

الفصل الأول

القيادة وتنمية الموارد البشرية

تعريف القيادة:

تُعرف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية

وللقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به المدير أثناء تفاعله مع غيره من أفراد، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.

ومن ثمَّ فإن القيادة شكل من أشكال التفاعل بين المدير والمرؤوسين، حيث تبرز سمة القيادة والتبعية، وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

والقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم

لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله البعض: "فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة".

أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغيير في الظروف المحيطة بالمؤسسة التي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً "فالقدره على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع".

المدير الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المؤسسة، فالجانب السلوكي في علاقة المدير بمرءوسيه وزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالألات وحتى يستطيع المدير القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

ومن ثمّ نحن بحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية.

مصادر تأثير القيادة:

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عنهم، ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي:

السلطة الرسمية: ومن مظاهر هذه السلطة:

- السلطة القانونية: مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل.
- قوة المكافأة: مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.
- قوة الإكراه: مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيجلب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.
- قوة التأثير: مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها:
- القوة الفنية (التخصص): ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس.
- قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية المدير.

نظريات القيادة:

تعددت نظريات القيادة في جميع الكتب الإدارية، ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان.

القيادة الموروثة:

يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من الله - سبحانه وتعالى- لشخص المدير إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات أنها فشلت في:

- اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها المدير والضرورية لدعم شخصيته.
- تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

القيادة المكتسبة:

هي الخبرة والتمرس في الحياة فالمدير الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية، ونظراً لعدم قدرة نظرية القيادة المكتسبة على تحديد سمات المدير الفعال والمدير غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (المدير) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

أ- الخط المستمر في القيادة:

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن المدير يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب- نظرية ليكرت في القيادة:

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج، وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

- 1- النظام الاستغلالي: وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرءوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.
- 2- النظام المركزي النفعي: يشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه ورقابته.
- 3- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرءوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.
- 4- النظام الجماعي المشارك: تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ج- نظرية البعدين:

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.
- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وأثبتت هذه الدراسات بأن المدير يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين.

د- نظرية الشبكة الإدارية:

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك المدير:

- الاهتمام بالأفراد.
- الاهتمام بالإنتاج.

هـ- نظرية الموقف:

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين، والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى.

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به المدير وجماعته، ولا تعتبر القيادة موهبة فالمدير الناجح هو ذلك المدير الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

تقسيمات أخرى للقيادة مثل:

القيادة العلمية:

تنبع من الحركة العلمية، ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه بنظرية (X) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يجب العمل ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يجب المسؤولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين:

- 1- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- 2- تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا.

القيادة الإنسانية:

تؤكد النظرية على أهمية دور الفرد ومساهمته في المؤسسة، وأنه لا بد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى.