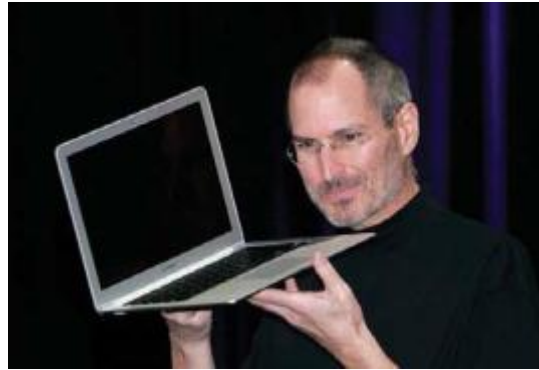


السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

مقياس السلوك التنظيمي

المحاضرة الثالثة (03) عنوانها، القيادة ونظرياتها.



نماذج وشخصيات قيادية (Steve jobs-Apple) + (Richard Branson-Virgin)

القيادة (Leadership):

إن مسألة القيادة حالياً أصبحت مشهورة وشعبية ليس فقط في حياة المنظمات المعاصرة بل في المجتمع ككل فعدوى القيادة إنتشرت وتعدت كل القارات وإنغمست في كل المجالات ، التربية ، الرياضة ، العلوم ، الفنون ، وحتى العلاقات العائلية. فالشركات والمؤسسات أيضاً تريد أن تكون الرائدة في السوق ، الأحزاب السياسية هي شغوفة بقياديين قوي الشخصية والكاريزما. فرؤساء الدول الديموقراطية أو أقوى الديكتاتوريين ينادون كقادة ، وأن الدول تشيد بهم.

- تمت دراسة القيادة في إطار عدة علوم اجتماعية كل واحدة لها طريقته الخاصة بها للفهم. ومن المفترض بأن القائد هو عضو في الجماعة ينشط ضمن الناس وهو الأجدر بمواجهة وإنجاز المهام الجماعية ، وأخذ التدابير وينظم نشاط الجماعة ومن جهة أخرى يظهر القادة مستويات عليا من الالتزام ، المشاركة والتأثير في أخذ القرار في حين أن الأعضاء الآخرين يعترفون به وينسجون علاقات تتضمن الدور الريادي للقائد.

- أصبحت مسألة القيادة في المنظمات محل إهتمام إبتداءً في سنوات 20-30 حيث كان هناك إهتمام مهني أكثر من قبل المسيرين نحوها كما لاننسى الدور الجوهري لعلم النفس في إستجابته لطلبات أوساط الأعمال والمؤسسات للشروع في أول البحوث إبتداءً من (Lewin & Lippitt, 1938) التي خلقت ميدان ونظريات جديدة. وأول مخبر والكتابات الأولى تم نشرها وأول البرامج التكوينية أنشأت.

حسب (Zankovsky, 2016) إن نتيجة البحث في محرك فوغل عن كلمة "ندرة القيادة" تجاوز 200 مليون رابط. حتى أن الإحصائيات تشير حالياً أن وقت العمل للإطارات العليا للمؤسسات ينحصر بين متوسط 2.5 إلى 4 سنوات. وهو أقل من مرتين قبل عشر سنوات حيث لوحظ تنامي للإستقلالات أربعة أضعاف والسبب الأساسي هو نقص الكفاءات القيادية ، وليس الأداءات المالية. الذي أثر بنسبة 25% شغور في المناصب العليا لنقص الطلبات الجديرة بالإهتمام. مما جعل المؤسسات تقلق من وضعية الندرة في القيادة.

أهمية القيادة: هاته الأهمية عكسها تقرير ديلويت (Deloitte, 2014) الذي أظهر دراسة أجريت على 2532 مدير مؤسسة ومسير للموارد البشرية في 94 بلد حيث رأى 86 % أن القيادة هي أهم المشاكل والأكثر إستعجالية بالنسبة للمنظمات حيث تم التعرف على خمسة توجهات أعتبرت كأولويات مطلقة للإقتصاديات المتطورة والنامية. والذي يبرز الأهمية التي توليها المنظمات والمؤسسات للقيادة. مستشعرة للتأثير الإيجابي الذي يلعبه القائد الجيد على الفرق والمنظمات ، والثمار التي يجنيها المستخدمين. على العكس تماماً يمكن يمارسوا التأثير السلبي الذي يضر بالأعمال والعلاقات بين العاملين. الملفت للإنتباه أنه في سنة 2015 أنجزت دراسة لغالوب (Gallup) على حوالي 7272 عامل أمريكي حيث تم إكتشاف أن 50 % تركوا عملهم نتيجة والسبب هو علاقتهم السيئة مع المشرفين عليهم (القائدين). فسلوك القائد هو الفاصل للنجاح أو الفشل (Higgs, 2006). له أهمية

قصوى في التأثير في العلاقات مع العاملين وبين الجماعات في المنظمة ودورهم هو جوهرى لأن العاملين يدركونهم كنماذج وقودة في سلوكياتهم وخصوصاً حينما يتعلق الأمر بسلوكياتهم الأخلاقية واللاأخلاقية.

تطور تعريف القيادة: قام الباحث روست (Rost,1991) بمراجعة البحوث والدراسات المكتوبة ابتداءً من 1900 حتى سنة 1990 التي درست موضوع القيادة حيث وجد أكثر من 200 تعريف خلال قرن من الزمن ، عبر مراحل ففي المرحلة الأولى 1900-1929 التعريف يشير إلى المراقبة ، التحكم ومركزية السلطة. القاسم المشترك فيها هو السيطرة ، فهي القدرة على الإقناع وإرادته في إدارة وحث الآخرين على الطاعة ، الإحترام ، الوفاء والتعاون. أما سنوات 1930 أصبحت الصفات هي مركز تعريف القيادة برؤية أنها تأثير وليس سيطرة ، على اعتبار أنها كتفاعل لشخصية الفرد صفاته مع الجماعة. حيث رأوا أن نشاطات وإتجاهات عدد كبير من الأفراد يمكنها أن يتأثر بشخص واحد. لكن في سنوات 1940 جاءت مقارنة للجماعة فأصبحت تعرف بأنها سلوك الفرد في سياق أنشطة الجماعة فتم التمييز بين القيادة بالإقناع عن القيادة بالإكراه. أما في سنوات 1950 ظهرت ثلاثة تعريفات خلال هاته العشرية ، الأول حافظ على نظرية الجماعة على أساس أن القائد هو في جماعة. الثاني أن القيادة هي علاقة تطور فيها الأهداف المشتركة وأن ينظر إليها كسلوك للقائد. ثم الفعالية أي أنها القدرة على التأثير في الفعالية الكلية للجماعة.

في سنوات 1960 التي شهدت إضطرابات على الساحة الدولية ، حيث حصل نوع من الإتساق بين باحثي القيادة الذين رأوها أنها سلوك تأثير في الأفراد نحو أهداف مشتركة وهي نشاطات ممارسة من قبل أشخاص للتأثير على آخرين نحو توجه معين. أما في سنوات 1970 تركت الجماعة المجال لمقاربة السلوك التنظيمي حيث أصبحت القيادة هي تشكيل والمحافظة على الجماعات أو المنظمات لتحقيق أهدافها الجماعية أو التنظيمية. حيث ظهر مفهوم بيرنس (Burns,1978) للقيادة أنها العملية المتبادلة لتعبئة الدافعية والقيم المختلفة للأفراد بمختلف الموارد السياسية ، الإقتصادية في سياق المنافسة والصراع لتحقيق الأهداف بصفة تشاركية أو إنفرادية من قبل القائدين والتابعين.

خلال سنوات عشرية 1980 حدث إنفجار عجيب لمساهمات العلماء والمشهورة حول طبيعة القيادة جعلها محط إهتمام الجامعيين والمهتمين وأكثر جاذبية لكل الناس. و من المواضيع الأكثر إثارة في هاته المرحلة إتباع ما يرغب فيه القائد وكذا الحديث عن التأثير الموضوع الأكثر تنبيهاً إليه حين التحدث عن القيادة وفكرة الصفات المهمة ثم لتأتي فكرة أخرى و التي مغزاها التحولية أي أن القيادة هي عملية تحويل

1- تعريف القيادة : حينما نطلع على موضوع القيادة فإن نلاحظ الاختلافات وتعددية صريحة في مجموع التعريفات تفرض نفسها ، حيث إجتمع 54 خبيراً من 30 دولة توصلوا من خلال الإتفاق إلى تعريفاً موحداً للقيادة هو: "القيادة هي القدرة التي تكون لدى الفرد في التأثير أو التحفيز في الأفراد الآخرين و السماح لهم بالمشاركة والمساهمة في فعالية ونجاح منظماتهم ، فيلجأ القائدون إلى عدة أشكال للتأثير منها: الإقناع والتطبيق الصارم في السلطة لضمان دافعية العاملين وأن يتفهموا أدوارهم مما يسمح لهم بتطبيق الأهداف الخاصة ، أيضاً يمكنهم

تنظيم بيئة العمل بتعديل طرق الاتصال لكي يحقق المستخدمون أهداف المنظمة بطريقة أسهل ، فالقيادة لا تتعلق فقط المسيرين بل بإمكان كل عامل أو عضو في منظمة أن يكون قائداً " .

- لكنه مؤخراً حدث تطور ملحوظ في تحديد ماهية القيادة فأحصى نورثهاوس (Nourthouse,2016) حوالي 95 نظام تصنيف لأبعاد القيادة إلا أنه قدم 04 محتويات في لب القيادة:

1- هي سيرورة. 2- تتضمن التأثير. 3- تنتج في الجماعة. 4- تتضمن الأهداف المشتركة.

Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.

- القيادة هي سيرورة أو عملية فلا يتعلق الأمر بصفة أو ميزة للقائد لكنها حدث متحول الناتج بين القائد والتابعين فهو يؤثر ويتأثر بالعلاقة ليست خطية بل حدث تفاعلي وبهاته الطريقة يمكن أن يكون أي فرد قائد ويتجاوز التعريف الرسمي لمسؤول الجماعة.

- تتضمن التأثيرات فهي الشرط اللازم للقيادة ليس هناك قيادة بدون تأثير.

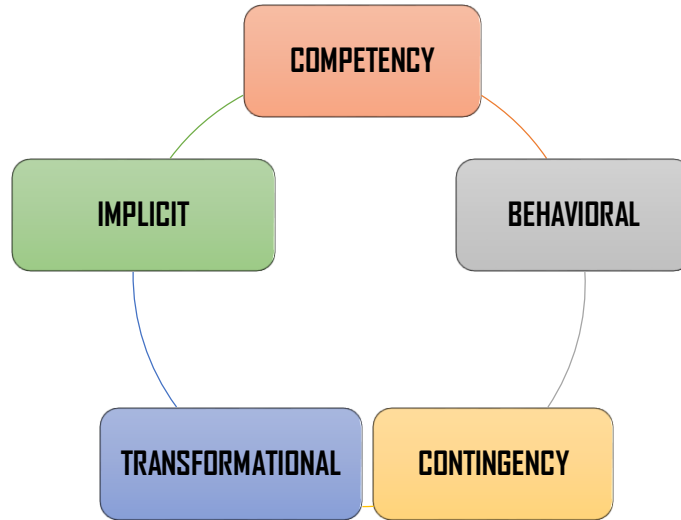
- تنتج القيادة في الجماعات التي هي سياق خصب لها. تظهر أهميتها في التأثير على مجموعة من الأشخاص لهم هدف مشترك قد تكون هاته الجماعة بحجم صغير تؤدي مهمة أو فئة مجتمعية أو أنها تشمل المنظمة ككل.

- القيادة تحتوي الإهتمام بالأهداف المشتركة فالمسيرين يوجهون طاقاتهم نحو الأشخاص لإنجاز أشياء مشتركة بالتعاون ، فالقياديين والتابعين لهم هدف مشترك.

التابعين حلقة مفقودة في القيادة: من المنطقي أنه لا توجد قيادة بدون تابعين أو أعضاء ، القائد ليس موجود في فراغ بل أنه يسبح في نسيج أو وسط من البشر والأشخاص يطلق عليهم بالتابعين. وفي الغالب ما تتم دراسة القيادة دون النظر لهم أو الإهتمام بهم كجزء من القيادة ، لم يكن ذلك إلا من خلال البحث الممتاز الذي إتسم بالعمق الذي قدمه ماري يولبيان (Mary Uhl-Bien,2014) من خلال تقديمه الطموح لنظرية التبعية في القيادة (Followership Theory) لبرنامج بحثي على إثر عملية مراجعة للنظريات حيث قدم إطارين إثنين في فهم هذا المفهوم أولاً أن التابعين ينظر إليهم كمرووسين أو ثانياً أنهم معاونين في بناء القيادة. وفي هاته النظرة الجديدة تتجه الدراسات نحو القائدين أو التابعين أو العلاقات فيما بينهم. فحينما نركز على القائد فإننا نهتم بالكاريزمية أو ما شابه في صفات القائد. أما حينما نتوجه نحو التابعين فإننا نعالج ظواهر مثل إدراكات القائد ، فعالية القائد بما يتوافق مع الإعتقادات المدركة لديهم ، للقائد الجيد أو السيئ وفق نظرة التابعين.

2-التطورات المختلفة لموضوع القيادة:

إن القيادة هي موضوع له جذور قديمة ابتداءً من الفلاسفة الإغريق أما الآن فهو موضوع بحثي متعلق بالسلوك التنظيمي ، هذا الإهتمام الكبير تولدت عنه مجموعة من الأدبيات ، ونستطيع أن نلخص هذه التطورات في 05 نظريات أو وجهات نظر هي:



الشكل (1-3): نظريات القيادة.

- ❖ نظرية الكفاءات أو السمات.
- ❖ نظرية السلوك القيادي.
- ❖ نظرية الوضعية.
- ❖ النظرية التحويلية.
- ❖ النظرية العلائقية.

بعض الخبراء درس سمات الشخصية أو كفاءات القيايين المشهورين في حين أن بعض الآخرين درسوا السلوكيات والتصرفات التي يسلكها القائد. أما الدراسة الحديثة تركزت على القيادة من ناحية الوضعية ، أي ما هي السلوكيات المناسبة في مختلف البيئات. من جهة أخرى ظهر مفهوم الرؤية ودورها في تحويل المنظمة إلى نجاح من خلال رؤية القائد إضافة إلى النظرية الأخيرة المتعلقة بعلاقة المشرف مع التابعين له.

أ-نظرية الكفاءات:

سميت بالكفاءات أو نظرية السمات حيث إهتم المنشغلون في مجال القيادة بالبحث عما هي مميزات القائد وكانت النتيجة أن مجمل هذه السمات هي:

- الذكاء الانفعالي: هي القدرة على الإدراك والتعبير عن المشاعر وتفسيرها وفهمها وإعطائها قيمة في العلاقات بين القائد والعاملين معه.
- الاستقامة: وهذه السمة أو الكفاءة لها علاقة بإخلاص القائد وتوجهه لترجمة الكلمات إلى أفعال ، فالعاملون هم في الغالب مخلصين للقيايين الذين يتسمون بالإخلاص والاستقامة.
- الديناميكية أو الحيوية: وهي الفعالية القوية والداخلية من أجل تحقيق أهدافهم ومساعدة الآخرين وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم الأخرى.

- **الثقة بالذات:** إن القياديين هم الذين لديهم الثقة الكاملة في قدراتهم من أجل تحقيق الأهداف.
- **الذكاء:** إن القياديين هم الذين لديهم القدرة الذهنية في معالجة عدد كبير من المعلومات مقارنة مع الأفراد الآخرين.
- **المعارف المهنية:** إن القائد الفعال هو الذي يمتلك عدة معارف متعلقة بالنشاط والمحيط أو البيئة المهنية التي يعمل فيها.

سمات القيادة تمت دراستها لتحديد ما الذي يسمح للأفراد أن يكونوا قائدين ممتازين. حيث سميت هاته النظرية بنظرية الرجل العظيم (Great man Theory) لأنها ركزت على معرفة المواصفات الفطرية وسمات المسيرين الكبار السياسيين ، العسكريين وقائدي المجتمع. إعتقاداً منها أن يولد الأفراد بسمات خاصة والقادة هم وحدهم من يملكونها لذلك إهتمت هاته البحوث بتحديد هاته السمات الخاصة التي تميزهم عن التابعين.

كما أعتبرت الشخصيات والقادة في تاريخ البشرية مصدراً إلهاماً ووزناً معرفياً لهاته النظرية ومن هاته الشخصيات دينية وإقتصادية وسياسية... والتي هي مرجع لكل باحث على إعتبار أن النازيين يحبذون هتلر والأمريكيون يحبذون روزفلت والفرنسيون يقدررون نابليون والمسلمون يمجدون محمد (ص)... فلكل جماعة بشرية ومجتمع إلا ولها قائد.

إهتم المنشغلون في مجال القيادة بالبحث عما هي مميزات القائد فكان (Stogdill,1974) من أبرز الباحثين وخصوصاً دراسته الثانية حيث قام بتحليل 163 دراسة وقارنها مع دراسته الأولى حيث جاءت أكثر توازناً مع وصف دور سمات القيادة لأن الأولى ركزت على العوامل السياقية وهمشت السمات. بحيث أن الثانية جعلت من السمات والعوامل السياقية هي محددات القيادة. (Northouse, P,G :2016,22)

- 1- تحمل المسؤولية وإنجاز المهمة.
- 2- الصرامة والمثابرة في متابعة الأهداف.
- 3- المخاطرة والإبداع في حل المشاكل.
- 4- أخذ المبادرة في الوضعيات الإجتماعية.
- 5- الثقة بالنفس والشعور بالهوية الشخصية.
- 6- إستعداد تقبل القرارات المتخذة والأفعال.
- 7- الجاهزية في إمتصاص الضغط بين الأشخاص.
- 8- إستعداد تحمل الإحباطات والتأخرات.
- 9- القدرة في التأثير على سلوكيات الآخرين.
- 10- القدرة على بناء نظام للتفاعل الإجتماعي والتحكم فيها.

إلا أن (Mann,1959) قام بدراسة مماثلة حول 1400 نتيجة دراسة تتمحور حول سمات القيادة ضمن الجماعات الصغيرة حيث لم يعطي أهمية لتأثير العوامل السياقية أو الوضعية بالرغم المحاولة في إستنتاجاته إلا أنه رأى أن بعض السمات يمكنها أن تميز القائد من غير القائد هي الذكاء ، الذكورة ، التوافق ، السيطرة ، الإنبساط ، المحافظة.

ب – نظرية السلوكيات:

بالنسبة لهاته المقاربة فإن الأساس هو سلوك القائد وكيفية تصرفه في مختلف السياقات كما أن الباحثين في هذا الإطار حددوا نمطين من السلوكيات. السلوك المرتكز على المهام والسلوك المرتكز على العلاقات. الأولى تسهل من إنجاز الأهداف ويساعد أعضاء الجماعة على تحقيق الأهداف. أما السلوكيات العلائقية تساعد التابعين في الشعور بالأمان والرضا مع أنفسهم وفيما بينهم ومع الوضعية التي هم موجودين فيها. فالهدف المركزي للمقاربة السلوكية هو شرح كيف أن القائدين يجمعون بين نوعين من السلوكيات للتأثير في الأعضاء وفي جهودهم لتحقيق الهدف. فجاءت عدة نظريات ضمن هاته المقاربة السلوكية التي كانت متزامنة مع بعضها. الأولى أجريت في جامعة أوهايو (The Ohio State University,1940) على أثر نتائج مقارنة السمات. علاوة على ذلك فريق آخر أجرى دراسات في جامعة ميشيغان (Michigan of University) حيث بحثوا في كيفية تشكل القيادة في الجماعات الصغيرة. أما أبحاث بلاك وموتون (Black & Mouton,1960) ساهمت أيضاً حيث إهتمتا أكثر ببعدي المهمة والعلاقات في الإطار التنظيمي.

أبحاث جامعة أوهايو:

حسب هؤلاء الباحثين أن دراسات القيادة تحت عنوان السمات هي عاقرة وليس لها أي فائدة. محاولين تحليل كيف أن الأفراد يتصرفون حينما يسيرون جماعة أو منظمة ، أو بصورة أخرى ماهي السلوكيات التي تجعل القيايين فعالين ؟ حيث كان التحليل عبر الطلب من التابعين بملاً إستبيانات حول القيايين. صمم هذا الإستبيان إعتماً على 1800 مقال علمي. درس مختلف جوانب سلوك القائد متكون من 150 عبارة خصوصاً أعمال هامفيل وكونس (Hemphill & Coons,1957) طبق في الأوساط التربوية ، العسكرية ، الصناعية ، حيث أشارت النتائج بأن مجموع السلوكيات كانت مشابهة لنماذج القيايين. تبعاً لذلك جاءت أبحاث ستوديل (Stogdill,1974) التي ميزت بين نمطين سلوك البنية (Structure) وسلوك الإعتبار (Consideration) فالأولى البنية أو الهيكل مرتبطة بالمهام بما تحتويه من تنظيم العمل وبنية سياق العمل ، تحديد المسؤوليات ودور تخطيط نشاطات العمل. أما سلوكيات الإعتبار هي متعلقة بالزمالة ، الإحترام ، الثقة ، الصداقة بين القائدين والتابعين. فكلاهما يمثلان نواة المقاربة السلوكية وقلب تصرفات القائد والنمطين غير متناقضين ، ثم أتت دراسات أخرى رأت أن بعض السلوكيات قد تكون فعالة في بعض الوضعيات الخاصة وفي سياق معين فالإعتبار والتقدير القوي قد يكون أكثر فعاليةً ، لكن في وضعيات أخرى قد تكون قوة البنية أكثر فعالية.

كما أنه وفقاً لبعض الدراسات فإن الجمع بين كلا النمطين هو مرتبط جداً وإيجابياً لأبعد حد مع فعالية القائد

أبحاث جامعة ميشيغان:

في الوقت الذي كانت تجرى فيه بحوث أوهايو كانت بحوث ميشيغان تسعى للبحث في سلوك القيادة بإعطاء أهمية خاصة لتأثيرها على أداءات الجماعات الصغيرة عبر أعمال كاتز وكان ، ليكارت ، كارترايت وزاندير (Cartwright & Zander,1960.Katz & Kahn,1951.Likert,1961.1967) حيث خلص برنامج البحث إلى تحديد نوعين من سلوكات القائد: التوجه نحو العاملين و التوجه نحو الإنتاج. فالأول يهتم بالعمال كبشر فيحترم فرديتهم ويولي أولوية لحاجاتهم الشخصية. وله سلوك مركز على العامل وله توجه إيجابي نحو تفويض السلطات ويزيد من الرضا في العمل لأعضاء الجماعة ، وكل الإلتباه مشغول بتحسين ظروف العمل وتعزيز التطوير الشخصي لديهم. وهذا السلوك هو مماثل لسلوك الإعتبار المذكور أنفاً في أعمال أوهايو. أما الثاني يهتم بالإنتاج حيث يولي الأولوية لتقنيات إنتاج والعمل فيتم النظر للأشخاص كأنهم أداة لتحقيق العمل كما أنه مماثل لسلوك البنية المتحدث عنه. فهو منشغل بمراقبة و متابعة مدى إحترام فرق العمل للقواعد والمعايير المحددة سابقاً فيستعمل سلطته الرسمية اعتماداً على المنصب المشغول

على عكس ما ذهبت إليه أبحاث أوهايو. رأى هؤلاء باحثي ميشيغان أن التوجهان متناقضان ، لأن القائد الأكثر توجهاً نحو الإنتاج هو أقل توجهاً نحو العاملين. إلا أنه في سنوات 1950 ، 1960 ظهرت عدة أبحاث صادرة من كلا الجامعتين لتحديد كيف أن القائدين يجمعون بين سلوكات المهمة والعلاقات وتأثيرها على سلوكات العاملين من حيث الرضا والأداءات الخاصة بهم. محاولين بلورة نظرية عالمية للقيادة تشرح الفعالية في كل الوضعيات. بحيث أن نتائجها كانت إلى حد ما متناقضة وغير واضحة رغم أن بعضهم جعل من بعض القادة لهم سلوكات قوية موجهة نحو المهام والعلاقات في آن واحد وفي كل الوضعيات ، الذي جعل منها غير حاسمة.