

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الانبار كلية الادارة والاقتصاد

محاضرة مبادئ الادارة العامة(2)
الدراسات الاولية – الدراسة الصباحية
المرحلة الاولى
(( الفصل الثامن – القيادة ))

اعداد م. عمر قیس جمیل

2020 م

### المقدمة

تسعى المنظمات الى تحقيق اهدافها عن طريق الجهود الفردية والجماعية مشتركة ووجود قيادة فيها تنسق جهود الافراد وتوججها نحو تحقيق الاهداف ، لذا فإن موضوع القيادة من الموضوعات التي تركز عليها جهود العلماء والباحثين خاصة بعد الحرب العالمية الثانية اذ اثبتوا ان للقيادة دور في تحفيز الروح المعنوية للافراد والجماعات في كل مجالات الحياة . كما اصبح موضوع القيادة الادارية من المفاهيم التنظيمية التي تحتل اهمية كبيرة في المنظمات، فالقيادة هي ماتحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد والعلاقات بين الافراد بالاضافة الى دورها في تحقيق الاهداف التنظيمية. وسوف نتناول مفهوم القيادة واهيتها ثم التميز بين القائد والمدير والنظريات المختلفة في هذا المجال والانماط السلوكية للقائد واخيراً مهارات القيادة.

### مفهوم القيادة

لاشك ان القيادة موجهه منذ ان تجمع الناس حول بعضهم لاغراض اقتصادية او اجتماعية او سياسية، الا ان هذه القيادة لم تصبح مجال دراسة علمية الا منذ بداية القرن العشرين. يمكن لاي فرد في المنظمة ان يكون قائداً، ولكن تعتمد الحاجة الى ممارسة القيادة على حجم السلطة الممنوحة واستقلال المنصب والعمل المسموح به، فضلاً عن الحضور الشخصي وجاذبية الغرد نفسه مدى تمتعه بالسمات المؤثرة بالاخرين، فقد يكون جميعنا يمارسة القيادة بشكل يومي عندما نتعامل مع الاخرين من ثقافات متنوعة وبالتالي ما علينا الا ان نكون ماهرين في التنقل من نمط لاخر من انماط القيادة من اجل فهم العملية القيادية وتقمصها ومعرفة الاختلاف بين انماطها وكبف يمكن استخدامها في الوقت المناسب. فالقيادة " هي قدرة الفرد على التأثير بالاخرين لتحقيق اهداف معينة ". ومن هذا المفهوم تتكون القيادة من ثلاثة عناصر رئيسة هي :

- 1. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- 2. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
  - 3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

### اهمية القيادة

يمكن بيان اهمية القيادة الاجارية للمنظمات المعاصرة بما يأتي:

- 1- تعد القيادة هي الطريقة الافضل للارشاد والتأثير وتبني المبادرات لانجاز المهام.
- 2- تمثل القيادة الوظيفة المهمة الاقناع التابعين نحو الاسهام في تحقيقاهداف المنظمة طبقاً لقدراتهم القصوي.
- 3- تسعى القيادة الى تطوير الاراء وصياغة الرؤيا المؤثرة في توجيه الافراد نحو شيوع العمل التعاوني المشترك.
- 4- تمتلك القيادة مسؤولية انجاز الاعمال من قبل الاخرين بعد تأمين احتياجاتهم ورغباتهم بطريقة علمية ومنهجية مقبولة.

### القيادة والإدارة

القيادة إحد العناصر الأساس في عملية الإدارة ومن ثم فإن هناك تداخلاً بين مفهوم القيادة والإدارة إذ أن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية كما أن هذه التداخلات من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء إذ أن كلاً منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة ، فضلاً عن ذلك فإن نجاح الإدارة مرتبط إلى حدٍ كبير بطبيعة القيادة لذلك فإن حاجة الإدارة للقيادة، إن العلاقة بين الإدارة والقيادة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منهما فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية، في حين أن القيادة تعني بالخصائص والسمات الشخصية المؤثرة أي تركيزها على البعد الإنسانية. ويمكن ان نوضح الفرفق ما بين المدير والقائد بالاتي:

ت	المدير	القائد
1	سلطته رسمية مستمدة من القوانين والتعليمات التي تعكس فلسفة المنظمة	سلطته في غالباً غير رسمية فهو يستمدها من خلال قدرته في التأثير على الاخرين
2	ينسق نشاط الافراد لتحقيق الاهداف المحددة اي يقود الافراد	يقوم بالتأثير في نشاط الافراد وسلوكياتهم لتحقيق الاهداف اي يعلم الافراد
3	ينفذ اكثر مما يخطط ويعتمد على سيطرة الافراد	يخطط اكثر مما ينفذ ينشر مشاعر الالهام لدى الافراد
4	يحافظ على الوضع الراهن كونه يمتلك نظرة قصيرة الامد	يحاول تغيير الواقع وتجديده من خلال منظور طويل الامد
5	المدير هو من يحدد الاهداف دون مشاركة الافراد فهو يحصي القيم	يشارك الافراد القائد في تحديد الاهداف فهو ينشئ القيم

# نظريات القيادة وإنماط السلوك القيادي

بدأ الناس مهتمين بالقيادة منذ أن صار العمل في جماعات لانجاز الأهداف. ومع ذلك لم يبدأ الباحثون بالفعل في دراسة القيادة حتى مطلع القرن العشرين. فظهرت نظريات القيادة المبكرة (نظريات سمات القائد) وتلتها (نظريات سلوك القيادة). يمكن تبويب نظريات القيادة الى :

- 1. نظرية السمات The Teaits Thiory
- 2. نظرية الموقف 2
- 3. النظرية التفاعلية The International Theory

1- نظرية السمات ( المدخل الفردي): ترى هذه النظرية ان السمات التي يمتلكها الافراد هي التي تميزهم عن غيرهم. وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، وفقاً لهذه النظرية فان فاعلية القائد تعتمد على السمات الشخصية للفرد. ومن هذه السمات ( الذكاء وسرعة البديهة، والثقة بالنفس، والإيمان بالقيم ، والمهارة وحسن الأداء ، والقدرة على التكيف ، والحزم، والمقدرة على الإقناع والتأثير ، تحمل المسؤولية ، ومهارة في الاتصالات).

وهنالك من يرى إنه من الصعب توافر كل هذه السمات في الشخص وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد، أدرك الكتاب والباحثون في النهاية أن السمات وحدها لم تكن كافية لتحديد القادة الفعالين لأن التفسيرات القائمة فقط على السمات تتجاهل تفاعلات القائد مع أعضاء المجموعة بالإضافة إلى عوامل الموقف. وبالتالي ركزت هذه النظرية على ان الفرد الذي يمتلك السمات المناسبة من المحتمل أن يكون قائداً فعالاً. ونظراً لاخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح ومقنع لفاعلية القيادة اهتمام الكتاب والباحثين في أواخر الأربعينيات وحتى منتصف الستينيات الى السلوك القيادي بدلاً من السمات.

2- نظرية الموقف (المدخل الاجتماعي): تغترض هذه النظرية إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله ، فرئيس مؤسسة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر ، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى . فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم . فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات ولكن تربطها بالموقف الذي يتعرض له القائد والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة .

3- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي): ترى هذه النظرية ان القيادة هي ثمرة تفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وان القيادة هي عملية تفاعلية اجتماعية بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي والتي هي (السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة ومتطلبات الوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي ). هذا الاتجاه بالنظرية يتصف بالديناميكية وعلى اساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات التي تؤثر في القيادة، وبالتالي فان القيادة اساسها ان السلوك القيادي يتأثر ويتشكل وفقاً لشخصية القائد والمواقف وبناء الجماعة التي يعمل معها القائد واهدافها ودافعية اعضائها. فالقائد الفعال والناحج هو الذي يحدث التفاعل وخلق التكامل مع أفراد الجماعة.

## انماط السلوك القيادي

في ضوء مفهوم القيادة يمكن تحديد خمسة انماط لسلوك المديرين وهذه الانماط تعكس اساليب عمل وإدارة المنظمة التي يعمل فيها المديرين وهذه الاساليب هي:

- 1. الاسلوب الدكتاتوري: يركز على تصور ان المدير يأمر وما على الاخرين الا ان يطيعوا اوامره وينفذوها، انطلاقا من السلطة الرسمية التي يتمتع بها والتي تجعله يركز السلطة وحق اتخاذ القرار بيده ولايسمح للافراد المناقشة في اوضاع العمل، وهذا الاسلوب يسمى المتسلط او القيادة المتسلطة.
- 2. **الاسلوب اللبرالي:** في هذا الاسلوب يعطي المدير الحرية الكاملة للفرد والجامعة التي يعمل معها بحيث لايشارك هو مع هذه الجماعة الا بتقديم الحد الادنى من المجهود الشخصي والتوجيه وهذا الاسلوب يسمى الحر في القيادة.
- 3. الاسلوب الديمقراطي: يقوم هذا الاسلوب على اساس مشاركة المدير مع المجموعة العاملة في اتخاذ القرارات بصورة ديمقراطية بحيث تصبح هذه القرارات قرارات المجموعة كاملة، كما يتولى المدير إدارة المناقشات بشكل ديمقراطي، ولذلك يطلق على هذا الاسلوب بالقيادة الديمقراطية او القيادة بالمشاركة

- 4. **الاسلوب الواقعي**: يقوم هذا الاسلوب على افتراض وجود اكثر من طريقة لحل اي مشكلة والوصول الى القرار المناسب وفيه يقرر المدير حقيقة الموقف ويوضح الامر الواقع بمعنى ان الامر الواقع هو ما يراه الاخررون كذلك.
- 5. اسلوب قيادة الرجل الواحد: هذا الاسلوب يركز على ان المدير رجل استراتيجيات يؤمن بالمناورة .

ان هذه الانماط والاساليب تستخدم في المواقف والمنظمات المختلفة، اذا يسلك المدير احد هذه الاساليب حسب شخصية وفلسفة المدير التي تختلف من رجل لأخر.

### المهارات القيادية

تتطلب القيادة الإدارية الجيدة توفر عدداً من المهارات القيادية التي تجعلها قادرة على أداء دورها بالشكل المطلوب وهذه المهارات هي:

- 1- المهارات الانسانية: وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الاخرين، والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين العاملين في المنظمة انطلاقاً من العلاقات الانسانية والتي هي جزءت لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير وبالتالي تصبح المهارة الانسانية شرطاً يجب توفره في المدير.
- 2-المهارة الفنية: ويقصد بها معرفة وفهم المدير لنوع العمل الذي يؤديه، فعلى سبيل المثال مدير الحسابات ينبغى ان يكون ملماً بقواعد المحاسبة واصولها، ومدير الافراد والادارية ينبغي ان يكون دارساً لاسس إدارة الموارد البشرية ومشاكلها.
- 3-المهارة الفكرية: وهي قدرة المدير على تصور الامور ورؤية الابعاد الكاملة لأي مشكلة، أي قدرته على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة التي تعمل في ظلها المنظمة التي يديرها .