

1- عموميات حول وظيفة القيادة

1-1- تعريف القيادة

1-2- مصادر القيادة

1-3- نظريات القيادة

1-4- أنماط القيادة

2- وظيفة التوجيه

2-1- تعريف التوجيه

2-2- مبادئ التوجيه

## 1- عموميات حول وظيفة القيادة

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها.

## 1-1- تعريف القيادة

تعددت التعاريف التي تفسر القيادة وتوضحها، فهناك من يرى أنها عملية التأثير على الآخرين لتوجيههم لتحقيق أهداف الجماعة، وهناك من عرفها على أنها القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بشكل يرغبهم في أداء وإنجاز الأعمال المحددة لهم. حيث عرف L.WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"<sup>1</sup>.

كما عرفها R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران القيادة "نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"<sup>2</sup>.

نستخلص مما سبق أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

## 1-2- مصادر القيادة

1-المصدر الرسمي: وهناك إجمالا ثلاثة (03) عناصر ترتبط بالمصدر الرسمي:

أ- قوة المكافأة: وتتمثل في قدرة الرئيس على منح مكافأة كوسيلة للتأثير في الآخرين، وهذا يتضمن زيادة الراتب، المكافأة التشجيعية، والجوائز المعنوية؛

ب- قوة الإكراه: القدرة على إيقاع العقوبة أو منع المكافأة كوسيلة للتأثير في الآخرين؛

<sup>1</sup> - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993، ص: 34.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي:مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 241.

ج-القوة الشرعية: القدرة على التأثير في الآخرين بسبب السلطة الرسمية التي يملكها الرئيس، ونظرا لكونه يحتل منصبا مسؤولا لمراقبة سلوك وأداء المرؤوسين.<sup>1</sup>

2-المصدر الشخصي: وتشمل على قوة الخبرة وقوة الإعجاب، حيث تتمثل الأولى في قوة التأثير في الآخرين بسبب امتلاك القائد المعرفة الفنية المتخصصة، أما الثانية، فهي القدرة في التأثير في سلوك الآخرين.

### 1-3- نظريات القيادة

تتعدد النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تحديد وتفسير سلوك وأسباب تأثير بعض الأفراد بأفراد آخرين، وبالتالي بروز شخص ما كقائد وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات:<sup>2</sup>

- نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائدا؛

- النظرية السلوكية: إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء السلوكيين أي تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبا مؤثرا وفريدا للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي تعكس نظرية السمات تركز على فاعلية للقائد وليس على سماته كقائد؛

- النظرية الموقفية الاحتمالية: تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل ترتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين وملئمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، أي أخذت المتغيرات الموقفية بالاعتبار.

### 1-4- أنماط القيادة

1-الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة: وتقسم إلى:<sup>3</sup>

- النمط التقليدي: هي نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة؛

<sup>1</sup> - حريم حسن، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 260.

<sup>2</sup> - معين محمود عياصرة وأ. مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>3</sup> - معن محمود عياصرة وأ. مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص ص 153-154.

- النمط الجذاب (الملهم): تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية؛
- النمط العقلاني: وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة.
- 2- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع: وتنقسم إلى:
  - القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية): وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الغرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره؛
  - القيادة الأتوقراطية: وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير التوجيهية؛
  - القيادة الديمقراطية: وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماهم القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين؛
  - القيادة الترسلية: وهي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور .

## 2- وظيفة التوجيه

### 2-1- تعريف التوجيه

التوجيه وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والطويلة المدى، وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير. حيث تعرف وظيفة التوجيه " على أنها تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمؤسسة تجاه هدفها الرئيسي، من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني<sup>1</sup> ويهدف التوجيه إلى خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة، وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفه، ولذلك فهو يرتبط بالتخطيط والتنظيم، كما يرتبط بالروح المعنوية والعلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 34.

## 2-2- مبادئ التوجيه

يتضمن التوجيه ما يلي:

- توضيح أهداف العمل، ومساعدة المرؤوسين على فهمها؛
  - شرح تنظيم العمل عامة، والتنظيم الخاص بالوحدات التي يعمل بها المرؤوسين، والعلاقات بين الوظائف ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
  - تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين؛
  - تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين.
- هناك مبدآن هامين من مبادئ الإدارة لهما أهميتهما البالغة في مجال التوجيه وهما:

1- مبدأ تجانس الأهداف؛

2- مبدأ وحدة الرئاسة.

ويتعلق المبدأ الأول بغرض التوجيه، وأما الثاني فيتعلق بعملية التوجيه.<sup>1</sup>

1- **مبدأ تجانس الأهداف:** وينادي هذا المبدأ الأول بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف

الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة؛

2- **مبدأ وحدة الرئاسة:** وينصّ هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد.

<sup>1</sup> -معن محمد عياصرة وأ. مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.