

المبحث الثاني مفهوم القيادة

لاشك ان القيادة الادارية موجهة منذ ان تجمع الناس حول بعضهم لاغراض اقتصادية او اجتماعية او سياسية على ان هذه القيادة لم تصبح مجال دراسة علمية الا منذ بداية هذا القرن اذ ان العناية المتزايدة التي يوجهها الباحثون لعلم الادارة لدليل واضح على ان الادارة الرشيدة هي الوسيلة لاي تقديم في اية ناحية من نواحي النشاط الانساني .

واستكمالاً لتحديد المفهوم الحديث للقيادة الادارية الفعالة لابد من تسليط الضوء اولاً على اوجه الاختلاف بين القيادة والادارة وبين القيادة والرئاسة وعلى النحو الاتي :

اولاً: القيادة والادارة

على الرغم من ان التفرقة بين القيادة والادارة ليست واضحة على الدوام بدليل ان بعض الكتاب يستخدم الالفاظ المدير ومنفذ ومشرف بمعنى واحد الا اننا سنفرق بعض التفرقة بين الاصطلاحين .

فالقيادة تطلق عادة على ميدان الاعمال على الاشخاص الذين يديرون حركة العمل منهم الذين يتصلون اتصالاً مباشراً بالايدي العاملة اما الادارة فانها تدل على مجهودات الاشخاص في المستويات العليا في سلك الوظائف الادارية .

ومع ذلك لا يصح ان ننظر الى كل من الادارة والقيادة على انها شيئان منفصلان عن بعضهما تمام الانفصال فالفرد في اي مستوى من مستويات الادارة في اية منظمة من المنظمات يقسم وقته في الواقع بين الادارة والاشراف على اعمال مرؤوسيه ولكن مع ذلك ينفق بعض الوقت في وضع سياسة قسمه او ادارته بما يتفق ومستواه الاداري في المنظمة التي يعمل فيها .

ثانياً: القيادة والرئاسة

لاشك ان لكل فرد مفهوم عن نفسه والمشتغلون بالادارة على كل المستويات يجب ان يفهموا ذاتهم فالرجل الاداري في العهد القديم كان يعتقد ان الوظيفة هي الوسيلة لتسليق السلم الاجتماعي للحصول على السلطة والقدرة على الحكم الا ان هذا المفهوم

قد تغير الان فالمطلوب الان هو القيادة وليست الرئاسة فالرئيس يوضع في منصب الرئاسة على اساس نظام محدد في حين القيادة تنبع بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها .

ومع ذلك من الممكن ان يكون الرئيس الاداري قائدا اداريا اذا توفرت فيه شروط القيادة كالقدرة على التأثير والتوجيه واستمالة الافراد لتحقيق الهدف .

ومما سبق يتضح ان القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك الاخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد اما الرئاسة فهي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرووسيه يصدر لهم الاوامر في حدود السلطات وعليهم الالتزام وان خالفوا تعرضوا للمسألة او للعقوبة .

فالقيادة دائما هي عبارة عن نتيجة وليس عنصر ويعطيها صفة القيادة "التابعين" اما الرئاسة فهي تعبير عما وصلنا اليه كنتيجة لعملية التنظيم الاداري اي ان الرئاسة بمعنى اخر هي تعبير عن نوعية الوظائف المكلفة بالاشراف على موظفين تابعين وفي داخل وحدات يحددها التنظيم وقد تكون الرئاسة بهذا المفهوم في المستوى الاعلى وتسمى ادارة عليا او في المستوى المتوسط فتسمى ادارة وسطى او في المستوى التنفيذي فتسمى ادارة مباشرة او اشرافية .

وعليه تختلف القيادة الادارية عن الرئاسة الادارية فالرئيس الاداري عادة ما يأتي عن طريق التعيين اي انه مفروض رسميا على اعضاء المنظمة فاذا لجأ الى استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المنظمة بصفة اساسية فهو رئيس اداري فقط اما اذا اتجه الى بسط نفوذه بالاقناع والرضا واستمالة افراد التنظيم اليه وجعل السلطة الرسمية اخر الوسائل التي يلجأ اليها فقد اصبح قائدا اداريا بالاضافة الى كونه رئيسا .

ولذلك من الممكن ان يكون كل قائد اداري رئيسا اداريا ولكن ليس بالضرورة ان يكون كل رئيس اداري قائدا اداريا .

فتعرف القيادة بأنها : العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف والسعي للوصول اليه .

كما تعرف بأنها القدرة على الحصول على تعاون وتجاوب الافراد العاملين تحت اشراف رئيس معين والحصول على احترامهم لرئاسته وقبولهم لها او بعبارة اخرى القدرة على التأثير في سلوك جماعة من الناس من اجل دفعهم للعمل المشترك المثمر لتحقيق هدف معين .

وتعرف كذلك بانها فن استمالة الافراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك .

ولعل افضل تعريف للقيادة الادارية يتفق وطبيعة العمل في المنظمات الادارية هو انها : القدرة على التأثير في سلوك الافراد العاملين واستمالتهم لتحقيق الهدف المشترك عن طريق القبول والرضا اساسا او باستخدام السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى.

نظريات القيادة وانماط السلوك القيادي

من الطبيعي ان تظهر اختلافات عديدة في مفهوم القيادة او طبيعتها ، وذلك حسب العصور التي قامت فيها بحوث القيادة وتطور العلوم الانسانية وان تطور هذه العلوم وتقدم بحوثها ونتائجها كل ذلك له شأن كبير في الوقوف على حقيقة القيادة وطبيعتها واستمرار تغيير مفاهيمها من الاقدام الى الاحداث ولا يزال هناك اختلاف في الرأي حول صلاحية نظريات القيادة في تعميق المفهوم الاداري لموضوع القيادة اذ درجة الاتفاق والاختلاف عميقة بين نظرية واخرى وخاصة بين نظريات العلاقات الانسانية ونظرية الموقف (الظرف) ونظرية الاكتساب (تدريب الافراد) ونظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن التنظيمي ونظرية السمات ... الخ .

وهكذا يرى البعض ان القيادة خاصة من خواص الجماعة ويمثل فيها القائد مكانا او مركزا او وظيفة على رأس الجماعة ليحقق لها اهدافها بالطريقة التي تريدها والاسلوب الذي يلائمها او يقوم بنشاط معين يعتبر ذا اهمية خاصة للجماعة ومتفقا مع امالها وتطلعاتها والبعض الاخر يرى ان القيادة خاصة من خصائص الفرد اذ يتسم القائد بصفات معينة تهيء له ان يتبوء مكانا على رأس الجماعة ايا كانت اهدافها واهدافه اخرين يرون ان القيادة ترتبط بالموقف الذي تواجهه الجماعة فحينئذ يبرز من بين اعضائها من يستطيع ان يواجه ذلك الموقف وانطلاقا من تأثر القيادة بالفرد او بالجماعة يمكن تبويب نظريات القيادة الى :

١- نظرية السمات

٢- نظرية الموقف

٣- النظرية التفاعلية

١- **نظرية السمات (المدخل الفردي)** : سادت افكار هذه النظرية في اوربا في القرن الثامن عشر وتحوي في مفهومها على ان القيادة تقوم على سمة او مجموعة سمات يتمتع بها فرد معين وان عددا قليلا لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من ان يكونوا قادة وهذه السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة اذ ان القادة يولدون ولا يصنعون وهذا الاتجاه يرتبط بما تم في الماضي من محاولات لاكتشاف صفات وقدرات القائد بواسطة دراسة شخصيات القادة الذين ظهوروا في المواقف التاريخية القديمة وتحديد خصائصهم ودرجة انتشارها بين القادة تحت ظروف مختلفة وكان نتيجة هذا الاتجاه هو وجود قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد كالقدرة على قراءة افكار الغير وعلى استقراء المستقبل وله قدرات اسطورية خارقة تفوق ما يتصف به الشخص العادي وتمثلت هذه في نظرية الرجل العظيم التي كان لها الاثر على بعض العلماء والباحثين في صياغة نظرية السمات .

٢- **نظرية الموقف (المدخل الاجتماعي)** : هذه النظرية لا تهمل شخصية القائد وتفترض بان المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بجماعات خاصة قد تختلف عن تلك التي تلزم لقيادة جماعة اخرى وهذا الاتجاه ادى الى ظهور الكثير من الباحثين في - المانيا وانكلترا وامريكا - الثلاثينات والاربعينيات من هذا القرن قاموا بدراسات واسعة تستند الى الاختبارات الموقفية للقيادة توصلوا فيها ان اختلاف المجتمعات والتنظيمات والمستويات الادارية تجعل السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله ومن اهم الكتاب جولمبيوسكي وفيدرل وريدين وهكذا ظهر ان نظرية الموقف لا تعني ان الموقف وحدة هو الذي يخلق القائد وانما تعني ان السمات التي تمدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير الموقف وان الاختيار بين انماط القيادة لمواجهة موقف لا يتم الا بعد نشاط ايجابي من جانب القائد للتعرف على حقيقة الموقف وتحديده وذلك لمواجهة من جميع النواحي .

وان المواقف المختلفة تتطلب قيادات مختلفة تبعا لذلك وهذا يصعب تحقيقه كما يصح ان يكون الموقف محتاجا الى قائد بذاته ويتصف بصفات خاصة تصلح لقيادته ومع ذلك فان هذا القائد لا يستجيب للموقف مع توفر هذه الصفات فيه اذن ليس من الضروري لنجاح القيادة ان تتوفر لعناصر الموقف صفات خاصة في القائد .

٣- **النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي)** : نتيجة للسلبات السابقة في كلا النظريتين الفردية والجماعية ظهر ان القيادة هي ثمرة للتفاعل بين سمات

القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة حيث التوفيق من خلال النظر للقيادة على انها عملية تفاعل اجتماعي ليس بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وانما التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي اي لابد من وجود ما يأتي :

- السمات الشخصية للقائد
- عناصر الموقف
- متطلبات وخصائص الجماعة المقودة
- متطلبات الوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي

وهذا الاتجاه بالنظرية يتصف بالديناميكية وعلى اساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات التي تؤثر في القيادة .

- ١- الاسلوب الدكتاتوري : وهو الاسلوب الذي يركز على تصور : ان على المدير ان يأمر وما على الاخرين الا ان يطيعوا او امره وينفذوها وذلك انطلاقا من السلطة الرسمية التي يتمتع بها والتي تجعله يركز السلطة وحق اتخاذ القرار في يديه ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة اوضاع العمل ولذلك يطلق على هذا الاسلوب ايضا بالاسلوب المتسلط او القيادة المتسلطة .
- ٢- الاسلوب اللبرالي : وفي هذا الاسلوب يعطي المدير الحرية الكاملة للفرد والجماعة التي يعمل معها بحيث لا يشارك هو مع هذه الجماعة الا بتقديم الحد الادنى من المجهود الشخصي والتوجيه ولذلك يطلق على هذا الاسلوب بالاسلوب اللبرالي او الحر في القيادة
- ٣- الاسلوب الديمقراطي : ويقوم هذا الاسلوب اساسا على مساهمة ومشاركة المدير مع المجموعة العاملة في اتخاذ القرارات بصورة ديمقراطية بحيث تصبح هذه القرارات قرارات المجموعة بكاملها كما يتولى المدير مهمة ادارة المناقشات بشكل ديمقراطي ايضا ولذلك يطلق على هذا الاسلوب بالقيادة الديمقراطية او القيادة بالمشاركة .

انواع القيادة

القيادة الكيرزماتية

ويعني مصطلح الكيرزما سحر الشخصية والموهبة والقوة التي يتحلى بها القائد من حيث تأثيره في الآخرين وتعرف القيادة الكيرزماتية عن طريق سمات القائد الجذابة عبر احساس المرؤوسين به وبسلوكه المثالي المؤثر مثلا في صياغة الرؤية الاستراتيجية والاتصالات المتميزة معهم والثقة العالية فيهم . واستنادا الى مرجعها "هاوس (١٩٧٦)" فقد شدد على ان القادة الكيرزماتيين يملكون حاجة عالية للقوة والتأثير وثقة عالية بالنفس ومهارات لفظية ممتازة وعطف قوي على الآخرين وبما يمكنهم من تحفيز واقناع الآخرين بأفكاره وعليه تعد الكيرزما سمة فردية يتحلى بها القائد وتمكنه من الهام وتحفيز ودفع المرؤوسين لتحقيق النتائج الايجابية لجميع الاطراف .

القيادة التبادلية

تقوم نظرية القيادة التبادلية كما وردت لأول مرة على يد العالم (Burns) عام (١٩٧٨) ويعد تطورها من قبل الباحث (Bass) عام (١٩٨٥) على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق اهداف معينة وعندما يتخذ القائد المبادرة للتواصل مع المرؤوسين بقصد تبادل اشياء ذات قيمة للمنظمة وعليه بعكس نمط القيادة التبادلية علاقة القائد بالمرؤوسين عن طريق مبادلة ادائهم للمهام والواجبات بالمكافآت والعقوبات في ضوء سلسلة المعاملات التي تجرى من قبله .

القيادة التحويلية

يتناول مفهوم القيادة التحويلية تأثير تفاعل القائد مع مرؤوسيه عن طريق تغيير الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد وتوضيح الاعمال والمهام وتشجيعهم على ابتكار الاساليب الجديدة للتعامل مع المشكلات الادارية والتنظيمية والاجتماعية واثارة الحماسية وزيادة الثقة بقدراتهم وامكانياتهم .

المهارات القيادية ومواصفات القائد الاداري الناجح

اولاً: مهارات القيادة الادارية الجيدة

تتطلب القيادة الادارية الجيدة توافر عدد من المهارات القيادية التي تجعلها قادرة على اداء دورها بالشكل المطلوب وبصفة عامة ينبغي ان تتوافر لدى القائد الاداري الناجح المهارات الثلاث الآتية :

- ١- المهارات الانسانية : وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق فرص العمل كفريق بين الافراد العاملين في المنظمة انطلاقاً من العلاقات الانسانية والتي هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير وبالتالي تصبح المهارة الانسانية شرطاً يجب توفره في المدير .
- ٢- المهارة الفنية : ويقصد بها معرفة وفهم المدير لنوع العمل الذي يؤديه فعلى سبيل المثال مدير الحسابات ينبغي ان يكون ملماً بقواعد المحاسبة واصولها ومدير الافراد والخدمات الادارية ينبغي ان يكون دراساً لاسس ادارة الموارد البشرية ومشاكلها
- ٣- المهارة الفكرية : وهي قدرة المدير على تصور الامور ورؤية الابعاد الكاملة لاي مشكلة اي قدرته على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة التي تعمل في ظلها المنظمة التي يديرها.

ولذلك اكد الواقع العملي للاجهزة الادارية ان من اهم المواصفات المطلوب توافرها في القائد الاداري لكي يستطيع ادارة منظمته بنجاح هي :

١. القدرة على وضع الاهداف الاساسية للمنظمة وتوجيه المرؤوسين باتجاه تحقيق تلك الاهداف .
٢. القدرة على قيادة المنظمة باتجاه اهدافها المرسومة وفق الخطة المعدة بأسلوب علمي ومبرمج وعدم الاكثار من اصدار القرارات التي من شأنها الغاء القرارات السابقة .
٣. القدرة على تطوير واقع السياسات المتعمدة في منظمته بما يواكب التطورات الحديثة والجارية في العلم والتكنولوجيا .
٤. الاعتماد على الاشراف والسيطرة الكاملة على العمليات الاساسية التي تجري في المنظمة وامتلاكه تصور واضح بان امور منظمته بمختلف جوانبها تسير وفق الاصول وحسبما هو مقرر ومرسوم .

٥. القدرة على التعرف على مشاكل ومعوقات العمل قبل وقوعها .
٦. القدرة على حسن توزيع المسؤوليات وتقسيم العمل وتفويض السلطات على مرؤوسيه ومتابعة حسن تنفيذها .
٧. الاستعداد الكامل لسماع مرؤوسيه وتبادل وجهات النظر معهم والاطلاع على مقترحاتهم واحترام ارائهم واشعارهم بالدور الفعال الذي يقومون به في التخطيط والتنفيذ والمتابعة .
٨. الاطلاع على وجهات نظر الاخرين سواء ضمن اطار منظمته او خارجها والاستعداد لتقبل الانتقادات الموجهة لمنظمته وعدم التسرع والانشغال في الرد على تلك الانتقادات بل لابد ان يخضع كل رأي او مقترح او انتقاد للدراسة والتحليل الكامل قبل اصدار اي قرار بشأنه .
٩. امتلاك القدرة والكفاءة التي تمكنه من تقييم عمل مرؤوسيه ومكافأة الجيدين والمبدعين وتوجيه الاخرين والمحاسبة العادلة للمقصرين .
١٠. القدرة على غرس روح الشعور بالمسؤولية في نفوس مرؤوسيه اتجاه مصير مستقبل منظماتهم باعتبارها جزءا لا يتجزأ من اقتصاد البلد واشعارهم بانهم يتحملون هذه المسألة الفعالة في البناء والتغيير والتطور .
١١. اعتماد اسلوب الاجتماعات المنظمة مع اطراف الانتاج ومرؤوسيه للتداول في شؤون المنظمة واطلاعهم على العقبات التي تواجه سير العمل ومساهماتهم في تقديم الاقتراحات بشأنها .

