

الوحدة الثالثة

ماهية القيادة

1- مفهوم القيادة:

هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين.

2- الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد – الرئيس):

- من حيث المصدر:

- القيادة: القيادة تنبع من الجماعة.
- الرئاسة: الرئاسة مفروضة على الجماعة.

- من حيث الهدف:

- القيادة: تشترك الجماعة في تحديد الهدف.
- الرئاسة: السلطة تحدد الهدف وتختاره.

- من حيث القبول:

- القيادة: مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الايجابية في تنفيذ الأهداف.

- الرئاسة: مصدرها السلطة وهي خارج الجماعة وتعتمد على سلطة الرئيس والخوف من العقاب.

3- مصادر قوة القائد:

- استخدام أساليب الضغط.
- التأثير الشخصي.
- السلطة النظامية.
- المصدر المالي.
- الخبرة والمهارة.

مع جدير بالذكر: المصادر تزود القائد بقوة القيادة وبذلك جعل المرؤوسين يقومون بأداء عمل ما وبالطريقة التي يرغبها.

4- نظريات وأنماط القيادة:

لا شك أن القائد الإداري يمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة الرئيسية التي تواجهها المنشآت في وقتنا الحالي، هي عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة.

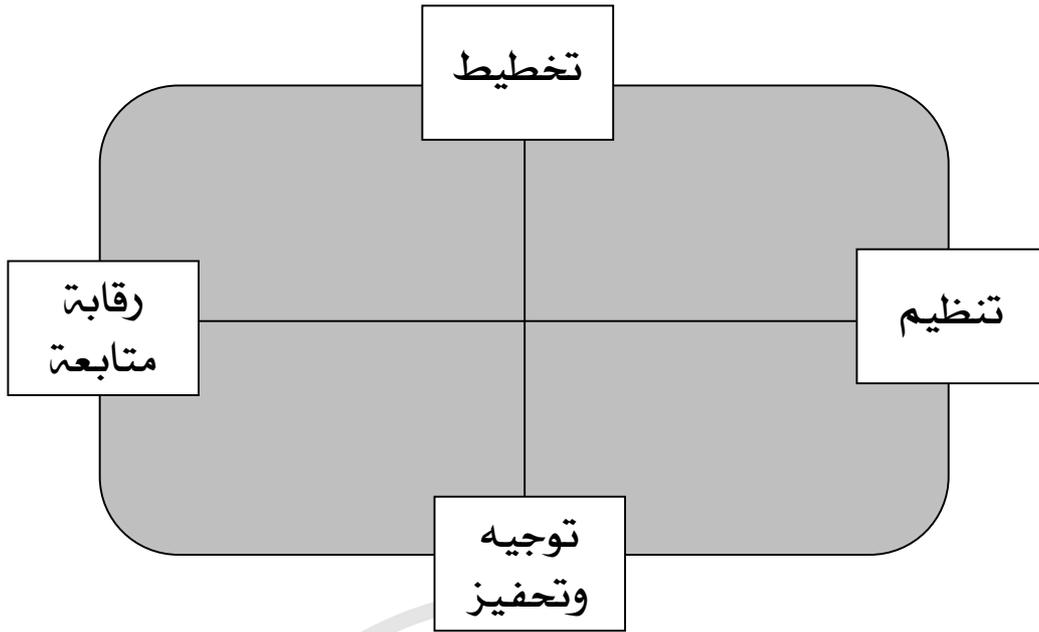
إن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود

الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم، يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيماً ونظم اجتماعية متعددة.

ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم - تحليل سلوكه واتجاهاته من جميع جوانبه، مما وفر لنا قدراً لا يستهان به من النظريات العلمية، والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري، وحددت مفاهيمه وافتراضاته في علاقاته بمرؤوسيه، وإستراتيجيته في التعامل معهم.

ومن أبرز الدراسات الميدانية، والنظريات العلمية التي تناولت سلوك القائد الإداري بالتحليل والدراسة تلك الذي قدمها ماكجريجور (Mcgregor) من خلال نظريتي (x) و (Y) والشبكة الإدارية التي قدمها بليك وموتون (Mouton & Blake) والمصفوفة ثلاثية الأبعاد لوليام ريدين (w. Reddin).

والآن دعنا نتعرف بإيجاز على هذه الدراسات والنظريات، والافتراضات التي قامت عليها كل منها.



العملية الإدارية

دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor)

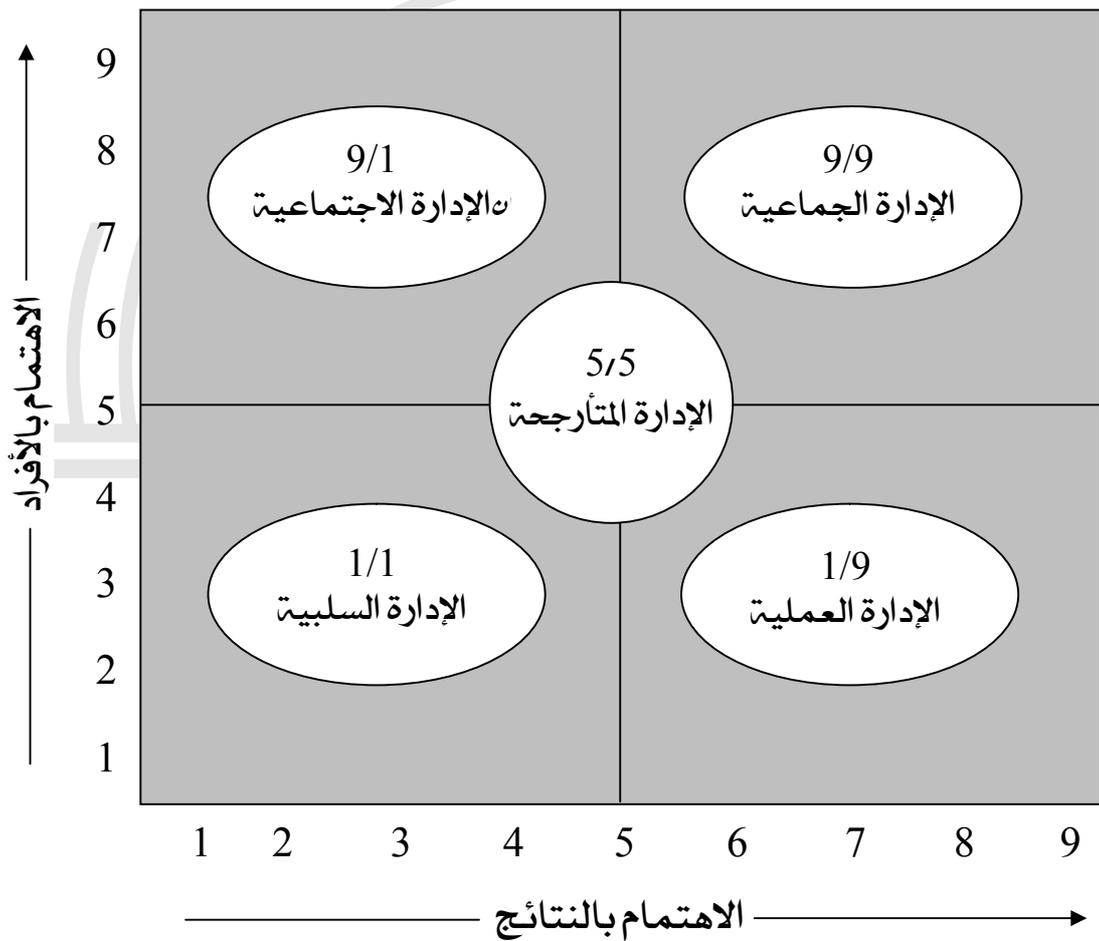
نظرية (X)

- يميل الإنسان بطبيعته إلى كره العمل، ويحاول تجنبه قدر استطاعته.
- يجب استخدام أسلوب القهر والرقابة التفصيلية والتهديد بالعقاب، لإجبار الآخرين على بذل الجهد وتحقيق الأهداف.
- يفضل الإنسان العادي أن يوجهه الآخرون، ويميل إلى تجنب المسؤولية.

نظرية (Y)

- بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية كاللهو.

- هناك أساليب أخرى غير أساليب الرقابة والقهر والتهديد يمكن استخدامها لحث العاملين ودفعهم لإنجاز الأهداف.
- يستطيع الإنسان ممارسة أسلوب التوجيه الذاتي.
- يتعلم الإنسان العادي - في ظل ظروف عمل ملائمة- أن يتقبل المسؤولية ويسعى للحصول عليها.

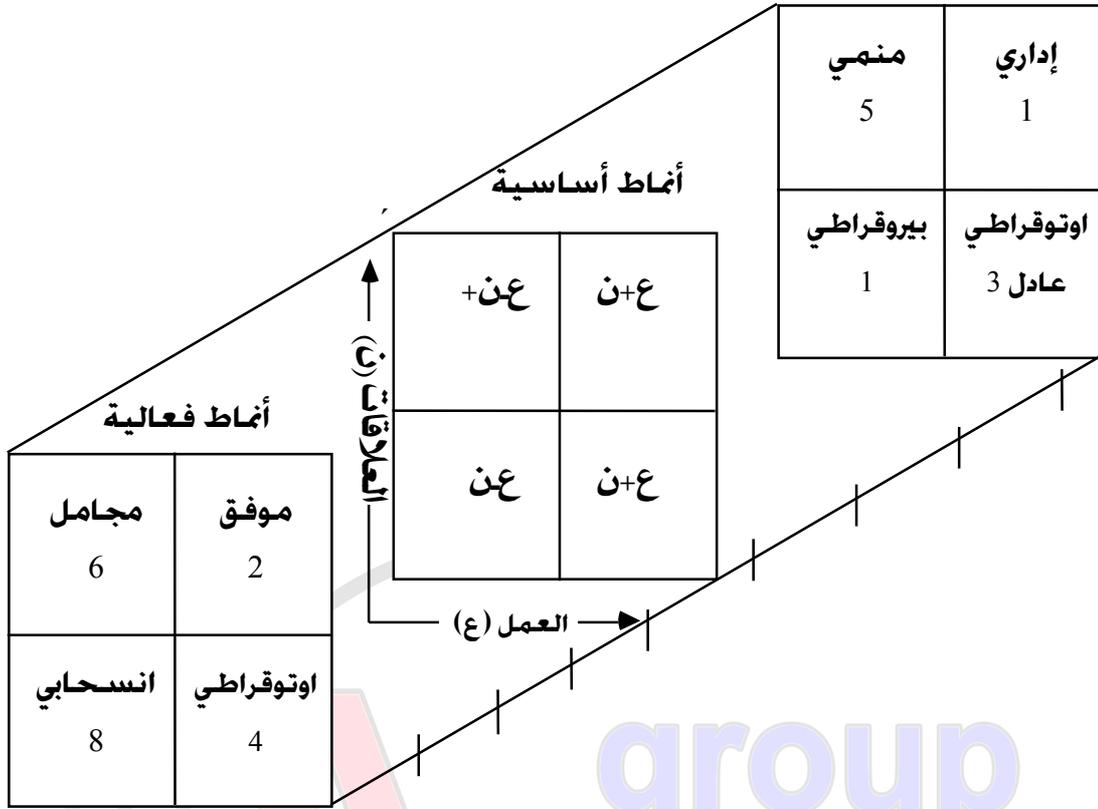


الشبكة الإدارية (بليك وموتون) & MOUTON BLAKE

تعمل هذه الشبكة علي تصنيف السلوك الإداري في إطار بعدين أساسيين (الإنتاج والأفراد)، ويمثل كل منهما مقياسا من تسع درجات.

يوجد - في إطار الشبكة - عددا لا يحصي من أنماط السلوك الإداري بتحدد كل منها بدرجة علي كل من البعدين. وهناك 5 أنماط رئيسية تقع في زوايا الشبكة وفي وسطها هي:

- نمط 9/9 الإدارة الجماعية (اهتمام كبير بالإنتاج / اهتمام كبير بالأفراد)
- نمط 1/1 الإدارة السلبية (اهتمام محدود بالإنتاج / اهتمام محدود بالأفراد).
- نمط 1/9 الإدارة العلمية (اهتمام كبير بالإنتاج / اهتمام محدود بالأفراد).
- نمط 9/1 الإدارة الاجتماعية (اهتمام محدود بالإنتاج / اهتمام كبير بالأفراد)
- نمط 5/5 الإدارة المتأرجحة (اهتمام متوسط بالإنتاج / و متوسط بالأفراد).



هناك أربعة أنماط أساسية لسلوك القائد الإداري، وتظهر كنتيجة لتفاوت درجات الاهتمام - ببعدي العمل والعلاقات - من قائد لآخر.

- أضاف (ريدين) بُعد الفعالية الإدارية إلى بُعدي العمل والعلاقات مما أتاح لنا إطار أكثر تكاملاً من الشبكة الإدارية.
- تقوم المصنوفة بتصنيف أنماط السلوك الإداري في إطار أبعادي هي:
1- الاهتمام بالعمل.

2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

3- الفعالية الإدارية.

ومن هذا التصنيف نجد أن الأنماط الأساسية قد تكون أكثر فعالية أو أقل فعالية:

- أنماط أكثر فعالية: إداري / أوتوقراطي عادل / منتمي / بيروقراطي.
- أنماط أقل فعالية: موفق / أوتوقراطي عادل / مجامل / انسحابي.

لم تقف جهود الباحثين والمفكرين عند هذا الحد في تصنيف وتحليل السلوك الإداري، بل استمرت دراساتهم ومحاولاتهم - فظهرت النظريات الموقفية التي كشفت عن تأثير سلوك القائد الإداري - تأثيرا واضحا - بالعديد من العوامل والمتغيرات التي تفرضها المواقف الإدارية المتخلفة، فأتاحت لنا مدخلا هاما لدراسة السلوك الإداري بمنظور أكثر واقعية وشمولاً.

الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات:

عندما نستعرض الدراسات والنظريات التي قدمها الباحثون والمفكرون لتفسير السلوك الإداري، نجد أنها ركزت علي بعدين رئيسيين يحددان إطار سلوك القائد الإداري واتجاهاته عندما يتعامل مع الآخرين، وبالرغم من اختلاف الأسماء التي أطلقت علي هذين البعدين، إلا أنها تلتقي جميعا حول

المهمة أو العمل المراد انجازه، وعلاقات القائد الإداري بالقائمين بأداء هذه المهمة، ويتضح ذلك في نظريتي «ماكجريجور» حيث ركزت نظرية (X) علي بعد الاهتمام بالعمل وأسلوب تحقيق أهدافه أما نظرية (Y) فقد ركزت علي بعد الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم الإنسانية، وقد ظهر هذان البعدان - أيضا - في الشبكة الإدارية والمصفوفة ثلاثية الأبعاد، والقيادة الموقفية كأساس لتصنيف أنماط السلوك الإداري، ولم يعد هناك نمط وحيد مثالي يتميز بالفعالية في جميع المواقف الإدارية المختلفة التي يواجهها القائد الإداري بل أصبح لدينا عدد لانهائي من الأنماط تختلف تبعا لدرجة الاهتمام ببعدي العمل والعلاقات.

↑ الاهتمام بالعلاقات	(+ع - ن)	(+ع + ن)
	اهتمام محدود بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات	اهتمام كبير بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات
	(-ع - ن)	(-ع + ن)
	اهتمام محدود بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات	اهتمام كبير بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات
	-	+
	← الاهتمام بالعمل →	

ولتيسير دراسة وتحليل أنماط السلوك الإداري، أمكن حصرها في إطار أربعة أنماط أساسية يبين كل منها نمطا إداريا يختلف طبقا للمنظور الذي ننظر إليه من خلاله. ومن ثم، فالأنماط القيادية الأساسية أما أن تكون أكثر فعالية أو أقل فعالية طبقا لموقع كل نمط من الأنماط الأساسية علي مقياس الفعالية، ويوضح الجدول التالي الأنماط الأساسية الأربعة وسمايات سلوك كل منها عندما يكون أكثر فعالية أو أقل فعالية وكما يراه المرؤوسون الذين يمثلون الطرف المتأثر بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد معهم.

الاهتمام بالعمل (ع)

يمثل هذا البعد درجة تركيز القائد الإداري علي العمل أو المهمة المراد انجازها من خلال واحد وأكثر من مرؤوسيه، ويتضح من اهتمام القائد بتنظيم العمل وتحديد الأدوار، وتوزيع العمل، ووضع أساليب مقننة للأداء، ونظم وقواعد محدودة وموحدة في العمل، وإتباع أساليب وقنوات محددة للاتصال مع المرؤوسين.

الاهتمام بالعلاقات (ن)

يمثل هذا البعد درجة اهتمام وتركيز القائد الإداري علي إقامة علاقات طيبة مع مرؤوسيه، واهتمامه بمشاعرهم وأفكارهم، وتدعيمه وتشجيعه لهم، وإتاحة الفرصة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتدعيمه لقنوات الاتصال المتبادلة بينه وبينهم.

من تعريف بعدي العمل والعلاقات، يمكن القول أن الأنماط الأساسية الأربعة الناتجة من تفاعل بعدي الاهتمام بالعمل والعلاقات هي:

- 1- اهتمام كبير بالعمل / اهتمام محدود بالعلاقات ع + ن -
- 2- اهتمام كبير بالعمل / اهتمام كبير بالعلاقات ع + ن +
- 3- اهتمام محدود بالعمل / اهتمام كبير بالعلاقات ع - ن +
- 4- اهتمام محدود بالعمل / اهتمام محدود بالعلاقات ع - ن -

والسؤال الذي يفرض نفسه الآن هو:

هل حصل القائد علي درجات مرتفعة - علي بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات - يعتبر دليلا مؤكدا علي فعاليته في ممارساته الإدارية ؟
بعبارة أخرى.. هل النمط (ع+ن+) أكثر فعالية في جميع المواقف الإدارية ؟

فعالية النمط القيادي:

أظهر تطبيق نظريات "ماكجريجور" و "بليك وموتون" عجزا في تفسير ارتفاع أو انخفاض فعالية القيادات الإدارية في المواقف الإدارية المختلفة، فحصل القائد الإداري علي درجات مرتفعة علي بعدي العمل والعلاقات، لا يعد دليلا قاطعا علي فعالية سلوكه الإداري مع مرؤوسيه. لذلك أضاف "ريدين" بعد الفعالية إلي بعدي العمل والعلاقات، وقدم مصفوفته ذات الأبعاد الثلاثة.

وضع «هيرسي وبلانشارد» نموذجاً مماثلاً للمصفوفة ثلاثية الأبعاد التي قدمها «ريدين» وأطلقا عليه أسم نموذج فعالية القائد ذو الأبعاد الثلاثة، وحاوولا من خلاله الربط بين مفاهيم القيادة والمتغيرات أو العوامل الموقفية المؤثرة عليها في بيئة معينة، وفسرا أنماط السلوك الإداري ومدى فعاليتها أو قصورها بمدى ملائمة النمط القيادي مع الموقف المطروح والبيئة التي يعمل في إطارها. ومن خلال نموذج الفعالية، تظهر أنماط "ريدين" في صورة أخرى، حيث تظهر الأنماط الأكثر فعالية والأقل فعالية كما يراها المرؤوسون الذين يتأثرون بالفعل بسماات كل نمط، ويستطيعون بالتالي تحديد ملامحه واتجاهاته في المهام التي يقومون بها.

أنماط أقل فعالية	أنماط أكثر فعالية	الأنماط الأساسية
يفرض على المرؤوسين أداء العمل بالأسلوب الذي يحدده هو، بجانب اهتمامه الأساسي بتحقيق النتائج الفورية قصيرة الأجل.	التوجيه: يحدد أساليب موحدة ومقننة لأداء العمل بهدف زيادة قدرات المرؤوس وتنمية مهاراته ورفع مستوى أدائه.	1- اهتمام مرتفع بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات (ع + ن -)
يفرط في اهتمامه بتنظيم وتحديد أساليب العمل وإجراءاته على حساب	الإقناع: يعمل على تنمية قدرات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ويهتم بتحديد	2- اهتمام مرتفع بالعمل اهتمام مرتفع بالعلاقات (ع + ن +)

أنماط أقل فعالية	أنماط أكثر فعالية	الأنماط الأساسية
علاقاته الاجتماعية والسلوكية مع المرؤوسين والتي غالباً ما يفشل في تدعيمها وتوثيقها.	الأهداف وتنظيم العمل دون إهمال للجانب الاجتماعي وتدعيم علاقاته بالمرؤوسين.	
نتيجة لتركيزه الشديد علي تحقيق الانسجام بين المرؤوسين، قد يتردد في اتخاذ أي قرار يؤثر علي علاقاته بهم.	المشاركة: يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويركز علي تدعيم سلوكهم وتشجيعهم وتيسير أدائهم لأعمالهم.	3- اهتمام محدود بالعمل اهتمام مرتفع بالعلاقات (ع-ن+)
لا يستطيع أن يتنبأ بحاجات المرؤوسين، ونادراً ما يتدخل لإشباع هذه الحاجات في الوقت المناسب.	التفويض: ينعكس هذا النمط في تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويثق في قدرتهم علي الإنجاز دون الحاجة للتشجيع أو التدعيم المستمر.	4- اهتمام محدود بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات (ع-ن-)