراه: أي استخدام المسير اسلوب العقاب والتهديد لإجبار مرؤوسيه على القيام بالأعمال. إلا أن هذه الطريقة في التأثير قد تؤدي إلى تغيير سلبي في سلوك العاملين على المدى البعيد، كما أن المبالغة في استخدامه قد يؤدي إلى نتائج عكسية لأن المجموعة قد تحس بالخطر وتتضامن في الوقوف بحزم في مواجهته.

-السلطة الشرعية: هي السلطة الممنوحة للمسير بحكم المركز الرسمي الذي يشغله في التنظيم الإداري، وهذه السلطة تناسب من أعلى إلى أسفل، ويستطيع المسير من خلالها إصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير لتحقيق أهداف المؤسسة.

-قوة الخبرة: مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها القائد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، إذ يكتسب المسير بموجبها احترام مرؤوسيه. ودائما ما يلجئون إليه لحل المشكلات التي تصادفهم وأخذ رأيه في كيفية تحسين الأداء.

-قوة الاقتداء والإعجاب: ويحصل عليها القائد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه بحيث يكون هناك نوع من الجاذبية في شخصية القائد وحبهم له. ويمكن أن يكون هذا أحد مصادر التأثير عليهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف.

وبالنظر الى انتماء القائد فإن للقيادة في المؤسسة نوعان:

القيادة الرسمية: تستمد سلطتها من التنظيم الرسمي.

القيادة غير الرسمية: تقوم على اساس الثقة بالفرد التي تؤهل للدفاع عن مصالح الجماعة ودفع الآخرين

2- أهمية القيادة

إن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تظهر أهمية القيادة في:

-تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

-بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.

-مساعدة المؤسسة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثمة تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

-من خلال القيادة يمكن مساعدة المؤسسة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق الأهداف المرسومة.

تبحث هذه النظريات في الكيفية التي تظهر بها القيادة، ونذكر منها:

أ-نظرية الرجل العظيم: انطلقت هذه النظرية من تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين، ويعتقد أنصار هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد وأن هناك عددا قليلا من الأفراد تتوفر بهم صفات القيادة. ويميل البعض إلى الاعتقاد بأن هذه السمات موروثة أي أن القائد يولد قائدا. وترتبط هذه النظرية بالكثير من الأساطير القديمة التي تعتقد بوجود القائد البطل الأسطورة الذي يكون نجاحه بسبب قوى غير طبيعية يهبها الله له (كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا).

هذه النظرية لا تفسر القيادة لدى الآخرين (الرجال العاديين).

ب-نظرية السمات: السمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد، وحسب هذه النظرية القائد هو من يملك هذه السمات والخصائص. حيث تقول هذه النظرية أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها. ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم. حيث ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.

الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ظلت هذه النظرية موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية(الفسيولوجية) والعقلية والشخصية للقادة ، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة¹

ج-نظرية Ghiselli Edwin: حيث قام بدراسة العلاقة بين الشخصية والتحفيز وفعالية القيادة وقسم العوامل المؤثرة في ذلك الى:

-عوامل مهمة جدا: روح القرار، القدرات الفكرية، التوجه نحو اكمال العمل، الشعور بتحقيق الذات، القدرة على التوجيه وتشكيل الفريق

-عوامل أقل أهمية: التعاطف مع الفئة العاملة، الطاقة وروح المبادرة، الحاجة الى المال، الحاجة الى الأمان، النضج.

-عوامل غير مهمة: الجنس ذكر أو أنثى.

4-النظريات السلوكية في القيادة:

تهدف هذه النظريات إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، ونذكر منها:

أ-أساليب القيادة لـ k. Lewin: قام Kurt Lewin بتجربة من اجل معرفة أثر الأنواع المختلفة للقيادة وما يسودها من أجواء التفاعل الاجتماعي في مشاعر الأفراد واتجاهاتهم النفسية نحو القائد، ونحو بعضهم البعض وروحهم المعنوية وإنتاجهم. حيث أجريت التجربة على مجموعة من الاطفال في سن العاشرة، وزرع هؤلاء الاطفال على مجموعات صغيرة تختلف أجوائها الاجتماعية (جو استبدادي، جو تشاوري، جو الحرية المطلقة).

كانت نتائج التجربة أن سلوك الاطفال يتوقف على جو المجموعة أكثر من توقفه على الشخص الذي يقوم بدور الشخص القيادي. فقد توصل إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت الدراسة عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد. حيث تنمي روح المبادرة والمشاركة والتعاون والمسؤولية والصداقة والتوحد بالجماعة. ويتميز هذا النمط بان الجماعة هي التي تتخذ القرارات. والقائد الديمقراطي هو الشخص الذي يتمتع بالقدرة على التخيل و إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل و الصعاب التي تواجه المجموعة بصفة عامة.

إن، وحسب K. LEWIN ، فإن أساليب القيادة هي ثلاثة اساليب:

-الأوتوقراطية: يفرض القائد رأيه ولا يستمع لغيره

-الديمقراطية: يشارك القائد غيره في الأمر

-اللاتوجيه : لا يقوم القائد بأي عمل فهو بترك الأمور تمشي لوحدها

ب- الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake : تمثل دراسات جامعة أوهايو أصل المدخل السلوكي لدراسة القيادة والذي حددت فيه هذه الدراسات بعدين هامين للقيادة هما: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل. ويشمل الاهتمام بالعاملين الصراحة في الاتصالات والصداقة والدعم ومشاورة العاملين والاعتراف بجهودهم. وأما الاهتمام بالعمل فيشمل توضيح ادوار العمل والتوجيه والتخطيط وحل المشكلات واستخدام المصادر بفعالية والنقد البناء أثناء سير العمل.

استناداً لنتائج دراسات جامعة أوهايو، طور كل من (Robert Blake and Jane Mouton) نظرية الشبكة الإدارية والتي حددت خمسة أنماط لسلوك القائد وهي:

النمط الأول (1,1) وفيه اهتمام قليل بالعاملين واهتمام قليل بالعمل الرسمي وسمي هذا النمط الإدارة المتسببة، حيث ان اهتمامها متدني بالإنتاجية والقائد هنا يقوم بأدنى حد ممكن من العمل للبقاء في المؤسسة.

النمط الثاني (9,1) ويعكس اهتمام عالي بالعمل والإنتاج مصحوباً باهتمام متدني في العاملين. ويمارس القائد القوة والسلطة لتحقيق السيطرة على العاملين بالإذعان ويسمى نمط القوة والطاعة

النمط الثالث (1,9) ويعكس اهتمام عالي بالعاملين واهتمام متدني بالإنتاجية ويسمى نادي الترفيه، حيث يركز القائد على المشاعر الجيدة بين العاملين والزملاء في العمل حتى على حساب تحقيق النتائج.

النمط الرابع (5,5) ويسمى هذا النمط بإدارة رجل التنظيم، ويعكس هذا النمط التقيد بالأنظمة والتعليمات والاهتمام بمستوى أداء مقبول والموازنة بين انجاز العمل والمحافظة على رضا العاملين.

النمط الخامس (9,9) وهو أفضل نمط ويعكس اهتمام القائد بزيادة الإنتاجية والاهتمام بالعاملين ويمثل مدخلاً هاماً في الإدارة الا وهو الإدارة من خلال الفريق، ويتم انجاز العمل من الأفراد الملتزمين والذين تشترك مصالحهم ومصالح المؤسسة أو تتوافق أهدافهم مع أهدافا. بحيث يتكون مناخ تنظيمي تسوده علاقات الاحترام والثقة. وقد تم تطوير هذه الأنماط الخمسة من خلال ملاحظة سلوك القائد في مجالات الاتصالات والتخطيط ومدى الاهتمام الذي يبديه القائد بالعمل والعاملين كما في الشكل رقم (9):



الشكل رقم "": اشكال القيادة عند Mouton و Blake

المصدر: نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الاردن، 1992، ص124

5- النظريات الموقفية في القيادة

بالنسبة للنظريات الموقفية، لا يوجد نمط واحد للقيادة لكل المؤسسات. فالقيادة تختلف حسب الموقف لأنها مجموعة من المتغيرات الظرفية (يؤثر فيها الظرف). حيث أن ظهور القيادة يرجع الى عوامل خارجية - غير ذاتية. لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة، وعلى ذلك فالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أية قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر. بما أن نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية عجزت في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه (بمعنى اشمل أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر). من بين هذه النظريات:

أ-نظرية فيدلر Fiedler : يرجع هذا النموذج إلي العالم الأمريكي "Fiedler"، ويعد من أكثر نماذج القيادة انتشاراً، في وصف السلوك القيادي، حيث يرى أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد في إيجاد نوع من الموائمة بين السمات القيادية والعوامل الموقفية التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب (علاقة القائد بأعضاء الجماعة، درجة هيكل المهمة المطلوب أداؤها وقوة المركز الوظيفي)

كما يتبين من خلال هذه النظرية أن للقيادة نمطين رئيسيين هما:

التوجه نحو المهام أو الإنتاج: يركز هذا النمط القيادي على انجاز الأعمال ونتائج الأداء.

التوجه نحو العلاقات أو العاملين: يركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين الأفراد.

ب- نظرية / نموذج المسار – الهدف House et Mitchill: جوهر هذه النظرية هو أن دور المسير هو مساعدة

المرووسين في ممارسة الأنشطة والمهام التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة بالنسبة للفرد، حيث يشمل هذا الدور:

-توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية (زيادة الراتب، والترقية..... الخ) والأهداف التنظيمية (زيادة الأرباح والإنتاج..... الخ).

- زيادة العوائد التي لا يعتبرها الفرد قيمة، وعلى المسير أن يوضح للعاملين كيف تقتزن العوائد التنظيمية بأداء

الفرد وإنجازه. والقائد الفعال يساعد العاملين على أداء العمل الذي يؤدي إلى منحهم العوائد التي يعتبرونها قيمة

أي يحفز الفرد على تحقيق أداء ذو قيمة للفرد وللمؤسسة.