

## الفصل الرابع

# التوجهات المعاصرة في القيادة الإدارية

## المحاضرة الرابعة

### 1- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية<sup>1</sup>

تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين القائد والإتباع على أساس المكافأة والعقاب مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاجية كما يقوم هذا النمط على قيام القائد بتوجيه العاملين مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا كان الأداء جيدا، كما أن هذا النمط المناسب للبيئات المستقرة.<sup>2</sup>

إن قيام المدير القائد بتحفيز العاملين لانجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات هذا الانجاز وتوفير مقابلا لمبادلة جهودهم الذي يبذلوها، هذه المبادلة في العمل والجهد من اجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرية المبادلة.

والقيادة التبادلية هي قيادة تركز على توجيه وحشد جهود الإلتباع من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل التنظيمي وكذلك عبر ممارسة التأثير القيادي المتضمن الآتي:

- توضيح ادوار المرؤوسين، ومتطلبات المهام ووضع السياق التنظيمي المناسب.
- تقديم التحفيز المطلوب والعناية ببناء علاقات تعاون مع المرؤوسين.
- القدرة على إرضاء العاملين كمدخل ترفع مستوى الإنتاجية.
- تشجيع قيم التسامح والتفهم وتبني منهج وسطي عادل في التعامل مع المرؤوسين.<sup>3</sup>
- تعتمد المظاهر غير الشخصية في القيادة مثل المخطط والموازنات

### 2- القيادة التحويلية

أما القيادة التحويلية فهي تحقيق نتائج ابعدها مما كان متصورا وبعدها مما كان متوقعا، وهي التي بإمكانها إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤوس والأهداف، وذلك اعتمادا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة البنائية، أي إحداث تحويل من خلال برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل، فالقائد التحويلي صاحب رؤية مستقبلية خاصة، ويتمتع بالخصائص الآتية:

- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.
- ثقة عالية وإحساس عالي بالذات.
- له حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح

<sup>1</sup> صالح العامري واهر الغالي، مرجع سابق، ص، 433.

<sup>2</sup> بطرس حلاق، مرجع سابق، ص. 473.

<sup>3</sup> صالح العامري واهر الغالي، مرجع سابق، ص، 477.

- يثير المشاعر وحلوله جذرية مبتكرة.
  - له شخصية كاريزمية جذابة موجهة نحو المجموعة.<sup>4</sup>
- والقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تعمل على تأثير البالغ في المرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة<sup>5</sup>. وهذا الأسلوب القيادي يتميز بالخصائص الآتية:
- قدرات خاصة في إحداث التغيير وتحقيق الإبداع.
  - تشجيع الإبداع ومناقشة الأوضاع الراهنة.
  - قيادة التغيير في توجهات المنظمة وهيكلها وثقافتها.
- 3- القيادة المرتكزة على المبادئ الأخلاقية: غناصرها وأنماطها وأدوات التأثير
- تركز النظرية على مكارم الأخلاق كأساس لبناء الشخصية القيادية، وان أساليب التأثير على الآخرين تكون محدودة الفعالية في غياب مرتكز أخلاقي من أهم عناصره،<sup>6</sup>
- النزاهة: والوفاء بالعهود وملتزمات العمل.
  - النصيح الشعوري: عرفته مجلة " كلية التجارة، هارفارد"، بأنه التوازي (الداخلي بين الشجاعة والتروي) فالقائد إذا لم يكتمل نضجه الداخلي أو افتقد قوته الداخلية الشعورية لجأ إلى قوة منصبه وسلطته وصلاحيته و أتقدميته ومحيطه الاجتماعي. فالشجاعة تركز على الأهداف والنتائج، أما التروي يركز على الرعاية للأفراد:
  - عقلية الوفرة: اعتقاد القائد بوجود الكثير من المزايا والمنافع والمكاسب تباع الجميع ونؤدي إلى مشاركة التقدير والمسؤولية، وفتح مجال أمام خيارات أخرى ونظرية القيادة الأخلاقية تميز بين ثلاثة أنماط قيادية هي:
    - (أ) تأثير المثل العليا عن طريق الرؤية.
    - (ب) تأثير العلاقات الدافئة عن طريق الشعور.
    - (ت) تأثير النصيح والتوجيه عن طريق السمع.هذه الأنماط القيادية يمكن أن تستخدم العديد من وسائل التأثير:
- الكلمة الطيبة.
  - الصبر في معاملة الآخرين بحكمة ومودة.
  - فرق بين السلوك والأداء دون مقارنات أو أحكام سابقة.
  - قدم خدماتك وأحب الخير لهم وأثارهم.
  - احرص على الوفاء بالعهود.

<sup>4</sup> ستيفن ر كوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، مكتبة جرير، 2005، ص 60.

<sup>5</sup> صالح العامري وطاهر الغالي، مرجع سابق، ص، 447.

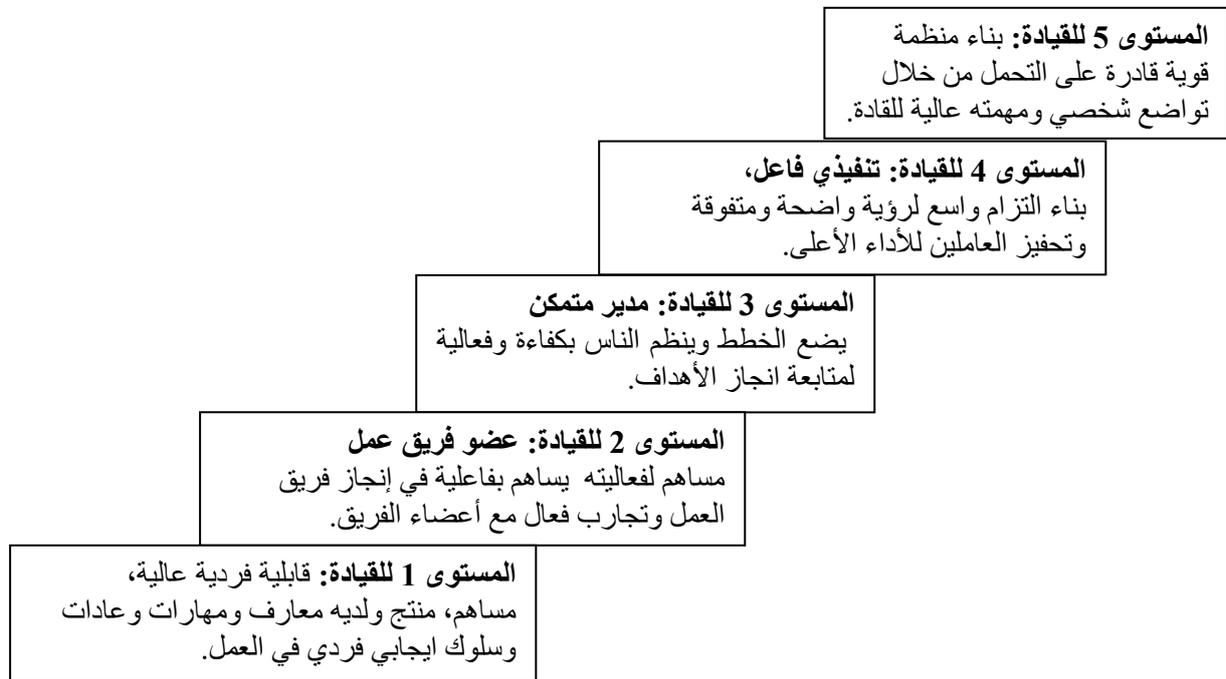
<sup>6</sup> سيد الهواري، القادة صناع التغيير، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005، ص 79

- احترام الآخرين.
  - اعترف بأخطائك واعتذر.
  - لا للمشاحنات والجدال حول الفوارق.
  - حقق تفويضاً فعالاً.
  - أشركهم في مشاريعك الهامة.
  - درهم على قانون الحصاد. ( فحصاد النتائج لا يكون إلا من خلال بذر البذور مع بذل الجهد في رعاية الزرع حتى النضج، ومن ثم الحصاد، أي عدم الاستعجال في جني النتائج قبل أوانها)
- 4- القيادة في بيئة العمل الجديدة:

إن التحولات التي عرفتها بيئة العمل الجديدة غيرت من مفهوم القيادة، فالتجارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، والتنوع في بيئة الأعمال غيرت من إطار التفكير حول الممارسات القيادية، والتي منها:

#### 1-4- المستوى 5 للقيادة:

تركز هذه النظرية حول إمكانية الشركات الجيدة الى شركات رائدة ومميزة، حيث تصل الممارسات القيادة المستوى 5 كأعلى مستوى في هرم قابليات المدراء للتحويل إلى مستوى أعلى كما هو موضح في الشكل الآتي:<sup>7</sup>



#### 2-4 القيادة الخدمانية الداعمة:

<sup>7</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص، 87

هي قيادة تعمل على انجاز حاجات وأهداف العاملين للوصول إلى الهدف المنظمة وتحقيق رسالتها حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب، بحيث تكون المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين المرؤوسين والمنظمة وهي تنطلق من مستويين هما:

- المستوى 1: انجاز الأهداف وحاجات المرؤوسين من اجل هدف اكبر هو تحقيق رسالة المنظمة.
  - المستوى 2: إعطاء معنى للأفكار والمعلومات والقوة (السلطة) والانجاز. من خلال تشجيع الأفكار وتقاسم السلطة وحثهم على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.<sup>8</sup>
- 3-4- القيادة النسائية:

تشير الدراسات الحديثة في مجال الإدارة إلى وجود خصوصيات تميز القيادة النسائية على مستوى الأداء والتحفيز والاتصال، وذلك من سياق خاص عرف بالقيادة التفاعلية ومضمونه أن القائد يفضل العمل التعاوني والتأثير من خلال العلاقات وليس بقوة المنصب أو السلطة الرسمية.<sup>9</sup> كما أشارت الدراسات إلى وجود مجموعة من السمات تميز القيادة النسائية منها:

- تمارس النساء المهارات الابتكارية والإبداعية بسهولة أكبر من الرجال.
- التصميم والالتزام الذاتي، والحساسية المفرطة تجاه ثقة الآخرين بهن بصورة أكثر من الرجال.
- التفهم الجيد للمواقف والاعتماد على الحدس الفطري أكثر مما يفعله الرجال.
- تركز النساء على إثراء وتطوير الآخرين تعكس الرجال ولا تركز على السلطة والقوة والنفوذ.
- تمثل مصدر مهمل غير مستغل من المواهب في مجال القيادة.
- تستطيع النساء تنمية وتطوير العلاقات بسهولة أكثر.<sup>10</sup>

#### الفصل الخامس: صناعة القادة:

##### 1- أصل القيادة بين الوراثة والاكتساب:

تشير الدراسات في مجال القيادة الإدارية إلى وجود خلاف جوهري حول أصل القيادة، حيث يمكن رصد ثلاث اتجاهات تحدد أصل القيادة وهي:

##### 1-1/ القيادة بالوراثة:

اعتماد على عدد من البحوث والدراسات تناولت مجموعة من القادة تمت ملاحظتهم أثناء العمل ومراجعة العديد من مستنداتهم وإجراءتهم حيث تم التوصل إلى أن القيادة تكون موروثية، وأن الوراثة وخبرات الطفولة المبتكرة هي التي تصنع القادة.

##### 2-1/ القيادة بالتعلم والخبرة العلمية:

<sup>8</sup> صالح العامري وطاهر الغالي، مرجع سابق، ص، 499.

<sup>9</sup> صالح العامري واهر الغالي، مرجع سابق، ص، 447.

<sup>10</sup> ، تور بيترز، القيادة بين الخيال والابداع، مرجع سابق، ص

التعلم من الخبرات السابقة يعتبر احد مصادر بناء وإعداد القادة، واحد المصادر الأكثر موضوعية لصقل مهارات القادة، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من التعلم:  
أولاً: خبرة عملية مساعدة: مثل تولي وظائف ومسؤوليات تنطوي على درجة عالية من التحدي، والعمل في وظائف تثير معارفه الوظيفية.  
ثانياً: خبرات يمكن اعتبارها مقوماً للنجاح القيادي: مثل العمل في مجال وظيفي محدد مما يجعله يعتاد التركيز على الأهداف القصيرة.  
3-1/ القيادة المعتمدة على ثقافة المنظمة:

تتأثر القيادة بثقافة المنظمة السائدة حيث تأثر الثقافة المنظمة على العملية القيادية بداية من عملية اختيار القادة وحتى السلوك القيادي، وفي هذا السياق يمكن رصد نوعين من الثقافة المنظمة:  
أولاً: ثقافة تدفع وتشجع على اكتساب وتشجيع القيادة الجديدة.  
ثانياً: ثقافة منظمة مثبطة لظهور وتطور القيادة.<sup>11</sup>

إضافة إلى حرية التجربة كمصدر مهم لتعلم القيادة وهي:

(أ) تجارب النشاطات التي يمر بها الفرد في حياته.

(ب) تجارب الفشل باعتبارها خبرة ضرورية لصناعة القادة.

(ت) تجارب العمل الوظيفي وهي أساسية في بناء الكثير من المهارات القيادية.<sup>12</sup>

2- اكتشاف عناصر القيادة:<sup>13</sup>

تمر هذه العملية بستة مراحل أساسية هي:

1-1/ مرحلة التنقيب: حيث يتم تحديد مجموعة من الأفراد، ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

2-2/ مرحلة التجريب: يتم فيها اختيار المجموعة المختارة من خلال إخضاعها للمراقبة والملاحظة

اليومية لممارستها ومواقفها المختلفة، وكذلك اختبار قدراتها الإنسانية والذهنية والفنية.

2-3/ مرحلة التقييم: يتم فيها تقييم المجموعة المختارة اعتماداً على معايير معدة سلفاً، وذلك بغرض

الكشف عن جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

2-4/ مرحلة التأهيل: اعتماداً على نتائج تقييم القادة من حيث جوانب القوة والقصور، يتم تحديد

الاحتياجات التدريبية المناسبة، وتدريبهم من خلال مدربين مختصين ذوي خبرة وتجربة علمية.

2-5/ مرحلة التكليف: بعد تدريب وتأهيل العينة المختارة يتم تكليفهم بمهام قيادية مختلفة متفاوتة

المستوى والأهمية وذلك من خلال تنصيبهم في مناصب ومواقع تجعلهم في مواجهة حقيقية مع

المواقف القيادية.

<sup>11</sup> محمد أكرم العدلونى، وطارق سويدان ، مرجع سابق، ص 59-61..

<sup>12</sup> طارق سويدان وفيصل بشرحيل، صناعة القائد ، مرجع سابق، ص 226.

<sup>13</sup> بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 56.

6-2/ مرحلة التمكين: بعد إتاحة الفرصة للممارسة والتجربة العلمية تتضح الملامح الأساسية للشخصية القيادية لكل من هم قيد الاختبار، ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومدى انسجامهم معها.