



القيادة في المنظمات

مقدمة

القيادة هي القضية الأولى لكل المنظمات، والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ حيث تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها. وقد احتلت القيادة ، ولازالت تحتل مكانا بارزا في أدبيات الفكر الإداري.

مفهوم القيادة Leadership concept

مما لا شك فيه أن الأفراد والقادة يؤدون مجتمعين أدوارهم التي توصلهم إلى الغايات التي ينشدونها وهذا ما يضيف على مفهوم القيادة بعدا اجتماعيا محكوما بالعلاقات التي تنشأ بين القائد وتابعيه وفيما بين التابعين أنفسهم مما ينتج عنها سلوكيات مجتمعة أو منفردة تشترك فيما بينها بوحدة الغاية أو الهدف بغض النظر عن المكان والزمان الذي تمارس فيه . و القيادة بممارستها لعملية توجيه السلوك أو تعديله أو تحسين عملية التفاعل إنما تمارس وظيفة اجتماعية فهي المحرك للجهود الجماعية التي تنفذ البرامج المخططة مسبقا على وفق الرؤية التي يضعها القائد منفردا أو مع تابعيه. فالقيادة في حد ذاتها، ظاهرة جماعية فلا يُمكن أن يكون هناك قادة بدون أتباع.

تعريف القيادة :

اتجه البعض إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما تركز الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين. والآتي بعض تعريفات القيادة:

- هي عملية التأثير على الآخرين نحو إنجاز أهداف المجموعة.
 - هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات .
 - هي ممارسة القوة والسلطة للتأثير على الآخرين لإنجاز الاهداف .
 - هي عملية اتصال إنساني وكيف اتجاهات الآخرين وسلوكهم كي تتحقق أهداف الجماعة.
 - هي القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للتنظيم وحث الآخرين للإيمان بهذه الرؤى.
- نستخلص مما ذكر أن هناك قاسم مشترك بين تلك التعريفات وهو : **القدرة على إحداث التأثير في سلوك الآخرين.**

القيادة والإدارة والرئاسة

القيادة هي مفهوم أهم وأشمل من الإدارة أو الرئاسة حيث يقتصر دور الرئيس على إعطاء بعض الأوامر وتقرير المنح للموظفين المتميزين . أو إصدار بعض العقوبات والخصومات على الموظفين في حالة وقوع خطأ ما. فهي عملية دينامية تخلو من المشاعر أو التفاعل مع هيئة الموظفين نوعاً ما. فقد يمكن لأي شخص أن يصبح رئيس ولكنه ليس حتماً أن يصبح قائداً. فإن القيادة هي عبارة عن دفع وتحفيز الأشخاص من أجل زيادة الثقة بالنفس .

القيادة والإدارة

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد، لتحقيق أهداف محددة. وتعني القيادة بمعناها العام - على نحو ما ذكر عملية التأثير في نشاطات الأفراد، وسلوكهم، لتحقيق أهداف محددة. وقد تكون عملية التأثير هذه، منصبية على النشاط الإداري، كما قد تكون منصبية على غيره. لذا، فإن مفهوم القيادة في جوهره، أوسع من مفهوم الإدارة، والسلوك القيادي، أوسع وأشمل من السلوك الإداري. ومن الممكن، تصور قيام قيادة على مستوى إداري، عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير، التي يقوم بها المدير نحو عامليه ، لتحقيق أهداف إدارية محددة.

القيادة والرئاسة

يقصد بالرئاسة، النشاط الخاص بمباشرة مهام وظائف التنظيم، اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى، وغالباً ما تكون ممارسة السلطة، وفق نوع سلطة الجزاء. فكأن الرئاسة، هي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومروؤسيه، الذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات، وعليهم الالتزام، وإن خالفوا تعرضوا للمساءلة. فالرئيس مفروض على الجماعة، ويقبل الأعضاء رئاسته وسلطاته، طمعا بالثواب أو خوفاً من العقاب.



المحاضرة الرابعة

وبالطبع هناك بعض الفروق بين المفاهيم الثلاثة ندرجها في الجدول الآتي:
الفرق بين القيادة والرئاسة والإدارة

القيادة	الرئاسة	الإدارة
تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً في أغلب الأحيان.	تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من قبل الأفراد.	ترتكز الإدارة على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة.
تكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة.	مصدر السلطة هي النظام الرسمي.	التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد.	تختار الرئاسة الهدف المشترك ولا تحده الجماعة نفسها بالضرورة.	السلطة رسمية ومقتنة.
التفاعل الدينامي بين القائد والأعضاء شرط أساسي لظهور القيادة.	تباعد اجتماعي بين الرئيس والأعضاء، يستخدم وسيلة للسيطرة على الجماعة.	الإدارة ذات مفهوم أشمل من القيادة.
القائد يتأثر بالجو الاجتماعي السائد الذي ينتج عن التفاعل بينه وبين الجماعة .	الرئيس عضو في جماعة يختار لها هو الهدف المشترك، وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة.	الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.
سلطة القائد تمنح له تلقائياً من الجماعة الذين يختارونه ويصبحون أتباعاً له.	تستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة.	تركز على الأداء والإنجاز في الوقت الحاضر.
تقوم القيادة على مشاعر الود والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة.	ليس من الضروري أن تقوم الرئاسة على مشاعر الود و الاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة.	تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء، والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.

النظريات القيادية:

تعرف النظرية القيادية على أنها إطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث.

تعددت الدراسات والنظريات خلال العقود الماضية التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية في ميدان القيادة يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال .

ويجدر بالذكر أن تطبيق النظرية على وجه عام هي ليست حقيقة مطلقة، وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للدحض والرفض فهي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه كما أن تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض وجود صعوبة فرض التنبؤ وفي اختبار الفروض. والآتي استعراض للنظريات القيادية التي ظهرت حسب تسلسلها الزمني:

أولاً : نظرية الرجل العظيم :

يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص ومواهب خارقة تميزه عن الآخرين كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة وغيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يؤثر في جماعته ، تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

تعود جذور هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن السبب في الرخاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والدساتير وحدها ، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة.

أن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، فهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية تجعلهم قادرين على القيادة الفاعلة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.



المحاضرة الرابعة

مبادئ نظرية الرجل العظيم:

تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ مثل :

- القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها .
- إن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره .

افتراضات نظرية الرجل العظيم:

ترتكز هذه النظرية على عدد من الافتراضات هي أن الرجال العظام

- يمتلكون حرية الإرادة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية .
- يتميزون بقدرة السيطرة بما ينسجم مع رؤيتهم.

نقد نظرية الرجل العظيم:

واجهت نظرية الرجل العظيم هجومًا من جهات مختلفة، وعليه تم تصنيف العلماء لهذه الإنتقادات من عدة جوانب:

1. **العنصرية**: لاقتصارها على ما يتماشى للرجال دون الإناث ، كما أنها تبرر القهر والاضطهاد الذي يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، وبعد أن قام بعض الرجال العظماء بتصرفات أدت إلى الهلاك، فضلاً عن أنها تقوم على عبادة الذات و انتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة.
2. **تجاهل قيمة التدريب**: أهملت النظرية جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات ، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب مع أن هذه الصفات ليست كافية للقيادة الفعالة.
3. **تجاهل العوامل البيئية**: هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم فيه أهملت النظرية ولذا قد اصطدمت بحالات قللت من صدقها ، كوجود الرجال الذين نجحوا في تحقيق قيادة ناجحة لجماعتهم و عجزوا عن تحقيق ذلك مع جماعات أخرى غير جماعتهم .
4. **ليس لها أساس علمي صحيح** يرى العلماء أن هذه النظرية انطلقت من حقيقة وراثية وهي الصفات الفطرية وأن القائد يُولد ولا يُصنع ، ولا يوجد علمي صحيح يبرهن صحتها .

ثانياً: نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن قلة من الأشخاص يتمتعون ببعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة. وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات وصفات انفاعلية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة .

مبادئ نظرية السمات:

يستخلص العلماء أن جميع رواد هذه النظرية يؤكدون مبدأً واحداً تتمحور حوله هذه النظرية وهو أن القدرة على القيادة لا يمكن إلا إذا توافرت بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثة أو مكتسبة . وما أن توافرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادراً على القيادة وقادراً على أن يكون ناجحاً فيها. وبالمقابل اختلف العلماء كثيراً حول ماهية هذه السمات حيث أفاد Stogdill من خلال العديد من الدراسات المسحية على مجموعة من السمات المهمة للقيادة، أنه لا يوجد مجموعة متماسكة من السمات التي تميز قائد عن قائد في المواقف المختلفة، فأى شخص لديه سمات القيادة وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر، وأكد على بعض السمات القيادية الرئيسية وهي الذكاء، الثقة بالنفس، الإصرار، الاستقامة.

كما حدد عالم النفس الأمريكي Likert أربع مجموعات أساسية لصفات القائد، وهي:

1. العلاقة بالعاملين والتعاون معهم ومساعدتهم.



المحاضرة الرابعة

2. نشاط المنظمة والحماس له والتقدير لأهميته.

3. المهارات الفنية والقدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم.

4. وأخيرا الشخصية الحسنة المحبة للغير.

وفي ضوء ما سبق ، يرى العلماء اذا كان سوف يتم اختيار القائد بناءً على سماته فقط ، فيجب أن تتوفر فيه الخصائص الآتية: قدرته على اتخاذ القرار مع اشراك المعنيين معه ، علاقاته الانسانية مع التابعين ، الحزم مع المرؤنة ، النزاهة ، والالتزان النفسي .

ميزات وقصور نظرية السمات هي :

تعد نظرية السمات من النظريات التي ساعدت في توضيح متطلبات القيادة والسمات اللازمة لنجاحها، وقد استفاد من ذلك العديد من المنظمات في وضع المقاييس اللازمة للصفات الذاتية لترشيح واختيار القادة .

• ميزات نظرية السمات هي :

1. إنها مقبولة بديهيًا ؛ لأنها تتوافق بوضوح مع الفكرة الشائعة التي تفيد بأن القادة أناس مميزون يكونون عادةً في الصدارة، ويقودون المجتمع.

2. هناك الكثير من البحوث التي تثبت صحة أساس هذا المفهوم.

3. من خلال التركيز فقط على القائد، فإن نظرية السمات توفر فهمًا عميقًا للقائد في عملية القيادة.

4. قَدِّمت بعض المقاييس المعيارية التي في ضوئها يمكن تقويم الصفات القيادية الشخصية الخاصة للأفراد.

• قصور نظرية السمات هي :

1. فشلت في طرح قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية.

2. لم تربط النظرية بين عناصر القيادة وهم القادة والاتباع والمواقف حيث تجاهلت احتياج الأتباع ومدى قدرة القائد على تليبيتها.

3. فشلت في أن تأخذ تأثير المواقف في عملية القيادة، فأى شخص لديه سمات القيادة، وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر. لذا من الصعب تحديد السمات بمعزل عن السياق الذي تحدث فيه القيادة.

ثالثًا: النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف .

تعد النظرية الموقفية من نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعًا وانتشارًا، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعًا معينة من القيادة. ولذا سميت بالنظرية الشرطية ؛ وذلك لاشتراطها خصائص ذات علاقة بموقف معين .

يشار بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

ويتضح مما سبق، أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، ويذكر بأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة ، حيث تصبح بيئة العمل في موقف و تحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة و يوجهها

ويرى العلماء أن النظرية الموقفية تتميز بديمقراطيتها وحريتها فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد. وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها فالارتباط بالسمات الشخصية هو ارتباط نسبي يظهر بموقف او ظرف قيادي معين.



مبادئ النظرية الموقفية:

- أنصار هذه النظرية يرون أن المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائداً ناجحاً كما يرون أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد ، فتظهر مواهبه وقدراته القيادية ومن ثم فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له .
- تركز هذه النظرية أيضاً على أن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغييرات داخل المؤسسة تتناسب معها ، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية : نوع القائد ، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف.
- يلخص العلماء أن النظرية الموقفية بمثابة دليل ارشادي واسع الاستخدام يوضح كيف تصبح القيادة فاعلة داخل المؤسسات حيث تقدم هذه النظرية نموذجاً يقترح للقادة كيف يتصرفون استناداً إلى متطلبات موقف معين. وتحدث القيادة الفاعلة حين يستطيع القائد أن يشخص بدقة مستوى تطور العاملين معه في مهمة محددة ، ثم يتبنى الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع الموقف.

نموذج Fiddler للنظرية الموقفية

نظرية القيادة الموقفية تؤكد أن تغير الموقف والبيئة والحالة يتطلب تغييراً في الأدوار والأساليب والأنماط القيادية بما يتناسب مع الظروف الجديد، بنى Fiddler نظريته على ثلاث فروض وهي :

1. نمط القيادة يتحدد من خلال النظام التحفيزي للقائد.
 2. التحكم الموقفي يتحدد من خلال مناخ الجماعة وبُنية المهمة وقوة المركز .
 3. فاعلية الجماعة متوقفة على نمط القيادة والتحكم بالموقف
- يركز نموذج Fiddler على أنه ليس هناك نمط واحد فقط للقيادة الفاعلة ، و يحكم ذلك ثلاث عوامل رئيسية هي:
1. نوع القائد ودرجة قوة منصبه القيادي المخول له من السلطة الرسمية.
 2. نوع الجماعة ، وعلاقة القائد بالجماعة ومدى ثقتهم وتقديرهم له.
 3. طبيعة الموقف.

أساليب القيادة الموقفية

تصنف القيادة الموقفية لأربعة أساليب يمثل كل منها مزيج مختلف من مستويات السلوك التوجيهي والسلوك المساند المقابلة لمستويات متعددة من النضج (في أداء المهام) لدى التابعين.

1. الأسلوب الاخباري : هذا النوع يعطي تعليمات واضحة لإنجاز المهام ويلائم هذا التابع الذي ما زال غير جاهز لتحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به.
 2. الأسلوب التدريبي : في هذا الأسلوب يكون التابع قد تعلم المهام لكنه غير قادر على تحمل مسؤولية أداءها وحده، لذلك يستمر الأسلوب الاخباري من القائد مع الأسلوب التدريبي لخلق الثقة لديه وتحفيزه. أي يكون الاتصال باتجاهين.
 3. الأسلوب المساند : حالما يشعر التابع بالثقة في إنجاز مهماته فإن القائد لا يحتاج كثيراً للأسلوب الاخباري بل يحتاج إلى فتح الاتصال مع التابع والإصغاء له ودعمه ومساندته. وبذلك يتشارك القائد والتابع في عملية اتخاذ القرار.
 4. الأسلوب التفويضي : عندما يكون التابع على درجة عالية من النضج تجاه المهام التي يؤديها وفي ذات الوقت مؤهلاً ومحفزاً لتحمل المسؤولية كاملة . فإنه ما على القائد إلا تحديد المهام وترك مسؤولية تنفيذها للتابع الذي أصبح ذو خبرة عالية حيث يُمنح صلاحية اتخاذ القرار ويُعطيه درجة عالية من الثقة.
- يوضح الشكل الآتي العلاقة بين أساليب القيادة (مزيج السلوك التوجيهي والمساندة) ومستويات الكفاءة والحماس لدى التابعين .



المحاضرة الرابعة

ت	وصف التابعين	حاجة التابعين	الأسلوب القيادي
1.	حماس قليل وكفاءة قليلة (النضج الشخصي والوظيفي قليل)	أسلوب عالٍ في التوجيه ومنخفض المساندة .	اخباري
2.	حماس كبير وكفاءة قليلة (النضج الشخصي مرتفع و الوظيفي قليل)	أسلوب عالٍ في التوجيه عال في المساندة.	تدريبي
3.	كفاءة عالية وحماس قليل (النضج الوظيفي مرتفع والشخصي قليل)	أسلوب عالٍ في المساندة منخفض في التوجيه.	مساند
4.	كفاءة عالية وحماس كبير (النضج الوظيفي مرتفع والشخصي مرتفع)	أسلوب منخفض في المساندة منخفض في التوجيه.	تفويضي

مميزات النظرية الموقفية:

- معترف بها لتدريب القادة .
- ذات طابع عملي يسهل فهمه ويسهل تطبيقه ،
- ذات طابع علمي تطبيقي ، يقوم على معرفة الوظيفة التي تتطلبها طبيعة الموقف لحل المشكلات وتجاوز العقبات.
- يحتاج القادة إلى أن يكونوا مرنين وأن يكتفوا أساليبهم القيادية وفقا لمتطلبات الموقف .

عيوب النظرية الموقفية:

- تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة ، كما أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف ومع ذلك لا يستجيبون للموقف فمثلاً قد يصبح الفرد قائداً في وقت ما كوقت الحرب لكنه لا يفيد الجماعة في وقت السلم.
- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع.
- نجاح النمط القيادي يكون من خلال التفاعل بين العناصر الثلاث : الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج وعوامل الموقف أو الظروف المحيطة.
- ليس هناك اتفاق تام بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة ، أي لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفاعلية في كل المواقف والأزمان و إنما المواقف هي التي تفر أفضل الطرق ، إضافة إلى ذلك افتراض هذه النظرية أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب ، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.
- يضيف العلماء من خلال ما سبق أن النظرية الموقفية تحتاج أن تقدم خطوطاً عريضة كافية للعمل بها داخل الإدارات، فمازال القائد الإداري قد ينجح في قيادة موقف ويفشل في قيادة موقف آخر ، الأمر الذي يتطلب إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي من شأنها توفر مرجعية كافية للقادة .

رابعاً: نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعتبر **Simon Herbert** من أبرز روادها نظراً لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يُعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرار .

لكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي ، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة ، و مادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها و إيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات ، كما أن نظرية اتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقت اهتماماً كبيراً من



المحاضرة الرابعة

طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها Simon الذي اعتبرها الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة، فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

وفي ضوء ما سبق ، تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية ، والقائد يعمل مع مجموعات من الأفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم .

يرى Simon أن نظرية اتخاذ القرار لب العمل الإداري، ويؤكد أن عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي منظمة والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المنظمة هي ؛ نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة والكفاية التي توضعها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك القائد وشخصيته والنمط الذي يدير به منظمته .

مبادئ نظرية اتخاذ القرار:

تنطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها ، ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه .

ترتكز هذه النظرية على الآتي :

- المعرفة الكاملة بكل البدائل في ظروف معينة.
 - المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل.
 - قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل.
- ويشار الى أن عملية اتخاذ القرار تمر بالمرحل الآتية:

1. تحديد المشكلة.
2. تحليل المشكلة .
3. إيجاد البدائل .
4. تقييم البدائل.
5. اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار.
6. متابعة تنفيذ القرار.

من وجه نظر العلماء يعتبر القرار المتخذ سليماً إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغير والحركة وإمكانية المقارنة والمفاضلة الرشيدة بين البدائل الممكنة مع اشراك المعنيين في عملية مراحل اتخاذ القرار.

لا يمكن الحكم على فشل أي قرار اداري من الوهلة الأولى لأن القرار يمر في مراحل عديدة وقد يستغرق وقت أطول في القرارات الاستراتيجية، فالقائد يواجه العديد من الصعوبات أو المشكلات التي تتطلب كل منها إلى مهارات معينة تمكنه من مواجهة تلك المعوقات.

وأيضاً هناك معوقات ذاتية بالنسبة للشخص الذي يتخذ القرار وفيها ثلاث فئات :

الفئة الأولى: فئة ترتبط بالعادات والقيم وردود الأفعال اللاشعورية (الحقد ، الحسد ..) إلى أي مدى تؤثر عادات الشخص وقيمته وردود أفعاله على عملية اتخاذ القرار.

الفئة الثانية: أطلق عليها Simon الضغوط المفروضة على الشخص (دوافع ، انتماءات الشخص إلى أي مدى تؤثر دوافع الشخص على عملية اتخاذ القرارات) .

الفئة الثالثة : وهذا الأهم ويسمى مقدار المعرفة (البيانات ، كلما كانت المعلومات والبيانات متوفرة حول المشكلة التي تتخذ القرارات بشأنها كلما كان القرار عقلانياً أو عادلاً .



المحاضرة الرابعة

وهناك أيضا معوقات أخرى تتمثل في :

- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات لاتخاذ القرار لأن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي.
 - صعوبة توفير الموارد المالية .
 - صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحدد الأهداف التنظيمية كمحصلة الصراع على السلطة والنفوذ وتختلف فيها الأهداف الرسمية عن الأهداف التي تصاغ بلغة مطاطية.
- يضيف العلماء إن التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات وتسخيرها لخدمة الإنسان يعترضه مشاكل عديدة بسبب نقص الخبرة و التنظيم لدى متخذي القرار أو عدم الرغبة في التجديد، كما أن أهم الصعوبات لاتخاذ أي قرار كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، كما يضيف العلماء أن هناك عوامل أخرى تؤثر على نوع القرار المتخذ منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد الوسط المحيط باتخاذ القرار ، ، توقيت القرار ، الطريقة التي يتم توصيل القرار بها ، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم ، ويضيف Strielkowski أن مبادئ الإدارة الجديدة في القرن الحادي والعشرين ، يستخدم معظم المديرين مبادئ اللامركزية ويطورون أنظمة جديدة تهدف إلى تعظيم أداء التابعين، يتضمن مبدأ اللامركزية إعطاء التابعين فرصة لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم وذلك لتمهيد الطريق إلى الأساليب والتقنيات الجديدة التي تتضمن الإدارة الذاتية وتفويض اتخاذ القرار والمشاركة في حوكمة الشركة ومن هنا جاءت "الإدارة الجديدة" .
- يؤكد **Simon** أن صناعة القرار هي قلب الإدارة ، و جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية ومهنة الرجل الإداري ، وهي عملية اختيار حكيمة ، وهذه العملية منظمة ورشيده وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي واستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول إلى قرار مرض أو مناسب؛ لذا يعتبر الأسلوب المعياري و الكمي من أفضل الأساليب في اتخاذ القرار و ذلك لأنها تأخذ منحى علمي معتمدة على المعلومات والبيانات المتوفرة ، وهي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار الرشيد بأسلوب علمي منطقي دون تدخل التأثير التكويني و النفسي لمتخذ القرار.