



## مبادئ إدارة الأعمال

### القيادة

القيادة

**الجدارة : معرفة القيادة وطبيعتها.**

#### **الأهداف :**

١. معرفة ومفهوم القيادة .
٢. تحديد أنواع القيادة .
٣. إدراك مصادر قوة ونفوذ القائد .
٤. تحديد أنماط القيادة الإدارية وخصائص كل نمط إداري .
٥. معرفة نظريات القيادة الإدارية .

**مستوى الأداء المطلوب : ٩٠ ٪ .**

**الوقت المتوقع للتدريب على الجدارة : ساعتان.**

#### **الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :**

١. استخدام وسائل تعليمية حديثة ( جهاز العرض - الشفافيات )
٢. المناقشة المباشرة بين الأستاذ والطلبة .
٣. حلقات نقاش دراسية .
٤. دراسات حالات عملية .
٥. الرجوع إلى المراجع في موضوع القيادة الإدارية .

**متطلبات الجدارة : التخطيط والتنظيم.**

## الفصل الأول القيادة

### مقدمة :

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية ، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة . والقيادة تعبر عن علاقة شخص بشخص آخر ، أي العلاقة هنا القائمة بين الرئيس بمرءوسيه ورؤسائه . ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين ودفعم للعمل باتجاه معين لذا فإننا سوف نتناول في هذا الفصل .

### تعريف القيادة :

يعرف كونترودنيل (Koontz and Dennell) القيادة بأنها قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها .  
أما هايمان وهليبيون ( ) فيعرفان القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم .

ومهما تعددت التعريفات للقيادة فإن هناك اتفاقاً بين الباحثين لموضوع القيادة على أنها تشمل على العناصر التالية:

قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية .

إن كل قائد يجب أن يكون له تابعون لتحقيق هدف معين .

أن القائد لديه قوة للتأثير في الأداء التابعين له .

هدف يسعى إليه القائد لتحقيقه .

الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها .

### مصادر قوة القيادة:

تعتمد القيادة على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي ويمتلك القدرة على التأثير في الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة .

قوة التأثير على الأفراد تأتي من مصادر متعددة على النحو التالي :

القوة الشرعية أو القانونية : وتستمد هذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة .

قوة الإكراه والإجبار . وتستمد هذه القوة نتيجة إدراك المرؤوس أن المؤثر يمتلك القدرة على التأييد والعقاب المادي أو المعنوي إذا ما قصر الموظف في عمله .

قوة المكافأة . تعتمد هذه القوة على حفز الآخرين مادياً مثل الرواتب والمكافأة والعلاوات والجوائز إذا قام بعمله على الوجه المطلوب .

قوة الخبرة . مصدر هذه القوة الخبرة التي يمتلكها القائد يستطيع من خلالها التأثير على الآخرين .  
قوة الإعجاب . ويحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية .

### أنواع القيادة :

تتعدد أساليب القيادة التي ينتهجها القائد لقيادة مرعوسيه وحفزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية وتفاعله الاجتماعي والخبرة العملية والظروف البيئية داخل وخارج المنظمة .

ويمكن أن نصنف أنواع القيادة لأغراض المناقشة إلى ستة أنواع :

### القيادة الديكتاتورية :

يتمتع القائد الديكتاتوري بالسلطة المطلقة . ويقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار للأفراد الواقعين تحت سلطته.

### القائد الأوتوقراطي ( المتسلط )

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين . ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديده الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة . ويختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وفعال وليس متسلطاً على مرعوسيه . كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع مرعوسيه بما يريده .

### القائد الديمقراطي .

تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات ، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ويؤمن القائد بقدرات وإمكانيات مرعوسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل .

**القيادة الشخصية :**

تزاول القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد والأفراد ويصل التوجيه والتحفيز شخصياً من القائد ، وهذا النوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاعلية .

**القيادة الأبوية :**

يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد والأفراد ويتضح هنا مدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له . ويؤخذ على هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم . يعتمد نجاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم .

**القيادة غير الرسمية .**

وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي . وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الأفراد .

**نظريات القيادة : the leaderships theories**

هناك العديد من نظريات القيادة نستعرض أهمها على النحو التالي :-

**أولا : نظريات السمات ( الصفات ) trait theory**

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً قوياً بنظرية " الرجل العظيم " القائم على أساس أن بعض القادة يولدون وهو يحمل صفات موروثه وليست مكتسبة . وفقاً لهذه النظرية القائد يولد ولا يصنع أي أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الشخصية مثل الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والثقة بالنفس والطموح والصبر والمبادأة والقدرة الحسنة ، والمهارة اللغوية وتقدير المسؤولية يعتبر قائداً حيث إن هذه الصفات ذات جذور متأصلة بالنفس ولا يمكن اكتسابها عن طريق التعليم أو التدريب .

ركزت هذه النظرية على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه التي يتميز بها والتي يعتقد أنها تضع قائداً ناجحاً . سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية . أجريت العديد من الدراسات والأبحاث لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القائد الناجح والتي يمكن استخدامها بشكل مستمر في التمييز بين القادة والسبب في ذلك إلى تجاهل هذه النظرية الأخذ بعين الاعتبار بثقة القيادة وبالرغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في الصفات الشخصية ويتفوق بها عدة على مرءوسيه .

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية .  
 إن الصفات الشخصية لا تضمن في الغالب النجاح في القيادة .  
 أهملت دور المرءوسين في إنجاز عملية القيادة فالدراسات الحديثة أثبتت أن للمرءوسين دوراً كبيراً  
 في نجاح عمل القائد . وكذلك طبيعة التنظيم والعمل .  
 إهمال العوامل الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تساعد القائد على النجاح والفضل .  
 لا يوجد سمة واحدة مشتركة بين القادة .  
 مميزات هذه النظرية .

قدمت هذه النظرية بعض الإسهامات في توضيح طبيعة القيادة . وعلى السمات اللازمة لنجاحهم .

### ثانياً : نظريات السلوك Behavior theories

تهتم هذه النظرية بسلوك القائد . ويفترض هذه النظرية أنه من الممكن تنمية وتطوير سلوكيات  
 القائد . اعتمدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينات . وقد ركزت هذه  
 النظريات على تحليل سلوك القائد في العمل . ومن أهم هذه النظريات :

#### نظرية استمرارية القيادة ( تاشيوم وشميث )

تعتمد هذه النظرية على أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ  
 القرارات من حيث مشاركة القائد والمرءوسين . فتراوح أنماط القيادة من نمط القيادة المركزة حول  
 القائد فينفرد باتخاذ القرارات وتحديد السلطة والرقابة الشديدة على المرءوسين ويكون بأقصى اليسار  
 كما يوضحه الشكل التالي

القائد الأوتوقراطي

القائد الديمقراطي



ففي الطرف الأيمن يترك القائد مجال الحرية للمرءوسين في المشاركة واتخاذ القرار وبين  
 هذه الطرفين يوجد عدد من الأساليب الأخرى أهمها أسلوب الوسط حيث يشارك فيه كل من  
 القائد والمرءوسين في عملية اتخاذ القرار .