

القيادة الادارية

(الجامعية)

اعداد

الاستاذ الدكتور

عبد الرضا فرج بدر اوي

جامعة البصرة – كلية الادارة والاقتصاد

مركز التطوير والتعليم المستمر بجامعة البصرة

2021

أهداف المحاضرة:

- 1- إبراز أهمية القيادة لعموم المنظمات وخصوصاً الجامعة.
- 2- تسليط الضوء على مفاهيم القيادة.
- 3- بيان مصادر قوة القائد.
- 4- مقارنة بين القيادة والإدارة.
- 5- تحديد أساليب القيادة.
- 6- استعراض عدد من نظريات القيادة.
- 7- تشخيص ممارسات وسلوكيات سيئة تحد من فاعلية القيادة.
- 8- الارتقاء بالمديرين ليصبحوا قادة.

Leadership: General Review

اولاً- القيادة: نظرة عامة

- 1- اهتم الناس بظاهرة القيادة منذ العصور القديمة، لكن الدراسة النظامية للقيادة لم تبدأ الا في العشرينات من القرن الماضي، وتعد المناقشات الجماعية للقيادة ساحرة سواء كان المشاركون مديريين تنفيذيين أو سياسيين أو طلبة كلية أو أكاديميين وسحر موضوع القيادة الناس لقرون.
- 2- جذبت القيادة أهتمام الباحثين حول العالم توضح المراجعة لدراسات القيادة، أن هناك مدى واسع من الطرائق النظرية المختلفة لتوضيح تعقيدات القيادة، فقد فهم عدد من الباحثين القيادة كسمة أو سلوك في حين رأى آخرون القيادة من منظور معالجة المعلومات او العلاقات، ودرست القيادة باستخدام الطرائق الكمية والنوعية في العديد من السياقات، وبصورة اجمالية، أن نتائج البحث حول القيادة من خلال كل هذه المجالات توفر صورة لعملية معقدة جداً تتجاوز الصورة المبسطة في الغالب المقدمة في عدد من الكتب العامة حول القيادة.
- 3- على الرغم من كل هذا الأهتمام المعطى للقيادة، وما كتب فيها، فلا يزال موضوعها خصباً للبحث والدراسة، اذ ما كتب فيها يحمل في طياته تنوعاً وتداخلاً، واتفاقاً هنا، تناقضاً واختلافاً هناك، فعلى سبيل المثال لا الحصر مقالة Warren Bennis بعنوان نهاية القيادة (The end of leadership) أشار فيها الى أن القيادة الفاعلة لا يمكن أن توجد دون الشمولية والمبادرة وتعاون العاملين ، وبعبارة أخرى لا يمكن لأحد أن يكون قائداً عظيماً من دون رؤوسين عظام وهذا يتفق مع المقولة القديمة التي تنص (يمكنك قيادة الفرس الى الماء، ولكن لا تستطيع أن تجعله يشرب).
- 4- يعتقد الكثير من الناس أن القيادة طريق لتحسين حياتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية، فالشركات تسعى الى توظيف ذوي القدرات القيادية لأنها تؤمن بأنهم سيجلبون موجودات خاصة لمنظمتهم وبالتالي تحسين النتائج. فالقائد هو الذي يخلق بيئة العمل الايجابية والقدرة على حل المشكلات، وهذه وغيرها تجعل من الشخص قائداً، ويكون قادراً على تحويل الموقف الميؤوس منه لصالحه أو نحو الافضل.
- 5- ان موضوع القيادة محير كما قال أحد الكتاب المعاصرين، ويقصد بذلك أنه ما زال متخبطاً في فهم طبيعة القيادة وأضاف قائلاً إنها واحدة من الظواهر الانسانية الأكثر ملاحظة والأقل فهماً على وجه

الأرض، وكثيراً ما يكشف الغموض حقيقة القيادة فلكي يصبح المرء قائداً يحضه الآخرون على يصبح مزيجاً من (جنكيز خان) و(نيسلون مانديلا) و (ميكا فيللي) و (غاندي) لكن القليل من الناس هم من يشعرون بأنهم على هذه الدرجة من المهارة والكفاءة، أما الباقون فيشعرون بالضالة مقارنةً (بهؤلاء العمالقة).

ثانياً: مفهوم القيادة: Leadership Concept

على الرغم من الاهتمام الممنوح للقيادة وأهميتها المعروفة فإن مفهومها ما زال يعد كالصندوق الأسود أو مفهوم غامض غير قابل للتفسير، ومن المعروف أن للقيادة تأثير هائل في الأداء الانساني، لكن اعمالها الداخلية وابعادها لا يمكن تحديدها بدقة مع هذه الصعوبات الكامنة اجريرت العديد من المحاولات عبر امتداد سنوات لتعريف القيادة، ولكن ولسوء الحظ أن كل أو معظم الذين درسوا أو كتبوا عن القيادة عرفوها بشكل مختلف واقتصر الشيء المشترك على الدور الذي يؤثر في مسرحية القيادة.

عرف الكتاب والباحثون وقدموا مئات التعريفات للمصطلح وقد استنتج ان القيادة (هي احد اغلب الظواهر مشاهدة وأقلها فهماً على الأرض. وأشار (stogdill) بان هناك العديد من التعاريف المختلفة للقيادة بعدد الناس الذين يحاولون تعريفها، وهي تشبه كثيرا كلمات مثل الديمقراطية، الحب، الجمال، السعادة، السلام، فعلى الرغم من أن كل منا يعرف المقصود بمثل هذه الكلمات، لكنها يمكن أن تترك بمعاني مختلفة عند اشخاص مختلفين، ولذا حاول الباحثون والممارسون تعريف القيادة لاكثر من قرن دون اجماع عام.

ولذا سنستعرض عدد من المفاهيم للقيادة على سبيل المثال لا الحصر:

- 1- القيادة عبارة عن اجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي اعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لها.
- 2- القيادة (عملية التأثير في الآخرين للتفاهم والتوافق على ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة).
- 3- منذ سنوات عدة مضت توصل (54) خبيراً في القيادة من (38) دولة الى اتفاق بأن القيادة تعني (التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين للمساهمة في كفاءة ونجاح المنظمات التي هم فيها اعضاء).
- 4- القيادة عملية الايحاء او الالهام او التأثير في الآخرين وجعلهم اكثر التزاماً وانجازاً للمهام المطلوبة منهم.
- 5- مما تقدم نستطيع تعريف القيادة بأنها

(عملية صهر وتفاعل السمات الفردية والعوامل المكتسبة من قدرات ومهارات في بوتقة الشخصية القادرة على قراءة متطلبات الموقف ورسم صورة المستقبل للتأثير في الآخرين لاتباعها بوعي، بعيداً عن القهر لاحداث التغيير نحو الأحسن، ولتحقيق أفضل النتائج للمنظمات والمجتمع والأهداف المشتركة، بما يتفق والقيم النبيلة بمحبة واحترام انسانية الانسان وخلال فترة زمنية محددة).

ثالثاً: مصادر قوة القائد Sources Of Power

كما ذكرنا أن جوهر القيادة التأثير المنشود في سلوك أو ادراكات وتوجهات المرؤوسين أو التابعين، وبخلافه فلا وجود للقيادة، وهذا ما اشار اليه ماكسويل بالقول (أن التأثير هو المقياس الحقيقي للقيادة).

ويعرف التأثير بوجه عام بأنه (القدرة على تغيير ادراكات واتجاهات وسلوك الآخرين. وتتوقف قدرة القائد على التأثير في الآخرين – في جانب كبير منها – على ما يمتلكه القائد من قوة (Power) وعرفت القوة على انها (القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك واتجاهات الآخرين الى الوجة التي يرضيها).

يعتمد القادة والمديرون على مصدرين رئيسيين لقوتهم هما المصادر المستمدة من الوظيفة ولها مجموعة من الاسس والمصادر المستمدة من الشخصية وأيضاً لها مجموعة من الاسس وهذا ما سيتم عرضه كما يلي:

1- المصادر المستمدة من الوظيفة Position Power

كثير من القوة المتاحة للناس مستمدة من وظائفهم، وبلغة يستطيعون التأثير في الآخرين قوة الوظيفة، ويبقى هذا النوع من القوة في المنظمة متاحاً لأي فرد يشغل وظيفة وهناك أسس لهذه القوة منها.

- القوة الشرعية
- قوة المكافأة
- القوة القسرية (الاکراه)
- القوة المستمدة من المعلومات
- 2- القوة المستمدة من الخصائص الفردية
- الاقناع المنطقي
- قوة الخبرة
- قوة الاعجاب

رابعاً: مقارنة القيادة بالادارة

كثيراً ما تثار تساؤلات ناتجة عن جدل قديم جديد له امتداد زمني لسنوات مضت وما زال قائماً مفادها ما الفرق بين القيادة والادارة وما بين القائد والمدير؟ وهل هي مصطلحات مترادفة أو انهما وجهان لعملة واحدة، ام هما مختلفان وكأنهما خطان متوازيان لا يلتقيان في القريب أو البعيد، أم هما وان اختلفا في بعض الجوانب الا انهما مترابطان ويشتركان في كثير من الوظائف والدلالات؟ وهل يمكن ان يكون المديرين الجيود قادة جيدين والعكس صحيح.

أكد العديد من الباحثين في الادارة على الاختلاف بين المفهومين فمثلاً Bennis وهو استاذ امريكي وخبير في مجال القيادة ميز بينهما باشارة بليغة نصها (كي نبقى في القرن الحادي والعشرين فنحن بحاجة الى جيل من القادة وليس المديرين).

واستنتج Bernard Bass الباحث في القيادة جوهر الموضوع (القادة يديرون والمديرون يقودون ولكن النشاطين غير مترادفين).

ان بعض المديرين قد يكونوا قادة جيدين ولكن كل القادة الجيدين مديرين. (وفي هذا وجهات نظر) ويمكن ان نلاحظ ذلك بالوجدول الآتي:

اوجه المقارنة بين القادة والمديرين

ت	القادة	المديرين
1	يتملكون رؤية واتجاهات متبصرة	يخططون للمستقبل لتحقيق اهداف محددة
2	يلهمون التابعين والمرؤوسين	يدفعون العاملين للعمل
3	لهم القدرة على المخاطرة	يميلون الى الاستقرار والحركة بحذر
4	مبدعون بأفكار غير مطروحة واستخدام أوراق وطرائق جيدة	يعملون بألية النظام واللوائح المقيدة لحرية العمل
5	حب التابعين والمرؤوسين لهم والايامن بقدراتهم الفائقة	تحكم العلاقات الرسمية في تعاملهم مع المرؤوسين
6	يعتمدون على الصفات والقدرات الشخصية الى جانب السلطة الرسمية في قوتهم التأثيرية والاقناعية	يميلون الى اعتماد السلطة الرسمية ويستمدون اغلب قوتهم منها
7	لهم حضور بالشخصية الجذابة في الاغلب	استخدام صفة المدير كبوابة في فرض الشخصية على الآخرين
8	تهيئة اجواء العائلة والعلاقة الأبوية في رعاية العاملين	التعاطف مع العاملين في حدود التعامل الرسمي
9	صناع تغيير	تحقيق نتائج افضل
10	يعيشون بالحلم والأمل والقدرة على توصيل هذه الاجواء للتابعين والمرؤوسين	يعملون بتطلعات محدودة تستند الى المؤشرات المتاحة في بيئة الأعمال

خامساً: أساليب القيادة

1- أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): Autocratic style

2- أسلوب القيادة غير الموجهة (المتساهلة): Lessez-Fair style

3- أسلوب القيادة الديمقراطية: Democratic style

سادساً: نظريات القيادة

طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة للشخص وكيفية يصبح قائداً جيداً ويستطيع احداث التأثير الإيجابي في الآخرين.

1- القيادة الكاريزماتية: Charismatic Leadership

عرفا Griffin and Moorhead القيادة الكاريزماتية بأنها نوع من التأثير المعتمد على الكاريزما الشخصية للقائد فكاريزما القائد تخلق جذباً مثيراً للدهشة يسحي الأشخاص نحوه ويجعلهم أوفياء لشعوره الجماعي بأداء الرسالة.

وبالتأكيد هناك قادة غيروا مجتمعات بكاملها بواسطة أقوالهم وأفعالهم ويطلق على الأفراد الذين يحققون هذا النوع من النجاح (القادة الكاريزميون) وهناك اشخاص يسيطرون بقوة على تابعيهم عن طريق الثقة وبناء الرؤية المستقبلية الواضحة.

• هل القادة الكاريزميون يولدون أم يصنعون؟

(القادة يولدون بجينات وراثية)

(ان الأفراد يمكن تدريبهم لأظهار السلوكيات الكاريزمية)

الخصائص الأساسية للقادة الكاريزميين

- الرؤية: Vision
- ركوب المخاطر: Risk Takin
- الإحساس باحتياجات المرؤوسين
- السلوك غير التقليدي

2- القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

ارتبط مفهوم القيادة التحويلية بـ James Macgregor Burns عام 1978 في كتابه Leadership وقد اقترح مدخلين للقيادة يكملان بعضهما بعضاً ويساعدان في تفسير القيادة وهما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية إذ تعتمد القيادة التبادلية على فكرة ان القيادة تمثل علاقة تبادل يستخدم فيها المديرون محفزات مختلفة مقابل الجهود التي يبذلها المرؤوسون وتسمى عملية التحفيز الموصوفة هنا بالخارجية كالنقود، وظروف العمل، والمكافآت، والأدوات المتشابهة المقدمة لاستنفار طاقة الفرد. وعلى النقيض رأى Burns الحاجة لنوع آخر من القيادة عرفت بالقيادة التحويلية التي توصف بأنها (الجهد المتبادل بين المدير وزملاء العمل او المرؤوسين أو التابعين كما يسميهم Burns والتركيز على عملية التحفيز الداخلي التي تعد محركات مهمة للجهود الإنساني كما اكدتها العديد من الدراسات في مجال القيادة.

وتعتمد القيادة التحويلية على تحويل القائد للتقييم والمعتقدات والاحتياجات الخاصة بالمرؤوسين، ويمثل القادة التحويليين وسائل للتغيير، فهم يطورون رؤية المنظمة أو وحدة العمل ويلهمون الموظفين ويلزمونهم بهذه الرؤية ويمنحونهم الاتجاه وإمكانية العمل وإمكانية تحقيق الرؤية.

خصائص القائد التحويلي

- التأثير المثالي: توفير الرؤية ومعنى الرسالة، وغرس الفخر وتحقيق الاحترام والثقة
- التحفيز الالهامي: توصيل التوقعات العالية، استخدام الرموز للتركيز على الجهود والتعبير عن الأغراض المهمة بطرائق سهلة.
- الاثارة (المحاكاة) أو العقلية الفكرية: تعزيز الذكاء والعقلانية وحل المشكلات بحذر
- الاحترام الفردي: منح الاهتمام الشخصي ومعاملة لكل موظف بصورة فردية، التدريب والنصيحة.

3- القيادة الخادمة: Servant-Leadership

تمثل القيادة الخادمة نمطاً جديداً وتوجهاً فلسفياً في تفسير القيادة ومبرراتها وبمنطق أخلاقي يتجاوز المصلحة الشخصية لصالح المجموع، ويتفانى القائد لتقديم خدماته للآخرين كرسالة أمن بها ويتواضع ونزاهة وهدف نبيل، ويتأثر به الاتباع لخدماته وسلوكه المتفرد الذي يجعل منه شخصاً مساوياً لأي فرد في المجموعة، والاتباع هم من يهيئون له المجال لقياداتهم إيماناً منهم بدوره وخدماته.

تعد القيادة الخادمة فلسفة إدارية أكثر من كونها نظرية قابلة للاختيار ويعود أصل المصطلح الى Robert k.Green leaf في عام 1970.

الخصائص الأساسية للقائد الخادم (نموذج من سبعة ابعاد)

أ- المعالجة العاطفية

ب- التمكين

ج- مساعد المرؤوسين على النمو والنجاح

د- يضع القادة الخدميين اول اهتماماتهم بالمرؤوسين.

هـ- خلق قيمة للمجتمع

و- تمتع القادة الخدميون بالمهارات الفكرية او المفاهيمية

ز- يتصرف القادة الخدميون بشكل أخلاقي ويتفاعلون بصراحة ونزاهة وأمانة مع الآخرين.

4- القيادة الاستراتيجية: Strategic Leadership

- عرفت القيادة الاستراتيجية بأنها (القدرة على فهم تعقيدات كل من المنظمة وبيئتها وقيادة التغيير لتحقيق اقصى توافق بين المنظمة وبيئتها).
- وعرفت ايضاً بأنها (قدرة الشخص على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء تغييرات من شأنها أن تخلق مستقبلاً صالحاً للمنظمة).

5- القيادة النسائية: Feminine Leadership

تطرح دائماً تساؤلات مع جدل بين الباحثين والممارسين حول قدرة وإمكانية وفاعلية المرأة في تولي مراكز قيادية، خاصة بعد أن اثبتت وجودها في العمل ومن هذه الأسئلة الآتي:

- هل تستطيع المرأة تولي مناصب قيادية؟
- بماذا تتميز المرأة كنمط وأسلوب في القيادة مقارنة بالرجل؟
- هل يتناسب عدد ونسب ممن يشغلن مناصب قيادية مع اعدادهن في العمل؟
- هل هناك نساء نجحن على مستوى الاعمال والسياسة؟
- هل أن المرأة تمارس القيادة بطريقة مختلفة عن الرجل؟
- ما هي عوائق اشغال المرأة للمواقع القيادية؟

• السقف الزجاجي: Glass Ceiling

لوحظ تفاوت كبير بين اعداد ونسب النساء في قوة العمل او في مستويات الإدارات الدنيا والوسطى واعدادهن ونسبهن في المستويات القيادية العليا التي تمثل مراكز اتخاذ القرار.

وهذا العائق الذي يمنع النساء من الصعود الى المناصب القيادية العليا هو ما يسمى بالسقف الزجاجي وهو مصطلح تم تقديمه في اللغة العامة الأمريكية من قبل صحيفة Wall Street في عام 1986، وحتى في المهن التي تسود فيها النساء تواجه النساء السقف الزجاجي هذا السقف غير مرئي يفصل النساء عن التطلع الى المواقع القيادية العليا في الهيكل التنظيمي. ومبررات التفضيل للرجال وبحسب الإجابات كان الآتي: -

- الرجال أكثر صراحة
- تتجنب المرأة الدخول في حوارات غير مريحة
- المرأة متشائمة
- المفاوضة الضعيفة:
- سريعة التشتت:
- الرجال أقل روحاً تنافسية:
- النساء عاطفيات للغاية.

سابعاً: ممارسات وسمات وسلوكيات سيئة تحد من فاعلية القيادة

أ- عدم الكفاءة

ب- التطرف

ج- التزمت (او التصلب)

د- القسوة

هـ- الفساد

و- الانعزال

ز- الشر

وجهة نظر أخرى

أ- المركزية

ب- النرجسية

ج- مزاج القائد

د- عقدة بعض القادة

هـ- احاطة القائد بحاشية من الكذابين والمتملقين.

و- المحسوبية في التعامل

ز- الشلية (التكتل)

- طول مدة بقاء القائد
- الاستغراق في التفاصيل
- الانانية
- العلاقات غير المشروعة
- التحيز الشخصي وغياب العدالة والمعاملة المتساوية بالمكاييل والمعايير نفسها للجميع
- ضعف وغياب عدد من المهارات والسمات
- الافتقار الى النزاهة
- التردد في التفكير بشكل مستقل
- نقص القدرة على التغيير
- الافتقار الى المبادرة
- عدم القدرة على العمل مع الاخرين