

الفصل الخامس: وظيفة القيادة (التوجيه)

إن القيادة في المؤسسة هي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة، و بهذا فإن القيادة الناجحة تؤدي أداء متميز و إنجاز أفضل.

أولاً: مفهوم القيادة

هي عمليات الإيحاء و الإلهام أو التأثير في الآخرين و جعلهم أكثر التزاما و إنجازا للمهام المطلوبة منهم. و بالتالي فهي تهتم بكيفية بناء الالتزام و تحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة و تحقيق الأهداف. أما القائد فهو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون قسر أو إكراه و جعل هؤلاء قابلين لقيادته. و هكذا فالقيادة بالإضافة إلى كونهم ملهمين للآخرين، فإنهم يتمتعون بمهارات اتصال و تفاعل و تحفيز.

ثانياً: القائد و المسير (المدير)

رغم أن هناك علاقة بين القيادة و التسيير (الإدارة) إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالشخص يمكن أن يكون مسيراً و قائداً، أو مسيراً، أو قائداً. إننا نتكلم في كثير من الأحيان على الدور القيادي للمسير، حيث أن كلا المفهومين مهمين للمؤسسة. إن المهم بالنسبة للمؤسسة هو أن يكون كافة مسيروها و على مختلف المستويات يتمتعون بخصائص القيادة الفعالة، و بالتالي فإن هناك بعض من المسيرين ممن لا يحملون هذه الصفات.

إن التسيير أوسع نطاقاً من القيادة، حيث التركيز على الجوانب السلوكية و غير السلوكية، بينما القيادة تركز أساساً على الجوانب السلوكية.

إن تركيز التسيير و القيادة على بعض الجوانب المهمة في العمل ينصب في اتجاهات مختلفة لذلك يُفترض أن يكمل بعضهما بعضاً. ففي إطار نشاط التخطيط يركز التسيير على تحديد الأهداف و من ثم استخدام الموارد لتحقيق النتائج (تحليل الواقع)، بينما تركز القيادة على تطوير رؤية مستقبلية و استراتيجيات لازمة لإحداث التغيير الضروري باتجاه هذه الرؤية (الاستبصار أو التركيز على المستقبل). كذلك في إطار تنفيذ الخطط يركز التسيير على الرقابة و حل المشكلات من خلال مقارنة النتائج بالخطط، أما القيادة فتركز على التحفيز و التأثير على الأفراد بوسائل متعددة. و نسير إلى اختلاف مصادر القوة لكل من المسير و القائد، فالمسير تتبع سلطته غالباً من موقعه الوظيفي، أما القائد فإن له قوة شخصية تتبع من كفاءته للآخرين و تعامله معهم و تشير إلى رغبة الآخرين بالعمل في إطار قيادته.

ثالثاً: الأساليب القيادية

1- أسلوب القيادة الأوتوقراطية: ضمن هذا الأسلوب يعمل القائد بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات و الإشراف على العمل، فهو قريب من النزعة الفردية. و هنا يضعف التفاعل بين الأفراد و تنخفض الروح المعنوية و يقل الاندفاع للعمل.

2- أسلوب القيادة غير الموجهة: أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المؤسسة هو قائد، و كل واحد يعمل أفضل ما عنده بحيث لا يحتاج إلى توجيه و متابعة و بدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين.

3- أسلوب القيادة الديمقراطية: يشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام و تطوير الأفراد، و قيم تشجيع المشاركة من خلال تقاسم المعلومات و مساهمتهم في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة كاملة لتنمية المهارات و تمكين العاملين.

رابعاً: نظريات القيادة

1- نظرية الرجل العظيم: تمثل حجر الزاوية في الفكر الإداري الخاص بدراسة القيادة، حيث حاولت دراستها من خلال التركيز على دراسة شخصيات قادة عسكريين و سياسيين متميزين، لذلك اعتبرت أن القائد إنسان عظيم تأتي عظمته من خلال قدرات خارقة أعطاها الله بالفطرة و الوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص، و يتمتع بشخصية كاريزمية.

2- نظرية السمات: جاءت لتكمل النظرية السابقة، و السمات هي مجموعة من الخصائص و الصفات التي يمتلكها القائد و يتفرد بها بحيث تجعل منه قائداً فذاً لجميع الظروف مثل: الذكاء، الحماس، الثقة و الحزم...إلخ.

3- النظرية الموقفية: تعني أنه لا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فعالاً في كل الظروف، حيث أن متغيرات الظروف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم.

خامساً: التحفيز

1- تعريفه: ممارسة إدارية بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء.

✓ **الدافع:** العامل المحرك النابع من داخل الإنسان و الذي يثير الرغبة في العمل و الإنجاز.

✓ **الحاجة:** رغبة ملحة بإشباع نقص معين لدى الفرد.

2- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة: تصميم الوظيفة يقدّم وصفا لمسئوليات و مهام شاغل الوظيفة، و بالتالي فهي مفتاح يحدّد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح، و هناك مدخلين لتصميم الوظيفة بالمؤسسة:

أ- **ملائمة الفرد مع الوظيفة:** يُقسّم العمل إلى مهام روتينية متكرّرة، لذلك هناك عدّة أساليب لتجنّب الملل داخل الوظيفة أهمّها:

✓ **مراجعة واقعية الوظائف:** توضيح شقاف لمعالم الوظيفة و محتواها.

✓ **دوران الوظيفة:** تحريك العامل من وظيفة متخصصة معينة إلى وظيفة أخرى بحيث يمارس مهارات و مهام أخرى.

ب- **ملائمة الوظيفة مع الفرد:** يتضمّن هذا المدخل تغيير الوظيفة بدلاً من الأفراد، أي تعديلها لتلائم خصائصهم، و هناك أسلوبين:

✓ **توسيع الوظيفة:** الجمع بين اثنين أو أكثر من المهام المتخصصة في وظيفة واحدة بهدف التحفيز.

✓ **إثراء الوظيفة:** إعادة تصميم الوظيفة أو زيادة عدد المهام و المسؤوليات التي يقوم بها العامل و كذلك مزيداً من الصلاحيات و الرقابة.

3- التحفيز من خلال المكافآت: المكافأة هي المقابل المادي أو المعنوي لأداء مهمّة معينة، و تنقسم إلى نوعين:

أ- **المكافآت الداخلية:** مدى الرضا عن العمل أو الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات و هي إدراك داخلي ذاتي.

ب- **المكافآت الخارجية:** مقابل مادي أو معنوي يُدفع للفرد من طرف الآخرين مثل: المكافآت المالية، الترقية، الشكر، التقدير... إلخ.

4- التحفيز من خلال المشاركة: استخدمت كمدخل لتحفيز العاملين و ربطهم بالأداء العالي، حيث أن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط و إنجاز العمل يدفعهم لمزيد من الولاء و الحماس، و يشارك العاملون بأشكال مختلفة مثل: تحديد الأهداف، صناعة القرارات، حلّ المشكلات، تصميم و تنفيذ التغييرات...، و من أهمّ مداخل المشاركة نجد: دوائر الجودة، فرق العمل ذاتية الإدارة.

سادساً: الاتصال

1- تعريفه: عملية إرسال و استلام رموز ذات معاني مرتبطة بها بهدف إعلام الآخر أو الطلب منه إجراء عمل أو تعديل سلوك معين.

2- أهميته و دوره في الإدارة: له أهمية كبيرة منها:

- تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين و أفكارهم عبر قنوات اتصال معينة للوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري،

- يضمن تفاعل إيجابي و تبادل مشترك بين مجموعات العمل،

- يتم من خلاله اطلاع الرؤساء على عمل المرؤوسين و كذلك تعرّف المرؤوسين على الأهداف المراد تحقيقها، و وسيلة فعالة لإنجاز المهام،

- نقل المعلومات و البيانات و المفاهيم إلى مختلف الأفراد من أجل التنسيق،

- يساعد على توجيه و تغيير سلوك الأفراد و هو وسيلة فعالة للتعلّم و التطوير.

3- أنواعه: ينقسم إلى عدة أنواع:

أ- **وفق نوع الرسالة:** و هنا نجد:

✓ **الاتصالات الشفوية و هي** محادثة مباشرة ووجه لوجه أو مجموعات مناقشة أو أحاديث تلفونية...و يستخدم المرسل كلمات شفوية للتعبير عن رسالة يودّ إيصالها.

✓ الاتصالات المكتوبة و التي يتم فيها بث رسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين بشكل مكتوب على شكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني.

✓ اتصالات غير لفظية و التي تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات أو إحياءات و نبرات الصوت.

ب- وفق اتجاهاتها: هنا نجد:

✓ الاتصالات الصاعدة و هي الرسائل المرسلة إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى (المشاكل، الاقتراحات، تقارير الأداء،...)

✓ الاتصالات النازلة و هي المرسلة من الإدارة العليا نزولا المستويات الدنيا (تنفيذ الأهداف، الإجراءات...).

✓ و الاتصالات الأفقية لتبادل الرسائل بين زملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الإداري (التنسيق بين الأقسام، حل المشاكل داخل الأقسام...).