

الفصل الثالث عشر

القيادة

يرتبط أداء المنظمة بشكل وثيق مع نمط القيادة، وعلى الرغم من أن القيادة المقتدرة هي ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح، فإنها عنصر مهم فيه، إذ يمكن للقيادة الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة، في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة أو خاسرة.

المبحث الأول

الوظيفة القيادية للمدير

يستطيع المدير، من خلال ممارسة القيادة، تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق الأهداف، ولكل مدير، مهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي، دور قيادي، وعلى الرغم من أن البعض يساوي بين مصطلحي (الإدارة والقيادة) فإن الإثنين يختلفان، فالإدارة تضم أربع وظائف، يؤلف إحداها التحفيز والقيادة، وقد يكون المدير ناجحاً أو فاشلاً في أدائه لأي من الوظائف. وأهم ما تتضمنه القيادة هي المهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير في الحصول على أفضل أداء ممكن من قبل الرؤوسين، كما أن القيادة لا تساوي الأمرة الرسمية، التي تعتمد على الثواب والعقاب الرسميين فقط.

أولاً - سمات القيادة (Leadership Traits):

يعتقد المنظرون الأوائل في الإدارة أن العوامل الأساسية التي تقرر فاعلية القيادة هي الخصائص أو السمات الشخصية للقائد، وبعبارة أخرى، فإنهم قد فسروا القابلية على أساس إمتلاك أو تمتع القادة بسمات معينة ودرجات متفاوتة، وفي بعض التصورات كان القائد يوصف بأنه ذكي، وطويل القامة، وواثق من نفسه. وهكذا، فالقيادة تنشأ بسبب صفات القائد.

غير أن فاعلية القائد تعتمد على عوامل كثيرة أخرى تتعدى مجرد سماته الشخصية، فمثلاً، وجد أن القائد الأقل ذكاءاً قد يكون أقدر على إدارة بعض الجماعات من القائد الذكي جداً. فقد ظهر من بعض الدراسات الميدانية أن إهتمام قائد الجماعة بإثارة همم الأفراد لإنجاز

مهامها بنجاح، ومدى توافر الخبرات السابقة لديه في المجال من العمل، وعلاقاته بالقادة الآخرين، وبرئيسه... قد أدى إلى نجاح القائد على الرغم من أن مستوى ذكائه كان أقل من قائد آخر.

وعلى الرغم من أن مجرد معرفة سمات القائد لا تساعد في التنبؤ بأداء مرفوضيه، فإن لبعض السمات الشخصية، مثل الذكاء، والهيمنة أو التسلسل،... أثرها في مدركات المرفوضين عن القائد، إذ أن الفرد الذي ينظر إليه المرفوضون كقائد يستطيع بسبب ذلك، أن يؤثر في سلوكهم.

ثانياً - نمط القيادة (Leadership Style)

أدت عدم إستطاعة نظرية سمات القائد من تفسير فاعلية القيادة بشكل مناسب إلى تركيز الإهتمام بسلوك القائد أو ما يسمى بـ نمط القيادة (Leadership Style) وبعبارة أخرى، فقد تحول الإهتمام من صفات القائد إلى سلوكه.

١ - أنماط التوجه للمهمة، مقابل التوجه للعلاقات

(Task Oriented or Relationship Oriented Style)

طُرحت خلال الثلاثين سنة الماضية تبويبات متعددة لأنماط القيادة، غير أن أكثرها قبولاً في الأوساط العلمية هو ذلك التبويب الذي يقسمها إلى نمطين أساسيين هما: التوجه للمهمة، والتوجه للعلاقات. ويسمى النمط الأول كذلك بـ هيكل المبادرة (Initiating Structure) فيما يسمى الثاني أيضاً بـ الإعتبار Consideration وذلك حسبما جاء بدراسات جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية.

وينصب النمط الأول على وصف تصرفات القائد التي تحدد العلاقات بين القائد والتابعين (Leader - Follower) وتضع معايير محددة للأداء، وتعين إجراءات نمطية للعمل، وتحدد من يفعل ما، أما النمط الثاني فيصف الإتجاهات الإنسانية نحو التابع، ودفء العلاقات بينهما، ورغبة القائد في الإصغاء ودرجة الثقة المتبادلة بينهما، ونظراً إلى أن هذين البعدين للقيادة مستقلان عن بعضهما فإن سلوك القائد قد يتحلى بأي منهما أو بكليهما معاً. ويوضح الشكل (13 - 1) أربعة تشكيلات محتملة من البعدين المذكورين.

شكل (13 - 1)
أربعة أنماط محتملة للقيادة

ت م	عال
ت ع	عال
ت م	عال
ت ع	واطيئ

ت م	عال
ت ع	واطيئ
ت م	عال
ت ع	واطيئ

التوجه للمهمات
(ت م).

التوجه للعلاقات (ت ع).

Source: Longencker and Pringle, 1984 p. 437, Gig. 20 - 1

وقد نحدد بأن نمط التوجه للعلاقات (الإعتبار) هو الأكثر فاعلية من نمط التوجه لمهمات (هيكل المبادرة) في تحقيق أداء عال للجماعة، غير أن نتائج الدراسات ما تزال غير قاطعة حتى الآن، فقد دلت بعض الدراسات على وجود معاملات إرتباط قوية بين الأداء وبين أحد المتغيرين أعلاه، في حين أشارت الأخرى إلى نتائج مذاقضة، وتعزى أسباب التفاوت في نتائج الدراسات إلى أن العلاقة بين الأداء وبين أي من المتغيرين تتأثر بالفروقات في المواقف التي تمارس فيها القيادة، ففي مواقف معينة، أدى النمط الأول (المهمات) إلى إنتاجية أعلى، في حين أدى لنفس النتيجة النمط الثاني (العلاقات) في مواقف مختلفة، وتشير الشواهد العلمية إلى أن الأهمية النسبية للنمطين تعتمد على متغيرات موقفية (Situational Factors) مثل: نوع المنظمة، وحجم ودرجة تماسك الجماعة، وإتجاهات الرؤوسين، ودرجة تأثير القائد في المستويات الإدارية الأعلى منه، وتوصل العديد من الدراسات إلى وجود معامل إرتباط قوي بين نمط العلاقات وبين معنوية Morale الرؤوسين، وذلك في معظم المواقف.

وليس من الواضح أيهما السبب وأيهما هو النتيجة، قد وجدت في بعض الدراسات أن الرؤوسين من ذوي الأداء المنخفض يدفعون بقائدهم للتصرف تجاههم بشكل أقل إعتباراً لهم، وأكثر أوتوقراطية (قيادة فدية)، وأكثر توجهاً نحو العقاب، وبالمقابل، وجد أن الأداء العالي للمرؤوسين يدفع القائد إلى تقليل الإهتمام بالمهمة وزيادة الإهتمام بالعلاقات، وهذا يعني أن

سلوك القائد يتغير كدالة من أداء المرؤوسين، وأن سلوك وإتجاهات المرؤوسين تعكس سلوك القائد، ويقال لمثل هذه الظاهرة العلمية المترابطة (التعليل المتبادل) (Reciprocal Causation).

ب - أنماط المعاملات والتحول (Transactional and Transformational Style): هناك أسلوب طرح مؤخراً لتبويب أنماط القيادة، يقوم على أساس تصنيفها في نمطين هما: المعاملات والتحويل. فالقائد المعاملاتي هو الذي يحفز التابعين من خلال مبادلة أدائهم بالمكافآت التي يقدمها لهم. أما القائد التحويلي فيتميز بقدرته على إسهام التابعين، وجعلهم ينغمسون (يتورطون نفسياً) في غرض (رسالة) المنظمة، ويستشرف أمامهم صورة، أو حلمًا، مستقبلي المنظمة يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه الآن، ويظهر من الدراسات أن النوع الأخير قادر على تحفيز التابعين للنهوض بأدائهم إلى مستويات غير معهودة سابقاً، وذلك من خلال تنمية قدراتهم وزيادة اعتمادهم على النفس.

وهناك دلائل تشير إلى أن القائد يستطيع الجمع بين النمطين في آن واحد، ويميل إلى تغليب أحدهما على الآخر، ويتمثل الفارق بين النمطين في أن القائد المعاملاتي يستمر في تحريك المنظمة (أو المنظمات الفرعية منها) بما يتماشى مع تقاليدھا التاريخية ويستطيع تحقيق تحسينات هامشية في أدائها، هذا قياساً بالنمط التحويلي الذي يخلق عمليات ومستويات أداء مختلفة عن السابق.

٩ - المعوضات والمحيدات (Substitutes and Neutralizers):

هناك مجموعة أخرى من المتغيرات تؤدي إلى تعقيد عملية تحليل أثر نمط القيادة على أداء الجماعة ورضى أعضائها، تتمثل بظاهرة (معوضات) القيادة وهذه المعوضات هي مجموعة من المتغيرات التي تؤدي إلى إضعاف فاعلية القائد على تحسين، أو تقليل، أداء ورضى المرؤوسين، فالتدريب العميق والواسع للمرؤوسين، مثلاً، يجعل دور القائد في التوجه للمهام قابلاً للاستعاضة (أي أن المرؤوس يعوض عن القائد في هذا المجال)، كما أن متغيرات مثل المهمات التي يخلق أدائها رضاً ذاتياً لدى المرؤوسين، والتفاعل العالي بين أعضاء الجماعة المتماسكة، تعوض عن دور القائد في مجال العلاقات.

من جهة، هناك مجموعة أخرى من المتغيرات التي تؤدي إلى تعقيد تحليل نمط القيادة تسمى بـ (المحيدات) فهي تربك العلاقة بين سلوك القائد من جهة، وأداء ورضى المرؤوسين من جهة أخرى، فمثلاً، يؤدي المناخ العدائي بين الإدارة العليا والمرؤوسين إلى تحديد دور القائد في مجال المهمات.

كما تتفاوت المواقف بشأن قوة تأثير نمط القيادة، مقابل متغيرات تصب أثرها مباشرة على المرؤوسين، إذ تتضمن بعض المواقف متغيرات تؤثر في أداء أو رضى المرؤوسين بشكل أقوى من تأثير سلوك القائد فيهم.

المبحث الثاني

القيادة في وضعها الموقفى

توجه الباحثون في الآونة الأخيرة نحو النظريات الموقفية في مسعاهم لشمول التعقيدات التي تفرضها متغيرات الموقف، وتأثيرها في فاعلية القيادة، وعلى النحو الآتي: -
أولاً - النموذج الموقفى للقيادة (Contingency Model of leadership):

لقد كان هذا النموذج وليد الجهود العملية التي قام بها فيدلر (F. Fiedler) فقد أكد فيدلر وزملاؤه على أن أكثر أنماط القيادة فاعلية يعتمد على الموقف المعين، وتبويب المواقف من حيث (إيجابيتها) (Favorableness) للقائد، أي الدرجة التي يسمح بها الموقف للقائد للتأثير في سلوك أعضاء الجماعة.

أ - العوامل الموقفية (Situational Factors): هناك ثلاثة عوامل تحدد أي موقف، هي:

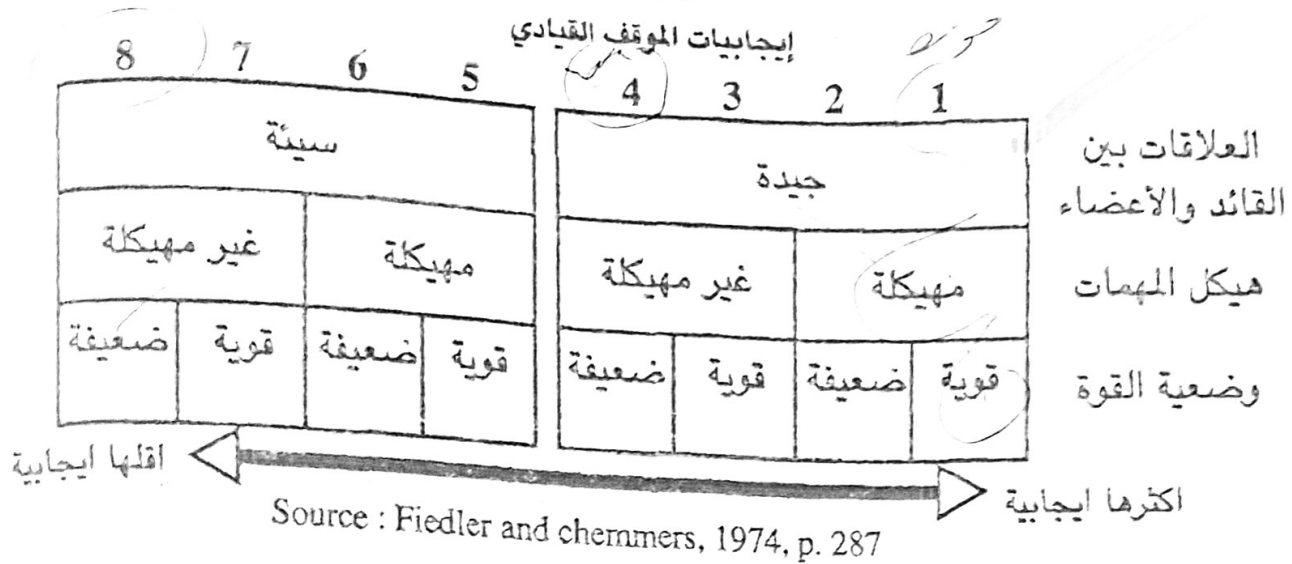
1. العلاقات بين القائد والعضو (Leader - Member Relations): إذ أن أهم عامل في الموقف هو العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة، فالثقة التي يضعها الأعضاء في القائد تعتمد إلى حد كبير، على قوته الخبيرة (Expert) والمرجعية (Referent)، كما جاء في الفصل الثامن.

2. هيكل المهمة (Task Structure) وهو درجة هيكلية ووضوح متطلبات أداء المرؤوسين للمهمة.

3. وضعية قوة القائد (Leader Position Power): وهي درجة أو مدى القوة الشرعية للقائد، بما فيها صلاحيته في مكافأة المرؤوسين وإذعانهم له، وهي كلها تمثل قوته الرسمية.

ويتميز أفضل موقف بذلك الذي يجمع كلاً من العلاقات الحميمة بين القائد والمرؤوسين، والمهام المهيكلية جداً (أو عالياً)، والوضعية المتينة لقوة القائد الرسمية. وبمفاعلة هذه العوامل الثلاثة يمكن الحصول على ثمانية مواقف قيادية محتملة تتفاوت بين أكثرها سلبية، كما في الشكل (13 - 2).

شكل (13 - 2)



ب - أنماط القيادة (Leadership Style): يبوب فيدلر أنماط القيادة في المجموعتين التقليديتين المشار إليهما أعلاه، وهما التوجه للمهمة، والتوجه للعلاقات، ولكن مع فارق مهم أكد عليه، فالنمطان يؤلفان نهايتي مقياس متواصل، وأيسا بعدين مستقلين، كما أكدت عليه الدراسات السابقة، فنمط القيادة، حسب نظرية فيدلر، يعكس هيكل حاجات القائد، التي تحفز سلوكه في المواقف القيادية المختلفة، وعلى ذلك، فنمط قيادة أي مدير يعتمد على شخصيته، التي لا يمكن تغييرها بسرعة، ويقاس نمط القائد من خلال إستجابته لأداء إختبارية تسمى مقياس زميل العمل ذي الأفضلية الدنيا (Least - Preferred Coworker Scale). وبموجب هذا الإستبيان المختصر يسأل القائد عن رأيه بأي زميل يعمل معه، ثم تبويبه بموجب المقياس في شكل (13 - 3).

شكل (13 - 3)

مقياس زميل العمل ذي الأفضلية الدنيا

مريح	1	2	3	4	5	6	7	8	غير مريح
مساند	1	2	3	4	5	6	7	8	معادي

Source: Griffen, 1987, p. 430.

فالأفراد الذين يصفون زميلهم ذي الأفضلية الدنيا على أنه مريح ومساند (Pleasant, Supportive) هم قادة متوجهون للعلاقات، أما القادة المتوجهون للمهمات، الذي يستمدون