



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثانية

محاضرات السلوك التنظيمي
للمرحلة الثانية للدراسات
الصباحية والمسائية
الكورس الثاني

اعداد

م.م ضحى خالد خلف / م.م مؤيد حسن الهاشمي

القيادة

يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي ، وهناك طرق عديدة لتعريف ودراسة ظاهرة القيادة ومن هذه التعريفات ما يلي :

- القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين .
- القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثر على الآخرين .
- القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين التابعين ينفذون ما يريده القائد.

وعلى هذا يمكن أن نلخص ظاهرة القيادة في أنها ظاهرة محورها التأثير في الآخرين ، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية وهو ما يطلق عليه بالقائد.

كيف ندرس ظاهرة القيادة هناك أبعاد مختلفة لتتناول ظاهرة القيادة ونستطيع أن نصفها في أربعة أبعاد هي كالاتي :

١- صفات القائد

٢- سلوك القائد ونمط قيادته

٣- الموقف القيادي

٤- سلوك المرؤوسين

هل كونك مدير يجعلك قائد أيضا ؟

ليس بالضرورة والتسهيل يمكننا أن نقول أن القيادة هي إحدى وظائف المدير وأن المرؤوسين ينظرون إلى مديرهم أو رئيسهم كمصدر للقيادة .

علم الإدارة يتماشى مع هذه النظرية حيث يفترض أن مدير الإدارة سيقوم بعدة وظائف كالتخطيط والتنظيم والرقابة وأيضا قيادة وتوجيه المرؤوسين إلا أنه للأسف قد نجد أحد المديرين غير قادر على الاضطلاع بدوره القيادي وذلك لا افتقاده للمقومات الشخصية والسلوكية الأمر الذي يحد من فعاليته في التأثير على مرؤوسيه والواقع العملي يشير إلى فشل كثير من المديرين كقادة .

وعكس السؤال يعني أن القائد قد يكون أو لا يكون مديرا فالقائد إذا كان في مركز إداري يخول له السلطة للإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة لذلك فإنه يمكن أن يجمع إذن بين صفتي القائد والمدير وهذا هو الوضع المثالي فلا يجب أن يعطى المنصب الإداري لشخص لا تتوفر فيه القيادة كما يجب أن يعطى المنصب الإداري لشخص تتوفر فيه الاستعدادات القيادية والتي يمكن تنميتها بشيء من التدريب على المهارات القيادية .

ببساطة يمكن القول أنه إذا توافر القائد فيفضل تقليده منصب إداري وإذا توافر مدير فيفضل تدريبه على القيادة وذلك لكي يصبح القائد مدير و يصبح المدير قائد.

مقارنه بين مفهومي القيادة والإدارة او (القائد والمدير)

الإدارة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • تركز على السلطة الرسمية وعلى اذعان وامتثال الافراد لهذه السلطة . • التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة . • السلطة رسمية • الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> • تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الافراد لهذا النفوذ . • الجماعة والقبول الجماعي هما مصدرا سلطة . • السلطة غير رسمية • التفاعل بين الافراد هو جوهر القيادة.

تبين المقارنة أن القيادة تعتمد على وجود جماعة تتفاعل مع بعضها وذلك لكي تبرز من بينها قائد قادرا على التأثير في أفرادها وتقوم الجماعة بتوكيل سلطات غير رسمية نابع من قبل أفراد الجماعة لهذا قائد وبالانتقال إلى الإدارة نجدها تعتمد على وجود علاقة تنظيمية تمنح لأحد الافراد سلطات رسمية وعلى الآخرين الإذعان و الامتثال لها .

كيف يستطيع القائد ان يؤثر على سلوك مرؤوسيه ؟

يعتبر التأثير والنفوذ احد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح . ويعتبر القائد ناجحا من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على اتباعه و مرؤوسيه هذا ولقد تعددت البحوث العلمية في تناول أساليب التأثير القيادي وسنشرح فيما يلي هذه الأساليب:

- ١- استخدام المدعمات والعقاب: ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية. هذا بالإضافة إلى استخدام لائحة الجزاءات بما تحتويه من لفت نظر ولوم و أذار وخصم من الأجر والنقل و غير ذلك من البنود .
- ٢- تحديد اهداف العمل : القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها ويشترط في تحديد الاهداف أن تكون محددة وقابلة للقياس ، موضوعية وكمية بقدر الإمكان.
- ٣- جمع وتحليل ونشر المعلومات: لكي يمارس القائد نفوذ عالية عليه أن يحصل على اكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمس وتهم جماعته ومرؤوسيه ثم عليه أن يقوم بتحليل وأنتقاء النافع منها فليست كل المعلومات هامة ونافعة وأنا مصادر المعلومات تختلف في صدقها وثباتها .
- ٤- تحديد أساليب العمل ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل وتحديد طرق التنفيذ وتدريب المرؤوسين ، وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة للاداء .
- ٥- تهيئة ظروف العمل
- ٦- تقديم النصح والخبرة والمشورة
- ٧- اشراك الاخرين في الأمور التي تهمهم
- ٨- تشجيع ورفع دافعية المرؤوسين

شخصية القائد

عندما نتحدث عن أحد القادة الناجحين، قد يسترعى انتباهك تمتع هذا القائد بصفات شخصية فريدة، ويدفعك هذا إلى التساؤل ما هي تلك الصفات أو السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد؟ لهذا ظهرت نظرية السمات Trait Theory في القيادة.

وتطورت نظرية السمات في القيادة تاريخياً من مفهوم القائد أو الرجل العظيم إلى مفاهيم ونظريات أخرى. ولقد استطاع العديد من العلماء من خلال بحوثهم اكتشاف صفات يتسم بها القادة. ومن أشهر هذه الدراسات شيوعاً دراسة جيسيلي Ghiselli التي تمت على ٣٠٠ مدير و ٩٠ منظمة في أمريكا، ولقد استطاع أن يكتشف أن المديرين الناجحين يتمتعون بست صفات شخصية هي كالاتي

- ١- القدرة على الاشراف: وهي أهم الصفات وتعنى القدرة على تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملاً وتحقيقاً للهدف.
- ٢- الذكاء
- ٣- الحسم
- ٤- الثقة بالنفس
- ٥- دافع عالى للإنجاز
- ٦- دافع عالى لتحقيق الذات

التضارب النسبي للبحوث في هذا المجال يشير إلى حقيقة هامة وهي أن افتقاد الفرد لصفة أو أكثر من هذه الصفات لا يمنع من تمتع الفرد بالقيادة. بمعنى آخر اننا قد نجد قادة ناجحين في مجالات أعمالنا، وبالرغم من ذلك فهم لا يتمتعون ببعض من الصفات سالفة الذكر. إن هذه الحقيقة تكملها حقيقة أخرى هي: أن تمتع الفرد بعدد كبير من الصفات الشخصية السابقة يزيد من احتمال وفرصة الفرد لأن يكون قائداً ناجحاً.

الأنماط القيادية الخمسة

- ١- **القائد المنسحب**: وهو القائد التسيبي الذي يترك الأمور تجرى دون أن يتدخل فيها، وهو لا يهتم سواء بالإنتاج أو المرؤوسين، ولا يجب أن يتدخل في توجيه العمل، ولا يجب أن يشترك في تفاعلات اجتماعية. إذن فهذا القائد ينسحب من العملية القيادية، ويتنازل عن حقوقه وواجباته، ولا يهتم بمشاعر الناس، ولا يهتم بالأداء، وإتمام العمل.
- ٢- **القائد المساعد**: وهو القائد الذى تنصب اهتماماته على الإنتاج والأداء وإتمام العمل على الوجه السليم، بينما يعطى اهتماماً قليلاً للعلاقات الإنسانية والاجتماعية ومشاعر الناس. وهذا القائد المساعد مستعد أن يضحي برضاه وارتياح الناس في سبيل إنجاز العمل، ولذلك قد تغلب عليه صفات المقاولين المتسلطين.
- ٣- **القائد الاجتماعي**: وهو القائد الحماسي، الذي يعطى كل اهتمامه لمشاعر الناس والعلاقات الاجتماعية، ويعطى أدنى اهتمام لأداء العمل والإنتاج. إن هذا القائد الاجتماعي يسعى إلى تنشيط ورفع دافعية مرؤوسيه ورضاهم عن العمل، وهو يعتقد أن علاقته الاجتماعية الحسنة هي السبيل للسعادة في العمل، وهو مستعد لأن يضحي بإنجاز العمل في سبيل أن يحصل على ارتياح ورضاه المرؤوسين.
- ٤- **القائد الوسيط**: يوجه هذا القائد اهتمامه بكل من العمل والإنتاج من ناحية والعلاقات الإنسانية ومشاعر المرؤوسين من ناحية أخرى. إلا أن هذا القائد يواجه حرجاً وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين.

٥- القائد المثالي : وهذا القائد يستطيع أن يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج. ومن خلال خبرته وعمله يطور أسلوباً متميزاً للتوجيه والإرشاد ووضع القواعد وإجراءات العمل بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل، وفي نفس الوقت يشعر الأفراد بارتياح ورضا، وهو النمط المثالي للقائد.

الدراسات والنظريات الحديثة في السلوك القيادي

ظهرت بعض الدراسات والنظريات الحديثة في محاولة لفهم أدق لسلوك القيادي ومن أهمها ما يلي

أولاً: التفاعل بين نمط الإشراف وأسلوب اتخاذ القرار

ثانياً: نظرية القيادة الإلهامية و الزعامية

ثالثاً : نظرية القيادة التحويلية

أولاً: التفاعل بين نمط الإشراف وأسلوب اتخاذ القرار أثبتت بعض دراسات السلوك القيادي أن هناك تفاعل بين بعدين أساسيين في سلوك القائد هما نمطه في الأشراف وأسلوبه في اتخاذ القرار فمن حيث نمطه في الأشراف فإن هذا النمط يتراوح ما بين قائد موجه يفرض رقابة لصيقة على مرؤسين وبين قائد سماحي يترك لمرؤسيه حرية أداء العمل.

أما من حيث أسلوب اتخاذ القرارات فإن هذا الأسلوب يتراوح ما بين قائد متسلط يتخذ قراره بمفرده دون استشارة مرؤسيه وبين قائد ديمقراطي يشرك مرؤسيه بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات .

ثانيا : القيادة الإلهامية والزعامية تشير القيادة الإلهامية ، إلى وجود صفات تمثل منحة من الله للقليل من الناس صفات نادرة ، يمكنها أن تخلق من فرد معين قائد ويتميز القائد الملهم بأنه أيضاً زعيم ، أي أنه قادر على بناء الحماس والولاء والأداء بشكل عال.

وهناك صفات تجعل من القائد ملهما ، وأغلب هذه الصفات تمثل صفات شخصية ، وأهم هذه الصفات ما يلي:

- الثقة في النفس : وهي تشير إلى اعتزاز الفرد برأيه وقدراته الشخصية وأنه قادر على ما يقوم به خير قيام . وزيادة الثقة في النفس تناسب من القائد إلى المرؤسين فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس.
- البصير والرؤية: القائد يتميز بنفاذ البصيرة وأن رؤيته ثابتة للمستقبل وللأمور من حوله . فهو يستخدم كافة مهاراته في تحليل المواقف من حوله للتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة ولكي يتعرف على نقاط القوة والضعف ، كما أنه قادر على التعرف على احتياجات وقدرات كافة الأطراف المحيطين به.
- سلوك غير عادي : يتميز القادة الملهمين بتصرفات غريبة ، وحينما يرتبط ذلك بنجاح باهر يثير ذلك إعجاب المرؤسين .
- الرغبة في التغيير: يتميز القادة بأنهم محبين للتغيير ، بل أن مرؤسيهم يرونهم كأداة للتغيير.

- الحساسية للموقف : يتميز القادة الملهمين بأنهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجيدة الموقف من حولهم للتعرف على الفرص المتاحة فيه وللتعرف على أي تهديدات ، وذلك إمعاناً في تحديد الرؤية القيادية السليمة.

ثالثاً : القيادة التحويلية: يتميز القائد التحويلي بأنه قادر على تحويل منظمته إلى وضع أفضل، كما أن لديه نفس صفات القائد الملهم. وبالتالي فإن هذه النظرية هي خطوة تالية وأكثر تقدماً عن نظرية القيادة الإلهامية. فبالإضافة إلى الصفات الخمس الإلهامية السابق الإشارة إليها، يتميز القائد التحويلي بصفات أخرى أهمها :

- قدرة عالية على تحديد المشاكل وعلى تحديد طرق حلها، فهو يناقش بأسلوب سهل ومقنع وحاسم مشاكل العمل ويضعها بشكل سهل أمام مرء وسيه، ويقوم بتعريفها بوضوح، ثم يعرض طرق الحل التي تم التوصل إليها وكيفية مساهمتها في إزالة عقبات العمل ورفع الأداء في المنظمة.
- الحساسية لمشاعر المرؤوسين، فهو قادر على الاستماع لهم، وتقديم الدعم والنصيحة والمشورة والرأي. ويتم ذلك بنظام راقى للاتصالات والاجتماعات والمقابلات واللقاءات.
- إثارة حماس ودافعية المرؤوسين وهذا القائد يستطيع أن يلهب مشاعر مرؤوسيه من خلال استخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة واستخدام شعارات قوية، وأنظمة حوافز ترضي المرؤوسين. والأهم قدرة عالية على الاحتفال بمرؤوسيه عند تحقيق الانجازات المطلوبة.