

أولاً: المفهوم العام

تعد القيادة أحد أهم الوظائف الإدارية، والقيادة مورست منذ أقدم العصور وترعرعت العديد من الحضارات الإنسانية بفضل القيادة الناجحة في وقتها، وأصبحت عملية التأثير المتبادل فيما بين البشر مهم جداً لظهور أنماط وممارسات قيادية قادرة على تخطي الالتزامات وتحقيق الهدف المنشود لأي تنظيم بواسطة الأفراد العاملين أو الجمهور، ولا تصح العملية القيادية إذا لم يوجد جمهور أو اتباع وإيضاً لا يمكن أن تكون هنالك قيادة إذا لم يتوفر القائد المؤثر والهدف المراد تحقيقه، بعبارة أخرى القيادة تتضمن ثلاثة مرتكزات وهي القائد والجمهور والموقف أو الهدف، وتطورت القيادة حالها حال أي موضوع أو نظرية وتعددت ممارساتها وأنماطها وهذا سيتم توضيحه في هذا الفصل

ثانياً: مفهوم القيادة

تعد القيادة من المفاهيم المتجذرة في عمق التاريخ وهذا ما اكتنته الحضارات القديمة التي نمت وسيطرت على العالم آنذاك ومنها الحضارة السومرية والاشورية والأكدية والبابلية والفرعونية في العصور القديمة والحضارة الإسلامية والحضارة الحديثة وغيرها، لذا يميل العديد من العلماء إلى التفكير في القيادة من منظورات وآراء مختلفة، مما يجعل من الصعب التوصل إلى تعريف مشترك للقيادة كانت القيادة قبل أكثر من قرن من الزمان موضوعاً رئيسياً للبحث في علوم مختلفة مثل علم النفس والإدارة والسياسة.

لذا مفهوم القيادة يعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبر عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم يكون نجاح شخصي لهم وتحقيق لأهدافهم.

أذن القيادة الإدارية عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم على تحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصية شخصية، ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد، وجماعة العمل، وظروف التنظيم، ووظيفتها الأساسية

وعليه يمكن توضيح مفهوم القيادة من عدة جوانب وهي كالآتي:

1- القيادة هي سلوك شخص معين يوجه أنشطة مجموعة من الأشخاص نحو هدف مشترك. لذا فإن القيادة تدور حول صياغة الرؤى وتجسيد القيم وخلق البيئة التي يمكن من

خلالها تحقيق الأهداف، ان أساس القيادة الفعالة هو التفكير على اساس نظرة المجموعة وممارستها وتوجيهها بشكل واضح ودقيق.

2- القيادة هي القدرة على التأثير في مجموعة ما، نحو تحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف من خلال مجموعة من الافراد. ومن الجدير بالذكر ان القيادة تختلف عن الإدارة، أي انه ليس كل القادة مديرين، لأن المنظمة توفر لمديريها حقوق رسمية معينة وهذا لا يعني أنهم سيقودون فرقهم بشكل فعال.

3- القيادة هي قدرة القائد على بناء والحفاظ على مجموعة من الافراد ذات أداء جيد مقارنة بمنافسيها. وإن مدى جودة أداء المجموعة من حيث النتائج النهائية العالية التي تم الحصول عليها هو المعيار لتقييم القيادة.

4- القيادة هي قدرة الفرد على التأثير، والتحفيز، وتجهيز الآخرين ليكونوا قادرين على المساهمة في النجاح الفعال للمنظمة. يلعب القائد دورًا مهمًا في المنظمة لأنه يخلق رؤية ويوضح المهمة ويضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التي يجب استخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة.

5- القيادة هي عملية تتضمن استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف مجموعة أو منظمة، وتحفيز السلوك تجاه تلك الأهداف. كما ان المنظمات تحتاج إلى قيادة قوية لتحقيق الكفاءة المثلى، هذه القيادة تؤدي الى تغيير الوضع الراهن، وخلق رؤى للمستقبل، وإلهام أعضاء المنظمة لتحقيق الأهداف

6- القائد هو الشخص الذي يمكنه تحفيز أو توجيه أو التأثير على مجموعة كبيرة من الأشخاص الذين يميلون لاتباع أوامره ويرغبون في تحقيق هدف مشترك. فالقيادة هي اسلوب يتم الاتفاق عليه بناءً على علامات الأهلية المتوفرة في القادة الذين يقودون المنظمة. يسعى معظم القادة إلى تعظيم أداء مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن حجم أو هيكل منظماتهم. يتم تعريف القيادة من حيث تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية ونتيجة لذلك ليس من المستغرب بذل الكثير من الجهد في محاولة تحفيز القوى العاملة لتحقيق هذا الهدف.

أن زعيم الغد لن يكون قادرًا على القيادة من خلال الكاريزما فقط - ولكنه سيحتاج إلى التفكير بأسلوب عملي حتى يتمكن من التأثير على الآخرين وبالتالي انجاز العمل بشكل جماعي.

ثالثاً: سمات القيادة

حددت أبحاث القيادة الحديثة مجموعة من السمات اللازمة للتعامل مع الأنظمة المعقدة والتغير السريع والتوسع المعرفي في ظل تكنولوجيا المعلومات وذكاء الأعمال وفي ظل تأثير العولمة الحالية:

- 1- أكدت نظريات "الرجل العظيم" في القرن الماضي أن الصفات القيادية موروثية وأن القادة العظام يولدون ولم يصنعوا. لذا فإن مفتاح نجاح المنظمات هو تحديد الأشخاص الذين ولدوا ليكونوا قادة عظماء. في الوقت الحاضر ظهرت خصائص وسمات أكثر ديمقراطية والتي تعتمد على العوامل الظرفية مثل القدرات والدوافع والإدراك والذكاء الرقمي.
- 2- سمات القيادة تختلف حسب المهمة والوظيفة والمنظمة والأعمال، فضلاً عن المحافظة على الانسجام بين الأشخاص، والمعاملة بالمثل، وضبط النفس، مع التركيز على الإنجاز المهني كلها مؤشرات على صفات القائد الناجح.
- 3- بأن الذكاء العاطفي والرؤية، وفطنة العمل هي ثلاث خصائص قيادية مرتبطة باستمرار القيادة الفعالة في مجالات متعددة، فإن القادة ذوي الذكاء العاطفي العالي هم أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط اليومية.
- 4- أهم سمة يجب أن يتمتع بها القادة الناجحين هو امتلاكهم شيئاً خاصاً يميزهم عن غيرهم. مثل المثابرة والاستباقية، إذ تعد المثابرة من أهم سمات القائد والتي تنعكس في تحديد الأهداف والتغلب على أي عقبات من أجل تحقيقها، وإيضاً يجب أن يكون القادة استباقيين ولا يكتفوا بربود الأفعال، تعني الاستباقية اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي يمكن أن تؤدي إلى التغيير بشكل أسرع من المنافسين. وهنا تركز العملية القيادية على ثلاث مرتكزات رئيسة وهي:

• القائد

• الجمهور أو المرؤسين

• الهدف أو الموقف



شكل (22) مرتكزات العملية القيادية

لذا على القائد ان يمتلك مجموعة من الخصائص الاساسية وهي:

- 1- الاستماع او الأصغاء : يسعى القادة إلى الاستماع او الاصغاء الى افراد المجموعة والتشاور معهم.
- 2- التعاطف: يسعى القادة إلى الفهم العميق والتعاطف مع الآخرين.
- 3- الوعي: امتلاك القائد الوعي العام و الوعي الذاتي مما ينعكس على المجموعة ككل.
- 4- الإقناع: من السمات الأخرى للقادة الاعتماد على الإقناع بدلاً من السلطة البيروقراطية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- 5- الاستبصار: هي وسمة تمكن القادة من فهم دروس الماضي وحقائق الحاضر والنتيجة المحتملة لقرار المستقبل.
- 6- الالتزام باحترام العاملين: يعتقد القادة أن للناس قيمة جوهرية تتجاوز مساهماتهم الملموسة كعمال، لذا فإن القادة ملتزمون بشدة بالتنوير الشخصي والمهني والروحي لكل فرد داخل المنظمة.

رابعاً: أساليب القيادة

تم تقديم مصطلح الأسلوب القيادي لأول مرة بواسطة (Allport) عام (1937) باعتبار الأسلوب او النمط "أنواعاً مختلفة من الشخصية أو السلوك" وهو خاص بعلم النفس ويتميز الأسلوب بالسلوك المميز أو طريقة معينة في التمثيل.

في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، كانت مفاهيم نوع القيادة (الصفات والمعرفة والقدرات) وأسلوب القيادة (طريقة التعبير عن النوع وإظهاره)، واندمجت وظهرت

العديد من أنماط القيادة المختلفة، لذا يقترح العلماء أن العديد من العوامل مثل حجم المنظمة ودرجة التفاعل ونوع الاتصال الداخلي وشخصية الفرد تؤثر على أساليب القيادة. أول من حدد أنواع القيادة هو عالم النفس الاجتماعي (Kurt Lewin) الذي عاش من عام 1890 إلى عام 1947 إذ حدد ثلاثة أنواع رئيسة من القيادة التقليدية ويميز بينها. جاء بفكرة البيئة القيادية بعد إجراء سلسلة من الاختبارات في ديناميكيات المجموعة والقيادة. حدد لوين ثلاثة أنواع من مناخات القيادة بناءً على هذا المفهوم وهي ((الديمقراطية والسلطوية أو الدكتاتورية وقيادة عدم التدخل)). وحدد الباحثين عن ظهور أساليب مختلفة للقيادة وهي:

1- القيادة الأوتوقراطية:

طبقاً لمفهوم القيادة الأوتوقراطية أو التحكمية أو السلطوية فإن القائد هو ذلك النوع من المديرين الذي يتخذ القرارات بمفرده ثم يأمر مرؤوسيه بتنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة أو مراجعة، ولضمان الالتزام من قبل الموظفين بتنفيذ مضمون القرارات فإن المدير يلجأ إلى أسلوب التهيب أو التخويف سواء كان ذلك تلميحاً أو تطبيقاً، ويستمد القائد هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري. وهذا الأسلوب يتكون ثلاثة أنواع وهي:

- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: وهي القيادة التي تنظر إلى المرؤوس أشبه بآلة إنتاجية واستخدامه للقوة الرسمية التي يمتلكها مع الأفراد العاملين

- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: وهنا القيادة تكون أقل شدة من النوع الأول هنا القائد يتخذ القرار ويحاول اقناع الآخرين بقراره.

- القيادة الأوتوقراطية المناورة: وهنا القائد يحاول أن يكون لبق ولديه القدرة على اقناع الاتباع بممارساته ويقوم بأيهام المرؤوسين بأنهم يشاركونه في اتخاذ القرار ولكن الحقيقة غير ذلك.

2- القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات فيما بين القائد والمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار، اعطائهم جزء من السلطة من خلال عملية التفويض، وهذه القيادة هي أصلاً قائمة على أساس التعاون المشترك والفعال بين الأفراد العاملين والقائد وذلك بسبب امتلاك القائد كارزماً خاصة تعتمد على التشاركية والتكامل وتتكون هذه القيادة من الآتي:

• القيادة الجماعية: وهذا النوع يعتمد على اشتراك مجموعة من القادة وضمن المستويات المختلفة او المتشابهة في المنظمة لاتخاذ القرار الملائم اتجاه المشكلة التي تواجه منظماتهم.

• القيادة الفردية مع المشاركة: هنا القائد لا يتخذ اي قرار الا بعد مشاركة الافراد العاملين لديه باعتبارهم الفريق الذي ينجز الاعمال وبعد ذلك يتم اتخاذ القرار الملائم بالتشارك مع الافراد.

• القيادة الجماعية مع المشاركة: هذا النوع يركز على مجموعة من القادة ومن مختلف المستويات وبالتعاون والتشارك مع الافراد العاملين داخل المنظمة او الاستشاريين من خارج المنظمة لمواجهة الازمات الكبيرة والطارئة، كما حدث ذلك في زمن وباء كورونا.

3- قيادة عدم التدخل: وتسمى ايضا القيادة الحرة او المتساهلة ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء المرؤسين الحرية الكاملة ليفعلوا مايشاؤون وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم.

4- القيادة الفوضوية: وهذا النوع من القيادة يظهر عندما تعم الفوضى في المنظمة نتيجة قانون الطارئ اي المواقف البيئية التي اثرت في المنظمة، ويظهر هذا النوع اثناء الحروب وسقوط الدول عسكريا او سياسيا وهنا لا كلام يسمع للقائد او حتى المرؤسين لتدخل الطرف الثالث وهو البيئة الخارجية التي اثرت في جميع المنظمات وتصبح الفوضى تعم المكان ولا تصلح اي قيادة في هذا الموقف وتظهر قيادات طارئة همها ان تسيطر من اجل الظهور والتسيد على الموقف ولكن سرعان ما تنتهي هذه القيادة بعد اعادة الامور الى نصابها السابق وسيادة القانون

خامسا: انواع القيادة بصورة عامة

هنالك مجموعة متنوعة من القيادات التي ظهرت حديثا ومنها:

1- قيادة المعاملات Transactional Leadership

يوضح أسلوب قيادة المعاملات سلوك القيادة الذي يركز فقط على إثارة التفاعلات الأساسية بين القادة والتابعين. وتمثل المكافأة العرضية اهم مميزات هذا القيادة إذ يكافأ التابع بحوافز مادية ونفسية بناءً على الوفاء بالالتزام التعاقدي. يوضح هذا النوع من السلوك القيادي التوقعات بشكل أساسي ويضع أنظمة المكافآت لضمان الوفاء بها. وهذا

هو أسلوب القيادة الاستباقي الذي يراقب فيه القائد سلوك أتباعه بنشاط، ويتوقع المشاكل قبل حدوثها، ويتخذ الإجراءات التصحيحية.

تتميز قيادة المعاملات بتركيز القائد على المعاملات الشخصية التي تنطوي على علاقات التبادل على أساس الاتفاق المسبق بخصوص معايير العمل، والتخصيصات الوظيفية، والجوائز، يتم تعريف قيادة المعاملات على أنها أسلوب قيادة يحدد فيه القائد ما يجب على الموظفين إنجازه لتحقيق الأهداف التنظيمية ويساعد الموظفين في اكتساب الثقة في قدرتهم على القيام بالمهمة. أو هي أسلوب القيادة الذي يحفز فيه القائد مرؤوسيه على العمل من خلال تقديم الموارد والجوائز مقابل زيادة فاعلية المهام..

2- القيادة التحويلية Transformational Leadership

تعرف القيادة التحويلية على أنها "التوجيه من خلال اعتبارات فردية. يركز الاهتمام الفردي على الاهتمام الشخصي، بينما يشجع التحفيز الفكري على استخدام المنطق والعقل والأدلة. وقد نظرت الدراسات في الروابط بين أسلوب القيادة التحويلية ومجموعة متنوعة من النتائج، بما في ذلك الثقة في القادة، ومعتقدات الكفاءة الذاتية، ورضا القيادة، وعدم تغيب العمال ورضاهم. على الرغم من وجود بعض أوجه التشابه بين قيادة المعاملات والقيادة التحويلية، مثل توفير الوضوح بشأن النتائج المتحققة، والاعتراف بالإنجازات، ومكافأة الأداء العالي، هناك اختلافات كبيرة في العملية والسلوك. تستلزم القيادة التحويلية إحداث تغييرات في قيم التابعين وأهدافهم وتطلعاتهم التي تتماشى مع قيمهم. يتم تنفيذ التغيير من قبل قادة التحول الذين يعبرون عن رؤية، ويعززون قبول أهداف المجموعة، يُعتقد أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي بالإضافة إلى تأثير غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال تأثيرها على رضا المرؤوسين عن قائدهم

3- القيادة البيروقراطية Bureaucratic Leadership

يركز القائد البيروقراطي على السياسات والإجراءات لقيادة فريقه، بسبب الخوف من الفشل أو الانحراف عن إرشادات المنظمة. ان القادة البيروقراطيين يتميزون بالحزم والقوة وغالبا ما يتم الاستعانة بهم في المنظمات الكبيرة الناضجة والإدارات العامة والدولية. أن ثقافة القيادة البيروقراطية هي ثقافة تقدر الشكليات والقواعد وإجراءات التشغيل والتسلسل الهرمي. أن الثقافة البيروقراطية هي ثقافة تقدر الاستقرار وعدم التغيير فيما يتعلق بالنجاح التنظيمي. ينعكس هذا الاستقرار على المرونة التنظيمية حيث أن القيادة البيروقراطية تحد

من المرونة والتأثير واتخاذ القرار، مما يخلق الابتكار والإبداع مما يجعل الإدارة أكثر سلبية.

4- القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership

تم وصف القيادة الأوتوقراطية بأنها عملية صنع القرار من قبل زعيم واحد. تتنوع البيئات التي يظهر فيها أسلوب القيادة الأوتوقراطية. أن بيئة القيادة الأوتوقراطية تظهر غالبًا في بيئات الأعمال الصغيرة مثل المنظمات المملوكة للعائلة حيث لا يزال العمل ضمن الجيل الأول. كما إن القيادة الأوتوقراطية تعني استخدام الأسلوب الاستبدادي لفرض السيطرة والانسجام في ثقافة أو بيئة تميل إلى تبني هذا الأسلوب بشكل طبيعي. على الرغم من الجوانب السلبية لهذا النوع من القيادة إلا أن أسلوب القيادة هذا منتشر في مجالات كثيرة حول العالم. تعكس الأبحاث أيضًا السمات الإيجابية للقيادة الأوتوقراطية. إذ أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية قد يكون مفيدًا عندما يحدث قرار سريع، أو عندما يكون المشروع منخفض المخاطر. كما أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية يمكن أن يكون ذا قيمة عندما تكون الشركة في مراحل نشأتها الأولى.

5- القيادة الالهامية أو الكارزمية Charismatic Leadership

في أوائل التسعينيات، تمت تغطية نظرية القيادة الالهامية أو الكاريزمية كنوع جديد من أنواع القيادة يشار إليها باسم "الكاريزمية" أو "الرؤية" أو "المهمة" عادة ما يكون لهذا النوع من القيادة تفسير مألوف. لكن سلوك القائد في القيادة الكاريزمية يختلف اختلافًا كبيرًا عن الأساليب القيادية الأخرى. في أساليب القيادات السابقة، كانت هناك علاقة تبادل بين القائد والتابع، مما يوفر التوجيه والدعم وسلوكيات التعزيز التي تؤثر على بيئة الموظفين والاهتمام بالحوافز المادية، بينما تتضمن القيادة الكاريزمية في كثير من الأحيان دافعًا كبيرًا يلهم الأتباع لتحقيق ما لا يمكن تصوره. تسمح القوة الاتصالية للزعيم الملهم بإنشاء صور ذهنية للمستقبل، وإلهام التابعين للاستجابة مع هذه الرؤية والالتزام بها، يتم ذلك من خلال امتلاك القائد جاذبيه خاصة. تبرز الآثار الإيجابية للقيادة الكاريزمية على مجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية أهمها خلق ثقة ودعم الأتباع، مما قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي والتزام الموظف. يضع القادة الملهمون توقعات عالية لأتباعهم ويظهرون إيمانًا بقدرتهم على تلبية تلك التوقعات. يزيد هذا السلوك من إحساس التابعين بالكفاءة والفاعلية الذاتية مما يعزز أدائهم