

نظريات القيادة



مقدمة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد المجموعة^(١) وبعد أن أجمعت التعاريف السابقة على أن القائد هو ذلك الشخص الذي يكون في موقع يمكنه من التأثير على سلوك الآخرين وبالتالي فإنه لا بد له أن يمتلك القوة والسلطة والخبرة والقدرة، يقول ج. كورتوا: "على الرئيس أن يظهر تفوقه بكل مناسبة فحقه في القيادة ناجم عن هذه الإمكانيات وليس هو الذي يقود بل عمله".

تعددت الدراسات، التي تناولت شرح القيادة، وتباينت النظريات، حول تحديد مفهوم القيادة والقائد.

فهل هي صفات فقط، إذا تحلى بها الفرد يصبح قائداً؟ أم هي ظروف خاصة، إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد؟ أم هي موقف معين لمجموعة أشخاص، فإذا تغير الأشخاص تغير القائد؟ أم أن القائد يظهر في حالة وجود هدف معين، فإذا تغير الهدف تغير القائد؟ أم أن القيادة هي تفاعل وتكامل، بين كافة العوامل المحددة لها؟

النظريات المختلفة في القيادة^(٢)

هناك محاولات عديدة لإيجاد نظرية لفن القيادة، وقد اتخذت الدراسات مناحي متعددة أوجزها على النحو التالي:

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروحي ص ٦٦.

(٢) site. iugaza. edu. ps/edajani/files/... / site. iugaza. edu. ps/edajani/

- ١ - منها التقليدي الذي اعتبر ظاهرة القيادة كظاهرة إنسانية تجد تفسيراً لها بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم وسماتهم الشخصية.
- ٢ - ومنها ما يعتبر القيادة ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة.
- ٣ - ومنها ما يرى أنه لا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فاعلاً في كل الظروف والأحوال، وهذا ما عبرت عنه النظريات الموقفية التي رأت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم.
- ٤ - ومنها ما اتخذ اتجاهات حديثة في دراسته لفن القيادة نذكر منها (نموذج الحاجات لادير - القيادة الكاريزمية - والقيادة الرسالية - والقيادة التبادلية - والقيادة التحويلية - والقيادة في بيئة العمل الجديدة - والقيادة الافتراضية والخدماتية والنسائية). وقد اختلفت مفاهيم القيادة وفقاً للفترة الزمنية والفلسفة التي يؤمن بها أصحاب النظريات وهناك مفسر للقيادة على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وأعضاء الجماعة في مواقف معينة، وهناك من وضعها في إطار تفاعلي بين عناصر متعددة، ومنهم من جعلها أساساً للتحويل نحو تطوير الأداء على المستوى الاستراتيجي والعملي، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة دراسة نظريات القيادة بناء على معطيات مفهوم "القيادة والمنظور الذي انطلقت منه، وسنعرض بشكل موجز لهذه النظريات وأهم الانتقادات التي وجهت لبعضها^(١).



(١) انظر المدخل إلى علم القيادة والإدارة - د. أسامة الفراج ص ١٣٠ - مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد الرحمن العساف ص ٦ - أساسيات في الإدارة والقيادة. انظر كتاب الإدارة - أ. محمد حيان الحسيني - مركز الأبحاث الدولية للعلوم السياحية ط ١ - ٢٠١١ م - ص ٣٤ - جاءت نظريات كثيرة تحدثت عن القائد ومن يكون؟ وكيف يصبح الفرد قائداً؟ وهل يولد الإنسان قائداً؟ أم أنه يكتسب صفات القيادة اكتساباً د. هایل طشطوش ص ٢٢ - ٢٠١١ م.

البحث الأول - النظريات الفردية أو (النظريات التقليدية)

جاءت نظريات كثيرة تتحدث عن سمات وخصائص الشخص الذي يصلح أن يكون قائداً، وكانت النظريات الفردية أولها، حيث استهدفت النظريات الفردية الحديث عن سمات هذا الشخص وخصائصه، ومن النظريات الفردية التي تحدثت عن القائد: أ- النظريات القديمة، ب- نظرية السمات /الخصائص/.

المطلب الأول: النظريات القديمة في القيادة:

وتشمل (نظرية الرجل العظيم - نظرية الصفات الجسمية - نظرية التدريب). لم تستند النظريات القديمة في القيادة على أسس سليمة من التدقيق والبحث، كما هو الحال بالنسبة للنظريات الحديثة. ولهذا السبب فإن مرتكزات هذه النظريات، ضعيفة وغير مقنعة. وفيما يلي، أهم هذه النظريات.

أولاً - نظرية الوراثة "الرجل الموهوب" (الرجل العظيم)^(١):

أ- تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلى (توماس كاريل) عام ١٩١٠ عندما بين أن التقدم الذي حدث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره. تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها^(٢) ويعد فرانسيس

(١) الرجل العظيم: القائد هو إنسان عظيم وان عظمته هي نتيجة موهبة نظرية وقدرات فردية وراثية خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى له بالفطرة، وهو يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة، ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعاً له، ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة (المدخل إلى علم الإدارة) - مرجع سابق ص ١٣٠.

(٢) حمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: (دار الأوائل للنشر، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٥)، ص ٢٦٣.

جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات والإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة (الشريف طلال، ٢٠٠٤، ص ٦١).

فالقائد شخص موهوب، ذا قدرات فريدة خاصة منحها له الخالق، تجعله متميزاً عن باقي أعضاء المجموعة، لذلك إذا لم تكن هذه القدرات متوفرة في الفرد أصلاً، فلا يمكن اكتسابها، وأن وجود هذه القدرات في الشخص، توفر له ملكة القيادة، التي تجعله يغير سلوك غيره، لبلوغ الأهداف المشتركة^(١).

ب- وذهب أصحاب هذه النظرية، إلى الاعتقاد بأن "القيادة شيء فطري"، وأن "القادة يولدون ولا يُصنعون" Leaders are born not made، وأن السمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة" Inherited rather than acquired، بمعنى أن القادة يولدون قادة، ولا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير والإقطاعي، كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة.

فأفكار هذه النظرية، تركزت -إذن- حول السمات الشخصية، التي تصنع القيادة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة، تتطلب أشخاصاً ذوي مواهب شخصية نادرة، تجعلهم قادرين على قيادة غيرهم. وأن "الرجل الموهوب" يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات، متى كانت مستعدة لتقبلها.

ج- تعد الأفكار والتصورات، التي ارتكزت عليها "نظرية الوراثة"، انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية، التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة، في المجتمع الغربي، واستمدت منها مغزاها وحقيقتها، وتعد هذه النظرية "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة". حيث بدأت مسيرة نظريات القيادة، من "نظرية الرجل الموهوب".

(١) الرجل العظيم great man theory هو إنسان عظيم تأتي عظيمته نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى له بالفطرة والوراثة، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة، ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعاً لهن ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة. (المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامة الفراج - مرجع سابق - ص ١٣٠).

وعلى الرغم من أن افتراضات أنصار هذه النظرية، قد تفسّر جانباً من القيادة، إلا أنّها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب، لتوفر صفات في القائد يمكن اكتسابها من وجوده في المجتمع. كما أن قدرته على التأثير، لا تعتمد فقط على صفاته، وإنما تتوقف - كذلك - على خصائص التابعين وحاجاتهم، بجانب طبيعة الظروف والمواقف محل القيادة.

د- على الرغم من أن الأفكار، التي أسهم بها أنصار هذه النظرية، للكشف عن خصائص القيادة، كانت محاولات تقوم على التأمل، وتفتقر إلى الشواهد التجريبية لتأكيداتها، فإن ذلك لا يضعف من أهميتها، إذ أنّها تمثل التفكير القديم، حول موضوع القيادة، والذي لا يمكن إنكار أثره على كثير من العلماء والباحثين المحدثين، الذين صاغوا على هديها نظرياتهم العلمية. فظهرت "نظرية السمات"، التي تركزت جهود روادها، حول اختبار فروض "نظرية الرجل الموهوب"، مستعينين في ذلك بأساليب الاستدلال العلمي وطرقه.

أما أهم السمات التي اعتمدها الباحثون -ضمن هذه النظرية- والتي من يمتلكها يكون لديه إمكانية أن يكون قائدا وهي^(١):

- ١ - السمات البدنية: مثل علو القامة، المظهر، روح الشباب، الطاقة والحيوية.
- ٢ - السمات الذهنية: الذكاء، ألقدره على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس.
- ٣ - السمات الاجتماعية: مثل التعاون، الإدارة، المهارات الفردية الشخصية.
- ٤ - السمات المهنية: مثل الإبداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في الترقى في الوظيفة.

ولكن يجمع الباحثون على أن هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال الحقيقي.

الباحثون على أن هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال الحقيقي.

(١) Harold Knooz & Heinz Wehrich، Essentials of Management، ٥th ed، Megraw-

هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها:

أ - تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها، فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم، ففي بعض الحالات نجد أن بعض الرجال العظماء نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام في ظرف زمني معين، في حين فشلوا في ظروف أخرى في تحقيق أي تقدم، كذلك منهم من نجح في قيادة جماعة من الناس لكنه فشل في قيادة جماعة أخرى.

ب- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

ج- إن هذه النظرية تفسر جانباً من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جداً خاصة في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقيادة عظماء وكبار (سياسيون وعسكريون ورجال أعمال) ولكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين، من جهة أخرى لا يمكن القول إن القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين، إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء والمرسلين لكن عامة الناس قد يطورون مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والإطلاع. ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تؤثر كالظروف والمواقف وديناميات الجماعة ونوعية أفرادها، إلخ.

ثانياً - نظرية الصفات الجسمية^(١):

هي نظرية عرفها شيلدن W. H Sheldon، وأسسَ محتواها على ضرورة توافر مواصفات جسمية خاصة، لكي يستطيع الفرد أن يحتل المركز القيادي، وقد عرف

(١) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية [www. Hrdiscussion. com](http://www.Hrdiscussion.com) (نظرية الصفات الجسمية + نظرية التدريب).

شيلدن ست وسبعين من المواصفات الجسمية، التي يعتقد أنها تشكل القيادة، إذا توفرت في شخص ما. وبطبيعة الحال، فإن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي، بل يصعب القول باعتبارها نظرية.

ثالثاً - نظرية التدريب:

تأسست هذه النظرية على أساس، أن كل شخص، بإمكانه أن يصبح قائداً، إذا تلقى نوعاً من التدريب المدروس، والمبني على أساس مزاياه الشخصية. وهنا يعطي الشخص قائمة بمجموعة من الصفات القيادية، ليرز أهم الصفات، التي تتوفر فيه من هذه القائمة، وتلك التي لا تتوفر فيه، ومن ثم، يعالج التدريب نواحي النقص القائمة. وتبدو هذه النظرية، على ضعفها، أقوى النظريات القديمة، إذا كانت البرامج التدريبية المقدمة، تقوم على أسس علمية، تخطيطاً ومحتوى.

المطلب الثاني: نظرية السمات / الخصائص:

١ - الفكرة العامة للنظرية:

أ. جاءت نظرية السمات بعد نظرية الرجل العظيم لتكملها في إطار المدخل التقليدي للقيادة. وتعد تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة"، مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها. وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة.

ب. وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية، فإن القائد هو الشخص، الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة، تميزه عن باقي المجموعة، وهذه الصفات، قد تكون جسدية، أو عقلية، أو نفسية.

ج. اعتمد أصحاب هذه النظرية، على ملاحظة عدد من القادة والزعماء، واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة، وعن

طريقها، استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة، التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء، وخرجوا من ذلك، بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة. والسماة: "هي خصائص أفراد متميزين يتمتعون بها مثل (الذكاء- الثقة بالنفس- القدرة على التحمل- مستوى النشاط- الحماس- المبادرة- الاستقامة- الحزم- الهمة-.. وغيرها)^(١)، وان وجود هذه الصفات أو عدم وجودها هو الذي يميز القائد عن غيره وأن كثيراً من هذه الصفات يجب أن ينظر إليها على ضوء الأحوال والظروف التي تحيط بالقائد. ومن أهم السماة التي اعتمدها الباحثون، ما يلي^(٢): السماة الشخصية: مثل المقدرة تحمل المسؤولية، القدرة على تفهم الموقف، الاستقامة والأمانة والتزاهة، المهارة في الإنجاز.

ب. القدرات والمهارات الذاتية:

وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص (السماة) من مجتمع لآخر، ويمكن القول بوجود خمسة أنواع من السماة القيادية^(٣):

- ١ - السماة الجسمية "كالصحة والطول والعرض الجاذبية، الحيوية، قوة الجسم" مثل قصة طالوت.
- ٢ - السماة المعرفية "الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل المهارات اللغوية - التقدير- الإنجاز... الخ".
- ٣ - السماة الاجتماعية "فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال الصبر اللباقة النضج العاطفي التعاون... الخ".

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة الفراج - مرجع سابق ص ١٣١-١٣٢ - انظر دورة تطوير مهارات القيادة - تميمي ولكود - مرجع سابق ص ٣.

(٢) أحمد عبد الله خريسات، أساليب ونظريات القيادة، مجلة الأقصى، العدد ٧٦٦، ١٩٨٧، ص ٤١.
- أيضاً انظر: علي محمد منصور، مصدر سابق، ص ٢١٢-٢١٦. انظر الإدارة - محمد حيان الحسيني - مركز الأبحاث الدولية الخاص للعلوم السياحية ط ١-٢٠١١ - ص ٣٤.

(٣) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق ص ٦ - انظر مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي ص ٦٧ انظر المقال على الموقع <http://mohasisi.maktoobblog.com> - انظر (الشيخ سالم وآخرون ١٩٩٨).

٤ - السمات الانفعالية والشخصية "كالنضج الانفعالي، وضبط النفس - الهجومية- السيطرة - الثقة - الحماس... الخ".

٥ - السمات الشكلية "شكل الجسم، جمال المظهر، الذوق العام... الخ". وهي صفات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رضي الله عنه.

حظيت هذه النظرية باهتمام كبير من الباحثين، ولكن على الرغم من وحدة الهدف بينهم جميعاً، إلا أن النتائج كانت مختلفة. حيث اختلف الباحثون على الصفات المطلوبة للقائد الناجح لعدم وجود علاقة دقيقة بين السمات الشخصية والسمات القيادية، وعدم كفاية أساليب القياس، وكثرة المتغيرات المؤثرة في دراسة هذا الموضوع.

٢. السمات الشخصية اللازمة للقيادة: أفاض كُتّاب الإدارة وعلم النفس - من أنصار نظرية السمات - في تحليل السمات اللازمة للقيادة. وتوصلوا من خلال دراساتهم، إلى مجموعات من السمات العامة، تصوروا أنها ضرورية للقيادة، ويمكن إذا توفرت في شخص ما، أن تجعل منه قائداً ناجحاً. وعلى رأس هؤلاء العلماء: تيد، وبرنارد، وشيل. وإليك إسهامات بعض علماء الإدارة والمفكرين والباحثين من أنصار نظرية السمات لتحديد الصفات اللازمة للقيادة^(١):

أ- أوردواي تيد: عُرِفَ هذا العالم بكتاباته المستفيضة في موضوع القيادة، وقد نشر قائمة بعشر صفات، يراها لازمة للقيادة، وهي: (١) الطاقة الجسدية والعصبية (٢) المعرفة بالهدف، والسبيل نحو تحقيقه. ٣- الحماسة. ٤- الود والمحبة. ٥- الاستقامة. ٦- التحلي بالإدراك الفني. ٧- الحزم. ٨- الذكاء. ٩- المهارة التعليمية. ١٠- الإيمان.

ب- تشستر بارنارد يؤكد بأن للقيادة جانبين: الأول. الإمام والتفوق بالفنون القيادية، أي ضرورة توفر القدرة الجسدية الخارقة، المهارة، التكنولوجيا، الإدراك الحسي،

(١) جاي كونجر، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي - ٢٠٠١ م. ٢. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار كندى للنشر والتوزيع، عمان - ٢٠٠٤ م. ٣. الموقع

المعرفة، الذاكرة، القدرة على التخيل. الثاني. التفوق الشخصي وذلك بالتحلي بالحزم والتصميم، والمثابرة والإصرار، والقدرة على التحمل والشجاعة. لم يوضح تشستر أنه يقصد شخصية مثالية محددة، كما أنه يدخل الجانب الثاني في نطاق مفهوم المسؤولية، ولم يوضح كيفية الاستعانة بالصفات التي ذكرها في توضيح مفهوم القدرة القيادية.

ج- أورين شل: يرى عدم جدوى تعدد الصفات اللازمة للقيادة، إلا إنه يقر بضرورة توفر بعض سمات شخصية منها (الاهتمام بالناس وحبهم، قوة الشخصية، اتجاه العقل نحو السلوك العلمي)، حيث يؤكد بأن عدم توفر تلك الصفات يؤدي إلى إضعاف فرص القيادة.

وقد أجرى جينكتر w. o. jenkins: بحثاً آخر حول هذا الموضوع، شمل قطاعات متعددة من الأشخاص، ممثلين في العسكريين، ورجال الأعمال، والأطباء، والمهندسين، والمحامين. وقد استنتج جينكتر، بعد ذلك أنه ليست هناك صفات محددة، تحدد مفهوم القيادة^(١).

ولتقييم هذه النظرية فإنه يمكن القول إنها وفرت مدخلاً لدراسة شخصية القائد وسماتها، ومكنت أيضاً من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات أو الخصائص واستعدادهم لاستخدامها في العمل^(٢).

وبالمقابل فإن أهم ما يؤخذ عليها:

أ- هو توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد، وصعوبة وضع السمات في إطار أولويات حسب أهميتها، وهكذا تبرز دائماً سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف وبالتالي فإنها تفسر جانباً من القيادة لا يمكن اعتباره قطعياً.

ب- أما المأخذ الآخر فإنها لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات لأن يصبحوا قادة معروفين وناجحين، في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل.

(١) الموقع www.Moqatel.com.

(٢) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة الفراج - مرجع سابق ص ١٣١ - ١٣٢.

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات أنها^(١):

- ١ - كثير من القادة لا يتمتعون بكل تلك الصفات.
 - ٢ - تجاهلت الظروف التي تفرض نفسها أحياناً في اختيار القائد.
 - ٣ - كثرة الصفات لم تمكن العلماء من إيجاد نموذج محدد، يمكن على أساسه ترشيح الفرد للقيادة. وليس تحليلاً له.
 - ٥ - تجاهلت رأي المجموعة في ترشيح الفرد لمركز القائد أي لسلوك القائد.
 - ٦ - تعتبر نظرية وصفية للسلوك.
 - ٧ - عدم واقعيتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة. كنعان، ١٩٩٢م، ص ٣٣٩^(٢).
- ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملياً أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل. ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات. رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية.
- وبشكل عام فإن هذه النظرية تعطي توجهها يساعد مراكز البحوث والجهات المعنية بإعطاء الأوامر للقيادة بتأهيل مناسب للأفراد وتطوير السمات الإيجابية لديهم من خلال الدراسة والبحث والاستقصاء.

(١) مقالة للدكتور الباحث علي كردي - نظرية سمات القائد - نشرت في ٧ آب ٢٠١٢م - على

الموقع [www. Kena](http://www.Kena).

كنعان، ١٩٩٢م، ص ٣٣٩.

- مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين حريم - الفصل العاشر - دار الحامد للنشر والتوزيع - انظر الموقع <http://www. uop. edu. jo> - المساق - مبادئ الإدارة. الفصل العاشر - د. ابتسام الضمور.
- مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين حريم - الفصل العاشر - دار الحامد للنشر والتوزيع.

انظر الموقع <http://www. uop. edu. jo> - المساق www.naonline.com.

(٢) كنعان، ١٩٩٢م، ص ٣٣٩.

هل يمتلك القائد خصائص أو سمات مشتركة^(١):

نعم تشير الدلائل إلى أن هناك ست سمات تميز القادة عن غيرهم وهي: الطموح والدينامية، الرغبة في القيادة، الأمانة والتزاهة، الثقة بالنفس، الذكاء، ومعرفة ذات علاقة بالعمل، ومراقبة الذات، مرن بدرجة عالية ويكيف سلوكه حسب المواقف.

ولكن يجب التنبيه إلى ثلاثة أمور هي:

- ✘ السمات أو الخصائص لا توفر ضماناً للنجاح.
- ✘ الدلائل غير واضحة في معرفة السبب من النتيجة.
- ✘ إن السمات تنبئ بمظهر القيادة أكثر من التمييز فعلياً بين القائد الفعال وغير الفعال.

يشير هذا المدخل إلى أن من يفتقد تلك السمات لا ينجح كقائد. ولكن مجرد توافرها

ليس دليلاً على نجاح الفرد كقائد!^(٢)

تمرين الحصال الشخصية:

فيما يلي عدد من الصفات القيادية، ومطلوب منك أن تعطي نفسك درجة من ١-١٠ لكل منها، مع العلم أن الرقم ١ يعني أنه ليست لك هذه الصفة بالمرة - والرقم ١٠ يعني أنك تتمتع تماماً بهذه الصفة.

-
- (١) مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين حريم - الفصل العاشر - دار الحامد للنشر والتوزيع - انظر الموقع <http://www.uop.edu.jo> - المساق - مبادئ الإدارة. - الفصل العاشر - د. ابتسام الضمور.
 - (٢) مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين حريم - الفصل العاشر - دار الحامد للنشر والتوزيع - انظر الموقع <http://www.uop.edu.jo> - المساق - مبادئ الإدارة. - الفصل العاشر - د. ابتسام الضمور.

١٠	الصفة القيادية
	الثقة بالنفس
	الأمانة
	الثبات
	المسؤولية
	المبادئ الأخلاقية
	الحياة المنظمة
	الحب والعاطفة
	الهمة العالية
	الميول الإيجابية
	الصحة الجيدة



البحث الثاني - النظريات السلوكية

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى دراسة السلوك القيادي. (تميز هذه النظريات القادة المؤثرين بناء على سلوكهم).

يفترض مؤيدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته وهي التي تحدد فاعليته وليست سماته. فهذه النظريات تركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين، ولا تركز على سمات أو صفات القائد كما هو في النظريات السابقة، وهل القائد يركز في سلوكه على العمل أو العاملين معه في الجهاز أو برنامج ما^(١).

هذا التحول يعتبر تحولاً هاماً لأنه ينطوي على الاعتقاد القائل بأن السلوك القيادي يمكن تعلمه وتعديله. لذا سعى الباحثون إلى تحديد أنماط السلوك التي تمكن القادة من التأثير على الآخرين.

أجريت دراسات صنفت أساليب القيادة التي مارسها المديرون استناداً إلى بعدين رئيسيين هما:

- ١ - الاهتمام بالعمل: تركيز القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين يركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة.
- ٢ - الاهتمام بالأفراد: اهتمام القائد بمرعوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم. ويتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين، والشعور بالمودة نحوهم، والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية^(٢).

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات، بنعيسى التروحي - ص ٦٧. انظر تطوير مهارات القيادة-

دورات تدريبية للمدرسين فادي التميمي ونجلاء لكود- في دورات تعلم للحياة learn to live - ص ٥.

(٢) مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين

حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط ٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع <http://www.uop.edu.jo>.

http - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور.

في ضوء المعطيات المعاصرة (المنافسة الشديدة، والتغيرات المتسارعة، والعالمية) برز بعد ثالث في تصنيف سلوك القائد وهو:

٣ - السلوك الموجه للتطوير: يتصف هذا الأسلوب بالتجريب والاختبار، وتطوير حلول جديدة للمشكلات، والسعي نحو طرق جديدة لإنجاز الأعمال ومقدرة القائد على التكيف والتطوير وتشجيع التغيير.

المطلب الأول: أنماط السلوك القيادي:

وبناء على ما سبق يمكن إيجاز أنماط السلوك على النحو التالي^(١):

أ- السلوك التوجيهي: ويشتمل هذا السلوك على تخطيط القائد، وتنظيمه، ومراقبته لنشاطات المرؤوسين. فالقائد يعطي للمرؤوسين تعليمات تتعلق بعملهم (ما هو متوقع منهم وكيفية الإنجاز ومدته).

ب- السلوك المساند: ويشمل هذا السلوك على تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإظهار الاهتمام بمصالحهم ورفاهيتهم، فهذا السلوك يركز على العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعة ويوفر لهم مناخا تسوده المودة والرضا عن العمل.

ج - السلوك المتوجه نحو الإنجاز: يتميز هذا الأسلوب بوضع أهداف صعبة مع التركيز على التفوق في الأداء والسير المستمر لتحسينه، وفي نفس الوقت يبدي القائد ثقة في قدرات المرؤوسين على أداء الأعمال بشكل جيد.

د - سلوك المشاركة: يتميز هذا السلوك بتشجيع أعضاء الجماعة على المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو يركز على المشورة مع الجماعة والاستفادة من أفكارها ومقترحاتها في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية:

سنناقش فيما يلي أهم النظريات السلوكية:

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات، بنعيسى التروجي - ص ٦٧- ٦٨ بتصرف.

أولاً: نظرية ليكرت:

يعتبر ريتز ليكيرت (١٩٦١) باحثاً أكاديمياً متميزاً ذو مكانة مرموقة أثبت من خلال أبحاثه أن فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادتهم لمرؤوسيهـم، وقد قدم رنيز ليكيرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية.

صنف ليكرت أسلوب القيادة استناداً إلى بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد إلى أربعة أساليب هي^(١):

١ - الأسلوب التسلطي الاستغلالي Exploitative Autocratic: يتصف القائد بالمركزية العالية وعدم ثقته بالمرؤوسين ويلجأ إلى أسلوب التخويف والإكراه لحفز العامل على العمل.

٢ - الأسلوب الأتوقراطي النفعي/ الخير Benevolent Autocratic: لا يختلف كثيراً عن السابق فالمدير يثق بالمرؤوس ثقة السيد بخادمه، فهو ينفذ العمل دون مناقشة وقد يسعى الرئيس أحياناً للحصول على رأيه.

٣ - الأسلوب المشارك Participative: يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كبيرة إلا أنه لديه الرغبة في السيطرة على اتخاذ القرارات وحده، ويعطي حرية قليلة للمرؤوسين لإبداء رأيهم ويأخذ الرئيس بأفكار المرؤوسين ويستفيد منها؟

٤ - الأسلوب الديمقراطي Democratic: يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور ويشعرهم بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل ويسعى للحصول على أفكارهم والاستفادة منها.

^(٢) دلت الدراسات أن الأسلوبين (٣، ٤) حققا إنتاجية أعلى من الأسلوبين (١، ٢). وأفضلها برأي ليكرت هو الأسلوب (٤).

(١) المرجع السابق - انظر المساق - الفصل العاشر - إعداد د. ابتسام الضمور - الشريحة ٢٤.

(٢) The Human Organization: Its Management and ،Rensis،Source: Likert

Value. New York: McGraw-Hill ١٩٦٧ p. ٢٣٨-٢٤٠.

ثانياً: دراسات ميشيغان:

بدأت هذه الدراسة عام ١٩٤٧ عن القيادة وتبلورت أفكارها نتيجة أبحاث جرت في جامعة ميشيغان وقد حددت هذه الدراسة نوعين من سلوكيات القادة هما:

أ - سلوك يركز على العمل - job-Centered Behavior.

ب- هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل (كيفية أداء العمل) وإجراءاته وطرق انجازه سلوك يركز على العاملين Employee-Centered Behavior. هو السلوك القيادي الذي يهتم بتشكيل فرق العمل (تطوير مجاميع العمل) وتحقيق رضا العاملين عن أعمالهم.

ومن الطبيعي أن كثيرا من المديرين (القادة) يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك فإن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس^(١).

أساليب دراسة ميشيغان:

تركيز تام على العمل <-----> < تركيز تام على العاملين (الأكثر فعالية)

ثالثاً: دراسات أوهايو:

وتدعى (نظرية البعدين) وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولاً ودقة في العالم، ولقد أشرف على هذه الدراسة (كارل شارتل) في جامعة أوهايو في أواخر الخمسينات. وتشابه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقارنة لها بالفترة الزمنية. لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين وأن للقائد نمطين سلوكيين مختلفين:

أ - سلوك يتم التركيز فيه على تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمل (الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته) إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه.

(١) المدخل العلم الإدارة - د - أسامة نايف القراج - مرجع سابق - ص ١٣٢ - انظر الموقع:

ب- سلوك يتم من خلاله التركيز على الثقة والاعتبارات الإنسانية وعلاقات الصداقة ودفع العلاقة مع المرؤوسين (الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين وحفظ وصيانة هذه العلاقات وإشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم وميولهم):
ولقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل ٨٥% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقادة^(١).

رابعاً: نظرية حاجات التابعين:

١ - وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب "الإتباع للقيادة".
وتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتنظر إليه على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعنى، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة.
٢ - ومن أنصار هذه النظرية "ف. هـ. سانفورد" F. H. Sanford، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة.

وحجة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة، في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم، كأفضل ما يكون الإشباع. فإذا كان هذا حقاً، فينبغي إذن دراسة القائد، وفهم سلوكه، وذلك عن طريق دراسة المحاولات، التي يقوم بها القائد، لإشباع احتياجات تابعيه.

٣ - وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية، كعنصر في ظاهرة القيادة، كان إسهاماً مهماً. ومن الواضح، أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي، تختلف تماماً عن موظفي

(١) المرجع السابق ص ١٣٣.

محل مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات.

خامساً: نظرية دوغلاس y x:

انتقد ماك غريغور فرضيات الإدارة الكلاسيكية لأنها لا تساعد على تطور المؤسسة، وقد قام بجمع فرضيات الإدارة الكلاسيكية وأطلق عليها نظرية (اكس) وحاول وضع بديل لهذه النظرية التقليدية وأطلق عليه نظرية (واي).

يفترض ماك غريغور مجموعتين من الصفات التي يتصف بها أعضاء الفريق، مجموعة إيجابية والأخرى سلبية

ويقود هذا الافتراض إما إلى القيادة التعاونية أو إلى القيادة التوجيهية. فالافتراضات والمعتقدات والقناعات بشأن الأفراد وكيفية تحفيزهم تؤثر على سلوك القائد. فهناك مجموعتان متباينتان من قناعات القادة حول تابعيهم تدعيان:

نظرية (اكس) ونظرية (واي)^(١).

(١) انظر موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية (منهل الثقافة التربوية والاقتصادية والاجتماعية) هاشم حسين ناصر المنحك موقع <http://www.manhal.net> - وانظر الدكتور عبد القادر العداقي.

[h. aladakee. dr. abdelgadier](http://www.aladakee.dr.abdelgadier)

مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات، بنعيسى التروجي - ص ٧١-٧٢. للمزيد انظر إدارة الموارد البشرية المعاصرة - سمير عبد الوهاب - جامعة القاهرة - وحدة دعم سياسات اللامركزية - ٢٠١٠ ص ٢٨٩ - الإصلاح الإداري - قضايا نظرية ومداخل للتطوير - عاليه عارف - القاهرة مكتبة الشروق الدولية - ٢٠٠٨ ص ٢٢. <http://www.mriraq.com>

افتراضات نظرية X	افتراضات نظرية Y
إن الإنسان بطبيعته سلمي ولا يجب العمل. الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية.	معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي كرهبتهم في اللعب والراحة.
يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.	يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً بالعمل.	يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بانجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.
تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن على شيء هام دون رقابة.	يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
يعتبر الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمان قبل كل شيء.	يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.
رفض العالم هذه النظرة السلبية للإنسان وكان يعتقد بأن المدير يستطيع أن يحقق مزيداً من الإنجاز إذا ما اعتبر أن هؤلاء أناس ذو إمكانات وقدرات يمكن تدريبهم وهم مبدعون إذا ما توفرت لهم الظروف التي تشجع على ذلك.	يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته. انتشرت هذه النظرية ولاقت قبولاً واسعاً بين أوساط الكتاب والباحثين فهي بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة وفتحت المجال للكثير من الأبحاث والدراسات.

يعتقد بأن المدير يستطيع أن يحقق مزيداً من الإنجاز إذا ما اعتبر أن هؤلاء أناس ذو إمكانات وقدرات يمكن تدريبهم وهم مبدعون إذا ما توفرت لهم الظروف التي تشجع على ذلك.

يعتبر الكثيرون أن نظريتي ماك غريغور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة^(١).

سادساً: الشبكة الإدارية^(٢):

تسند النظرية إلى الكاتبين (جان موتون وروبرت بلاك) وتعتمد على تفاعل بعدي الاهتمام بالعمل / الإنتاج / والاهتمام بالعامل. تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعاملين (البعد الإنساني)، والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاجي). وتقوم الشبكة الإدارية على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج. والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعبر رقم (٩) على أعلى درجة من السلوك والرقم (١) على أقل درجة من السلوك. (حسن، ٢٠٠١: ١٣٦-١٣٧).

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة (٨١ أسلوب قيادي) وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن الباحثين أكدوا على خمس نماذج (أساليب) رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة: أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط. (العميان، ٢٠٠٥: ٢٧٠) Source:

- ١ - القائد الضعيف المتسبب ١،١ . ٢ - القائد الاجتماعي (رئيس نادي) ١،٩ .
- ٣ - القائد المهتم بالإنتاج أو المتشدد ٩، ١ .

(١) انظر موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية (منهل الثقافة التربوية والاقتصادية والاجتماعية)

هاشم حسين ناصر المحنك موقع <http://www.manhal.net> - وانظر الدكتور عبد القادر العداقي . h. aladakee. dr. abdelgadier

مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات، بنعيسى التروجي - ص ٧١-٧٢. للمزيد انظر إدارة الموارد البشرية المعاصرة - سمير عبد الوهاب - جامعة القاهرة - وحدة دعم سياسات اللامركزية - ٢٠١٠ ص ٢٨٩ - الإصلاح الإداري - قضايا نظرية ومداخل للتطوير - عاليه عارف - القاهرة مكتبة الشروق الدولية - ٢٠٠٨ ص ٢٢ . <http://www.mriraq.com> - انظر العميان - مرجع سابق ص ٢٦٩-٢٧٠ - المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق ص ١٣٣-١٣٤ - http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria/Keadah/fig04.jpg_cvt.htm

سابعاً: نظرية ريدن ثلاثية الأبعاد:

تشبه هذه النظرية نظرية الشبكة الإدارية التي وضعها بلاك وموتون، وصاحب هذه النظرية هو دبليو ريدن W. J. Reddin في العام ١٩٧٠، وهذا المدخل يستخدم عنصرين أساسيين من عناصر دور القيادة كنقطة بداية له، ويطلق ريدن على هذين العنصرين اسم "القيادة الموجهة نحو المهام" و"القيادة الموجهة نحو العلاقات" وهو أيضاً يستخدم هذه العناصر كمقاييس متدرجة كما فعل بلاك وموتون، ويستخلص من هذه المقاييس أربعة أساليب للقيادة هي:

الإدارة التي تركز عالياً على المهام وتركيزاً منخفضاً على العلاقات.

الإدارة التي تركز عالياً على العلاقات ومنخفضاً على المهام.

الإدارة التي تركز تركيزاً منخفضاً على المهام والعلاقات.

الإدارة التي تركز عالياً على الجانبين.

بيد أنه يرى أنه لا يوجد أسلوب من هذه الأساليب يمكن القول أنه أفضل من الآخر وأكثر فعالية، فكل أسلوب من هذه الأساليب يمكن أن يكون على نفس القدر من الفعالية والنجاح وذلك حسب الموقف الذي يستخدم فيه، وعندما تستخدم هذه الأساليب بفعالية ونجاح يمكننا ترتيبها بالأسماء التالية: الأسلوب الأوتوقراطي المصحح، الأسلوب المطور، الأسلوب البيروقراطي، الأسلوب التنفيذي، أما عندما تستخدم بشكل سيء فنطلق عليها بالترتيب: الأسلوب الأوتوقراطي، التبشيري، أسلوب التهرب من المسؤولية، وأسلوب التهاون.

الافتراضات والمآخذ على النظريات السلوكية.

الافتراضات: هناك علاقة بين الأسلوب القيادي وفعالية الجماعة.

يوجد أسلوب قيادي واحد فعالاً وناجحاً يصلح لجميع المواقف.

المآخذ:

جاءت نتائج الدراسات متضاربة فمثلاً:

● إن الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ولكن ليس دائماً.

● الاهتمام بالعمل لا يؤدي دائماً إلى زيادة الإنتاجية خاصة إذا كان على حساب الجانب الإنساني للعاملين الذي يؤدي إلى التغيّب، ودوران العامل وقلة الرضا الوظيفي.
لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسات على جميع المنظمات، كما وأن ما صلح بالأمس لا يصلح للحاضر أو للمستقبل.



البحث الثالث- النظريات الموقفية أو النظرية

هي مجموعة من النظريات رأّت أن متغيرات الطرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم، وبالتالي لا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فاعلاً في كل الظروف والأحوال، ومن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة وتحكم هذه النظرية عناصر (سمات القائد- سمات الأتباع- سمات الموقف وطبيعة الحالة^(١)).

إن متغيرات الطرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم وفي تحديد القائد وإظهاره إلى حيز الوجود كقائد ناجح أو غير ناجح، وإن قدرة القائد على التكيف مع الظروف المحيطة تلعب دوراً فاعلاً في تحديد شخصيته القيادية وإن نوع القيادة يختلف وفقاً لاختلاف الظروف لذا تسمى هذه النظرية أيضاً نظرية الظروف أو (النظرية الظرفية)^(٢).

تفترض النظريات الموقفية في القيادة أن فعالية القيادة تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف، وتحاول هذه النظريات تحديد المواقف القيادية الهامة واقتراح الأساليب القيادية التي تتناسب مع تلك المواقف والتي تحقق رضا العاملين والإنتاجية، تضمنت النظرية وجهتي نظر متناقضتين وهما^(٣):

(١) المدخل إلى علم الإدارة- د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق- ص ١٣٥. مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات- مرجع سابق ص ٦٩- مهارات القيادة وصفات القائد- أحمد عبد المحسن العساف- مرجع سابق ص ٦- انظر صناعة القائد- د- طارق السويدان- أ. فيصل باشرحبيبل مرجع سابق ص ١١٣.

(٢) أساسيات في القيادة والإدارة- د. هائل طشطوش مرجع سابق ص ٢٤-٢٥ للمزيد انظر عبد المعطي محمد عساف / مبادئ الإدارة- المفاهيم والاتجاهات- مكتبة المحتسب- عمان - ١٩٩٤م- ص ٢١١-٢١٨- / للمزيد راجع إبراهيم عبد العزيز شيحا- مرجع سابق ص ٢١٠- وانظر علي محمد منصور- ص ٢١١-٢١٦- ويجزم كثير من الخبراء أن الحن والشدائد هي محك الرجال ومصنع القادة (ماهر محمد صالح حسن)- مرجع سابق ص ٤٠-٤١.

(٣) مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة- الأستاذ الدكتور حسين حريم- دار الحامد للنشر والتوزيع ط ٢-٢٠١٠ م. انظر الموقع <http://www.uop.edu.jo>.
http - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء- د. ابتسام الضمور شريحة ٢٨.

١ - على القائد أن يتكيف مع الموقف: تفترض أن أسلوب القائد ثابت وليس من السهل تغييره وتقتصر إيجاد المواقف التي يكون فيها القائد فعالاً وتجنب المواقف التي يكون فيها القائد أقل فعالية وهذه وجهة نظر فيدلر.

تكيف سلوك القائد بحسب الموقف: تفترض أن قرارات المدير والمواقف المتعلقة بالعمل كلاهما مرن نسبياً وقابل للتغيير وأن المدير مرن وقابل للاستجابة للمواقف المختلفة والأفراد المختلفين. وهذه وجهة نظر أكثر واقعية.. علل كيف ولماذا؟؟

أولاً: المتغيرات الموقفية:

المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد: ومن أهم

- ١ - الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها ٢ - خبرة القائد وشخصيته ٣ - المرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم ٤ - طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها
- ٥ - استراتيجيات وثقافة المنظمة ٦ - سياسات المنظمة ٧ - البيئة التي تعمل فيها المنظمة
- ٨ - طبيعة المنافسة ٩ - تدخل الحكومة^(١).

ويرى (غروفر) أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، والقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل الوقوف على قدرات العاملين وخبراتهم- وتوقعاتهم من الأعمال التي يؤديها- وتحليل العوامل التي يمكن تغييرها إيجابياً "زيادة الحوافز" مثلاً - ودراسة المناخ السائد في المنظمة^(٢).

ملاحظة: يرى د. السويدان أن القائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامهن (طاقات وقدرات ويوجهها نحو الهدف) كما أن للقائد دورين أساسيين هما أ- التوجيه: إعطاء الاتباع التعليمات (كيف يؤدي الأعمال - ومتى وأين ودور الاتباع

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٣٥-١٤٢. للمزيد يمكن العودة إلى كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري - ثانية - وطاهر الغالي الطبعة الثانية - ٢٠٠٨ وكتاب العمل المؤسسي للدكتور محمد أكرم العجلوني - الطبعة الثانية - ٢٠٠٤.

(٢) - grover ١٩٧٣ - ص ١٧٢-١٧٧.

هو الإنصات والتنفيذ أساساً ب - التشجيع: أي تحفيز الاتباع لأداء الأعمال بأنفسهم، والإنصات لهم وإعطاؤهم الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ثانياً: القائد الفعال: هناك أربعة أنماط من الاتباع حسب درجة الكفاءة والحماس، وباختلاف هذه الأنماط ينبغي للقائد الفعال أن يكيف درجة التوجيه والتشجيع كما يلي:

١ - التابع متحمس قليل الكفاءة: ينبغي للقائد زيادة جرعة التوجيه وتخفيف التشجيع.

٢ - التابع قليل الحماس قليل الكفاءة: على القائد زيادة جرعتي التوجيه والتشجيع.

٣ - التابع صاحب كفاءة قليل الحماس: فهو بحاجة لتشجيع أكثر من التوجيه.

٤ - التابع صاحب كفاءة ومتحمس وملتزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي جرعة قليلة من التشجيع والتوجيه وإعطاء الفرصة للتصرف.

ومن أكبر الأخطاء أيها القائد: أ - أن تقود الجميع بنفس الأسلوب. ب - أن لا تدرس الأفراد وتقيمهم، فكيف تحدد ما يناسبهم من الأنماط. ج - المعكوسات: الوالان والمعلمون يتعاملون مع الشباب في عمر الشباب بصيغة التشجيع مع نسيان روح التوجيه والمدير الذي يتعامل مع الموظف الجديد بالتوجيه، ومن يملك الكفاءة والخبرة يعامله بالتوجيه... كل ذلك يتسبب في فقدان وتسريب الطاقات^(١).

ملاحظة: أجريت تجارب عديدة خلص منها العلماء، بأن الأشخاص الذين تتاح لهم الفرصة ليكونوا على أعلى قدر ممكن من الإلمام بالمعلومات والمعرفة الواسعة بنشاطات الموقف ومتطلباته يصبحون قادة أكثر فعالية.

وإليك بعض هذه النظريات:

المطلب الأول: نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة:

(يوضح الأنماط القيادية)

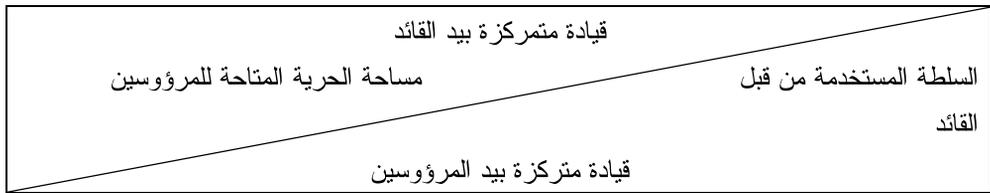
هذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية، في أحد أطرافها، يعتمد القائد المنسق لنشاط ما، على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة

(١) صناعة القائد - مرجع سابق - ص ١١٣-١١٥.

يعطي القائد اهتماماً كبيراً بالمرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام^(١).

قدم الباحثان تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين، وخصائص الموقف، بالإضافة إلى خصائصه كمدير أو قائد.

تمثل هذه المصفوفة مدخلاً موقفياً للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار، ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار، ويأتي هذا استناداً إلى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك^(٢). كما يظهر في الشكل التالي:



القائد يسمح للمرؤوسين	يعرض القائد المشكلة	يحدد القائد إطاراً للمرؤوسين	يعرض القائد قرارات أولية	القائد يعرض الأفكار ويدعو المرؤوسين	يصنع القائد القرار ويقنع	يتخذ القائد القرار ويعلنه
بصناعة القرار	ثم يطلب اقتراحات	لاتخاذ القرار	قابلة للتغيير	للمناقشة	المرؤوسين به	للمرؤوسين
في حدود متفق عليها	وآراء المرؤوسين					
	لكي يصنع القرار					

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي - مرجع سابق - ص ٦٩.

(٢) المرجع السابق - ص ٣١ - ١٣٥ - المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق -

ص ١٣٥ - ١٤٢. للمزيد يمكن العودة إلى كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري - ثانية -

وطاهر الغالي الطبعة الثانية - ٢٠٠٨ - وكتاب العمل المؤسسي للدكتور محمد أكرم العجلوني - الطبعة

الثانية - ٢٠٠٤.

كما حاولت أن تشرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي سيتبعه والعوامل المؤثرة على القائد والمتمثلة كما سبق في العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالمرؤوسين - والمتعلقة بالموقف.

وضمن خصائص القائد المؤثرة: (نجد نظام القيم ودرجة ثقته وشعوره بالأمان).

أما خصائص المرؤوسين المؤثرة: فهي (حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية، واستعدادهم للقبول وتحمل المسؤولية، وقدرتهم على العمل في ظل الغموض وعدم الوضوح، واهتمامهم بالمشكلة المطروحة، وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها).

أما أبرز خصائص الموقف المؤثرة: فهي (نوع التنظيم، وفاعلية مجموعات العمل - وطبيعة المشاكل المطروحة وضغط الزمن وغيرها).

الأنماط القيادية (نظرية تاننوم - وشميدت):

أ- القائد المسيطر على الأمور ب- يتخذ القرارات ويحاول إقناع المرؤوسين بها.
ج- يقدم أفكار ويناقش المرؤوسين د- يقدم قرارات مبدئية ه- يعرض المشكلة ويطلب من مرؤوسيه مساعدته في اتخاذ القرار و- يضع القائد الحدود العامة للقرار ويترك للمرؤوسين دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب. ز- تترك الحرية للعاملين لاتخاذ القرار بناء على السياسات العامة للمنظمة.

المطلب الثاني: النظرية الاجتماعية^(١):

جاءت هذه النظرية كرد فعل على فشل نظرية السمات وغيرها من النظريات الفردية في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة وتوزيعاً لجهود علماء الاجتماع الذين بحثوا موضوع القيادة والذين أكدوا على دور الجماعة في تحديد مفهوم القيادة وخصائصها، وكذلك تؤكد هذه النظرية على أهمية المواقف والظروف الاجتماعية في تحديد القدرات القيادية، وهذا ما يؤكد على أن الشدائد والمحن تلعب دوراً كبيراً في إبراز الرجال القادة إلى حيز الوجود، ولكن ذلك لا ينفي أهمية أن يتمتع الشخص بصفات معينة تؤهله لأن يكون

(١) أساسيات في القيادة والإدارة - مرجع سابق - د. هيل عبد المولى طشطوش ص ٢٢ - ٢٤.

قائداً، إضافة إلى الظروف والمواقف الاجتماعية التي تفرض على القائد معالجتها مستخدماً صفاته وسماته الشخصية، إن شخصية القائد أذن هي مزيج من السمات الفردية والظروف الاجتماعية المحيطة، وهذا ما توصل إليه الباحثون والدارسون الذين مزجوا ما بين طرفي النظريتين السابقتين - السمات الشخصية والمواقف الاجتماعية.

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية (نظرية التفاعل) وتدعى النظرية التوافقية

وهذه النظرية هي مدخل توفيقى بين نظرية السمات ونظرية الموقف^(١).

١ - تُعد هذه النظرية من النظريات، التي قدمت تفسيراً شاملاً لمفهوم القيادة، لتناولها لكافة العوامل المحددة لها. حيث تقوم هذه النظرية، على مفهوم رئيسي، هو أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها هي: خصائص القائد، وخصائص التابعين وحاجاتهم، والمواقف المرتبطة بالقيادة، وطبيعة العمل، والمناخ الذي يحدد المواقف المختلفة. إن هذا المفهوم يعطي تفسيراً دقيقاً لفكرة التفاعل الاجتماعي، التي تمثل أساس العلاقة بين القائد وتابعيه. كما أن الفروض التي تقوم عليها، تتماشى مع الواقع الفعلي، وتتفادى القصور الذي صاحب النظريات السابقة.

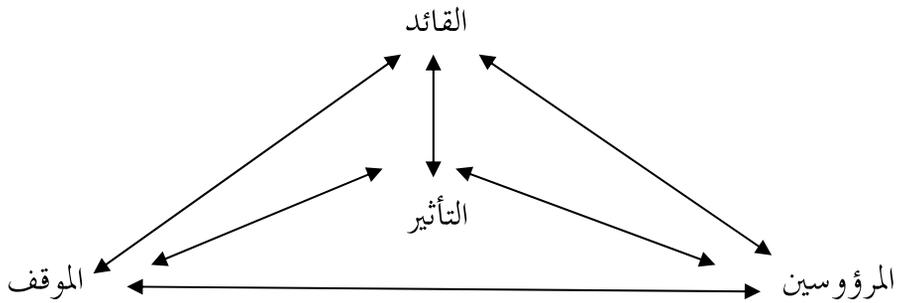
٢ - وتشير هذه النظرية إلى أن النجاح في القيادة، يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم، وحل مشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم. فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد، (كما حددتها نظرية السمات)، وليست السمات المطلوب توافرها في القائد، في مواقف محددة (كما تقول نظرية الموقف)، ولكن نجاح القيادة يتحدد بمدى قدرة القائد، على التفاعل مع أعضاء الجماعة، وتحقيق أهدافها وترتيباً على هذا المفهوم، لا يكون القائد ناجحاً، لأنه ذكي أو متزن، أو لديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية، وإنما لأن ذكائه واتزانه وقدراته ومهاراته، تعد في نظر أعضاء الجماعة ضرورية، لتحقيق أهدافها.

(١) انظر مهارات القيادة وصفات القائد - مرجع سابق - أحمد عبد المحسن العساف - ص ٦ وللمزيد انظر (موقع مقاتل www.Moqatel.com) - كتاب الإدارة - معهد العلوم السياحية - أ. محمد حيان الحسيني - ص ٣٥ - أساسيات في القيادة والإدارة - د. هيل عبد المولى طشطوش ص ٢٣ - للمزيد أيضاً راجع القيادة والإدارة - نواف كنعان - دار العلوم - الرياض - ١٩٨٠م - ص ٣٠٨ - ٣١٤.

وبهذا تؤكد "النظرية التفاعلية"، على أهمية المرؤوسين، كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها. وإذا كانت النظرية التفاعلية، تقيم فهمها لخصائص القيادة، على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين، وتحقيق أهدافهم، فإن ذلك لا يعني -من الناحية الواقعية- توفر القدرة لدى القائد، على إحداث تكامل في سلوك الجماعة العاملة كلها، وإنما يعني قدرته على إحداث تكامل، لدى معظم أعضاء الجماعة العاملة.

١- وخلاصة مفهوم "النظرية التفاعلية"، أن القائد الناجح: هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها، أو سلوك معظمهم، أخذاً في اعتباره آمال أفرادها، وقيمهم وتطلعاتهم.

- ٢



(١) نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية

وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها:

- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع، التجارب السابقة والتعليم.
- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات.
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم.
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام.
- نتائج الإنتاج ودوران العمل والدوافع.

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٣٦.

المطلب الرابع: النظرية الوظيفية:

- تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف.

ومن هذه الوظائف:

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها. - تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق"^(١).
- تحقيق أهداف الجماعة.
- الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه.
- المحافظة على العضوية.
- ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه.

المطلب الخامس: نظرية فيدلر لسلوك القيادي:

وتعد من أكثر النظريات انتشاراً في وصف السلوك القيادي.

- ١ - أجرى "فيدلر F.E. Fiedler" وآخرون من جامعة إلينوى الأمريكية، دراسات وأبحاث، توصل فيدلر من خلالها إلى نظريته، المعروفة باسم "النظرية الشرطية التفاعلية". وتجمع هذه النظرية بين نظرية الصفات القيادية، ونظرية الموقف (الظروف). حيث يرى العالم Fiedler أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد في إيجاد نوع من المواءمة بين السمات القيادية والعوامل الموقفية التي تؤثر في سلوك

(١) مهارات القيادة وسمات القائد - مرجع سابق - أحمد عبد المحسن العساف - ص ٦٠ - مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط ٢٠١٠ - م. انظر الموقع <http://www.Uop.edu.jo> - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٢٨ - ٣١.

القائد أو النمط القيادي المناسب^(١):

وجوهر هذه النظرية، هو أن أي نمط من القيادة يكون فعالاً، ولكن يتوقف ذلك على الموقف، الذي يعمل فيه المدير. لذا، يجب على المدير (القائد)، أن يكون لديه القدرة على التكيف، مع الظروف المحيطة به.

ويرى "فيدلر" أن قدرة القائد على ممارسة التأثير، تتوقف على:

أ. ظروف المرؤوسين (موقف عمل المجموعة).

ب. نوعية القائد وشخصيته (طرازه القيادي وأسلوبه في العمل).

ج. أسلوب اقتراجه وتفاعله مع المجموعة (علاقة القائد بأعضاء الجماعة).

٢ - وعلى ضوء النتائج، التي توصل إليها "فيدلر"، فإن العناصر، التي تؤثر على فعالية القيادة، هي:

أ. قوة منصب (مركز) القائد (قوة المركز الوظيفي):

ويشير هذا العنصر، إلى مقدار السلطة الرسمية، التي تُمنح للقائد عند قيامة بمهام عمله، وأنه كلما زادت قوة المنصب، ازدادت التبعية. ويرى "فيدلر" أنه من دون وجود سلطة واضحة، فإن تبعية الأعضاء أو المرؤوسين، تصبح مثار شك.

ب. المهمة (هيكل العمل) Task structure (درجة هيكل المهمة المطلوب أدائها):

يشير هذا العنصر، إلى أنه كلما كانت الأهداف واضحة، والواجبات محددة في هيكل العمل، كان ذلك أفضل. وهنا يرى "فيدلر" أنه كلما وضحت الأهداف، وحددت الواجبات، وكان أمام القائد بدائل محددة لحل المشكلات، فإن ذلك يساعد على تأكيد فعالية القيادة. أما في حالة عدم وضوح الأهداف والواجبات وتحديدها، يكون من الصعب على المرؤوسين، في هذه الحالة، تنفيذ الأهداف، أو أداء الواجبات.

ج. علاقة القائد بالمرؤوسين (بأعضاء الجماعة).

(١) مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين

حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع <http://www.Uop.edu.jo>.

http - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٢٨ - ٣١.

يشير هذا العنصر، إلى أنه كلما زاد قبول الجماعة للقائد، كان من السهل عليه، الحصول على تعاون الجماعة وجهدها.

ويرى "فيدلر" إن العنصرين المتعلقين بقوة المنصب ووضوح المهمة، قد يكونان تحت سيطرة المنظمة المباشرة، حيث لا يكون للقائد (المدير) سلطة مباشرة في صياغتهما. أما العلاقة بينه وبين أعضاء مجموعته، فلها تأثير كبير على مدى فعالية قيادته: وهي تتوقف على طبيعة شعور المجموعة نحو القائد، وهل هو شعور ودي أم غير ودي، تأييدي أم معارض، متوتر أم متساهل.

وتفسر هذه النظرية (القيادة والسلوك القيادي) كعلاقة بين توجيهين أحدهما للعلاقات - والآخر للمهام، كما يتبين بأن للقيادة نمطين رئيسيين هما:

- ١ - التوجه نحو العلاقات/ العاملين (القائد المتجه نحو العلاقات - العاملين/ هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، أي يركز على العلاقات الداخلية بين الأفراد.
- ٢ - التوجه نحو المهام / الإنتاج (أما القائد المتجه نحو المهام "الإنجاز" فهو النمط القيادي الذي يعمل محفزاً أساساً لإنجاز الأعمال ويركز على نتائج الأداء.

يقاس أسلوب القيادة من خلال استبيان (Least Preferred Coworker LBC)، وينتهي "فيدلر" في استنتاجاته إلى قوله: "إن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير، على ظروف المنظمة، وعلى الصفات الشخصية للقائد (المدير). وإن زيادة فعالية المنظمة وأعضائها، لا يتوقف على تدريب وتطوير القيادة الإدارية، بل لا بد وأن تطور المنظمة نفسها (الظروف الداخلية بها)، حتى يستطيع القادة العمل بفعالية تامة".

وعلى ضوء هذه النظرية يتساءل "فيدلر": كيف يبرز القادة؟ أو من هم القادة؟
ويجيب على ذلك، بأن الميول القيادية عند الأفراد، تظهر إذا توفرت في الفرد الخاصيتان التاليتان:

- (١) القدرة والمهارة في استغلال الموارد المتاحة، في تحقيق أهداف الجماعة و"إشباع" احتياجاتها.
- (٢) إذا طغت الصفات الشخصية لبعض الأفراد، على صفات الأشخاص الآخرين في المجموعة^(١).

(١) النظريات المختلفة في القيادة - المبحث الثاني - موقع مقاتل من الصحراء - www.Moqatel.com - المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٣٧.

المطلب السادس: نظرية هيرسي – بلانشارد:

وتدعى نظرية نضج الأتباع، كما تدعى نظرية دورة الحياة:

- تحاول هذه النظرية أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين والتركيز في هذه النظرية على التابعين، ذلك لأن التابعين عنصر حيوي جداً في أي موقف قيادي

- وتشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعاً لدرجة النضج عند التابعين، والمقصود بدرجة النضج (أ- مدى قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية، ب- ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية، ج- ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهام الموكلة إليهم)^(١). وقد ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على خصائص التابعين وأن على: القائد أن يقيم خصائص تابعيه باستمرار، وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتلك الخصائص، فهذه النظرية تقوم على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناءً على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم حيث يمكن استخدام أربعة أساليب قيادية مختلفة:

١ - أسلوب إصدار الأوامر: إذا كان التابعون ينقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس وعدم الاطمئنان (الجاهزية منخفضة) حيث يقوم القائد بإعطاء الأوامر الصريحة والمحددة لما يجب عمله بالضبط.

٢ - أسلوب البيع (الإقناع): إذا كانت جاهزية المرؤوسين (التابعين) متوسطة حيث يتصف المرؤوسون بعدم القدرة (نقص في المهارات والقابليات ولكن لديهم الرغبة في العمل ويمكن الاطمئنان إليهم، فيضطر القائد إلى تفسير قراراته وتوضيحها وإقناعهم بها.

٣ - أسلوب المشاركة: إذا كانت جاهزية المرؤوسين عالية حيث لديهم قابليات وخبرات (قادرين على العمل) لا يمكن الاطمئنان إليها حيث تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس، (فيحتاجون إلى التوجيه من قبل القائد ويشاركونهم في الأفكار واتخاذ القرار).

(١) جواد ص ٣٠٣ لعام ٢٠٠٠م.

٤ - أسلوب التفويض: عندما تكون جاهزية المرؤوسين عالية جداً فإن أسلوب التفويض هو الأفضل إذ يسمح القائد للتابعين (للمرؤوسين) بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرون وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم.

المطلب السابع: نظرية / نموذج المسار - الهدف:

تُعدُّ "نظرية المسار نحو الهدف"، التي قدمها روبرت هاوس R. J. House سنة ١٩٧١، ثم طور فيها وبلورها أكثر، ميتشل T. I سنة ١٩٧٤، محاولة للربط بين السلوك القيادي، ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم. كما تعد امتداداً للنظرية الموقفية، "لفيدلر"، ولكنها تميزت عنها، بأنها استخدمت "نظرية الدافعية". ويعد ذلك تطوراً سليماً، لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية، وبالقوة من ناحية أخرى، كما تناولت هذه النظرية سمات المرؤوسين، وخصائصهم وبيئة عملهم.

٢ - وتقوم هذه النظرية، على أساس أن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم، والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف، يتأثر إلى حد كبير، بسلوك القائد في تحفيزه لهم، ومدى تأثير نمط قيادته على دافعتهم للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية. فالقائد باستخدامه للحوافز الإيجابية أو السلبية، سواء أكانت مادية أو معنوية، يمكنه أن يؤثر على إدراك المرؤوسين لأهدافهم، ووسائل تحقيقها كما ركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم -في تحديد أهدافهم- ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف، وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم، والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة^{(١)(٢)}.

(١) مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط ٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع <http://www.Uop.edu.jo> المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٣٢-٣٤ انظر موقع moqatel.com

(٢) مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط ٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع <http://www.Uop.edu.jo> المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٣٢-٣٤ انظر موقع moqatel.com

وهذه النظرية تؤكد على أ - دور المرؤوسين في تحديد قدرة القائد ب - وكذلك على دور العوامل البيئية، وهنا بين الخبراء على أن دور القائد هو تحديد ماذا يجب أن يفعل المرؤوسين أي تحديد المسار لهم لكي يحققوا ما يرغبون من أهداف، وهي بذلك تعطي للمرؤوسين دورا مهما في العملية القيادية أكثر من غيرها من النظريات.

(إن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء كانت (أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم) وذلك بتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات)^(١).

ويعتقد هاوس أن القادة (المدراء) يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية^(٢):

أ - القيادة التوجيهية: حيث يحتاج المرؤوسون إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل مع ضرورة وجود معايير وجدولة عمل واضحة). (يحدد القائد ما هو متوقع من العاملين).

ب - القيادة الداعمة (المساندة): حيث يجب جعل العمل أكثر متعة، ومعاملة أعضاء المجموعة بالتساوي مع علاقات صداقة واحترام. (يهتم القائد بالعاملين واحتياجاتهم).

ج - القيادة التشاركية: تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات. (يتشاور القائد مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات).

د - قيادة تركز على الانجاز: حيث توضع هنا أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عالي، والعمل على تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة (يضع أهداف عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها).

(١) المقصود برسم مسارات واضحة هو أن القائد يوضح الأهداف والطرق والأساليب اللازمة لتحقيقها. وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم.

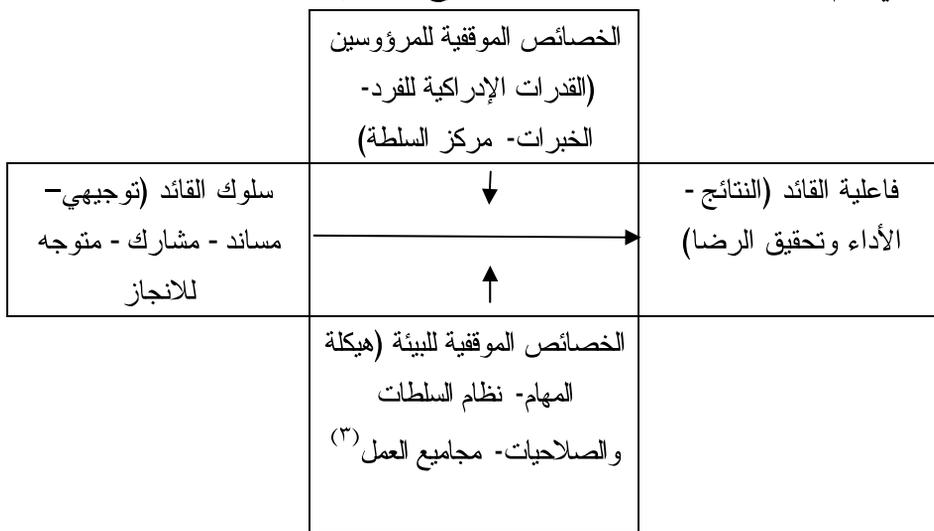
(٢) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٤٠ أساسيات في القيادة والإدارة - د. هابل طشطوش - مرجع سابق - ص ٢٥

وفي إطار هذه النظرية يفترض استخدام الأسلوب القيادي المناسب مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة. كما بينت النظرية أن هناك متغيرين مهمين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي:

أولهما: الظروف البيئية المحيطة بالموقف (هيكل العمل - نظام السلطة الرسمية جماعة العمل).

ثانيهما: الخصائص الشخصية للتابعين (مركز السيطرة - الخبرة والقدرة)^(١).

وهنا يؤكد الخبراء على محاولة القائد تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين من خلال تبسيط المهمة وتذليل الصعوبات التي يواجهونها مع زيادة الفرصة للحصول على الرضا الشخصي لهم مما يزيد من دافعيته للعمل والإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة^(٢).



(١) المصدر ٢٠٠٦- yukl، ٢٢٢-٢١٨ p.

(٢) للمزيد من المعلومات راجع: المصدر السابق ماهر محمد صالح، ص ٤٧-٤٩.

(٣) Schermerhorn، jon wiley & sonc inc، ٢٠٠٢ management، ٧th ed. new York. مبادئ

الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار

الحامد للنشر والتوزيع ط ٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع <http://www.Uop.edu.jo> - المساق

مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٣٧-٣٩.

المطلب الثامن: نظرية مشاركة القائد:

قامت هذه النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار، واقترحت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب اتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة.

وأوضحت النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على أ- المعلومات المتوفرة عن المواقف للقادة والتابعين ب- ومدى استعداد التابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع، ج- وإمكانية تعاون التابعين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار. د- ومدى الاختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة- ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل^(١).

المطلب التاسع: نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء:

افتترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون التابعين بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف، أي أن القادة يستخدمون نمطا متجانساً وعادلاً مع جميع التابعين، وتأتي نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء بافتراض مختلف إذ إنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت، وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور علاقات ايجابية خاصة مع مجموعة صغيرة ومحدودة من تابعيه بحيث يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين، وتشكل هذه المجموعة (أعضاء المجموعة الداخلية) إذ يحظى أعضاء هذه المجموعة بثقة القائد واهتمامه ومشاركته في اتخاذ القرار، كما تفترض هذه النظرية بأن أعضاء هذه المجموعة يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء ونسبة منخفضة من دوران العمل ورضا عال من القادة. أما بقية الأعضاء فهم يشكلون (أعضاء المجموعة الخارجية) وهؤلاء يحصلون على جزء بسيط من وقت واهتمام القائد.

(١) - p٤٨٦-٢٠٠٤-stoner. etal.

المطلب العاشر: نموذج نظرية (مشاركة الأفراد التابعين للقائد في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة):

تنسب هذه النظرية للكاتبين فروم وجاجو (Vroom & Jago)

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة، وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين (التابعين). وترتكز على أن يقوم القائد باتباع مجموعة قواعد محددة في تقرير نوع ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي يجب تشجيعها في المواقف المختلفة.

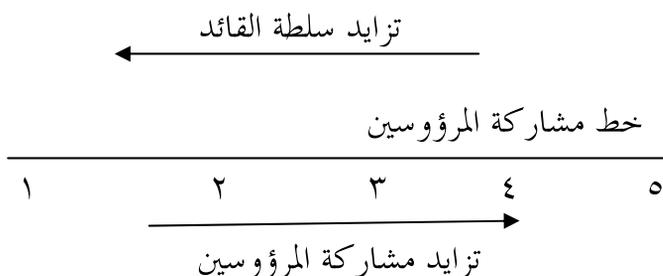
تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار^(١):

- ١ - قرار سلطة: وهو قرار يتخذ من قبل القائد ثم يعلن للمرؤوسين. ٢ - قرار استشاري: يتخذ بعد تشاور مع أفراد المجموعة. ٣ - قرار مجموعة: وهو قرار يتخذ من قبل أعضاء مجموعة معينة. تقترح النظرية خمس أساليب قيادية على امتداد الخط الذي يمثل مشاركة التابعين. ٤ - (يقرر القائد لوحده وهذا يسمى قرار سلطة ثم يعلن القرار للمجموعة) يقوم القائد باتخاذ القرار منفرداً.
- ٢ - يطلب القائد معلومات من أفراد الجماعة (يتشاور بشكل منفرد مع بعض المرؤوسين للاستفادة من مقترحاتهم) ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
- ٣ - يتشاور مع المجموعة باستدعائهم إلى اجتماع تداول ثم يطرح المشكلة ويناقشها معهم ويسمع آراءهم جميعاً.
- ٤ - يقوم القائد بتسهيل مهمة مناقشة المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار من قبل المجموعة كاملة.
- ٥ - يفوض القائد صلاحية اتخاذ القرار إلى المجموعة لكي تتخذ القرار.

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د - أسامة نايف الفراج - مرجع سابق ص ١٤٢. مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط ٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع <http://www.Uop.edu.jo> - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٤٠ - ٤٣.

وقد تكون الخيارات الخمسة المشار إليها ملائمة لبعض المواقف ولكل منها مزايا وعيوب، لكن نجاح القائد في اتخاذ القرار.

يعتمد على مدى تطابق الأسلوب المعتمد مع خصائص المشكلة المطروحة.



ملاحظة: من القواعد التي يمكن أن تعتمد لاختيار الأسلوب المناسب:

- أ- جودة القرار المتخذ والقائمة على من يمتلك المعلومات المرتبطة بحل المشكلة.
- ب- قبول القرار والذي يقوم على أساس أهمية قبول المرؤوس واستعداده لتنفيذ القرار.
- ج- وقت اتخاذ القرار القائم على أساس الوقت المتاح لاتخاذ وتنفيذ القرار. ويمكن تلخيص هذه الأفكار بالشكل التالي:

المرؤوسين	من يمتلك المعلومات أو الخبرات	القائد
نعم	هل أن قبول القرار وتنفيذه مسألة حيوية	لا
واطئ	هل هناك ضغط زميني أو عجلة لاتخاذ القرار	عالي
قرارات	مجموعة قرارات تشاورية	قرارات سلطة

والسؤال هنا أي من الأساليب يجب أن يستخدم القائد؟

- للإجابة على السؤال ينبغي على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار (٨) عوامل موقفية:
- هي ١- نوعية القرار، ٢- أهمية التزام الأفراد بالقرار، ٣- مدى توفر المعلومات لدى القائد، ٤- ما مدى هيكلية المشكلة؟ ٥- هل سيقى الأفراد ملتزمون بالقرار إذا قام القائد باتخاذ القرار بنفسه؟ ٦- ما مدى مشاطرة الأفراد الأهداف التنظيمية الواجب تحقيقها من خلال حل المشكلة؟ ٧- وهل هناك نزاع بين الأفراد.

يجب على القائد زيادة مشاركة الجماعة لاتخاذ القرار في الحالات التالية:
حينما يفتقر للمعلومات الكافية. (المشكلة غير واضحة).
تقبل القرار من قبل الآخرين ضروري لتنفيذه بنجاح. هناك وقت كاف يسمح بالمشاركة الحقيقية. ولمزيد من الفائدة
تجدد الإشارة هنا إلى أن مسألة مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار تكون أكثر ملاءمة في الحالات التالية:

نقص المعلومات والخبرة لدى القائد حول المشكلة موضوع القرار.
المشكلة غير واضحة وهناك حاجة للمساعدة في توضيح الموقف.
قبول القرار والالتزام به أمر ضروري لتنفيذه.
هناك وقت كافٍ ومتاح لمشاركة فعليه في صناعة واتخاذ القرار^(١).

اتخاذ القرار من منظورٍ موقفي:

إن إحدى مهام القائد الناجح هي اتخاذ القرار وتفعيله والاتجاه به إلى الاتجاه الصحيح لبقية الأفراد.

لقد أظهر عدد من الدراسات في مجال القيادة أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تولد لديهم الشعور بأهميتهم، وتؤكد لهم ثقة القائد فيهم، كما تجعلهم يدافعون عن القرارات ويلتزمون بها، كما تتجلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في عدد من المظاهر نجملها في ثلاثة هي:

- ١ - أنها تفتح المجال أمام أفكار وآراء عديدة، وتعطي الفرصة لطرح عدد من البدائل.
- ٢ - أنها تتيح الفرصة لاتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية.
- ٣ - إن مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات تعزز دافعيتهم إلى العمل، وتزيد من درجة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة (المنظمة). حيث يشعر كل واحد بأنه عنصر مهم وفعال فيها وأنها ليست حكراً على القائد^(٢).

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق ص ١٤٣.

(٢) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي - مرجع سابق ص ٦٩ - ٧٠ /

الببحث الرابع - الاتجاهات الحديثة في القيادة:

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف. لقد أصبحت متغيرات الموقف محددًا أساسياً قوياً بحيث يمكن القول أنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد. ونتكلم هنا عن بديل معوض للقائد.

١ - البديل (المعوض): وهو مجموعة من متغيرات موقفية تجعل من الأسلوب القيادي غير ضروري وزائد^(١). substitute

وفي إطاره يوجد هناك محيد للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية.

٢ - المحيد: مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القيادة وتمنع القائد من استعراض بعض السلوكيات: Neutralizer

وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطاراً عاماً لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض منها الآتي:

١ - القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية:

المطلب الأول: القائد الكاريزمي^(٢)

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٤٣. انظر موقع

<http://www.uop.edu.jo>

(٢) من المفيد هنا أن نوضح معنى (الكاريزما)، والتي يسميها العسكريون في الغالب (الزعامة) حيث توجد

تعريف عديدة لمصطلح "الزعامة"، والتي تتكون من عنصرين رئيسيين هما: "إنجاز المهمة، وتأثير رجل واحد (القائد) على رجل أو عدة رجال آخرين"، وفي المجال العسكري يمكن أن ندمج هذين التعريفين على النحو التالي: "الزعامة العسكرية هي عملية التأثير على الرجال لإنجاز مهمة الوحدة".

وتتضمن الزعامة العلاقة الشخصية بين شخص وآخر، وقدرة القائد على استخدام شخصيته للتأثير المباشر على مرؤوسيه لإنجاز المهام. ولعله من المثالية أن تحقق الزعامة روح التعاون بين المسؤولين من خلال الإقناع. ولا يمكن أن نفسر الإقناع بأن يقوم القائد مثلاً بأخذ الأصوات عند وضع قرار صعب، أو أن يجعل قراره مجالاً للأخذ والرد بين المرؤوسين؛ ولكن هذا يعني أن يستغل القائد حكمته الصائبة =

هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين والتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات.

والقائد من هذا النمط لديه القدرة على الإيحاء والإلهام للمرؤوسين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل هذه المنظمة. ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من:

صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.
بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه.
كسب ثقة العاملين وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.
القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل، ولديه مهارات في

توضيح الرؤية القيادية Visionary Leadership

=ومعرفته وعلاقاته الشخصية مع مرؤوسيه لتوجيه سلوك ومواقف هؤلاء الرجال نحو تحقيق وإنجاز أهداف الوحدة.

ونتيجة للطابع القتالي الذي يتصف به النظام العسكري، بالإضافة إلى خصائص المرؤوسين، فإن الزعامة الإقناعية قد لا تكون دائماً الحل المناسب في بعض المواقف، ولذلك يجب على القائد في بعض الأحيان أن يطبق شكلاً سلطوياً أكبر في زعامته ويدمج مع أسلوب الإقناع.

ولكي نوضح العلاقة بين الزعامة والإدارة، فإنه على مستوى القادة الصغار، فإن هؤلاء يقودون مرؤوسيهم وجهاً لوجه، وفي الوقت نفسه يقومون بعملية الإدارة، ولكن يجب الإشارة إلى أن معظم الموارد المادية التي تحت قيادتهم تخضع لسيطرة المستويات الأعلى من خلال تسلسل القيادات. على سبيل المثال، فإن قائد الجماعة أو الطاقم يوجه معظم جهده في التعامل مع مرؤوسيه، ويوجه جزءاً صغيراً من جهده في إدارة وتوقيت الأعمال الخاصة بالمعدات.

وبينما يدافع القائد سلسلة القيادات الخاضعة له لكي تؤدي دورها، فإن حجم الأعمال بالوحدة يزداد، وبالتالي يقل التأثير المباشر للقائد على هذه الأعمال، وعلى سبيل المثال، فمن الصعب على قائد السرية أن يؤثر ويسيطر على وحدته لتحقيق المهام من خلال عمل القادة المرؤوسين.

إنه في هذه الحالة يستخدم "زعامته" في التعامل مع القادة المرؤوسين من خلال تأثيره الشخصي وبالتالي فإنه يستطيع أن ينجز العمل المطلوب، وكلما ارتفع القائد في المناصب الأعلى، فإنه يزيد من حجم استخدام الموارد المتاحة تحت قيادته".

- للمزيد انظر جلال متزلاوي، مصدر سابق.

أما من حيث الشخصية القيادية، فقد جاءت أبحاث ودراسات كثيرة حاولت تحديد العوامل التي تكمن في بروز شخصية القائد والتي استخدمت مصطلح (الكاريزما) والتي تعني: "توافر مجموعه من الصفات والمميزات التي تؤهل صاحبها لممارسة دور القائد" وقد كان من ابرز هذه الصفات والمميزات: الموهبة الفطرية للقيادة، القدرة على التأثير في الآخرين، الذكاء الحاد، قوة الشخصية... الخ وهذه السمات والصفات نسبية تختلف من شخص لأخر، وهذا ما يفسر لنا سر التفاوت بين شخصيات القادة واختلافهم عن بعضهم البعض، وقد اثبت الباحثون بان للتدريب والتعليم والمتابعة المستمرة دور كبير في خلق وتنمية الكاريزما القيادية، مثبتين أن المنبت الطبقي الذي يخرج منه الإنسان ليس له علاقة بالكاريزما القيادية، ولكن معظم الأبحاث تشير إلى أن الطبقة الوسطى في المجتمع هي الأوفر حظاً في توافر الظروف المناسبة لظهور الكاريزما القيادية بين أبنائها^(١).

الرؤية: هي مستقبل جذاب وبارق موعود وليس حالة آنية يمكن الوصول إليها الآن Vision.

القائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها. ومن المفيد إجمال^(٢).

الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون:

- ١ - ثقة عالية بالنفس. (ثقة مطلقة بقدرته وحكمته).
- ٢ - رؤية مستقبلية. (الرؤية البعيدة وأهداف المثالي).
- ٣ - قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين.
- ٤ - قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها.
- ٥ - سلوك غير معتاد وخارق. (مثير للدهشة والإعجاب).

(١) علي حامد عبد الله، القيادة بين الممارسة والتعليم، مجلة الأقصى، العدد، ٨١٣، لسنة ١٩٩٠، ص ٦٢-٦٧.

(٢) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٤٤. انظر موقع

٦ - يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار، "أي أنه الوطني أو المكلف بالتغيرات الجذرية".

٧ - حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.

٨ - الإيمان الراسخ بالهدف ويتحمل المخاطر والتضحيات لتحقيقه.

وأخيراً هل الشخصية الكاريزمية الجذابة كما يقال ضرورية للقائد: بقول بيتر دراكر وهو من اكبر علماء الإدارة: لقد تعاملت مع كل أنواع القادة، والقضية الوحيدة التي وجدت أنهم لا يحتاجونها هي الكاريزما. القائد الفعال ستحدث له كاريزما، أما الكاريزما وحدها فلا تصنع قادة، فهذه المسألة لو نظرنا فيها بعمق سنجد أنه بإمكاننا أن نربي قادة دون أن نحرص على الشخصية الجذابة، فهذه ستأتي مع الأيام ومع التدريب^(١).

٢ - القيادة الرسالية: هي القيادة التي لها القدرة على رؤية المستقبل بوضوح وفهم الأسلوب الذي من خلاله تستطيع الوصول إليه بتحديد الأشخاص الذين يتوجب عليهم التنفيذ بعد المعالجة والتحريك والمساندة وفي النهاية مراقبة هذا التنفيذ^(٢).

(٣) **المطلب الثاني: نموذج أدير (الحاجات الثلاث)**^(٤) :

القيادة هي القدرة والمهارة على: أ - تحقيق المهمة المشتركة للمؤسسة. ب - بناء كيان المجموعة والحفاظ على تماسكها. ج - تطوير الأفراد ومراعاة احتياجاتهم.

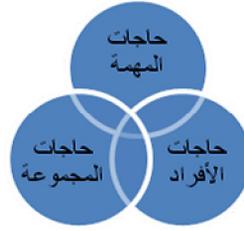
(١) دروس في الإدارة والقيادة - دورات تعلم فن الإدارة والقيادة - موقع

[HTTP://WWW.IBTESAMA.COM](http://www.IBTESAMA.COM)

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ترجمة سالم العيسى منشورات دار علاء الدين الطبعة الأولى ١٩٩٩ ص ٧ انظر مبادئ القيادة الرسالية ص ٢١.

(٣) مجموعة إدارة الموارد البشرية العام www.Hrm-group.Net للمزيد انظر كتاب مبادئ إدارة الأعمال أ. د. أحمد بن عبد الرحمن الشميري + أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان + د. بشرى بنت يدير المرسي غنام. (dar ١٠٠. word press. com).

(٤) نموذج جون ادير موقع <http://www.businessballs.com> انظر دورات تطوير مهارات القيادة (تعلم للحياة learn to live) للمدربين فادي التميمي - نجلء لكود.



مع ملاحظة ما يلي:

- هذه المتطلبات الثلاثة مرتبطة ببعضها ببعض.
- هذه المتطلبات منها ما هو ثابت، ومنها ما هو متغير يتأثر بالظروف.
- يقول أدير أن هناك ثلاث متغيرات، أو عناصر في عملية القيادة وهي:
 - أ- القائد - وما يتمتع به من خصال ومهارات. ب- الموقف - ومنه ما هو ثابت وما هو متغير ج - المجموعة - أو الأفراد وما لهم من حاجات وقيم.
- توجد مساحة مشتركة بين هذه العناصر الثلاثة تمثل "الحاجات المشتركة" كما هو موضح في الشكل أعلاه.
- تؤثر هذه العناصر بعضها على بعض، فالقوة (أو الضعف) في أحد العناصر يؤدي إلى القوة (أو الضعف) في العنصرين الآخرين.

المطلب الثالث: نظرية حاجات التابعين^(١):

وتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتنظر إليه على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعني، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة.

٢ - ومن أنصار هذه النظرية "ف. هـ. سانفورد" F. H. Sanford، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة Followers must be an important factor in effective leadership.

(١) انظر موقع comwww. moqatel . - نظريات القيادة.

وحجة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة، في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم، كأفضل ما يكون الإشباع. فإذا كان هذا حقاً، فينبغي إذن دراسة القائد، وفهم سلوكه، وذلك عن طريق دراسة المحاولات، التي يقوم بها القائد، لإشباع احتياجات تابعيه.

٣ - وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية، كعنصر في ظاهرة القيادة، كان إسهاماً مهماً. ومن الواضح، أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي، تختلف تماماً عن موظفي محل مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات

المطلب الرابع: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

أولاً: القيادة التبادلية (الإجرائية)

تقوم النظرية التبادلية على أساس عملية تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد والأتباع (المرؤوسين)، يوضح لهم القائد المطلوب منهم - ويتعاطف معهم ويتبع أسلوب الإدارة بالاستثناء (أي التدخل عند الضرورة)^(١).

فإن هذه القيادة كما يعرفها بيرنز هي عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل، أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين "في حين عرفها باس) بأنها "نمط قيادي قائم على فكرة التبادلات بين القائد والمرؤوسين كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون وفقاً لرغبات قائدهم"^(٢).

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - ص ٧ - الإدارة بالاستثناء: والتي بتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. (أبو هذاف، ٢٠١١: ٧١).

من التعريفات السابقة يتضح أن القيادة التبادلية تركز على مبدأ النفع المادي المتبادل، وتحاول تفسير نمط القيادة لدى القائد على أساس اقتصادي بحث متجاهلين القيم الأخلاقية التي تحكم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة تتمثل في الثواب والعقاب.

(٢) السعود (٢٠١٢: ١٩١).

فالقيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل لتحقيق أهداف المنظمة المكتوبة من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد والتركيز على سمات القائد والمرؤوسين والعوامل الموقفية. تستخدم أسلوب المكافأة الموقفية (المشروطة) والإدارة بالاستثناء وهي عوامل القيادة التبادلية كما حددها غور. وبالتالي فإن القائد يهتم بـ^(١):

- ١- توضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم.
- ٢- وضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب.
- ٣- بناء العلاقات وتعزيز العمل مع المرؤوسين. فالقيادة التبادلية أ- تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية. بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي "مشاركة- ومتسامحة- ومتفهمة- وذات عقلية عادلة وسطية. ب- تؤكد على المظاهر غير الشخصية مثل الخطط الكفوءة- والجدولة- والموازنات الصحيحة. ج- كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية. ومع ذلك فقد تؤدي القيادة الإجرائية إلى سلوك بيروقراطي.

ثانياً: القيادة التحويلية:

ولدت نظرية القيادة التحويلية من رحم القيادة التبادلية فإن كانت الأولى قد ركزت على المنفعة الاقتصادية فإن القيادة التحويلية سلطت الضوء على الالتزام الأخلاقي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يعد بيرنز (Burns) هو المؤسس الأول لهذه النظرية في عام (١٩٧٨)، منطلقاً من مبادئ القيادة التبادلية ومضيفاً لها البعد الأخلاقي، وتشير هذه النظرية إلى دور القيادة في تصور نوع التغيير في أداء المؤسسة وكيفية وضع هذا التصور موضع

(١) المدخل إلى علم الإدارة -د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق -ص ١٤٥. وللמיד انظر مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط ٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع <http://www.Uop.edu.jo> - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء. د. ابتسام الضمور شريحة ٤٧. المكافأة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من التابعين.

التنفيذ، والقيادة التحويلية عملية يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة، كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والمقودين.

تقوم نظرية القيادة التحويلية: على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق الرؤيا والوصول إلى الأهداف. ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة. وعلى خلق التناسق بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معاً وفي وقت واحد.

فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن، وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين. وهي تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز عنها بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع. ولها القدرة على التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها. تواجه تحديات مستمرة، تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات. والارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية^(١).

ويرى باس Bass وأوفوليو Avolio (١٩٩٠) أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر هي:

١- "التأثير الذي يميل إلى المثالية، فإذا كان لدى القادة رؤية واضحة وإحساس واضح بالهدف، فسيكسبون ثقة واحترام أتباعهم، وإذا أظهروا لهم أنهم قادرين على تحقيق أكثر مما يعتقدون أنه بالإمكان تحقيقه فإنهم بذلك يبنون قاعدة للمهام المستقبلية تمكنهم من الحصول على مزيد من الجهد من هؤلاء الأتباع.

٢- "الاعتبارات الفردية، وتعني الاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، ومعرفة إمكانات النمو والتطور لديهم، ويمكن للقادة أيضا اختيار نواب لهم يتولون مهام التدريب ويقدمون التغذية الراجعة.

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٤٥.

٣- "المثيرات الفكرية، من خلال الاهتمام بالبحث عن أفكار ووسائل جديدة لإنجاز العمل بهمة ونشاط.

٤- "الإلهام، من خلال القدوة وإثارة دافعية الأتباع وحماسهم.

ويتمتع القادة التحويليون بخصائص عدة أهمها:

أ- عوامل مساعدة على إحداث التغيير والتحول في المؤسسة التي يديرونها.

ب- الجرأة والشجاعة التي تمكنهم من اتخاذ موقف والإقدام على المخاطر ومواجهة الحقائق.

ج- لديهم مجموعة قوية من القيم التي تدفعهم لتحقيق أهدافهم.

د- يؤمنون بالتعليم المستمر على مدى الحياة، وينظرون للأخطاء على أنها فرص للتعلم.

هـ- قدرة عالية على التكيف مع تعقيدات ومشاكل العمل.

و- لديهم بصيرة ورؤى مستقبلية واعدة.

يمكن أن نخصر الفعاليات الأساسية للقيادة التحويلية في:

١- إيجاد رؤية مشتركة ومتجددة لمستقبل المنظمة ككل.

٢- إلهام العاملين بأنهم قادرون على تجسيد الرؤية عملياً وتمكينهم من ذلك.

٣- إحداث التغيير وقيادته بشكل منظم.

فالقادة التحويلين هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين ويتسامون عن مصالحهم الذاتية لصالح أهداف المنظمة، وهم قادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهـم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بالحاجة إلى التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراكهم للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وهم قادرون على إلهام واستشارة الأفراد وحفزهم لبذل جهداً مضاعفاً لتحقيق أهداف المنظمة (أداء يفوق التوقعات).

القائد التحويلي يسهم في تحويل العاملين إلى منتجين فعالين متميزين، فهو يحقق تغييراً جوهرياً في سلوكهم الوظيفي.

النظرية التحويلية:

خصائص القيادة التحويلية:

الرؤية. الكاريزما. الرمزية. التمكين للآخرين. خصوبة الخيال. التزاهة.

المهام الرئيسية للقائد التحويلي^(١):

١ - تحديد الرؤية: (صورة المستقبل المنشود) فهو يوضح للاتباع الحلم، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود، مما يجعلهم وصامدين أمام المصاعب... ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم، والأهداف المشتركة بينهم. وتشير الدراسات أن تشكيل الرؤية هو أهم عناصر القيادة التحويلية.

٢ - إيصال الرؤية للاتباع: بطريقة عاطفية وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها.

٣ - تطبيق الرؤية: فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عاجي، بل هو يعيش بينهم.... ويتأكد كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها.

٤ - رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: أي زيادة التزام أتباعه بما يستعمل القائد طرقاً شتى لغرس هذا الالتزام: منها التشجيع - ومشاركة الاتباع في تشكيل الرؤيا واتخاذ القرار - ومنح الصلاحيات الواسعة - والقُدوة الصالحة.

القول سهل باللسان وإنما بالفعل يمتحن الفتى وي

فالقادة التحويليون هم الذين يلهمون المرؤوسين ويتسامون عن مصالحهم الذاتية لصالح أهداف المنظمة، وهم قادرون على التأثير الجوهرى والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بالحاجة إلى التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراكهم للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وهم قادرون على إلهام واستشارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعفاً لتحقيق أهداف المنظمة (أداء يفوق التوقعات)^(٢).

(١) صناعة القائد - د. طارق السويان - وبارش حبيب - مرجع سابق - ص ١٠٨ - ١١٠ بتصرف.

(٢) مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين

حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط ٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع <http://www.Uop.edu.jo>

المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٤٦.

(١) مجالات نجاح القيادة التحويلية: أ- الاتباع أكثر حماساً - وأكثر التزاماً بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة - أداؤهم لأعمالهم أفضل من غيرهم - ويعملون كفريق عمل متماسك مضحين بذواتهم ومصالحهم الشخصية لأجل رؤية الجماعة.

القائد التحويلي ١ - يسهم في تحويل العاملين إلى منتجين فعالين متميزين، فهو يحقق تغييراً جوهرياً في سلوكهم الوظيفي. ٢ - وهو صاحب رؤية ورسالة واضحة، وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ٣ - ويدير أتباعه بالمعاني والقيم. ٤ - ويتميز بأهداف عالية ومعايره مرتفعة^(٢).

وصايا للقيادة التحويلية:

القائد التحويلي	القائد الإجرائي (التبادلي)
١ - سحر الهالة يقدم رؤية ورسالة ذات معنى، يزرع الفخر في نفوس العاملين، ينال الاحترام والفخر.	١ - المكافأة الموقفية (المشروطة): منح العوائد مقابل الجهد المبذول - ويعترف بالإنجاز.
٢ - الإلهام: يوصل توقعات عالية، يستخدم الرموز والقيم لتركيز الجهود، يعبر عن الأغراض الهامة بطرق بسيطة.	٢ - الإدارة بالاستثناء: "فعال" يتابع ويبحث عن أي انحرافات عن الأنظمة، والمعايير ويتخذ الإجراءات التصويبية.
٣ - الاستشارة الفكرية: يطور الذكاء، والعقلانية، وحل المشكلات.	٣ - أما الإدارة بالاستثناء "السلبية" يتدخل فقط حينما لا يتم استيفاء المعايير.
٤ - اهتمام القائد بمرؤوسيه، يهتم بالعاملين، يراعي الفروق الفردية بينهم، يعلمهم ويدربهم وينصحهم ^(٣) .	٤ - متساهل - ضعيف - يتخلى عن المسؤولية - يتجنب اتخاذ القرار.

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - ص ٧.

(٢) المرجع السابق - ص ٧ - صناعة القائد - د- طارق السويدان - وياشر حيل - مرجع سابق - ص ١١٠ بتصرف.

(٣) المرجع السابق - شريحة ٤٨.

المطلب الخامس: القيادة في بيئة العمل الجديدة^(١) :

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة، فالعولمة والتجارة الالكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم خلقت تنوعا عاليا، وهذه الأمور جميعها وجهت بشكل آخر إطار التفكير حول الممارسات القيادية، ورغم أن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا أنني سأقتصر على بعض منها وكالآتي:

أولاً: المستوى ٥ للقيادة:

- تقوم فكرة هذا المنظور على أساس الدراسات التي قام بها (جيم كوليتر) وآخرون حول إمكانية تحويل الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة حقاً.
يقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتباره أعلى مستوى في هرم المدراء.

المستوى ٥ للقيادة:

المستوى ٤ للقيادة: تنفيذي فاعل

المستوى الثالث: مدير متمكن

المستوى الثاني: عضو فريق عمل مساهم

المستوى الأول: قابلية فردية عالية

المستوى ٥: بناء منظمة عظيمة قادرة على التحمل من خلال تواضع شخصي ومهنية عالية للقيادة. المستوى ٤ تنفيذي فاعل، يقوم ببناء التزام واسع لرؤية واضحة ومتفوقة ويحفز العاملين لأداء أعلى. المستوى ٣: مدير متمكن يضع الخطط وينظم الناس بكفاءة وفاعلية لمتابعة إنجاز الأهداف. المستوى ٢: عضو فريق عمل مساهم بفاعلية- يساهم بفاعلية بإنجاز أهداف فريق العمل، ويتجاوب بفاعلية مع أفراد الفريق.

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - معهد الشام العالي - يطلب من مكتبة الخدمات الطلابية بمجمع الشيخ أحمد كفتارو- الطبعة الأولى ٢٠١١م - ١٤٣٢هـ - ص ١٤٧-١٤٨.

المستوى ١: قابلية فردية عالية - مساهم ومنتج ولديه معارف ومهارات وعادات وسلوكيات إيجابية فردية في العمل.

ثانياً: القيادة الافتراضية:

العاملون يؤدون أعمالهم في قضاء الانترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية.

وهنا تواجه القادة مشكلة كيفية التأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة أو إشراف بالطرق المعروفة.

يحدد القادة الأهداف والمهام بشكل واضح. وتكون مهمتهم الرئيسية خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين. وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر.

صفات القادة الافتراضيين: ١ - العقلية المتفتحة المرنة (التركيز على الحلول وليس المشاكل). ٢ - قدرات اتصال عالية. ٣ - قدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات. ٤ - القدرة على اختيار التكنولوجيا المناسبة والتعامل معها.

ثالثاً: القيادة الخدمائية (الداعمة):

قيادة تعمل من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين، وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها. القيادة الخدمائية تنطلق في عملها من مستويين:
أ- إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.

ب- إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز، وهنا فهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

رابعاً: القيادة النسائية:

تشير بعض الدراسات إلى أن أداء المديرات (النساء) أفضل من أداء المدراء (الرجال) خصوصاً في بعض المهارات: مثل القدرة على تحفيز الآخرين. - تشجيع الاتصالات.

-مهارات الإصغاء أو الإنصات. وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية
بـ(القيادة التفاعلية).

خامساً: القيادة التفاعلية:

أسلوب قيادي يتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين.
هذا يعني أن: القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من
خلال العلاقات وليس من خلال قوة الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية، وبالتالي أصبح
هذا الأسلوب مطلوباً من كافة المدراء رجالاً ونساءً للنجاح في مكان العمل^(١).

سادساً: نظرية القيادة مركزية المبادئ:

حيث يعمل القائد لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق، ويعمق الإحساس بالمعاني
والمقاصد السامية من وراء العمل، ويجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سابعاً: نظرية قيادة الإرادة والقدرة على مواجهة الصعاب (النمط التساعي):

طور الباحثون في ميادين علم النفس والتربية والإدارة اختباراً خاصاً أسموه الاختبار
التساعي Ennegram Test يهدف مساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر اتزاناً واندماجاً
مع الذات، واعتماداً على ذلك فقد صنف العلماء الشخصيات إلى تسعة أنماط مختلفة،
تباين في طبيعتها، تفكيرها، طريقة كلامها، استماعها، عواطفها، مشاعرها، ومعتقداتها،
وهذه الأنماط هي: المساعد، المحفز، الفنان، المفكر، المخلص، متعدد المهارات
والاهتمامات، القائد، صانع السلام، والمصلح^(٢).

من خلال هذا التصنيف طورت^(٣) نظرية الإرادة والقدرة على مواجهة الصعاب،
وتعتقد باست (Bast) أن هذه النظرية تساعد القادة في إخراج كامل طاقتهم والاستفادة
منها في تحقيق الأهداف المنشودة).

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د - أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٤٥.

(٢) السعود - ٢٠١٢ - ص ٢١٧.

(٣) Bast، ٢٠٠٢.

وحددت باست^(١) النماذج التسعة معتمدة على ثلاثة أسئلة مركزية للإجابة عن السؤال الأهم: ما هو السلوك المميز لمجموعتي؟ ما هو نمط حياتي؟ كيف أصف نفسي؟ ما هو نمط الحديث المطابق لي؟

واقترحت باست الأصناف القيادية التالية التي وصفتها بأنها مناسبة لمواجهة الصعاب:

١ - النمط المثالي: يركز على أعلى مقاييس الامتياز، ويكون قدوة ومثالاً وأ نموذجاً للمرؤوسين، وهم يركزون على الكمال ويمتلكون ضميراً داخلياً يحاكمون به أنفسهم والآخرين.

٢ - النمط الناصح أو المرشد: هو القائد الذي يهتم بغيره دون شروط، ويستمد رضاه من رؤية وتشجيع الآخرين وتطويرهم، لذلك يعتبر أكثر الداعمين لمرؤوسيه، وهو يعطي دون توقع المقابل أو الثواب، وقوته الدافعة هي الكبرياء، والتي ترتبط بالذات، ولذلك يميل لأن يكون في وسط الأشياء، يقدم المساعدة والنصيحة، سواء أراد المرؤوس أم لم يردها.

٣ - نمط النجم أو اللامع: ويوصف هذا القائد في كثير من الأحيان بوهم العظمة، وهو مخاطر، ومغامر، يحقق إنتاجية عالية لمؤسسته، ذو كفاءة عالية، يتكيف لتحقيق الأهداف العالية، ويجب أن يحسن صورته في نظر الآخرين، ولذلك يعد أنموذجاً هائلاً للمرؤوسين، أما قوته الدافعة فهي الزهو والمباهاة، ويبرر عدم مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات في النتائج العالية التي يحصلون عليها.

٤ - النمط المبتكر: وهذا النمط قادر على رؤية الأشياء بمنظور جديد، بعيداً عن الأمور التقليدية، وهو أكثر اتصالاً مع مشاعر مرؤوسيه، إلا أنه مزاجي أحياناً، وقوته الدافعة هي الحسد، والذي يتمثل بعدم الرضا ودائم الاعتقاد أن هناك عشياً أكثر خضرة بمكان آخر.

٥ - النمط الصانع أو المركب: يمتاز هذا القائد بقدرته على استيعاب الصورة الكاملة، ودمج مكوناتها بطرق إبداعية، وتطويرها بشكل جيد، ولذلك فإن هذا القائد يمكن أن

(١) باست ٢٠٠٢-٢٠٠٣، Bast ٢٠٠٣، ١: ٢٠٠٣.

يكون صانع استراتيجيات، وبارعاً، وذا رؤية واسعة، وهو ذكي لديه قدرة فائقة للتأثير على الآخرين من خلال معرفته الغزيرة، فهو يبدو وكأنه يلقي أطروحة دراسية، أو خطبة أثناء كلامه، ويفضل أن يكون محاطاً من قبل أناس آخرين ذوي كفاءة عالية.

٦ - نمط الشريك: وهذا النمط يؤمن بالإدارة بروح الفريق، وهو إداري متميز، يحاول الحصول على الأفضل من كل فرد، وهو يعد تنفيذياً، بحيث يركز على حاجات المؤسسة المستقبلية من خلال الجماعة، ويماطل ويؤجل ويستخدم برامج عمل خفية مبنية على الشك، وهو دائماً يبحث عن الأخبار السيئة.

٧ - النمط المستقبلي: يعد هو النمط الأكثر سحراً وفتنة، ويسهل التعامل معه، وهو متفائل بمستقبل المؤسسة، يركز على الخطط طويلة المدى، وتعد العدالة والمساواة مهمة بالنسبة له، بسيط جداً في شرح الأمور، وقوته الدافعة هي الحماس الزائد، فهو دائماً يبحث عن الأخبار السارة، ويجب سماع ما هو مفرح وحسن.

٨ - نمط المحامي: يهتم هذا النمط بتطوير نفسه وهو قادر على تحمل المسؤوليات الضخمة دون أن يتوجب عليه أن يضبط. كل شيء، وذلك لأن عنده ثقة عالية بنفسه، ويوجد لديه أتباع مخلصون، وعنده قدرات لعمل إنجازات كبيرة، ينظر إليه على أنه تاجر سلطة، ومستبد، أما قوته الدافعة فهي الرغبة في الاستزادة، فهو يتدخل في المواقف، ويوجهها ويسعى وراء السلطة والسيطرة، وربما يضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب، لأنه يتكلم بلغة الأوامر.

٩ - نمط الدبلوماسي اللبق: يتصف هذا القائد بالهدوء والتطور الجيد، يؤمن بالتعاون في المؤسسة، ولديه القدرة العالية في التعامل مع مشكلات الآخرين، وبناء الإجماع في الرأي، وعنده الميل لاحترام من يخالفه الرأي، والقدرة على الانسجام مع أي نوع من الأفراد، والاندماج مع رغبات الآخرين. (السعود، ٢٠١٢: ٢١٧-٢٢٠).

كذلك برزت بعض النظريات الأخرى في العام ١٩٨٩ مثل نظرية باداركو وإلزورت التي رأت بأن القادة يحلون مشاكلهم في ضوء فلسفاتهم الشخصية التراكمية حيث وضحت

النظرية ثلاثة أنواع من هذه الفلسفات وهي القيادة السياسية والقيادة التوجيهية والقيادة التي تركز على القيم. وبغض النظر عن اختلاف النظريات المفسرة للقيادة، إلا أن جميعها تسلم بأن للقيادة حد أدنى من المقومات والقدرات والمهارات التي ينبغي أن تتوفر في كل القادة، والسماة الشخصية للقائد ترتبط أيضا بالموقف إذ قد تبدو ضرورة في جماعة أو موقف معين في حين لا تكون ضرورة وفعالة لقائد آخر في موقف آخر مع جماعة أخرى.

المطلب السادس: محددات فعالية القيادة:

هناك عوامل ومتغيرات عديدة تؤثر في فعالية القائد وهي:

عوامل تتعلق بالقائد نفسه: مثل القيم، وإدراكه للأمر (الفهم) وطموحه، وأهدافه، وفلسفته القيادية، وسماته، وأتجاهه نحو المرؤوسين، مدى ثقته بالمرؤوسين.

عوامل تتعلق بالجماعة التي يرأسها القائد: السماة الشخصية، القيم، والاتجاهات، والقدرات، والاستعداد لتحمل المسؤولية، ميلهم نحو الاستقلالية، ومدى التزامهم بأهداف المنظمة، حجم الجماعة، وتماسكها، والمعايير الثقافية.

عوامل تتعلق بالمنظمة: سياسات المنظمة وفلسفتها وثقافتها، وطبيعة عملها، وهيكلها التنظيمي.

عوامل ثقافية: ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة، من قيم وعادات وتقاليد والأخلاقيات العامة للمجتمع.

ظروف الحالة أو الموقف: ويشمل مدى وضوح المهام، وصعوبة وتعقيد العمل ومستوى القدرات والمهارات المطلوبة، ومدى توفر المعلومات، والضغوط التي يواجهها، وطبيعة المشكلة، والزمن أو الوقت اللازم للوصول إلى قرار.

المطلب السابع: النظريات الحديثة في القيادة:

نظرية سلسلة السلوك:

١- "نظرية سلسلة السلوك نحدد من خلالها النموذج القيادي للقائد بمقدارين هما، مقدار السلطة التي يمتلكها القائد ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

وهناك سبعة أنماط من خلالها نستطيع أن نحدد موقع القائد على ضوء متغيرات المقدارين السابقين.

أ) القائد الذي يصنع القرار، ويعلنه:

هنا القائد يعرف المشكلة ويضع الحلول البديلة ويختار الحل دون الرجوع لأحد وعلاقاته مع مرؤوسيه تتم بالصلابة والقسوة والرسومية.

ب) القائد الذي يبيع قراره:

القائد هنا يعرف المشكلة ويضع الحلول المناسبة إلا انه يختلف عن النمط السابق أنه يقوم بمحاولة إقناع مرؤوسيه بقبول القرار، ويلجأ إلى أسلوب التعاون بدلاً عن فرض القرار وذلك بسرد ميزات القرار وأهميته للمنظمة.

ج) قائد يقدم أفكاره، ويدعو إلى الأسئلة:

القائد هنا يتخذ القرار بنفسه ولكن يتيح لمرؤوسيه تفهم أفكاره وأهدافه التي يعمل على تحقيقها. ويعد هذا القرار فرصة للقائد و لمرؤوسيه لاكتشاف الهدف من القرار.

د) قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير:

القائد هنا يحدد المشكلة ويضع الحلول البديلة ويختار احد الحلول الذي يراه مناسب مبدئياً وبعد ذلك يجتمع بمرؤوسيه لتبادل الآراء.

هـ) قائد يعرض المشكلة، ويحصل على مشاركة في عمل القرار:

يختلف القائد هنا عن الأنماط السابقة وذلك لأنه يجتمع بمرؤوسيه بعد أن يحدد المشكلة وقبل عملية اتخاذ القرار ليتيح لهم المشاركة في اقتراح الحلول ليختار هو أخيراً الحل المناسب.

و) قائد يعرف ويحاول يسأل المجموعة لتصنيع القرار:

القائد هنا يفوض مرؤوسيه حق اتخاذ القرار بعد أن يحدد المشكلة وفق إطار إمكانيات المنظمة المتاحة.

ز) قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعلموا ضمن حدود عرفت لهم بواسطة:

القائد هنا يتيح لمرؤوسيه الحرية في اتخاذ القرار وهو بدوره سيقبله إذا ما وافقوا عليه حيث يمثل هذا النمط أقصى درجات الحرية في تصرف المرؤوسين والقيود الوحيد هو حدود الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة.

نظرية القيادة الفعالة:

عرض فيدلر نظرية القيادة الفعالة.. تعالج هذه النظرية نوعين مهمين من أنواع القادة هما:

أ) القائد الدكتاتوري كما يرى فيدلر قائد يوجد في الأنظمة التقليدية والعسكرية ، والقائد هنا يركز على صنع القرار بنفسه وتوجيه الجماعة وما على الآخرين إلا تلقي الأوامر وتنفيذها.

ب) القائد الديمقراطي فهو نموذج جديد في القيادة حيث إن القائد يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد البشرية من خلال المشاركة.

ولقد أشار فيدلر إلى ثلاثة عوامل لكل منها تأثيرها تحت ظروف معينة لتجعل للقيادة فعالية.. وهي: قوة الموقع للقائد.

ومن أحدث النظريات:

- نظرية بلانك: كتاب (١٠٨ صفات للقائد الفطري) الصادر عام ٢٠٠١ والتي يؤكد فيها على عدم وجود قائد فطري وإنما هي مجموعة من الصفات والقدرات القابلة للتعلم (ويجدها بمائة وثمان صفات ومن يتدرب عليها وخاصة في صغرة سيظهر للناس بأنه قائد، فإن مارسها بسلاسة ويسر وبلا تكلف سماه الناس قائداً فطرياً^(١)).

- نظرية الدين في القيادة: انتشرت في الآونة الأخيرة في عدة كتب غربية، ومن أبرزها مع الاعتذار لسوء اختيار الأسماء ولكنها ترجمة حرفية لعناوين كتب مشهورة مثل (الله رئيسي) تعالى الله عن ذلك، و(المسيح المدير) - و(الله في بيئة العمل) وغيرها. ورغم

(١) صناعة القائد - د. طارق السويان - وأ. فيصل باشرحيل - مرجع سابق - ص ١٢٣ بتصرف.

تحفظنا على العبارات وكذلك على محدودية النصرانية في توفير الأمثلة الكافية والتوجيه الصحيح لجعل الدين محوراً للإدارة والقيادة نظراً لطبيعة تطبيق النصارى لمبدأ فصل الدين عن الحياة والانفصام النكد بين العلم والحياة لديهم، وبين الكنيسة والدولة. ولعدم شمولية الدين لكل مظاهر الحياة وجوانبها، ورغم تحفظنا على ذلك كله والتأكيد على أن الدين الإسلامي أقدر على طرح نظرية متكاملة في ذلك، إلا أن ما طرحته هذه الكتب يمكن اعتباره مرحلة أولية في إعادة كتابة نظريات القيادة و الإدارة وفق القيم والمبادئ الدينية^(١).



(١) صناعة القائد - د. طارق السويان وأ. فيصل باشرجيل - مرجع سابق - ص ١٢٣ بتصرف.