

الدوافع مجال اهتمام كل قائد :

- المدير يستطيع أن يحرك دوافع كمرؤوسيه لإنجاز عمل معين، من خلال توفير الأوضاع والظروف التي تثير هذه الدوافع في الاتجاه الذي يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها .
- معرفة وفهم دوافع المرؤوسين يسهل من قيادتهم وإنجاز الأعمال من خلالها، وأيضاً يساعد في توفير مناخ تنظيمي يعاونهم على تحقيق الأهداف والرغبات .
- معرفة وفهم دوافعك الشخصية كمدير تساعدك في تنظيم عملك وأنشطة حياتك بشكل أفضل لتحقيق مزيد من الرضا والإنتاجية .
- من أهم الدوافع التي يجب التعرف عليها وفهمها ما يلي :
 - دافع الإنجاز .
 - دافع النفوذ .
 - دافع الانتماء .

دافع الإنجاز :

- يتصف الأفراد ذوو دافع الإنجاز القوي بالميل إلى وضع أهداف طموحة نسبياً لأنشطتهم وجهودهم وباختيار مهام تحوي تحدي وصعوبة متوسطة وببذل جهد عال ومثابر لتحقيق الامتياز .
- يشعر الأفراد ذوو الإنجاز القوي بالسعادة التي توفر لهم معلومات مرتدة Feedback سريعة عن مدى جودة عملهم .
- يميل ذوو دافع الإنجاز المرتفع للعمل بمفردهم والتفاعل بدرجة اقل مع غيرهم، رغم حقيقة وجود كثير من المشاكل التنظيمية التي

يتم حلها بشكل أفضل عن طريق عقد الاجتماعات ومشاركة الجهود .

- يميل ذوو دافع الإنجاز المرتفع إلى تحمل مسؤوليات شخصية لنجاحهم أو فشلهم ولذلك فهم لا يفوضون سلطاتهم .
- يميل ذوو دافع الإنجاز المرتفع إلى تحمل مخاطر محسوبة .
- يهتم ذوو دافع الإنجاز المرتفع بمهام العمل أكثر من اهتمامهم بالمرؤوسين .

دافع النفوذ (أو القوة) :

- يعني دافع النفوذ الرغبة في مباشرة التأثير والسلطة وقيادة الآخرين وأن يكون الفرد في مركز قوة يعتمد الآخرون عليه أكثر من اعتماده هو عليهم .
- يتحرك دافع النفوذ لدى الأفراد الذين لديهم درجة عالية من هذا الدافع في المواقف الاجتماعية التي تحتل إمكانية القيام بعمل جماعي، أو الاتصال أو قيام علاقات تأثير .
- يحتاج المدير إلى قدر من دافع النفوذ لكي يؤدي دوره كقائد بفاعلية .
- توافر دافع نفوذ مرتفع لدى الفرد لا يجعله بالضرورة أوتوقراطياً أو متسلطاً .
- تعتبر القيادة الجيدة مؤشراً على مدى قدرة الفرد على فهم ما يتوافر لديه من دافع للنفوذ ومدى استخدام هذا الدافع بطريقة إبداعية ومرضية

دافع الانتماء :

- يشعر ذوو دافع الانتماء العالي بحاجتهم إلى التفاعل الاجتماعي، ولديهم حساسية عالية لمشاعر الآخرين وهو يسعدون بهذا التفاعل بقبول الآخرين لهم .
 - يهتم ذوو الانتماء العالي ببناء علاقات صداقة ومودة واتصال ووثام مع الآخرين وبالحفاظ على هذه العلاقات .
 - رغم عدم احتياج القائد إلى قدر مرتفع من دافع الانتماء، إلا أن الاهتمام بمشاعر الآخرين يعتبر أمراً ضرورياً.
 - الاهتمام بمشاعر وحاجات الآخرين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يأخذ في الاعتبار هذه المشاعر والحاجات .
 - يقضي ذوو الانتماء العالي وقتاً أطول في الاتصال مع الآخرين .
 - يعتبر الاتصال بالآخرين بصداقة وودّ أمراً هاماً في تحقيق المنظمة، خاصة في تحقيق التعاون والتنسيق الفعال .
- (Richard and Lyman,1991)

أنماط القيادة – ورقة عمل :

وأخيراً فكر في دورك الإداري ثم اسأل نفسك :

1. ما هو النمط القيادي الذي استخدمه في أغلب الأحيان ؟
2. ما هو النمط القيادي الذي يجب أن استخدمه بشكل أكثر في المستقبل ؟

أنماط القيادة – متى تستخدم ؟ الإخباري :

يتم استخدام النمط الإخباري للقيادة مع الأفراد أو الجماعات غير القادرة على مواجهة مهامها ، والتي لا تتوافر لديها الإرادة والرغبة في التعلم بنفسها . هذا النمط يعد نافعاً بشكل خاص عند قدوم أفراد جدد إلى العمل ، أو عندما تتولى مسؤولية إحدى الإدارات التي كانت قبل قدومك ، لا تتصف بالانضباط .

الاقناعي :

يستخدم النمط الاقناعي مع أفراد وجماعات أكثر نضجاً من الحالة السابقة والذين يتوافر لديهم بعض المهارات الأساسية ، لكن لازال أمامهم الكثير ليتعلموه . ومثل هذا النمط يلاءم تماماً تلك الحاجات التي يكون لدى أعضائها الاستعداد للتعلم ، ولكنه يحتاجون إلى الاهتمام بأعمالهم بشكل أكبر . كذلك يعتبر هذا النمط فعالاً مع تلك الجماعات التي لا يمكنها حل مشكلات الجودة والإنتاجية . ويكون التركيز للقائد هنا على الرقابة ، وإعطاء التعليمات بهدف تحقيق نمو مهارات العاملين بطريقة منهجية ومنظمة .

المشارك :

يمكن أن يستخدم هذا النمط مع أولئك الأفراد أو الجماعات التي لديها القدرات والمهارات الأساسية ، ولديها كفاءة عالية في التعامل مع معظم الجوانب الفنية للعمل . ويتطلب هذا النمط تنمية هذه الجماعات أو الأفراد وتشجيعهم نحو تحمل مزيد من المسؤولية تجاه أعمالهم اليومية ، والاحتفاظ برحهم المعنوية عالية .

التفويضي :

يستخدم هذا النمط مع هؤلاء الأفراد التي وصلت إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارات، وعلى استعداد لتخصيص كل طاقاتها لأداء العمل بشكل جيد ويتناسب هذا النمط مع إدارة الأفراد الأكفاء ذوي الاتجاهات الإيجابية نحو منظماتهم ؟

القيادة ونظريات الحاجات والتحفيز :

أكد مكلياند في نظريته ثلاث حوافز رئيسية وهي :

- 1- الحاجة للقوة: (المقدرة البلاغية، الصلابة في الرأي والإلحاح في المطالب).
- 2- الحاجة إلى الانتماء: (حب الآخرين، تكوين علاقات الصداقة، ومودة أكثر، مساعدة الآخرين وحل مشكلاتهم).
- 3- الحاجة إلى الانجاز: (الرغبة نحو تحقيق النجاح، مواجهة التحديات، الواقعية، الرغبة في تحمل المسؤولية، وحب الظهور).

ويرى مكلياند أن الحافز الخاص بالإنجاز إذا كان قويا لدى القائد والمرؤوسين فإنه سيدفعه إلى بذل أقصى طاقته لتحقيق النجاح في عمله أو تحقيق الأهداف المطلوبة منه . وتحقيق النجاح يمثل في حد ذاته إنجازا يترتب عليه حصول هذا الموظف على التقدير في صورته المادية والمعنوية. (محمد حسن رسمي، 2004)

تتطلب الإدارة الفعالة القدرة على إدراك ماهية السلوك ومسبباته وردود فعله، حاجات الفرد الأساسية والثانوية وكيفية إشباعها . وقد انصبت عديد من الدراسات على فحص السلوك التنظيمي، وانتهت إلى

عديد من النتائج يمكن الأخذ بها ، ومن أهم هذه الدراسات نظرية تدرج الحاجات (ماسلو) (Paaul Heresy & Kenneth H.1977)

أن الحاجات الفسيولوجية للإنسان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد ونوعه ، كما أن الحاجات النفسية ضرورية لسعادة الفرد وطمأنينته . فأحبطها يؤدي إلى كثير من اضطرابات الشخصية ومن أهم تلك الحاجات النفسية ما يلي :

الحاجة إلى الأمن النفسي : حتى يكون الإنسان مطمئنا على سلامة صحته وعمله ومستقبله وحقوقه ومركزه الاجتماعي . ولتحقيق تلك الحاجات يقوم القائد عادة على إرضاء الناس واكتساب اهتمامهم ومساندتهم ، كما يتعين على المجتمع أن يحيط أفرادَه بضروب مختلفة من التأمين الاجتماعي .

الحاجة إلى التقدير الاجتماعي : هي حاجة الإنسان أن يكون موضع قبول وتقدير واحترام واعتبار الآخرين ، ويكون له قيمة اجتماعية أن جهود ووجوده لازمان للآخرين ، كما أنها تبدو في حب الإنسان للنساء .

الحاجة إلى الانتماء : يزداد شعور الفرد بالانتماء والتقدير الاجتماعي اعتزازه بنفسه حين ينتمي إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوجد نفسه بها كالأسرة القوية أو النادي الاجتماعي . وكلما شعر الفرد بالانتماء زاد ولائه لها وشعر بأنه جزء منها ترضي حاجاته ومطالبه فإن أحبطت هذه الحاجة شعر الفرد بالعزلة والوحشة والافتراق .

الحاجة إلى التعبير عن الذات : هي الحاجة التي تدفع الفرد إلى التعبير عن ذاته والإفصاح عن شخصيته ويقوم بالإعمال النافعة وذات

قيمة للآخرين وبعبارة أخرى هي الحاجة التي تنزع بالفرد لأن ينمو ويتحسن .

نظريات القيادة :

تتعدد نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة وفيما يلي نتناول أهم هذه النظريات: (العمامرة 1999) (ابوبكر، 1984)

1- نظرية السمات :

تشير نتائج البحوث والدارسات إلى أنه ليست هنالك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات . وسمات القائد الجيد لم تعد تختار على أساس افتراضي ولكنها أصبحت تشتق من نتائج الاختبارات والمقاييس العلمية التي تنطبق وتفسر بحرص وعناية .

وقد أسفرت نتائج البحوث عن قوائم من سمات القائد الجيد نورد أهمها فيما يلي :

السمات الجسمية : وهنا نجد أن للقادة ميل إلى أن يكونوا أطول من الأتباع، وأثقل وزنا، خصوصا حين يشترط في القائد أن يكون أقوى من أعضاء الجماعة، وهنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاطا من الأتباع .

السمات العقلية المعرفية : وهنا نجد أن القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع، خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية . كذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وأحسن تصرفا وأعلى مستوى في الإدراك

والتفكير وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية، " وأحكم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات".

السمات الانفعالية : وهنا نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة، والثقة في النفس ومعرفة النفس وضبط النفس .

السمات الاجتماعية : وهنا نجد أن القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء، والقدرة على التعامل مع الجماعة . " كذلك نجد أن القائد أميل إلى الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع " . وأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم في أنفسهم . وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة وإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي وهو أقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة وأبرع في شملها والإبقاء عليها .

سمات عامة : وهذه تشمل المظهر المعقول، والمحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإمام والافتخار به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع .

2- النظرية الوظيفية :

والقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها . وتتخلص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي :

- التخطيط : للأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى .

- الأيديولوجية : وهنا ينظر إلى القائد كأديدو لوجي فهو كثير من الأحيان قد يعمل كمصدر للأفكار ، ومعتقدات وقيم الأعضاء .
- الخبرة : وهنا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية ، والإدارية والمعرفة في الجماعة .
- الإدارة والتنفيذ : وتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف .
- الحكم والوساطة : وهنا يكون القائد حكما ووسيطا فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة .
- الثواب والعقاب : حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على الضبط والبط في الجماعة .
- نموذج يحتذى : ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة .
- رمز للجماعة : واستمرارها في أداء مهمتها .

3- النظرية الموقفية

وتشير هذه النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف ، قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر . فمثلا قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم .

4 - النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسة في القيادة وهي :

- القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.
 - الإتياع (اتجاهااتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم).
 - الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهداف ودينامياتها ... الخ) .
 - المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه .
- وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها ومشكلاتها وسلوكها وحسب هذه النظرية يمكن الحكم على شخصية القائد وتعاون الأتياع معه وعلى الموقف الاجتماعي ومدى التفاعل بينهم .

5- نظرية الرجل العظيم

يؤكد أصحاب هذه النظرية أن بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعبقريّة عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية يواجهونها .

أنماط القيادة :

أن تقييم القيادة يتطلب بيان المزايا والمآخذ لكل نمط وعلى ضوء ما يترتب على أتباعه من مزايا ومساوئ تنعكس آثارها على التنظيم أو العاملين فيه .. ذلك أن معظم الدارسات التطبيقية التي تمت في مجال القيادة الإدارية قد أثبتت أن كفاءة القيادة تقاس بمدى ما ترتبه من آثار على أولئك الذين يتبعونها لتحقيق الأهداف .

أولاً : أنماط القيادة من وجهة نظر علماء النفس :

أ - طائفة الإنبساطيين Extraverts : وتمتاز هذه الطائفة بالميل للحياة الواقعية وتمتعهم بسمات الجرأة والتأثير . وحسب تصنيف " يونج " للشخصية فإن الإنبساطي المفكر يميل الى أن يكون واقعسا يعتمد على إتخاذ قراراته على الإحصائيات والتجارب .

ب - طائفة الإنطوائيين Intraverts : وتمتاز بالميل إلى التفكير والتأمل ، والاضطراب في الأعمال والاتصال بالآخرين . ويمتاز القائد الانطوائي المفكر بالاعتكاف عن الناس ، وقليل الاهتمام بالواقع وبالعلاقات والمشاعر الإنسانية ، ويتمسك بفكرته ويحاول فرضها على غيره ممن يتعامل معهم .

ثانياً : أنماط القيادة من وجهة نظر علماء الإدارة:

1 - أنماط القيادة من حيث الفاعلية في الأداء

أ - اتجاه مدرسة الإدارة العلمية يدور حول العمل ويدور حول كيفية تخطيط العمل ورقابته من أجل تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد ، وعلى أساس أن ذلك سيحقق رضا الأفراد (إن الكفاءة في العمل تحقق رضا الأفراد).

ب - اتجاه المدرسة السلوكية في الإدارة يدور حول الناس ويدور حول معرفة الفرد ودوافعه وسلوكه من أجل خلق مناخ ودي يحقق الكفاءة في العمل. (إن رضا الأفراد يحقق الكفاءة في العمل).

قسم هالين الأنماط القيادية إلى أربعة أنواع من وجهة نظر أخرى حيث ركز على سلوك القائد واهتمامه بالبعد الوظيفي والإنساني

وذلك من خلال تطوير درجة النجاح (مرتفعة أو منخفضة) وتشمل
التالي :

- 1- القائد الذي لديه اهتمام مرتفع بإنجاز العمل واهتمام مرتفع بأفراد المجموعة .
- 2- القائد الذي لديه اهتمام منخفض بإنجاز العمل واهتمام مريض بأفراد المجموعة
- 3- القائد الذي لديه اهتمام مرتفع بإنجاز العمل واهتمام منخفض بأفراد المجموعة
- 4- القائد الذي لديه اهتمام منخفض بإنجاز العمل واهتمام منخفض بأفراد المجموعة .

وفي إطار النمط القيادية ظهرت نظرية الأبعاد الثلاث لردن (Reddin)، (1970) والتي كزت على الفاعلية القيادية والتي شملت
الأبعاد التالية :

- 1- الاهتمام بالعمل .
- 2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .
- 3- الفاعلية القيادية .

ومن الدراسات التي استقطبت اهتمام كثير من الباحثين والمتخصصين في الإدارة دراسة (بليك وموتون) في الأنماط القيادية التي تعرف بالشبكة الإدارية النابعة من إتجاهين أساسيين من السلوك القيادي وهما إهتمام القائد بالانتاج، والآخر إهتمام القائد بالأفراد. وقد

تولد من ذلك خمس أنماط من القيادة الإدارية كما يتضح في الشكل التالي: (نيو كلانس 1989) (William, J. 1970)

(Robert, R. and Jane, S. 1966)

إهتمام عالٍ باحتياجات الأفراد تعود بالتالي إلى مناخ عمل ودي ومريح في المنظمة (المرتبط بالناس)		إهتمام عالٍ مزدوج للعمل والأفراد ويؤدي ذلك إلى وجود ثقة متبادله وإهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة (المتكامل)
	كفاية إنتاجية تحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل والحفاظ على معنوية الأفراد	
إهتمام منخفض بالعمل وإهتمام منخفض بالناس (المنفصل)		إهتمام عالٍ بالعمل بشكل لا يعطي أهمية العامل الإنساني (المتفاني في العمل)

نظرية (Y)، نظرية (X) :

يعتقد دوغلاس ماكجريجور Douglas McGregor (1960)

أن السلوك الإداري يتأثر بنوعين متميزين من الفلسفات وأشار إليهما فيما يعرف بأسم نظرية X, Y وقام بدراسة مقارنة لهذين النوعين من الفلسفات في الإدارة وكذلك مقارنة الافتراضات التي تشتق من هذه

الفلسفات وقام بإزالة أى تناقضات بينها وكذلك بلورة الأفكار المتضمنة فيهما بصورة محددة .

تستند نظرية (Y) (X) إلى عدة افتراضات أساسية هي
(Fremont,E.& James, E. 1988):

- 1- الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر الإنتاج المختلفة لتحقيق أهداف التنظيم ؟
- 2- الفرد جدير بتحمل المسؤولية، يميل إلى العمل والتجديد، واتجاهاته المضادة للتنظيم غالباً ما تعكسها الخبرات السيئة التي خابرها في التنظيم .
- 3- وجود دوافع داخل الفرد نحو العمل وتحمل المسؤولية مما يحتم على الإدارة وتنمية دوافع الفرد
- 4- الإدارة مسئولة عن خلق الظروف البيئية وأساليب العمل لمعاونة الأفراد في تحقيق أهدافهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف التنظيم .

وتعكس هاتان النظريتان بعض الجوانب يجب وضعها في الاعتبار في مجال إدارة الأفراد وهي :

- 1- تمثل نظرية (X) أسلوب شائع هو الإدارة باللوائح باللجوء إلى إجبار الفرد على العمل مقابل العائد المادي بما يشبع الحاجات الفسيولوجية والاستقرار، بالأستناد إلى أسلوب الرقابة والإشراف اللصيق لتأكيد على الإنتاجية وتحقيق الأهداف .

2- إهمال الجانب الإنساني وقدرات الفرد وتجاهل الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات بما ينتج عنه من تبلد الفكر وقتل لروح التجديد والإبداع .

3- تمثل نظرية (Y) الإدارة الإنسانية بافتراض أساسي مؤداه وجود دوافع كامنة في الفرد يمكن استغلالها لتحقيق كفاية وفعالية العمل والارتقاء بالأداء .

4- تتطلب الإدارة الإنسانية حفز الأفراد وإشباع مختلف مستويات الحاجات لتحقيق أهداف الفرد بما يتفق والأهداف التنظيمية باللجوء إلى المشاركة في اتخاذ القرار، توازن الاهتمام بالعمل والأفراد، تقديم برامج التدريب والتوجيه .

(3) النظرية المزدوجة للدافعية (هرزبيرج) :

توصلت إلى وجود مجموعتين منفصلتين من العوامل تؤدي أحدهما إلى تحقيق الرضا عن العمل أطلق عليها العوامل الدافعة، وتؤدي الأخرى إلى الاستياء من العمل أطلق عليها العوامل الصحية أو عوامل الصيانة المانعة .

وترتبط العوامل الدافعة بمحتوى العمل ويندرج تحتها العمل، الإنجاز، التقدير، المسؤولية، النمو، الترقية، وتشير إلى البعد السيكيولوجي بما يتضمنه من الحاجة إلى الحب، التقدير، وتحقيق الذات .

وترتبط العوامل الصحية بظروف العمل ومنها الأجر، وظروف العمل، وسياسة التنظيم، طبيعة العلاقات بين الفرد وكل من زملاء

والرؤساء، والتي تمثل درجة إشباع الحاجات الفسيولوجية، والاستقرار، والاجتماعية، وحيث يقترن الإشباع بتلاشي شعور الاستيلاء نتيجة بقصر المدى الزمني ووقتية هذا العوامل والانفصال قائم بين كل العوامل الدافعة والصحية، فإشباع العوامل الدافعة يخلق الرضا عن العمل ولكنه لا يؤدي إلى عدم الاستيلاء منه.

ويمكن استخلاص بعض الجوانب التي يمكن الأخذ بها في مجال العمل ومنها :

- 1- يجب أن تمثل البيئة الطبيعية للعمل إشباعا للحاجات الفسيولوجية والاستقرار، من حيث ملائمة المكان، التهوية، الإضاءة، عدم الخوف من الفصل، استمرارية الأجر.
- 2- زيادة المسؤوليات الوظيفية كإحدى أساليب الدافعية لتحقيق أعلى مستويات الرضا عن العمل إما بزيادة المسؤوليات أو بالمشاركة في عمليات الرقابة، التخطيط، واتخاذ القرار.

(4) نظرية الوسيلة والغاية (فروم) :

تقوم على ثلاثة مفاهيم رئيسة هي القيمة وتشير إلى وجود مستويين من الحاجات تتوقف قيمتها على قدرتها على تحقيق الحاجات التي تقع في المستوى الثاني، ويشير التوقع إلى احتمالات تحقيق المستوى الثاني نتيجة لتحقيق حاجات المستوى الأول، وتشير القوة إلى سلوك الفرد نتيجة التفاعل بين مفهومي القوة والتوقع .

وتفترض الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العمل المطلوب بما يمثله من أهداف أولية، وأهداف الفرد بما يمثله من أهداف ثانوية .
وتصنع النظرية (3) متغيرات تحكم الموقف هي :

- 1- عوامل ترتبط بالفرد (أهدافه) .
- 2- عوامل بيئية (إثابة – عقاب) .
- 3- العلاقة بين العوامل البيئية والشخصية (الوسيلة) .

وتعكس النظرية بعض الجوانب التطبيقية يمكن الاستفادة بها
وهي :

- 1 – يرتبط تحقيق أعلى مستوى من الدافعية بتحديد الوظائف والأدوار التي تعين الفرد على تحقيق أهدافه ومقابلة أهداف العمل .
- 2- تحديد نوعية النتائج يعمل على تحديد اتجاه دافعية الفرد .
- 3- التأكيد على النتائج المرغوبة تتفق وقدرة الفرد على الإنجاز .
- 4- وضع برامج للإثابة المادية تسمح للفرد ببلوغ أهدافه وتحقيق أهداف التنظيم .
- 5- إيضاح توقعات التنظيم وتحديد نوعية الأداء المطلوب من الفرد .
- 2- أنماط القيادة من حيث مركز إتخاذ القرارات :
(محمد رسمي ، 2004) (بيترنورث هاوس ، 2006)
(Cartwright and Zander ,1970)

أ- القيادة الأوتوقراطية:

إن الأصل اليوناني لكلمة (أوتوقراطي) Autocratic هو
الكلمة اليونانية Auto – Kracritic يعنى حكم الفرد الواحد.

خصائص القائد الأوتوقراطي يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كل التفاصيل ويصير على إطاعة مرؤوسيه له.

ويتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم (Close supervision) على مرؤسية لعدم ثقته بهم وإعتماداً على الأوامر والتعليمات، فهو يحدد منفرداً سياسات المنظمة وخططها دون مشاورة مرؤسية في ذلك ويقوم مفرد باتخاذ القرارات دون إعطاء المرؤسية أي فرصة للمشاركة في صناعه.

وفي تعامله مع مرؤسية يبدو قليل الثقة فيهم ولا يعطي العلاقات الإنسانية أي إهتمام: ويبدو قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤسية.

في إنجاز العمل: يركزو إهتمامه على إنجاز العمل و المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح يحقق في إدارته لنفسه، ويكثر من تفاخره بالنتائج التي تحققت وكأنه حققها بمجهوده الشخصي، وإذا فشل في بعض المشاكل أو في مواجه بعض المواقف فيتهم المرؤسين بالقصور عدم الفهم وعدم الإلتزام بتعليماته وأوامره.

وفي إستخدامه للسلطة: فهو يستخدم السلطة كأداة ضغط وتهديد للحصول على العمل.. ويستخدم التهديد و العقاب وخصم من المكافآت والحوافز.

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

يكاد يكون الإعتقاد الغالب في افكر الإداري أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي يرتب آثاراً سلبية بالنسبة للعاملين في ظله، وتبدو مظاهرها

في إنخفاض روحهم المعنوية وقلة إنتاجهم ... غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية أن هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون ناجحاً في التطبيق العملي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه وقد أثبتت الدراسات التي قام بها كل من - " همبلن " (Hambin) و " ستانتون " (Stanton) - أنه خلال فتره الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامه التنظيم أو العاملين فيه - وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً، يكون الأسلوب القيادي الحازم و الشديدي هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة مثل هذه المواقف والظروف.. وأن العاملين في التنظيم الإداري في مثل هذه المواقف و الظروف يكونون في وضع يجعلهم راغبين في الإنقياد لقائد قوي وحازم (More to follow a astrong laeder willing). فقد ثبت في التطبيق العلمي أن القائد من هذا الطراز يكون فعالاً، أي يحصل على نتائج عندما تتوافر العوامل والظروف التالية: عندما يكون القائد من هذا الطراز على قدر كاف من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة، ويتمتع بنظرة بعيدة المدى في صورة للأمور، وعندما تتوافر لديه المعرفة والخبرة اللواسعة التي تجعله أقدر من مرؤسية على إتخاذ القرارات، وعندما يكون له نظام عادل للثواب والعقاب. فكل هذه العوامل تجعل الموظفين العاملين تحت قيادتهم يتقبلون هذا الأسلوب القيادي على أنه الأسلوب الملائم على الرغم من أنهم قد يصفون القائد من هذا الطراز بأنه " شديد "، إلا أنهم مع ذلك يجدون أنفسهم راضين له ولخططه منصاعين لأوامره ... وهكذا يكون هذه الأسلوب القيادي فعالاً في مثل هذه المواقف، أي يؤدي إلى نتائج إيجابية.

مآخذ القيادة الأوتوقراطية :

تدور معظم المآخذ على الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة حول ما يرتبه الأخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل و العاملين. كما يرى معظم الكتاب الذين ينتقدون هذه الأسلوب أنه وأن كانت هناك ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه وتكون آثاره إيجابية فيه، إلا أن ذلك لا يكون في الأحوال الإستثنائية وإن الآثار السلبية التي يترتبها في المواقف و الظروف العادية كثيرة إذا ما قيست بالآثار الإيجابية.

ونجمل في ما يلي أهم المآخذ على القيادة الأوتوقراطية - وخاصة شكلها المتصرف المتمثل في نمط القيادة الأوتوقراطية المتسطة - ، وذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات المتعددة في هذا المجال:

المآخذ الاول: أن تركيز القائد الأوتوقراطي - وخاصة الطراز التسطي - السلطات في يده، وإنفراده في إتخاذ القرارات و عدم تفويضه للسلطة لمروسية، وتزمتة في الإشراف عليهم ... كلها ترتب آثار سلبية تعوق إنجاز العمل. وتركيز السلطة في يد القائد، وإنفراده في أداء مهامه وإتخاذ قراراته دون إشراك مرؤوسيه، يفرض عليه أن يكون خبيراً وملماً بكل الأمور، الأمر الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي .. فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة، لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة، والتي يحتاج القائد لإنجازها بنجاح الى مساعدة مرؤوسيه ومشاركتهم له .

ومن الآثار السلبية التي ينتجها السلوك الأوتوقراطي والتي تنعكس على أداء العمل، ما يترتبه أتباع القائد الأوتوقراطي لنمط

الاتصالات التي تسير في اتجاه - الاتصالات على أسفل أو الهابطة من القائد إلى مرؤوسيه - من تعطيل " التغذية العكسية " (Feed back) للاتصالات من جانب مرؤوسيه .

المأخذ الثاني :

وهو أن الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقوم على منهج الشدة ، ذلك أن القائد يستخدم الحوافز السلبية (Negative incentives) - وان كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب الشكل الأتوقراطي للقيادة - لإيجاد الدافع للعمل لدى مرؤوسين ، كتوقيع ، الجزاءات عليهم ، والتهديد والتخويف بأنقراض إشباعاتهم ، وكلها تؤدي الى نتائج سلبية تبدو مظاهرها في ردود فعلهم واستجاباتهم السلبية .. فقد ثبت في التطبيق العملي أن استخدام القائد للجزاءات لا يترتب عليه دفع الموظف الى بذل أقصى جهده لإنجاز العمل على نحو جيد وإنما تدفعه فقط على إنجاز العمل بالقدرة الذي يجنبه المساءلة .

كما أكدت بعض الدراسات أن شعور الفرد في الحصول على النتائج المطلوبة يولد لديه مشاعر بالخوف والغضب فيتجه سلوكه إلى العدوانية محاولاً ألحق الضرر المادي أو الأدبي بقائده أو بزملاء العمل أو المكان العمل . كما يؤدي هذا السلوك إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي تتوثق علاقتهم في نطاق علاقاتهم في نطاقها بهدف مقاومة ضغوط القيادة الأوتوقراطية وتهديدها .

كما يؤخذ على أسلوب القيادة الأوتوقراطية أنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما ينتهي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية . فقد تبين من الدراسات أن جماعة العاملين تحت ظل هذا

الأسلوب من القيادة تكون سلبية مفككة وغير متعاونة، ويسود مثل هذه الجماعات شعور أكثر "بالأنا"

كما يبدو من خلال الموازنة بين مزايا هذا الأسلوب ومآخذه أن الاتجاه الغالب في الإدارة يرى أن هذا الأسلوب كان أكثر ملائمة للإدارة في الماضي لأنه يتلاءم مع وضع العاملين في ظله ومستواهم آنذاك من الناحية العلمية والفنية والمعرفية .. أما الآن فإن الإدارة الحديثة أصبحت معقدة وواسعة وأصبح العاملون فيها من الطراز المؤهل والواعي والمتخصص. هذا فضلا على أن الإدارة الحديثة تقوم على الفلسفة الديمقراطية، وما تركز عليه علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسه وتقديره لحاجاتهم النفسية والاجتماعية .

ب- القيادة الديمقراطية :

يتمثل أسلوب القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة .. فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه أحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم .

كما تعتقد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإضطلاع بالمهام القيادية الهامة .

وستكون دراستنا للقيادة الديمقراطية من خلال التالي :

الأول : المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية

والثاني : تقوم القيادة الديمقراطية ببيان مزاياها ومآخذها .

المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية :

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في : إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه ، وإشراكهم في بعض المهام القيادية ، وتفويضهم السلطة .

وستتولى تحليل هذه المرتكزات الثلاثة علة ضوء ما كشفت عنه التطبيقات العملية من خلال الدراسات المتعددة التي تمت في هذا المجال .

أولا : العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه :

تعنى العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري - كما يعرفها " دافر " (Davis) - اندماج العاملين في موقف عمل ، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين ، وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية " ... أو هي بمعنى آخر " النظام الوظيفي منظورا إليه من زوايا الإنسانية "

والعلاقات الإنسانية بين القائد الإداري ومرؤوسيه - في إطار هذا المعنى - تدور حول الأفكار الأساسية التالية :

- 1- إنه حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب أن يندمج (Merger) بين الفرد والتنظيم الذي يعمل فيه .
- 2- يجب أن لا تتعارض مصالح الفرد مع مصالح التنظيم
- 3- يجب أن يعامل الفرد المعاملة التي تحفظ له كرامته ، شأنه في ذلك أي إنسان آخر ، لأنهم - كقائدهم - آدميون من حقهم أن تحفظ لهم حقوقهم الإنسانية .

4- يجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز الإيجابي (Positive motivation) بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباعات المتحققة لديهم حاليا .. ذلك أن الفرد يمكن حفره على العمل من خلال إشباعهم حاجاته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

أن من الأسس الهامة التي تقول عليها العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه تنمية الجهود التعاونية - روح الفريق (Team work) بينهم في المستويات المختلفة في التنظيم، وذلك لتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين .

فقد أصبح ثابتا في التطبيق العملي أن الدليل على حسن القيادة ليس فقط ما يؤديه القادة من أعمال بل أيضا ما يجعلون مرؤوسيهم يؤدونه عن رضا وارتياح ودون رقابة .

وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه : بمعنى أن تتوافر لدى القائد حساسية للعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه ورد فعل تصرفاته بالنسبة لهم، وتفهمه لوجهة نظر مرؤوسيه من خلال تساؤله عن مشاعر الموظف تجاه عمله، وقائده، والمشاكل التي تقلقه والقيم السائدة في التنظيم وتؤثر فيه ... وبالتالي يتسنى له معرفة مدى تأثير سلوكه في نفوسهم فيدعمه إن كان مقبولا، ويعدله إن وجد أنه منفر لهم أو غير مقبول لديهم .

وتفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها، وكذلك الاستماع الى مقترحاتهم وشكاويهم وتظلماتهم وأن لا يكون تركيز اهتمامه على العمل والإنتاج فقط بل يتعرف على احتياجاتهم وبناء إنسانية جيدة معهم لحفزهم على أداء العمل أحسن وجه وذلك من خلال :

إشباع حاجاتهم النفسية :

حاجة الفرد إلى الإحساس بالأمن والطمأنينة في عمله من خلال :

- إيجاد جو من الرضا والقبول في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه .
- توفير المعرفة للفرد عن كل صغيرة وكبيرة المتعلق بالسياسة الإدارية والواجبات والحقوق .
- المعرفة الشخصية للقائد (عاداته وآرائه ، طباعة ومواضع القوة والضعف)
- وجود نظام ثابت ومرن يحكم علاقات العمل .
- حاجة الفرد إلى الاحترام والتقدير الذاتي : يقول " وليم جيمس " (w.James) إن أعمق حاجات الطبيعة البشرية هو التقدير والاحترام للذات البشرية .
- حاجة الفرد إلى الإحساس بالمحبة والعطف المتبادل بين أفراد الجماعة والقائد .

أ- إشباع الحاجات الاجتماعية :

- حاجة الفرد إلى الإحساس بالانتماء للتنظيم الذي يعمل فيه (النادي، الفريق ..)
- حاجة الفرد إلى الإحساس بالكفاءة والتفوق في العمل
- حاجة الفرد تبادل أفكاره ومشاعره مع زملائه في العمل .
- التحفيز الإداري الفعال الذي يؤدي إلي بنا علاقات إنسانية بين القيادة والمرؤوسين تقوم كركيزة هامة للقيادة الديمقراطية .

ثانيا : إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في المهام الإدارية وذلك من خلال :

- المشاركة في حل المشكلات والمشاركة في عملية صنع القرار .
- إن القائد الديمقراطي يجعل مرؤوسيه يشعرون أن مقترحاتهم وآرائهم مهمة وموضع اهتمام للاسترشاد بها .
- القائد الديمقراطي يعمل على إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق الاجتماعات واللقاءات الرسمية والغير رسمية مما تساعد تلك المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة .
- اشتراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف يزيد من مسؤوليتهم نحو التنظيم الإداري ونجاحه في عملية الإنتاج .

ثالثا : تفويض السلطة

أصبح التفويض أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة . وتدور عملية التفويض حول الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطة المخولة لشاغل الوظيفة بانجاز مهام وظيفته وذلك بهدف تنمية قدرات المرؤوسين ورفع الروح المعنوية وزيادة الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وزيادة المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج .

مزايا القيادة الديمقراطية :

أن القيادة الديمقراطية ذات علاقة وثيقة بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين القيادة والمرؤوسين ، مما ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابياً وانسجاماً ، ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحفيزهم للعمل ودفعهم إلى التفاني في

أداء العمل مما يؤدي ذلك إلى توجيه اتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم ورفع الكفاءة الإنتاجية .

مآخذ القيادة الديمقراطية :

- ما يؤخذ على المشاركة في أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية الى يفرضها عليه منصبه .. مما يقلل ويضعف من مركز القيادة .
- كما أن مشاركة المرؤوسين في إصدار القرارات فيه نوع من المجازفة خاصه مع المرؤوسين قليلي الخبرة والكفاءة، الى جانب المجموعات التي تقبل تحمل المسؤولية والذين يفضلون الخضوع الى التمسك بالروتين .
- كما أن المبالغة في تنفيذ العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد ومرؤوسيه قد يؤثر بصورة عكسية على الأداء والإنتاج .
- إن الأسلوب الديمقراطي مبنى على افتراضات غير واقعية .. حيث أنها تتعامل مع المرؤوسين في ضوء ما يجب أن يكون وليس كما هو كائن، فنظرا للفوارق الفردية بين المرؤوسين، واختلاف دوافعهم وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية فقد يؤكد فقد القائلون بهذا الاتجاه أن القيادة الناجحة هي القيادة القربية من الواقع .
- قد تفسر الحالة الطيبة للقائد الديمقراطي بنوع من الضعف . فتزداد حالات التسبب وعدم المبالاة وضعف المسؤولية ويؤدي ذلك إلى النتائج المنخفضة .

- احتمال فشل القائد الديمقراطي وأرد إذا كان المرؤوسين على قد كبير من الجهل ومهاراتهم ضعيفة وقدراتهم الابتكارية ضعيفة .

وهكذا يتضح من خلال العرض السابق أن هناك بعض المزايا العديدة تترتب على تطبيق الأسلوب الديمقراطي كما أن هناك بعض المآخذ عليه حيث أن القائد الديمقراطي يتعرض لمجموعة متعددة من المطالب والتوقعات تتبع من اتجاهات مختلفة ومتعددة من داخل التنظيم الذي يقوده أو من خارجه . من هنا يكون دور القائد مزدوجاً ، فهو يبني الروح المعنوية لدى مرؤوسيه بيد ويوجه السياسة العامة للتنظيم ويحركها لتحقيق الأهداف المرسومة باليد الثاني . ولعل هذا المزدوج للقائد هو الذي جعل بعض الكتاب مثل "بلز" (Plez) يدعو لتطبيق ما سماه بالقيادة المزدوجة في التنظيم الإداري . حيث يرى أنه من الصعب تواجد الصفتين السابقتين في شخص واحد ، وإن وجدنا من الصعب قيامه بالدورين بنفس الفاعلية .

ج - القيادة الحرة

هناك تسميات كثيرة أطلقت على أسلوب الحرية منها القيادة الفوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد في ظلها يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل وتؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم . كما يسميها البعض القيادة المنطقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد .

كما أن هناك تسميات أخرى لهذا الأسلوب القيادي مثل القيادة غير الموجهة ، أو سياسة إطلاق العنان ، أو دعه يعمل .

خصائص القيادة الحرة :

- 1- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .
- 2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليه بطريقة علمه وغير محددة . ويعتقد القائد الذي يتبع هذا الأسلوب أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه ، كما تجعله يتعلم كيف يقيم النتائج واتخاذ القرارات .
- 3- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، وهذا السياسة لا تعنى استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها ، وإنما لإعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها .

مآخذ القيادة الحرة :

إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية التي يرتبها ، سواء على التنظيم أو على المرؤوسين .. فقد كشفت نتائج بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية التي يرتبها أسلوب القيادة الحرة عن العاملين في ظله .. فثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله ، وإن الحرية الزائدة تؤدي الى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل ، فانتهاج الفرد العامل نهجا مطلقا في اجاء العمل بعيدا عن إشراف وتوجيه قائده قد يؤدي إلى محاولة السيطرة على زملاءه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة .. وهذا يؤدي الى تفكيك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما

بينها ، كما كشفت نتائج هذا الدراسات عن أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها ، وأن أعضائها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملا ، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجودا أم غير موجود .. وأن القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب غالبا ما تكون سياستهم في الإدارة لمجرد إشباع رغبتهم باكتساب التقدير والأهمية لذاتهم .

ويرى بعض الباحثين أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها الضبط والتنظيم ، وبزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يجعل من الصعب على قيادتها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ، وحتى إذا ما حاولت ذلك ، ستواجه ضعف قدرة مثل هذه المجموعات على توحيد جهودها مما يضعف قدرتها على الإنتاج .

الانتقادات السابقة لأسلوب القيادة الحرة تدور في مجملها حول القول بأن إشراف القائد وتوجيهه لمرؤوسيه ورقابته على نشاطاتهم تكاد تكون معدومة ، وأن ذلك يترتب عليها نتائج سيئة تنعكس على العمل .. وأن التطبيق العملي وفي إصدار القرارات يؤدي الى الفوضى وإلى إصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان .

مزايا القيادة الحرة :

1- بالرغم من كل المآخذ على أسلوب القيادة الحرة ، فقد ثبت في وجود هذا الأسلوب في الواقع العملي ، وأنه يترتب عليه نتائج مرضية من المرؤوسين يبذلون غاية جهدهم في العمل ... ويكون دافعهم لتحقيق الأهداف مرتبط بثقة مرؤوسهم فيه وبقدراتهم

على الأداء فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن النوايا لقائدهم .

2- عندما يكون المرؤوسين في ظل القيادة الحرة على درجة عالية من التعليم وكفاءة ومقدرة فنية وخبرة متميزة وقدرة كافية على استيعاب متطلبات العمل وأهدافه .

3- عندما يحسن القائد الحر اختيار من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه ويكون ذلك بالتأكد من قدرتهم وخبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلا لاستخدام السلطة المفوضة لهم .

4- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه ...فمثل هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي لما فيها من مرؤوسين على درجة عالية من العلم وتحمل المسؤولية ، والنتائج المتوقعة في ظل الظروف هي خلق روح المبادرة والابتكار والإبداع وزيادة كفاءتهم في الأداء والإنتاج .

يمكن القول مما سبق ذكره أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تعتمد وفقا للمدخل الذي تقوم عليه النظرية الادارية . فقد اتجهت النظرية البيروقراطية الى عد المهام والمسؤوليات الرسمية أساسا يجب أن تبنى عليه العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهذا ما يقتضى انتقاء أي دور للعلاقة غير الرسمية التي تعتمد على بعض الموروثات التقليدية او بعض الصفات الشخصية .

أما نظرية الدوافع فقد اتجهت إلى تحديد الحاجات الانسانية الى كل من القائد والمرؤوسين ومحاولة تفسيرها للتنبؤ وتوجيه السلوك نحو

الهدف المشود، ومن الحاجات الانسانية التى تكرر التركيز عليها حاجة الفرد إلى الانتماء والولاء .

وثمة مجموعة اخرى من النظريات كنظرية الصفات، الموقف القيادي، او التفاعل البيئي للعلاقات الشخصية وهى مداخل تتناول بحث أهمية القيادة ودورها في تعزيز الولاء للمنظمة من خلال جسر الثقة بين القائد والاتباع ويتحقق ذلك عن طريق تعزيز نظام المعلومات المرتدة في كل اتجاهات العمل، والتخلي عن بعض السلوكيات الخاطئة مثل عدم الثقة، وخلق الصراعات بين المرؤوسين بدافع السيطرة الخاطئة السلبية .

كما يمكن النظر الى علاقة القائد بين القائد والاتباع من خلال الدور الذى يقوم به كل منهما ، حيث أن القائد يدفع الاتباع للعمل وفق اهداف تمثل القيم والرغبات للاتباعين معا وكذلك تهيئة بيئة عمل منجعة ومبدعة، ولتحديد مدى ارتباط علاقة القائد بالمرؤوس فة مفهوم الابداع في العمل لابد من التعرف على ثلاثة مفاهيم أساسية هي : الابداع في العمل، وإدراك الفرد لعلاقات العمل، والتمكين . أما الابداع فهو عملية يتم من خلالها تأليف مزيج مركب من المفاهيم والفكار الجديدة من خلال اعادة التركيب والتشكيل من العناصر الموجودة، ويتأثر هذا المزيج الابداعي بالمفهومين التاليين : 1- الإدراك الذى يتأثر بدوره بثلاثة عناصر اساسية هي : التمايز والاجماع والاتساق . فيمايز الفرد بين الأشكال والعلاقات، ثم يحاول أن يجمع بينها، ثم يعمل على تحقيق التجانس بين الأشياء المدركة . 2- التمكين أو عملية تمكين الفرد من اكتشاف ذاته، وحدود امكاناته وقدراته، والسعى الى تطويرها (Robbins,1992) (Heap,1989).