

الفصل الثامن القيادة

تمهيد:

مما يجري على الألسنة في موضوع القيادة بصفة عامة حتى ولو كانت قيادة سيارات أنها فن وذوق وأدب وتتضاعف تلك المعاني والمترادفات في قيادة وإدارة المؤسسات التي تتعلق بحياة الإنسان. فقيادة المؤسسات الناجحة هي القيادة التي تحدد الغرض والهدف وتقرر تخصيص الموارد والقدرات والخبرات لهذا فإن القيادة الناجحة هي نجاح الشركة وهي النجاح في الأعمال، وإن الاستثمار فيها هو الأفضل وذلك لأن القيادة الناجحة تقدم المثال في الهام العاملين وتأثيره من جهة وضمان الاستجابة الطوعية من قبل العاملين لتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى ومهما قيل على أن القادة يصنعون فإن القيادة هي قابلة للتدريب، فإنها تظل في حالات كثيرة ملكة وموهبة وقدرات استثنائية للأفراد وتساعد الظروف المواتية المرؤوسين المتميزون على إنجازها بما لا يمكن غيرها القيام به، والقيادة بطبيعة الدول الأعلى الذي تتطلع به تمتلك القوة العظيمة في التأثير. والواقع أن قوة تأثير القيادة بفعل الشخصية الكاريزمية أو بفعل الرؤية الملهمة أو بالنتائج التي تحققها، هي التي تجعل القيادة هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية من موارد مالية ومادية وتنظيمية في الشركة^(١).

وهذا يفسر حقيقة أن القادة هم الذين يصنعون في حالات كثيرة النجاحات المدوية كما أنهم عند فشلهم يصنعون حالات الفشل المدوية أيضاً^(٢).

القيادة ليست فقط ذات خصائص شخصية أو أدائية عالية تستجيب لحاجات السوق في التميز، وإنما أيضاً تكون قيادة أخلاقية وقيادة ملهمة بالأخلاقيات، وقيادة تطوير مدونة أخلاقيات الشركة وأن تكون نفسها

(١) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية، ٢٠٠٢م، ص ٢١-٢٥.
(٢) رسل برتلاند، حكمة الغرب، ترجمة: فؤاد زكريا، ج٢، عالم المعرفة، العدد ٧٢، الكويت، ١٩٩٠م، ص ٥٤-٥٦.

القدوة الأخلاقية في الالتزام بها. لكي تستطيع أن تكون ذات تأثير في كل أخلاقيات قطاع الأعمال هذا ما جعل شركات الأعمال والمؤسسات العامة تتجه أكثر فأكثر نحو جعل نزاهة القيادة الشرط الأخلاقي المسبق لوجود وتولي القيادة^(١).

إن تزايد عدد الشركات في كل بلد وإقليم في العالم وتساعد حدة المنافسة في بيئة الأعمال تزخر بالتغيرات السريعة وغير المسبوقة، جعل القادة المتميزين عملة نادرة في ظل طلب متزايد عليهم، وللقيادة اليوم دور أساسي ومهم في بيئة الأعمال والقيادة الفعالة المهمة في الماضي والحاضر لا تتألق إلا في فترات الأزمات والمخاطر الجسيمة التي تجعل من وجودها ودورها ضرورة ملحة من أجل البقاء والنجاح في السوق^(٢).

تعريف القيادة:

القيادة نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها كما جاء في المثال: إذا كنت أمامي فكن أمامي، ويسوقها من خلفها وفي ذلك المعنى إشارة إلى أن مكان القائد هو المقدمة ليكون دليلاً لأتباعه ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم^(٣).

القيادة: هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أية مهمة أو هدف أو مشروع.

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف.

القيادة هي المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق.

القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.

(١) دنكان، وجاك، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩١م، ص ١٢٧-١٣٠.

(٢) بيتر داركر، الإدارة للمستقبل، التسعينيات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٤م، ص ٢٢٣.

(٣) ابن المنظور، لسان العرب، ج ٥، ص ٢٥٣.

القيادة هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخر لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك^(١).

القيادة هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول الاهتمام والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.

القيادة هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطاءهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضاء.

القيادة: هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي وهذا التعريف يجعل القيادة لا تقتصر على الشركات ومجالات العمل الإداري وإنما قد توجد في المدرسة والمسجد والكنيسة والأسرة والعائلة والقبيلة والدور الاجتماعية الأخرى^(٢).

القيادة وفق التحول الإلكتروني هي القائد الخارق الذي يظهر للآخرين كيف يقودوا أنفسهم.

القيادة الفعالة هي التي تعمم حس القيادة على العاملين ليكون كل واحد منهم جزء من القيادة أو هو القيادة في مهامه وتعامله.

عدّ القيادة ميزة تتوافر في القائد الجيد، من خلال القدرة على استيعاب المتطلبات الحديثة لضرورة التغيير نحو الأفضل لغرض تحقيق الأهداف المحددة وما لها من اثر في تطوير الفرد بالمجتمع. التوصل إلى تعريف مفيد للقيادة لا بد من أن نفهم المصطلحات الرئيسية لمفهوم القيادة.. إذ يرى بأنها العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيراً على باقي أعضاء الجماعة. بأنها مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم^(٣).

(١) رسل برتراند، مرجع سابق، ص ٢٧.

(٢) بفرديج، و. أ. ب.، فن البحث العلمي، ترجمة: د/ زكريا فهمي، دار إقرأ للنشر، لبنان، بيروت، ١٩٩٢م، ص ١٩٥-١٩٦.

(٣) مرسي السيد عبد الحميد، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، ص ٣٣.

كما عرفت بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعتراهمم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد. كما يذكر بأنها الجهود المبذولة للتأثير على تغير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف منظمة. كما تشير بأن القيادة هي عملية التأثير في نشاطات المجموعة من أجل الاتفاق على وضع الأهداف وتحقيقها^(١).

ونلاحظ من خلال التعريفات السابقة بأن القيادة هي العنصر المؤثر والرئيسي في النشاطات من أجل الوصول بقدرات الفرد إلى أقصى طاقة في كافة النواحي البدنية والعقلية والعصبية والنفسية والاجتماعية، وذلك لأن القيادي الناجح هو الذي يمكن أن يكسب ثقة من يقودهم، وهذا نتيجة الحكم الصائب والتقدير الصحيح للأمور التي يعالجها مع الآخرين والتصور المسبق للأهداف الآنية والبعيدة التي يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.

أهمية القيادة:

لو استطعنا أن نتخيل مجموعة من الأفراد في مؤسسة دون مدير، دولة بدون رئيس فريق رياضي دون كابتن، جيش دون قائد، طاقم بحارة دون ريس أو حتى مجموعة تؤدي صلواتها جماعة دون إمام، لعرفنا مدى الإرباك والفوضى التي تحدث في غياب القائد ومن هنا تتبع أهمية القيادة في دورها المتعاظم في تنسيق جهود أفراد الجماعة وحفزهم والتأثير عليهم للوصول إلى الأهداف المحددة.

قال ﷺ: (إذا كنتم ثلاثة فأمرُوا أحدكم)^(٢).

وقد ذكر درويش أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها وحيويته واستمرار وجوده^(٣).

(١) محمود سلمان، مفهوم القيادة والإدارة، مطابع رابط العالم الإسلامي، مكة المكرمة، ٢٠٠٤م، ص ص ٩٠-٩١.

(٢) حديث شريف، رواه أبو داؤود.

(٣) عبد الكريم درويش، ليلي نكلا، أصول الإدارة العامة، عمان، ١٩٩٣م، ص ص ٨٥-٨٦.

وذكر نوربرت هرمان أن القيادة هي القوة الحاسمة خلف المنظمات الناجحة وهي ضرورية للحفاظ على حيوية هذه المنظمات والمؤسسات وقدرتها على الاستمرار يجب أن تكون القيادة نابعة من الإدارة الشخصية ولا يجوز أن ينظر إليها على أنها جزء من مهمة. لا تعني القيادة الإرشاد والتوجيه فقط بل تعني أيضاً تحمل المسؤولية^(١).

القيادة تلزم الإنسان بالتصرف ويمكن أن يكون القياديون رواد التغيير والتطور إذا تمكنوا من إيقاظ المشاعر والانفعالات، فعبر التاريخ وفي الثقافات في كل مكان كان القائد في أي مجموعة بشرية هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون بحثاً عن الطمأنينة والوضوح عندما يواجهون عدم تأكد أو تهديد، أو عندما يكون هنالك عمل يجب القيام به^(٢).
فالقائد يعمل كالدليل العاطفي للجماعة^(٣).

وقد ذكر نابليون بوناپرت في أهمية القيادة: إنني أفضل جيشاً من الأرناب يقوده أسد على جيش من الأسود يقوده أرنب.

وقد ذكر محمود المساد: إن مضمون القيادة الفعالة يتطلب من القائد بطريقة أو أخرى أن يباشر أو يبادر إلى صياغة الرؤية والقيم والرسالة وبعدها يقود الآخرين إلى الأمام ابتداءً من قيادة المؤسسة والمستوى الأولى فيها بحسب هيكلها التنظيمي وحتى القواعد فيها والمتعاملين معها والمتأثرين بها والمؤثرين فيها.

إن القائد كمهندس اجتماعي معني ببناء وتشبيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة والمتعاملين معها يجب أن يكون في جزء من شخصيته فناً وفي جزء آخر مصمماً وفي جزء معلماً حرفياً يواجه التحديات في سبيل صف الأجزاء في البناء الاجتماعي بمثابة التعمير لتصبح

(١) بورترت هرمان، الإدارة بالتوفيق: الخيط الواصل بين السلطة والتبعية، تعريب: د/ هاني صالح، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٣م، ص ٦٨.

(٢) بينس ونانوس هول، القوى القيادية، بيروت، ١٩٩٠م، ص ٧٩-٨٠.

(٣) دانيال جولمان وآخرون، القادة الجدد: تحول فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج: تعريب: عثمان الجبالي، بشير أحمد سعيد، دار المريخ لنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠٤م، ص ٣١.

مركباً متفرداً مبدعاً، يقف شاهداً دالاً على رؤية القائد ودليلاً مادياً يجذب المدركين له من المتعاملين مع المؤسسة^(١).

ذكر محمود المساد: أن أهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات، وتساعد القيادة في تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان، كما تمكن من السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إضافة إلى مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. وختاماً فهي قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. ومما سبق يتضح أن أهمية القيادة تتبع من دور القائد المحوري في المنظمة في عملية توليد الأفكار ووضع الرؤية وتحديد الرسالة ثم حفز العاملين وتنسيق جهودهم وترقية أدائهم للوصول إلى أهداف المنظمة بما يمكن من تحقيق رسالتها.

الإدارة والقيادة:

إن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين ويقول روبنتر وكولتر: إن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين.

إن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية والأفكار في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركزه الإداري^(٢).

القائد يعظم قدرته في التأثير بالآخرين بأن يكون صاحب رسالة أو رؤية تلامس الطموح والمشاعر المتوهجة لدى التابعين في حين يميل المدير لأن يكون

(١) محمود المساد، القيادة: سلسلة الإدارة العلمية، مكتبة لبنان، بيروت: ٢٠٠٥م، صص ١٠٧-١٠٨.

(٢) نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية ومقولة نهاية الإدارة، المجلة الإدارية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، العدد الرابع، ٢٠٠٤م، صص ٢٠٧-٢١٢.

ذا قدرة رشيدة في استخدام ما يمتلك في يديه من أنواع القوة (الشرعية، العائد، العقاب) ليحقق التزام العاملين.

إن القيادة تتعامل مع العوامل الناعمة في التابعين كالمشاعر الذاتية والقدرات والخبرات خارج التوصيف الوظيفي في حين أن الإدارة تتعامل مع العاملين من خلال عوامل صلبة تتمثل في العناوين والتوصيفات الوظيفية في كل منها، لهذا فإن القيادة تتعامل مع التغيير الذي تبادر به وتصنعه في حين أن المديرين عادة يتعاملون مع التغيير الذي يفرض عليهم بفعل تغيرات البيئة أو المنافسين أو تقاوم مشكلات العمل مع الوقت والتغيير الذي يأتي به القائد عادة ما يصعب توصيفه ويكون أصعب بكثير من عنوان وتوصيف العمل في كل وظيفة. وبناءً على ذلك نلخص إلي أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوى وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين وتتمثل في^(١):

١. **قوة الرؤية:** إن القادة الرساليين ذوي الرؤية في عالم الأعمال اليوم تتفوق كاريزما الرؤية فيهم على كاريزما الخصائص الأخرى.
٢. **قوة الخبرة:** وهي القوة الناتجة من المعرفة والمهارات الخاصة التي يتمتع بها القائد مما يجعله أكثر قدرة على تقديم الخيارات الطموحة والتوجيهات المحفزة للعاملين.
٣. **القوة المرجعية:** وهي القدرة على التأثير بالآخرين بالاعتماد على الصلة الشخصية أو الخصائص الكاريزمية، لأن الأفراد يميلون لتقليد سلوك من يحترمونه.
٤. **قوة القدرة الأخلاقية:** إن القائد الذي يمارس تأثيره في إطار من الأخلاقيات ويلعب دور القوة الأخلاقية يقدم ذلك نموذجاً للسمعة الطيبة والنزاهة والثقة في العلاقات وهذا بدوره يزيد من ولاء العاملين لمؤسساتهم بدلاً من التسريجات الجماعية التي تلجأ إليها المؤسسات لحل أزماتها.

(١) بافينبرجر وبيل كارو، إتش تي إم إل ٤ (HTML4)، ترجمة: د/ خالد العامري، دار الفاروق للنشر، مصر، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٣٠٧-٣٠٩.

ولابد من التأكيد على أن هذه القوى في القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتأثير الشخصي الاجتماعي للقائد في علاقته البيئية مع العاملين مما يتطلب منهم مهارات خاصة في استخدام هذه القوة وتأثيراتها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

أما الإدارة فهي تتسم بقوى المركز وهي من المصادر الخارجية للتأثير الذي تمارسه على العاملين وتضم قوى المركز القوى الآتية:

١. **قوة الشرعية:** وهي التي تنبثق من السلطة الرسمية المقترنة بالمركز الإداري.

٢. **قوة الثواب:** وهي تتمثل في الترقيات والحوافز والكورسات الداخلية والخارجية والعلاوات.

٣. **القوة القسرية:** وهي عبارة عن الحوافز السلبية مثل العقوبات والجزاءات والحرمان من الحوافز وتنزيل الدرجة والخصم من المرتب والإيقاف من العمل والفصل.

إن هذه المصادر الخارجية لقوة المركز التي ترتكز عليها الإدارة تتوفر لكل المديرين بدرجات مختلفة ولكن استخدامها يمكن أن يتم بطريقة تتداخل مع القوة الشخصية.

أدوات القيادة:

إن القائد الناجح لا يمكن أن يتعامل مع الظروف المتعددة الداخلية والخارجية بنفس الأسلوب والأدوات، لأنه يدرك جيداً أن كل طرف من الأطراف له مجاله وأولوياته وحاجاته الخاصة كما أن لكل موقف بصماته الخاصة وظروفه المتميزة بالعلاقة مع المؤسسة.

كذلك كل طرف من أصحاب المصالح له مطالبه وخصائصه وبالتالي

يتطلب أدوات في التعامل والاستجابة ومن أدوات القيادة الآتي:

١. **الرؤية والأسلوب:** على القائد قبل أن يقود الآخرين لابد من أن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته. إن الذات هي مصدر الخبرات الأولى كما أنها مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميز وبالفخر بعد النجاح، والتصور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذ ظل مجرد شعور ذاتي بل لابد أن يتحول إلى رؤية متميزة وأسلوب متميز ممكن التعبير عنه.

٢. **الثقة:** هي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين، وليس بالطريقة التي اعتاد الوالدان فرضها على الأبناء، أو اعتاد المديرين فرضها بالأوامر القديمة على العاملين وإنما بالأهداف والقيم المشتركة وبقدرة القيادة على إلهام وتشجيع العاملين بأن يقومون به هو جوهر قيادته. ويقول ديلف وزملاءه: كل يوم علينا أن نعبر عن ثقتنا بالأفراد العاملين بما يجعلها ذلك بمثابة أسلوب حياة قائم على أفرادنا الجديرون بالثقة.

٣. **الأخلاقيات:** الأخلاقيات تعتبر أهم علاقة مع المجتمع فمع أن المجتمعات تعجب بقيادتها الكفؤة إلا أن الكفاءة في أذهان الجمهور لن تبقى طويلاً، وإنما تبقى لفترة طويلة جداً هي الأخلاقيات ومن خصائص القيادة هي المسؤولية أخلاقياً واجتماعياً.

٤. **الكفاءة:** الكفاءة تعني تعظيم النتائج التي ترضي حملة الأسهم وتشجيع الآخرين من أمثالهم على استثمار مواردهم وتحسين مناخ الثقة لديهم بإدارة وقيادة الشركات. وأن الكفاءة رغم كل ما يبدو عليها من اهتمام مادي بتعظيم الربح فإنها تحمل دلالة أخلاقية عالية وذلك أن القيادة الرديئة التي تعرض مؤسساتها للإفلاس مثلاً إنما تسيء استخدام موارد المجتمع وعدم التعامل معها بأمانة كافية. كذلك عدم الكفاءة يضر إضراراً شديداً بالعاملين وأسرههم ويضر بالمجتمع بآثره.

٥. **القيمة:** إن الشركات أصبحت تدرك أن قيمتها السوقية لا تتحدد بقيمة المبيعات التي تحقق في المدى القصير وتتذبذب خلال الفترات، وإنما هي تحدد بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، وهذا يعني إن المبيعات هي نتيجة في حين أن العلاقة مع أصحاب المصلحة هي إستراتيجية بعيدة المدى لا بد للقيادة أن تتبناها من أجل النجاح بعيد المدى.

٦. **التميز:** التميز والميزة التنافسية هي روح العلاقة بين قيادة الشركة ومنافسيها، ولكي يكون هذا التميز حقيقياً فعلى القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها وهذا التميز يكون أساس تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا

يستطيع المنافسون مجاراتها، لهذا نقول أن القيادة هي عملية التميز في إنشاء القيمة بطريقة تتفوق فيها على جميع منافسيها.

أساليب القيادة:

إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، إن أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في المواقف المختلفة (١). إن القائد الذي يتبع الأسلوب التسلطي تتسم بطريق تفكيره بالفردية والأحادية وهو لا يعتبر بأي قيمة للمرؤوسين في حين أن سلوك القائد الديمقراطي التشاركي يميل إلى احترام آراء الآخرين ويمنح في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين وقبول ذلك بانفتاح واستعداد، وخلافه القائد التسلطي الذي يضيق ذرعاً بالآراء ويتسم ردود فعل سلبية إزاء المرؤوسين وعدم الاستماع إلى آرائهم مهما كان مستوى تأهيلهم، وهو استقلالي في كثير من الأحيان يستمع آراء الآخرين وينسبها إلى نفسه.

وقد صنف (كورت لوين) أساليب القيادة إلى أربعة أساليب:

١. **الأسلوب الدكتاتوري:** ويقوم هذا على استخدام القائد التهديد والوعيد والخوف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها وهذا الأسلوب محبط للمرؤوسين.
٢. **الأسلوب التسلطي:** وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الدكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد والقائد يثق بنفسه ويعتد بها ولا يثق بالمرؤوسين.
٣. **الأسلوب الديمقراطي:** ويشار لها بالقيادة المتتورة وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي، إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فعالية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتوصل إلى قرار جماعي وبهذا يضمن قدراً جدياً من الاستجابة.

(١) أوارد لينوك، انهيار الحلم الأمريكي، ترجمة: ليلي غانم، الدار الجماهيرية للنشر والإعلان، بيروت، ١٩٩٤م، ص ١٦٠-١٦٥.

٤. القيادة المتساهلة: وهذا الأسلوب هو أسلوب الأندية الاجتماعية والمنظمات التطوعية حيث أن القائد يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة. إن أساليب القيادة المذكورة ل يمكن الحكم عليها على أساس خصائص لكل أسلوب فقط وإنما لابد من الأخذ بالاعتبار الموقف الذي تنفذ فيه فالأسلوب التسلطي والدكتاتوري يتلاءم مع نمط معين من المنظمات العسكرية والشرطية وكذلك الشركات القائمة على نمط الإنتاج الواسع والخط الإنتاجي التعاقبي حيث كل عامل مطلوب منه جزء محدد من العمل يتم بنفس الطريق والتعاقب كل مرة.

في حسن أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ملائمة في شركات أخرى مثل الشركات التي تستخدم أفراد ذوي تخصص وتأهيل عالي أو في الشركات القائمة على الطلبيات وتنوع المنتجات أو في المصارف أو البنوك، في حين يستخدم أسلوب القيادة المتساهلة بقدر معين في الجمعيات والنقابات المهنية والمنظمات التطوعية. ونخلص إلي أن ليس هناك أسلوب واحد يمكن أن يكون فعالاً في كل المواقف وفي كل أنواع الشركات وإنما لكل أسلوب ظروفه الملائمة التي يكون فعالاً فيها^(١).

مداخل القيادة:

إن تطور مفاهيم وأساليب وممارسات القيادة قد تم خلال تطور المداخل والنظريات الأساسية للقيادة وفي قطاع الأعمال يمثل تعدد مداخل القيادة ثراءً مثيراً للإعجاب بما تم تحقيقه من تطوير دراسة وفهم القيادة، كما أن هذا التعدد يكشف عن تباين وجهات النظر حول القيادة وعوامل التركيز المؤثرة فيها فالمداخل الأساسية للقيادة تمثل بالآتي:

١/ المداخل المرتكزة على القائد:

إن هذه المداخل تضع القائد كنقطة ارتكاز في عملية تفسير القيادة وتأثيرها على المرؤوسين وهي من أقدم المداخل والمداخل هي:

(١) أبو منصور الثعالبي، تحفة الوزارة تحقيق ودراسة سعد أودية، دار البشير، عمان، ١٩٩٤م، ص ٢٧.

أ/ مدخل السمات:

إن هذا المدخل هو الأقدم استخدام لفهم وتفسير نجاح القيادة حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كما هو الحال في الخصائص المادية كالمظهر واللياقة، والاجتماعية كالقيم والنضوج الاجتماعي، والذكائية كالتقدير الذاتي ومستوى التعليم والمعرفة وكعوامل أساسية تساهم في فعالية القيادة ونجاحها.

ب/ مدخل سلوك القائد:

وهذا المدخل ركز على ملاحظة السلوك الفعلي للقادة في منظماتهم الناجحة وقد كشفت دراسة جامعة أيو عن اختلاف القادة في أساليبهم وقيادتهم حيث أكدت على أن هناك ثلاثة أساليب يتبعها القادة في ممارسة القيادة وهي:

١. أسلوب القيادة المتسلطة.

٢. أسلوب القيادة المتساهلة.

٣. أسلوب القيادة الديمقراطية.

في حين كشفت دراسة جامعة ميتشيجان أن القادة يهتمون ويركزون بالدرجة الأولى على المهمة ومتطلباتها الفنية والوظيفية أو إلى العامل وحاجاته وبالتالي فإنهم يكونون أما قادة موجهين إلى المهمة أو قادة موجهين إلى العمل وأن القائد الأفضل هو ذو الاهتمام العالي بالمهمة والعمل على حد سواء.

ج/ مشبك القيادة:

وقدم هذا النموذج للقيادة بلاك وموتون والذي يعتمد على متغيرين الاهتمام بالمهمة (العمل والإنتاج) والاهتمام بالعاملين حيث حددا من خلال مشبك الإدارة خمسة أنماط من القيادة.

١. القيادة المتهرية: وهي التي تبذل جهداً أدنى للاهتمام بالمهمة والعاملين.

٢. القيادة البيروقراطية المتسلطة: وهي تركز جهدها الأقصى على المهمة ومتطلباتها مع درجة أدنى من الاهتمام بالعاملين.

٣. القيادة التوافقية: وتسمى قيادة منتصف الطريق وهي تعطي اهتمام وسط بالمهمة واهتمام وسط بالعامل.

٤. القيادة التنفيذية: وتسمى قيادة الفريق وهي التي تحقق الاهتمام الأقصى بالمهمة والعاملين وتحقيق أفضل الأهداف.

٢/ المداخل المرتكزة على الموقف:

وهذه المداخل تركز على أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد، كما أن القادة في موقف ما يكون فعالاً وقد لا يكون فعالاً في موقف آخر وأن نجاح القيادة في مرحلة ما ليس ضماناً لنجاحاته في مرحلة أخرى.

٣/ المداخل المرتكزة على المرؤوس:

في هذه المداخل تقوم القيادة على اعتبار المرؤوس في حالات ومواقف معينة هو القائد والمرؤوس الذي يكون بديلاً للقائد وتعرض فيما يلي لمدخلين أساسيين وهما:

أ/ بدائل القيادة:

في حالات كثيرة قد تبدوا القيادة بدون دور أو مهام أو حتى بدون أهمية كما هو الحال في المهام الروتينية المحددة أو عندما يكون المرؤوس مؤهلاً تأهيلاً عالياً تجعله هو الأقدر والأكفاً على تحديد ما هو السلوك أو الجزاء المطلوب في عملة أكثر من الآخرين بما فيهم القائد.

ب/ القيادة الذاتية:

هي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة وفي هذه الحالة يظهر دور القيادة الفاتكة التي تقوم على مسئولية القائد على تمكين ومساعدة المرؤوسين على أن يعمل كل واحد منهم وبصفه قائداً ذاتياً.

٤/ المداخل الحديثة المعاصرة:

ومن المداخل الحديثة المعاصرة:

أ/ القيادات التحولية:

يقول جيمس بيرنز في كتابه القيادة، القيادة التحولية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا ويرى جيمس برين أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلي ما بعد

رغبات وحاجات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية فعند الارتقاء بالقيادة التحولية تمثل الاختيار الملائم.

ب/ القيادة الكاريزمية:

الكاريزما هي الشخصية الجاذبة التي تملك عقول ومشاعر الآخرين وتحركها نحو أهدافها بيسر وسهولة وأورع مثال هو سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أعظم قائد عرفته المعمورة.

ج/ القيادة القائمة على الفريق:

إن فرق العمل أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداماً في العمل وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً وتداخلاً وفيها وظائف واختصاصات عديدة، أن روح الفريق التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

د/ القيادة المدبرية:

القادة المدربون هم القادة الذين ينقلون جيوشهم من الهزيمة إلى النصر وفي المؤسسات هم الذين يخرجون المؤسسة من التدهور المستمر المهبط والإفلاس والخروج من السوق إلي أن يكونوا قادة السوق وتحقيق الأهداف المنشودة. إن القيام بدور المدرب هي القيادة التي يواجهونها وكذلك المدرب الرياضي هو الذي ينقل فريقه من فريق في الدرجة الثالثة إلي فريق درجة أولى.

نظريات القيادة:

إن القائد الكشفي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف الجماعة، ونظراً لأهمية الدور الذي يؤديه القائد ومدى التزامه بالحركة الكشفية وإيمانه بضرورة تطويرها يؤثر في سلوك أعضاء الجماعة، لذا فقد قام العديد من الباحثين بدراسة ظاهرة القيادة والتعرف على جميع المتغيرات المرتبطة بها ومدى فاعليتها ولذا فقد تعددت نظريات القيادة كما يأتي:

١/ نظرية السمات الشخصية:

تركز هذه النظرية على افتراض أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تتوافر في القائد والتي تفسر قدراته القيادية عند البعض

وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته مؤهلات القيادة أي أن القائد يتصف بمجموعة من الصفات هي^(١):

- أ. السمات الجسمية من حيث الطول أو الحيوية.
- ب. سمات عقلية من حيث الذكاء العالي والقدرة على التنبؤ بالمستقبل بالإضافة للإدراك والتفكير.
- ج. سمات انفعالية وقوة الإرادة والثقة بالنفس.
- د. سمات اجتماعية كالتعاون مع الجماعة والميل إلى الانبساط والمرح.
- هـ. سمات عامة مثل حسن المظهر والأمانة والتمسك بالقيم.

٢/ النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مؤاتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر إن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل والظروف التي تتعلق بالموقف الذي يكون فيه وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب وأن القائد الذي لا يصلح لأن يشغل منصباً قيادياً في موقف معين قد يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير^(٢).

٣/ النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية القيادة عملية تفاعل بين الفرد والقائد والموقف، وتفسر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، فالقيادة تعد هنا الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وتوظيف التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء أكانت تتعلق بالأداء أو بمناخ تنظيمي لتمكين القائد معها ومن أهم الأبعاد والخصائص ما يأتي^(٣):

(١) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م، ص ٢٥٧.
(٢) مارفن شو، ديناميات الجماعة، دراسة سلوك الجماعة الصغيرة، ترجمة: محي الدين أحمد دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٦م، ص ٦٦٧.
(٣) إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، الاجتماع الرياضي، ج ١، دار النشر، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ٥٥.

- أ. الأفراد العاملون.
ب. المناخ التنظيمي.
ت. مدى التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين.
ث. مدى الاختلاف في وجهات نظر الأفراد والعاملين.

٤/ نظرية الرجل العظيم:

وهي تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلى توماس كاريل عام ١٩١٠م عندما بين أن التقدم الذي حدث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره، وقد عمل جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد دور العامل الوراثي في بروز القائد إذ يشيع وجودهم في أسر معينة، ويذكر مؤيداً هذا الاتجاه عدداً من الأسماء للقادة الكبار الذي لهم تأثيراً كبيراً في مجتمعاتهم، إلا أن هذه النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً إذ أن كثيراً من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثيراً كبيراً في المجتمع(١).

ويرى الباحث أن كل نظرية من نظريات القيادة السابقة تفسر ولو جزءاً ظاهرة القيادة ولكن الحقيقة الإضافية أنه لا الصفات ولا المواقف لوحدها أو التفاعل بين اثنين كافية لتفسير ظاهرة القيادة وذلك لأن للقيادة من قبل جماعة ما لا يحصل إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أو أعضاء الجماعة مجموعة من المنافع ويخدم مصالحهم أكثر مما يطلب منه ويضاف إلى ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلى مرتبة القيادة لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث لا يتوقع للتبعية الطوعية أن تتأتي لشخص يخالف بأفعاله ما يطلب منه المرؤوسين تحقيقه وهذا ما يمكن أن يتصف به المديرين وليس القياديون بالمعنى المطلوب.

الاتجاهات الأساسية في القيادة:

إن القيادة ظاهرة شمولية ومعقدة وهذا يعود إلى أن القيادة لعبت أدوار تاريخية وسمت الشركة المجتمع بخصائصها وقدراتها المتميزة، وهناك أبعاد

(١) أسماء عبد الكريم، تقويم المناخ التنظيمي لأقسام كليات جامعة الموصل في ضوء أساليب القيادة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، ١٩٩٥م، ص ٤٣.

أساسية متعددة يمكن في مجملها أن تقدم صورة أكثر وضوحاً لاتجاهات سائدة في القيادة وترتكز عليها في طريقة العمل وتأثيرها في الآخرين، وهذه الأبعاد هي:

١/ **نرجسية القيادة:** صاغه عالم النفس النمساوي (فرويد) ونرجسية القيادة هي القيادة التي تركز على تعظيم الذات والإعجاب المفرط بالخصائص الذاتية بما يسخر الشركة والعاملين لخدمة القائد ورغباته، والنرجسية تتمثل فيما يفعله القائد عندما تتجح الشركة حيث يقيد هذا النجاح لنفسه بأنانية مفرطة مع نسيان فضل العاملين الآخرين الذين كانوا هم مصدر القوة والتميز^(١).

٢/ **القيادة المثالية:** هي القيادة التي تحقق الأهداف سواء الأهداف المتعلقة بالمهام أو العاملين وغيرهم بأقل الخسائر والتكاليف، وأن القيادة المثالية تظل تحرك الكثيرين من أجل التوصيل إلى نموذج يعبر عن النزوع بالقيادة إلى السمو كما يحقق التميز في تحقيق الأهداف القيادة المثالية تدرك طبيعة البيئة التي تعمل فيها وخصائص العاملين فيها لتستخدمها بطريقة تحقق من خلال نقاط قوتها وخصائصها الكامنة ميزة تنافسية وتميزاً على الآخرين.

٣/ **رومانسية القيادة:** تقوم على البعض الشعبي للقيادة حيث التابعين يتصرفون بضوء أفكارهم وتصوراتهم عن القائد وشخصيته ورؤيته المهمة لهم مع تأثير أقل للعوامل الأخرى ومع كل ما تثيره رومانسية القيادة من لمسات محببة وعواطف طيبة تساعد في إثراء دور القيادة القائمة على العواطف والذكاء العاطفي، إلا أنها سرعان ما تبتعد عن الواقعية وربما الرشد في تقييم القيادة حيث لا تتظر منها إلا الصورة العمة والانطباعات فيها وتتجاهل ما ينجم عنها من مخاطر وأخطاء القيادة وسقطاتها^(٢).

٤/ **واقعية القيادة:** إن القيادة ليست هي الحالة الخارقة أو إطار للمعجزة التي لا يمكن النظر إليها على أساس مفارق لكل ما هو واقعي ومنطقي

(١) محمد قاسم القزويني، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، في المنظمات الإدارية، دار الجامعة، عمان، ١٩٩٧م، ص ١٣٨.

(٢) ميري هويت، التربية والسلوك والتحدي: التجربة اليابانية، عرض وتعليم سعد مرسي أحمد، كوثر حسين، عالم الكتب، مصر، القاهرة، ١٩٩١م، ص ٢٠٨-٢١٢.

ورشيد، ففي حالات كثيرة تبدو القيادة واقعية رشيدة، وهي جزء من البيئة التي تعمل فيها ومن الحياة اليومية التي تواجهها.

إن واقعية القيادة يمكن تقديمها على أساس أن هناك منافع متبادلة بين القادة والمرؤوسين وأن المنافع المتبادلة هي بمثابة العقد الاجتماعي غير المكتوب بين القائد وتابعيه، وهي التي تمكن القائد من الحصول على ما يريد منهم من مرؤوسيه وتابعيه وبالمقابل تمكن التابعين من الحصول على مطالبهم التي تحركهم وتحفزهم من القائد.

إن القائد هو الذي يحصل على الموقع المؤثر الأول وتقبل قراراته على أنها قرارات التابعين الذين يقودهم، كما أنه يتوقع منهم أن يحصل على الاحترام لهذه القرارات والولاء من العاملين، فإن التابعين يحصلون من القائدة على الرؤية حول ما هو الأفضل للجميع، كما يحصلون على الحماية لأنهم يجسدون هذه الرؤية ويمثلون ما تطلبه منهم، كما أنهم يحصلون على النجاح الذي يحققه القائد^(١).

٥/ سيكولوجية القيادة: إن سيكولوجية القيادة تشير إلى الخصائص والسمات التي يتمتع بها القادة وهذه الخصائص والسمات تعمل من أجل تعظيم القدرة الشخصية للقائد على التأثير في الآخرين.

٦/ أخلاقية القيادة: وهي القيادة الأكثر أخلاقية وعظمة في المعاني والدلالات، والقيادة لأنها في الموقف الأعلى والأبرز عادة فإنه وبفعل هذا الموقف البارز تتحمل مسئولية أخلاقية تمارس دوراً مؤثراً ومحفزاً لجميع العاملين، وحتى تكون القيادة هي القدوة لا بد أن ما تفعله القيادة هي مثال ونموذج لما يجب أن يفعله العاملون في المواقف المماثلة.

إن أخلاقيات القيادة تتمثل في أن يكون القائد قدوة أخلاقية وأن يجعل الأخلاقيات من معايير الأداء شأنها شأن معايير الأداء المالي والاقتصادي، بهذه الأخلاقية تستطيع أن تضمن القيادة قدراً من التوازن، وإن أخلاقية القيادة تعبر اليوم شرطاً للقيادة الفعالية وليس منه من القيادة^(٢).

(١) محمد حسن عبد الهادي، كتاب القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار وسط بغداد، العراق، ١٩٨٥م، ص ٢٣.

(٢) دراكر ف. بيتر، القيادة الأخلاقية، الدار الدولية، القاهرة، العدد العاشر، ١٩٩٦م، ص ١٣٣-١٤٠.