
الفصل الرابع

نظريات القيادة

مقدمة :

المبحث الأول: التصنيف الأول لنظريات القيادة (المداخل) .

أولاً : مدخل السمات .

ثانياً : المدخل السلوكي (النظريات السلوكية) .

ثالثاً : المدخل الموقفى (النظريات الموقفية) .

الفصل الرابع

التصنيف الأول لنظريات القيادة (المدخل)

مقدمة:

شهد العالم خلال القرن المنصرم تحولات جذرية عميقة تركت آثارها على مختلف المنظمات بحيث أصبحت تمارس عملها في القرن الجديد داخل مناخ يتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار، وفي هذا المناخ فإن جميع هذه المنظمات لن تتمكن من البقاء والاستمرار ما لم تقوم القيادات الإدارية فيها برصد هذه التحولات وتحديد تداعياتها، وانعكاساتها المستقبلية على بيئة العمل، والاستعداد لمواجهة بل وزيادة قدرتها التنافسية؛ فبرزت الحاجة إلى قيادة جديدة قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ولديها إيمان راسخ بأنه لا سبيل لمواجهة هذه التحديات إلا من خلال منهج التغيير، وأصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية.

وقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، وما ينبغي على القائد أن يقوم به من أعمال، فقد بدأت مساهمات المفكرين والباحثين مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري.

فمن الكتاب من عرض هذه النظريات في منظورين رئيسيين هما: نظريات القيادة الإدارية التقليدية، وتشمل نظريات السمات، ونظرية الموقف، والنظرية

التفاعلية، والمنظور الآخر وهو نظريات القيادة الإدارية أو السلوك القيادي، ويتضمن هذا المنظور في نظريات القيادة: نظريتي Y & X ، ونظرية الشبكة الإدارية، ونظرية Z ، والنموذج الياباني في الإدارة، ونظرية نضج الأتباع، ونظرية الأبعاد الثلاثية، ونظرية المسار إلى الهدف، ونظرية سلسلة نظم الإدارة، ونظرية أنماط القيادة.

ويمكن عرض نظريات القيادة طبقاً لعدد من التصنيفيات منها: تصنيف نماذج القيادة الرئيسة في نموذج السمات، المدخل السلوكي، المدخل الموقفى، ويتضمن كل مدخل من المداخل الرئيسة نظرية أو عدة نظريات قيادية.

وبالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية السابق الإشارة إليها، لم يستطع أن يهتدى لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل المشاهدة أن هذا الفكر، قد أفرز لنا عددًا من نظريات القيادة المتباينة التى راحت كل منها تدعى تفسيرًا لنشأة وظهور القيادة يختلف ويتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات، ونستطيع فى هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات - بالرغم من تباينها - فى ثلاثة مداخل رئيسية - أو عامة - يمكن أن تنظم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات، وتلك المداخل هى: المدخل الأول: مدخل السمات ، والمدخل الثانى: مدخل المواقف ، والمدخل الثالث: المدخل السلوكي.

أولاً: مدخل السمات:

إن أبرز ما يميز مدخل السمات فى تفسيره لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك، فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضًا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر فى الفكر الإدارى من أقدم المداخل التى انحاز إليها الفكر الإدارى فى دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية، ولعل من أشهر تلك النظريات ما يلي:

١ - نظرية الرجل العظيم: The Great Man Theory:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسدية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها، وتنطوى تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها: نظرية الأمير: The Prince Theory نظرية البطل: The Hero Theory، نظرية الرجل المتميز: The Superman Theory.

وتفترض هذه النظرية بأن التغيرات الجوهرية العميقة التى طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية - إنها تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه فى مفعولها قوة السحر، وأن المواهب والقدرات لا تتكرر فى أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية، على الرغم من وجاهتها، إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التى تقلل صدقها ففى بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفاضل الذين نجحوا فى دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا فى بعض الظروف عن تحقيق أى تقدم مع نفس الجماعات، وفى بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفاضل عن قادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية.

كما تركز هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يصنع أو يعد إعداد علمياً؛ ولذا لا يجب تضييع الوقت فى تدريب أفراد لا يكونون قادة المستقبل، حيث إن بعض الأفراد سوف يكونوا قادة بالميلاد وهم يحملون مواهب معينة تؤهل للقيادة وتميزهم عن الآخرين.

ويعتبر "فرنسيس جالتون" من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة،

أما "جينجز Jennings" فقد قام في عام ١٩٦٠م بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له.

ونستطيع القول - على ضوء ما سبق - أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسدية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة إلى نمو وذيوع آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة.

وهناك بعض الشخصيات ذات الطابع القيادي في دول العالم، التي تركت تأثيراً كبيراً في الساحة السياسية وبين صفوف الجماهير الغفيرة في بلادها، إما لتمييزهم بسمة معينة أو ببعض السمات القيادية السابقة الذكر، مثل جمال عبد الناصر في مصر، ونابليون في فرنسا، وغاندي في الهند، ونيلسون مانديلا في جنوب أفريقيا..... إلخ ، وهناك من يرى أن هؤلاء شخصيات قيادية ففي شخصية عبد الناصر قد تكون الصفات الجسمية كضخامة الجسم ونبرة الصوت سمتين واضحتين من سمات القيادة، ولكنها في المقابل ليست كذلك في نابليون، إذ أن الشجاعة والذكاء والقدرة على التحليل هي السمات البارزة في شخصيته، وهي ليست تلك التي تعكس التأثير القيادي لدى غاندي، لأنه لم يكن قائداً عسكرياً، بل كان رجلاً بسيطاً متواضعاً، وإن كان ذلك دون شك لا يقلل أهمية ذكائه ونهجه الذي تبناه والمعروف بسياسة اللاعنف في مقاومة الاستعمار البريطاني.

وقد تعرضت هذه النظرية مثل نظرية السمات على معارضة شديدة من أهمها:
أن عدد القادة الذين يولدون قادة لا يمكن التحكم فيهم وفي مدى توفرهم في المجتمع في وقت معين.
- أيضا لا توجد علامة كبيرة بين صفات القيادة ومعايير النجاح في العمل.

٢- نظرية السمات - The Trait Theory:

وقد بدأت نظريات السمات - Traits Theories مع بداية القرن العشرين وخصوصاً منذ أوائل عام ١٩٣٠م، وهدفها محاولة الوصول إلى خصائص تميز القادة عن تابعيهم، واهتمت هذه النظريات في دراسة القيادة بالقائد نفسه، وتقوم هذه النظريات على افتراض أن فعالية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، حيث تركزت الدراسات فيها حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات، وأتباع هذه النظريات يفترضون أن الإنسان يولد قائداً، وأن السمات الفسيولوجية والاجتماعية والاقتصادية والشخصية تنتقل بالوراثة.

وقد ساد هذه النظرية الاعتقاد بأن القادة هم أفراد موهوبون ولديهم خصال ومزايا معينة تلائم أدوارهم القيادية، ومثل هذا المفهوم يتضمن اقتراحات ببذل جهد كاف للتعرف على هذه الفئة من الأفراد وإحضارهم إلى مقاعد القيادة والمسئولية، كما تعتبر هذه النظرية امتداداً طبيعياً للدراسات الخاصة بالقيادة فقد اهتمت هذه النظرية بالسمات والخصائص الشخصية للقائد، وتنقسم هذه الخصائص إلى أربع مجموعات هي: خصائص فسيولوجية مثل الجاذبية والطول، والعرض والقوة، ونبرة الصوت وحجم الجسم والمظهر العام، وخصائص اجتماعية كالتعاون والصبر، واللياقة، والنضج العاطفي والاجتماعي، وخصائص شخصية مثل الثقة بالنفس، والسيطرة والشجاعة والاحترام، والحماس، وروح المبادرة، وخصائص ذاتية مثل الشعور بالمسئولية، والاستعداد للتضحية، والذكاء والمهارات الخاصة واللغوية وغيرها.

ومن أبرز النظريات التى تناولت سمات القيادة الناجحة النظرية الجسمية، ونظرية القوة النفسية الواحدة، ونظرية القوى النفسية الخاصة بطراز معين من القادة، ونظرية السمات النفسية فأما النظرية الجسمية فترى أن القيادة تتوقف على مجموعة من الصفات الجسمية التى تضيف على القائد الهيبة، والتى تسمح له بالتأثير على أفراد الجماعة، وبسط نفوذه عليهم، وتعتمد نظرية القوة النفسية الواحدة على افتراض أن القائد ينفرد دون غيره من أفراد المجموعة ببعض التجديدات التى لم تكن موجودة قبله، والقائد فى هذه النظرية شخصية لها هيبتها وعظمتها بشكل يسمح بالتأثير على الآخرين، وبالسيطرة عليهم، وتعتمد نظرية القوى النفسية الخاصة بطراز معين من القادة على قوة فطرية يرثها القائد، ولا يكتسبها القائد من البيئة، وأما نظرية السمات النفسية فتفترض توافر عدد من السمات النفسية التى بدونها لا يستطيع القائد أن يقوم بواجبه القيادى.

وعلى الرغم من انتشار هذه النظرية، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول الصفات المحددة التى من خلالها يمكن التمييز بين القائد وغيره بصورة واضحة، وخاصة بين تلك الصفات الوراثية والمكتسبة فضلاً عن الأسباب الكامنة وراء قدرة القائد على التأثير فى مرءوسيه فى موقف من المواقف دون سواه.

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلى :-

الذكاء وسرعة البديهة - طلاقة اللسان - الثقة بالنفس - الإيمان بالقيم - المهارة وحسن الأداء - القدرة على التكيف - الحزم - السرعة فى اختيار البدائل المناسبة - المقدرة على الإقناع والتأثير - الاستعداد الطبيعى لتحمل المسؤولية - المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم - المهارة فى إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجها - الحكم الصائب على الأمور - القدرة على تمييز الجوانب المجمععة وغير المجمععة للمشكلة - الأمانة والاستقامة - النضج العاطفى والعقل - وجود الدافع الذاتى للعمل والإنجاز - حب العمل والإلمام

بجوانبه ونشاطاته - القدرة على الفهم للأمور - المهارة الإدارية [القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرءوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية فإنه ليس لها تأييد قوى في صفوف الباحثين، حيث إن هناك خلافًا شديدًا حول عدد الصفات التي يمكن أن تتوفر في القائد، والمعايير التي يمكن أن تقيس هذه السمات، وأهميتها النسبية، وفيما إذا كانت متوافرة فعليًا في بعض القادة المشهود لهم بالنجاح والتفوق في القيادة، كما أنه إذا كانت السمات القيادية موروثية فستنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ، وهذا لم يتم إثبات صحته مطلقًا، كما أن هذه النظرية أهملت دور المرءوسين في نجاح عملية القيادة، وقد وجد من خلال الدراسات أنه من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت، فضلًا عن أن هذه النظريات تعوزها علاقات التفاعل بين القادة والعاملين وبين العناصر التنظيمية الأخرى، ومع كل ذلك فإنه لا يمكن رفض هذه النظرية كليًا لأنه لا بد أن تتوافر بعض السمات التي قدمتها هذه النظرية في القائد، خصوصًا الاتجاه الذي ظهر مؤخرًا خلال الثمانينات، والتسعينات الماضية والذي يتعلق بكيفية تأثير السمات على القيادة، وهذا الاتجاه الجديد في دراسة السمات يمكن ملاحظته في نظرية القيادة الرؤية والكارزماتية التي تؤيد الدور الذي تقوم به السمات في فعالية القيادة

وتعرضت هذه النظرية إلى مجموعة من الانتقادات من أهمها:

- أن السمات لا تضمن لصاحبها النجاح في القيادة، فكثير من المديرين يملكون معظم هذه الصفات ولا يحققون النجاح لعوامل اجتماعية وبيئية معينة ولذلك لا توجد علامة كبيرة بين نجاحه وامتلاكه لمجموعة من السمات.
- إهمال العوامل التكنولوجية والاجتماعية والسياسية التي تساعد المدير أو القائد على النجاح أو الفشل.

- صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توافرها فى القائد ومعايير قياس هذه الصفات وأهميتها النسبية وما إذا كانت متوفرة فعلاً فى القادة الناجحين.
- عدم توفر عدد كاف يتمتعون بهذه الصفات.
- إذا كانت الصفات القيادية موروثة فهذا يعنى أن القيادة ستتحصر فى أسر معينة.
- أهملت دور المرءوسين فى نجاح عملية القيادة.

٣- نظرية التدريب - Training Theory

تفترض هذه النظرية أن بإمكان الفرد أن يصبح قائداً إدارياً إذا تلقى نوعاً من التدريب وفقاً للمزايا والصفات الشخصية التى يتمتع بها، ويقوم الشخص بتحديد الصفات القيادية التى يشعر أنها تتوافر فيه وذلك من خلال إعطائه قائمة من الصفات القيادية قبل إلحاقه ببرنامج التدريب، والذى يركز على جوانب النقض فيه، وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، إلا أنها تظل أوفر حظاً من النظريات السابقة وأقواها إذا ارتبطت هذه البرامج المقدمة بأسس عملية من الناحية التخطيطية، ومحتوى برنامج القيادة الإدارية.

ثانياً: المدخل السلوكى (النظريات السلوكية):

تركز النظريات السلوكية عموماً على الاختلافات فى السلوك بين القائد الفعال، والقائد غير الفعال حيث بدأت فى أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، وقد ظهرت وتطورت هذه المرحلة نتيجة لإخفاق نظريات السمات فى تقديم تفسير واضح، ومقبول لفعالية القيادة، وظهور حركة العلاقات الإنسانية فى الإدارة نتيجة دراسات "هوثورن". والتحول نحو توضيح ماهية السلوكيات والأفعال، والمهارات التى تعمل على الرفع من كفاءة القائد، وطالما أن السلوك والأفعال، يمكن تغييرها واكتسابها، فإن هذا المدخل فى دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه

بجانب أن بعض القادة يولدون فإن البعض يمكن إعداده عن طريق السلوك المناسب، والمهارات المكتسبة، وهذا يعنى أن القيادة يمكن تعلمها، ونتيجة لعدم الرضا التام من نتائج أبحاث ونظريات القيادة الإدارية عام ١٩٤٠م وما تلاها من سنوات حيث كانت تلك النظريات تقوم على سمات القائد وخصائصه الشخصية فقط، وقد دعت الحاجة في أول عام ١٩٥٠م إلى دراسة سلوك القائد وذلك لمعرفة سلوك القائد وهذا أدى لعديد من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي في القيادة.

هذا وكانت فلسفة نظرية القيادة السلوكية والتي تركز على فعالية القائد من خلال جانبين مهمين وهما:

أ- توجيه المهام:

ويعنى ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المنظمة لإنجاز العمل مع أدائها بجد وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والإنجاز.

ب- توجيه الموظف:

ويعنى ذلك الانفتاح والصدقة من قبل المدير بالنسبة للموظفين العاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاة إشباعها؛ ولذلك أجريت العديد من النظريات من أهمها:

١ - نظرية "س" و "ص" (X & Y) :

نظريتا "ماكريجر" (س)، و (ص) (x & y) حيث صنف المرءوسين الذين يتعامل معهم القائد إلى صنفين والتي سبق الحديث عنها، وتتضمن نظرية "X" عدد من الافتراضات السلبية حول عضوية فريق العمل والتي ينتج عنها أسلوب القيادة الموجهة، والنظرية التي تقابلها هي نظرية "Y" التي تحتوى على مجموعة من

الافتراضات الإيجابية حول عضوية الفريق الذى ينتج عنه أسلوب القيادة المشاركة، ويلاحظ أن كل من النمطين المذكورين متقابلان تمامًا حيث تفترض نظرية (X) أن الإنسان العادى لا يحب العمل، ويميل إلى الكسل، وطموحاته منخفضة نسبيًا، بينما تفترض نظرية (Y) الجوانب الإيجابية لدى العامل فى الإقبال على بذل الجهد، والعمل بجهد، وعدم تقبل القسر والإجبار والعقاب، وارتفاع مستويات الطموح لدى العاملين.

٢- نظرية البعدين "دراسات جامعة ولاية أوهايو - Ohio state University":

حيث قام مجموعة من الباحثين وعلى رأسهم فليمن ومساعداه فى هذه الجامعة ولفترة طويلة بأبحاث فى موضوع القيادة ومن خلالها تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: المهارة لتحديد العمل وتنظيمه "بعد الاهتمام بالعمل"، وتفهم واعتبار مشاعر الآخرين "بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية".

ولقد أثبتت هذه الدراسات بأن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة فى آن واحد، وأن القائد الذى لديه درجة عالية من كلا البعدين يحقق الرضا والإنجاز الجماعى للعاملين، تضمنت السلوك القيادى الذى تم وصفه من قبل العاملين، وأطلق على هذين البعدين: التركيب "بناء المهام"، والاحترام "الاعتبار"، ويشير بعد التركيب "بناء المهام" إلى مدى احتمال أن يعرف القائد ويبنى دوره أو دور العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف، ويتضمن هذا البعد السلوك الذى يحاول تنظيم العمل، وتنظيم علاقات العمل، والأهداف، والقائد الذى يتميز بدرجة عالية من تكريس التركيب يمكن وصفه على أنه شخص يحدد مهام أعضاء المجموعة، ويتوقع من العاملين المحافظة على معايير أداء الجماعة، ويؤكد على إنجاز العمل فى المواعيد المحددة له، أما بعد الاعتبار فيمكن وصفه على أنه المدى الذى يتم من خلاله وصف علاقات عمل الشخص بأنها تتميز بالثقة المتبادلة، واحترام آراء العاملين، ومراعاة مشاعرهم، بالإضافة إلى اهتمام القائد

براحة العاملين ورفاهيتهم، ويتميز القائد في هذا البعد بوصفه القائد الذى يساعد العاملين على حل وتجاوز مشكلاتهم الشخصية، والود، وإمكانية التواصل معه، ومعاملة جميع العاملين بمستوى عالٍ من المساواة، وهى أن الأساليب القيادية تركز على بعدين أساسيين هما: بعد الاهتمام بالإنجاز، وبعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

ومن خلال هذين البعدين يمكن استنباط أربعة أساليب أساسية من الممكن استخدامها فى مواقف مختلفة ، وهى:

• أسلوب عالٍ فى التوجيه ، منخفض فى العلاقات الإنسانية:

وهذا الأسلوب يمثل القائد التربوى الذى يركز على إنجاز المهام من قبل العاملين دون الاهتمام باحتياجات المعلم وإشباعها.

• أسلوب عالٍ فى التوجيه والعلاقات الإنسانية:

وهذا الأسلوب يمثل القائد الذى يهتم بأن ينجز المعلم العمل ، وفى الوقت نفسه يعطى اهتمامًا لاحتياجات المعلم ويحاول إشباعها.

• أسلوب عالٍ فى العلاقات الإنسانية ، منخفض فى الإنجاز:

وهذا الأسلوب يمثل القائد الذى يهتم بالعلاقات الإنسانية واحتياجات العاملين والعمل على إشباعها دون الاهتمام بإنجاز العمل المدرسى.

• أسلوب منخفض فى التوجيه والعلاقات الإنسانية:

وهذا يمثل أسلوب القائد التربوى الذى لا يهتم بإنجاز المهام المدرسية وكذلك إشباع حاجات العاملين، وقد أكدت الدراسة أنه من الممكن استخدام جميع هذه الأساليب فى مواقف متعددة ، ولكنهم أوضحوا بأن الأسلوب الأفضل هو أسلوب الاهتمام بإنجاز المهام والاهتمام بإشباع احتياجات المعلمين، والشكل رقم (١) يوضح ذلك.

بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	١٠	أسلوب عالٍ في العلاقات الإنسانية منخفض في التوجيه	أسلوب عالٍ في التوجيه والعلاقات الإنسانية									
	٩											
	٨											
	٧											
	٦											
	٥	أسلوب منخفض في العلاقات الإنسانية والتوجيه	أسلوب عالٍ في التوجيه منخفض في العلاقات الإنسانية									
	٤											
	٣											
	٢											
	١											
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
			بعد الاهتمام بالإنجاز									

شكل رقم (٤) أساليب جامعة أوهايو

٣- نظرية جامعة ميتشيجان - University of Michigan:

أجريت جامعة "ميتشيجان" Michigan Studies دراسات في الوقت الذي أجريت فيه دراسات جامعة أوهايو التي سبق عرضها أعلاه، حيث بدأت جامعة ميتشيجان بإجراء برنامج الأبحاث المكثفة حول القيادة من قبل كل من "كاتز - Kats وكان - Kahn و"ليكرت - Likert، وتم التوصل إلى بعدين أساسيين للقيادة، هما: الاهتمام بالعامل، والاهتمام بالإنجاز، حيث يتصف البعد الأول بالتأكيد على فردية العامل، والاهتمام بحاجاته الشخصية، أما البعد الثاني فيركز على الإنجاز، والنواحي الفنية في العمل.

وقد فضّلت دراسات ميتشيجان القادة الذين يظهرون النمط القيادي المركز على العامل عن أولئك الذين يركزون على الإنجاز، وبالطبع فإن هذه الدراسات لجامعة ميتشيجان تختلف عن دراسات جامعة أوهايو التي فضّلت القادة الذين لديهم مستويات عالية من كل من النمطين، وليس في نمط قيادي وحيد، ولكن كلا من

دراسات الجامعتين ربطت الأنماط القيادية مع الفعالية القيادية، والتي فيها ميز بين نمطين للقيادة الإدارية وهما:

- نمط القيادة المتمركز حول العمل؛ ويعنى انعكاس القيادة على الأشراف القريب والحميم وكذلك القوة الشرعية للقائد والقوة لا كراهية.

- نمط القيادة المتمركز حول الموظف؛ وهذا يعنى أن الموظفين يقومون بعملية التوجيه بأنفسهم فى العمل، كما أن هذا النمط القيادى يؤكد ويحث على تفويض السلطات والمسئوليات والاهتمام برفاهية الموظف وإشباع حاجاته والتطور الوظيفى والنمو النفسى للموظف.

وبناء على ما سبق نلاحظ أنه قد ظهر نتيجة هذه البحوث التى استمرت حتى السبعينيات أن نجاح القائد يرتبط بخمسة عوامل هى:

- قيام القائد بتوضيح دوره للجماعة التى يقودها.
- اهتمام القائد بمرءوسيه بالدرجة الأولى.
- ممارسة القائد أسلوباً معيناً فى الأشراف.
- خلق عمل يسوده الوئام والتعاون والتفاهم.
- الإشراف الأعلى على المدير القائد حيث يتأثر أسلوب القائد نفسه وأداؤه القيادى بطبيعة هذا الإشراف.

قد وجه النقد إلى هذه النظرية انتقاداً أساسياً وهو أن القائد قد يتبع هذا الأسلوب فى التعامل مع الأفراد ولا يحقق نجاحاً؛ نظراً لإهمال العوامل البيئية ومن ناحية أخرى إن رفع معنويات العاملين ليس شرطاً ضرورياً أو كافياً لزيادة إنتاجية العامل فقد ترتفع المعنويات ويزداد الإنتاج أو ربما ينخفض.

٤ - نظرية الشبكة الإدارية:

جاءت هذه النظرية نتيجة للأبحاث التى قام بها " بليك"، و"موتون" عام ١٩٧٦م، وتأثرت بدراسة جامعة أوهايو، وتقوم هذه النظرية على أن هناك بعدين

للقيادة: بعد الاهتمام بالعمل، وبعد الاهتمام بالعاملين، ويتم قياس كل بعد على مقياس من (٩) درجات حسب درجات الاهتمام، يبدأ بصفر أى انعدام الاهتمام، وينتهى بالرقم (٩) قمة الاهتمام بهذا البعد، وأحد البعدين عمودى، والآخر أفقى.

وأن هذه الشبكة تعرض شرائح مختلفة لاهتمام القائد بالبعدين الذين تم الإشارة إليهما أعلاه، وتدرج أجزاء الشبكة على مقياس من (١) إلى (٩) لكل من العمل، والأفراد، وترى هذه النظرية أن القادة يمكن اعتبارهم أكثر فعالية عندما يكون لديهم اهتمام عال، ومتوازن بكل من الأفراد، والعمل معاً، وكما يتضح من النموذج فى شكل رقم (٤) فإن كل قائد يمكن أن يكون لديه موقع معين بين محورى النموذج من رقم (١) إلى رقم (٩) وفقاً لتوجهه فى عملية القيادة وبرغم وجود (٨١) موقعاً ممكناً على هذه الشبكة الإدارية القيادية، إلا أن التركيز ينصب على خمسة أساليب أو أنماط وهذه الأنماط على النحو التالى:

• الإدارة المفقودة (١،١):

وهو نمط المدير المنطوى: ولا يهتم هذا النمط بالعاملين ولا بالعمل، وإنما الجهد المبذول للمحافظة على حياة التنظيم وهو الأسوأ مثل المدير الذى لا يهتم بالإنتاج ولا بالعلاقات الإنسانية إلا إلى الحد الأدنى من ذلك حفاظاً على منصبه، وهذا الأسلوب لا يلائم الإدارة التربوية أو الإشرافية إطلاقاً.

• إدارة الإنتاج (١،٩):

وهو نمط قيادى متسلط يركز على المهمة حيث يهتم بالإنتاج بدرجة عالية بينما اهتمامه بالعاملين ضئيل جداً مثل المدير يهتم اهتماماً كبيراً بمستوى التلاميذ وتقدمهم وإنجازاتهم دون الاهتمام باحتياجات المعلم والصعوبات التى يواجهها، وهذا أسلوب لن يحافظ على أطر المدرسة من المعلمين ولن يحقق الأهداف التعليمية بعيدة المدى بل فقط قريبة المدى، ولكن المدرسة سوف تصل إلى الهاوية نتيجة ممارسة هذا الأسلوب ولا ينصح باستخدامه فى المجال المدرسى، وهو نمط المدير التقليدى (قائد المهمة).

• إدارة العلاقات (٩،١):

وهو نمط المدير الاجتماعي: ويهتم هذا النمط بالعاملين بدرجة عالية بينما اهتمامه بالعمل ضئيل جدًا مثل المدير فهناك اعتقاد أن بناء علاقات اجتماعية جيدة وتلبية احتياجات العاملين له دور كبير في رفع مستوى التحصيل الطلابي، وهذا واقع إلى حد كبير ونوصي باستخدامه في المجال التربوي في غالب الأحيان نظرًا لما يتمتع به النضج الوظيفي للمعلم.

• الإدارة المتزنة (٥،٥):

وهو نمط المدير العملي: ويهتم هذا النمط بالعاملين بدرجة متوسطة وكذلك يبدى من الاهتمام الدرجة نفسها بالعمل وذلك لتحقيق التوازن بينهما، مثل المدير الذى يهدف إلى التوازن في درجة الاهتمام بالناس والإنتاج فكلاهما مهم وهذا يحقق نتائج لا بأس بها ، ولكنه لا يحقق نتائج كبيرة في ظل الأساليب الأخرى مثل إدارة العلاقات.

• الإدارة الجماعية (٩،٩):

وهو نمط المدير القائد: ويهتم هذا النمط بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية وكذلك اهتمام على بالعمل، وهذا النمط يمثل الأفضل، وهنا يتجلى الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج بدرجة عالية جدًا، ويركز على الإدارة الجماعية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، والمشاركة التى ترفع من مستوى الدافعية وتبرز درجة أهميتهم بالمشاركة في القرارات وخاصة إذا كانت القرارات لها علاقة بالمعلمين، وقد أشار "بليك وملتون" أنه بالإمكان استخدام أى نوع من هذه الأنماط ، ولكن هذا النمط هو الأسلوب الأمثل في المجال التربوي إلا في بعض الأحيان، حيث إن المعلمين يحتاجون إلى الحرية أكثر في أداء مهامهم ، وليس التدخل في كل شيء ، فمستوى النضوج المهني عالٍ وإتاحة الحرية هنا أمر لا بدّ منه.

وبصيغة أخرى:

- القائد لا يهتم بالعمل، ولا بالعاملين (نمط ١.١).
 - القائد يهتم بالأفراد، ولا يهتم بالعمل (نمط ١.٩).
 - القائد الأكثر فعالية لاهتمامه بكل من العمل، والعاملين (نمط ٩.٩).
 - يهتم القائد في هذا النمط بالعمل، ولا يهتم بالعاملين (نمط ٩.١).
 - يوازن القائد في اهتمامه المتوسط بكل من العمل، والعاملين (نمط ٥.٥).
- ويمكن توضيح النظرية من خلال الشكل التالي رقم ٥ :

الشبكة الإدارية لبليك وموتون

عالي	٩	٩-١								٩-٩
	٨									
	٧									
الاهتمام	٦									
بالأفراد	٥				٥-٥					
	٤									
	٣									
	٢									
منخفض	١	١-١								١-٩
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
		منخفض				الاهتمام بالإنتاج				عالي

ويمكن إيضاح الأنماط السابقة على الشبكة من خلال الشكل التالى رقم ٦ :-

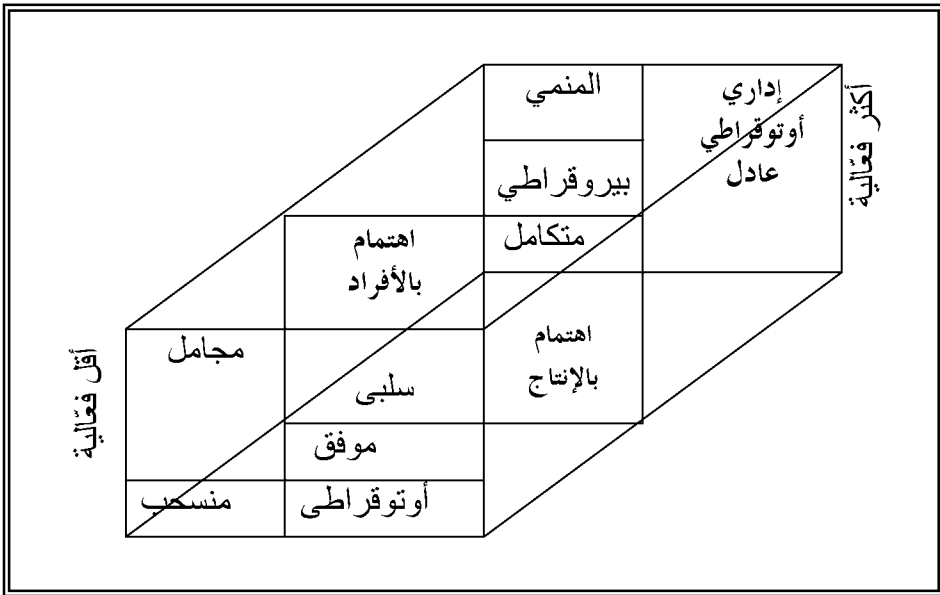
عالي	٩	(٩-١) النموذج الإداري						(٩-٩) النموذج الإداري		
	٨	اهتمام مركز باحتياجات الأفراد تعود بالباقي إلى مناخ عمل ودي ومريح في المنظمة.						اهتمام مزدوج بالإنتاج والأفراد يؤدي إلى وجود ثقة متبادلة واهتمام للطرفين بالمصالح المشتركة		
الاهتمام بالأفراد	٦									
	٥				(٥-٥) النموذج الإداري					
	٤				كفاية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل والمحافظة على معنويات الأفراد.					
	٣									
منخفض	٢	(١-١) النموذج الإداري						(١-٩) النموذج الإداري		
	١	جهود محدودة لانجاز العمل والمحافظة على معلومة الأفراد.						كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني.		
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
		منخفض			الاهتمام بالإنتاج			عالي		

٥ - نظرية الأبعاد الثلاثة لـ "وليم ردن":

قامت هذه النظرية أيضاً على نتائج دراسات جامعة أوهايو، ويرى "ردن" أن هذه النظرية تميز بين أنماط القيادة الناتجة عن أبعاد ثلاثة: هى درجة كفاءة القيادة فى الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة فى إحداث التأثير الإدارى أو عدمه، والأنماط غير الكفاء والكفاءة هى كالتالى:

- نمط القائد المتخاذل أو المنعزل: وهو القائد الذى لا يهتم بالعمل أو بالعاملين إلا بدرجة قليلة وبدون أى كفاءة قيادية، ولكن عندما يدخل عنصر كفاءة القيادة أو التأثير القيادى على ذلك المستوى القليل من الاهتمام، فإن القائد يصبح بيروقراطياً.

- نمط القائد المتسامح أو المرتبط: وهو القائد الذى ارتبط مع العاملين بعلاقات طيبة نتيجة لاهتمامهم بهم ولكن بكفاءة قيادية أقل فى حال أنه لا يهتم بالعمل، ولكن عند إدخال عنصر التأثير الإدارى على مستوى الاهتمام فى هذا النمط، فإن القائد يصبح مصدرًا للتطوير نظرًا لاهتمامه الكفء بالعاملين.
- نمط القائد الدكتاتور أو المتفانى: وهو القائد الذى يهتم بالعمل فقط، ولذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد، دون أن يكثر بدرجة تأثير الكفاءة القيادية على تعامله ذلك، وعندما يدخل عنصر كفاءة القيادة على هذا النمط يصبح النمط المستبد العادل.
- نمط القائد المتكامل: وهو القائد الذى يهتم بالعاملين وبالعامل بدرجة عالية، ولكن هذا النمط لا يمتزج بالكفاءة القيادية لذا هو أقل تأثيرًا، أما عندما يدخل عنصر التأثير الإدارى فإن هذا النمط يصبح أكثر كفاءة، ويمثل الشكل رقم (٧) شبكة نظرية الأبعاد الثلاثة



شكل رقم (٧) شبكة نظرية الأبعاد الثلاثة

المصدر: رعد (٢٠٠٤م، ص ٢٣٣)

٦ - نظرية القيادة بالمشاركة:

تعد نظرية القيادة بالمشاركة - Participative Leadership من النظريات السلوكية في القيادة التي ظهرت عام ١٩٥٨م، وقد قام بها كل من "تانبوم، وشميدت" Schmidt، Tannenbaum & وتسمى كذلك بنظرية أنماط القيادة، وقد حاولت هذه النظرية شرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي يتبعه، كما يطلق على هذه النظرية أيضًا نظرية سلسلة السلوك القيادي حيث تظهر هذه النظرية وجود سلسلة تتكون من سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري عند اختيار نمطه القيادي.

فالسلك أو النمط الأول يقوم على عدم إعطاء القائد للمرء وسين أية فرصة للمشاركة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات، فالقائد يقرر المشكلة ويحدد الإجراءات البديلة، ويختار أحدها، ويطلب من المرء وسين تنفيذه، وفي الأسلوب الثانى يحاول القائد إقناع المرء وسين بقبول القرار، وفي الأسلوب الثالث يعطى القائد المرء وسين الفرصة لمعرفة حيثيات القرار حيث يدعوهم لتوجيه الأسئلة ويأخذ بعض الوقت فى التفكير حول القرار، وفي الأسلوب الرابع يعطى القائد المرء وسين الفرصة للتأثير على القرار ولكن القائد يحتفظ بالمسئولية عن تحديد المشكلة وتطوير حل لها مبدئيًا، أما الأسلوب الخامس فيقوم فيه القائد بتعرف آراء المرء وسين قبل أن يتخذ القرار سواء القرار أو الحل المبدئى أو النهائى فهو يحترم معرفتهم بمقدرتهم على اقتراح الحلول، وبعد تقييم الأفكار المختلفة يختار الحل الذى يراه مناسباً، ويقوم القائد فى الأسلوب السادس بتفويض اتخاذ القرارات للمرء وسين، مع توضيح المشكلة لهم، وتحديد القيود على ما يمكنهم أن يقرروه، ويختلف الأسلوب السابع عن السادس فى منح القائد للأفراد سلطة عامة لاتخاذ القرارات، وليست سلطة خاصة بمشكلة معينة ، ويبين الشكل التالى رقم (١٠) أساليب القيادة وفقاً لنظرية القيادة بالمشاركة (نموذج تانبوم، وشميدت - Schmidt، Tannenbaum &):

جدول رقم (٥).

١	القائد يتخذ القرار ويعلنه	القيادة مركزة في الرئيس للمرءوسين الحرية المسموح بها القيادة مركزة في الرئيس
٢	القائد يتخذ القرار ويقنع المرءوسين به.	
٣	القائد يعرض الأفكار ويطلب أية أسئلة.	
٤	القائد يقترح القرار ويناقشه ومستعد لتغييره.	
٥	القائد يعرض المشكلة ويتلقى الاقتراحات ويتخذ القرار.	
٦	القائد يضع إطاراً ويفوض المرءوسين اتخاذ القرار.	
٧	القائد يسمح للمرءوسين بالعمل ضمن حدود يضعها رئيسه الأعلى	

جدول رقم (٥) أساليب القيادة وفقاً لنظرية القيادة بالمشاركة

(نموذج تاننبوم، وشميدت)

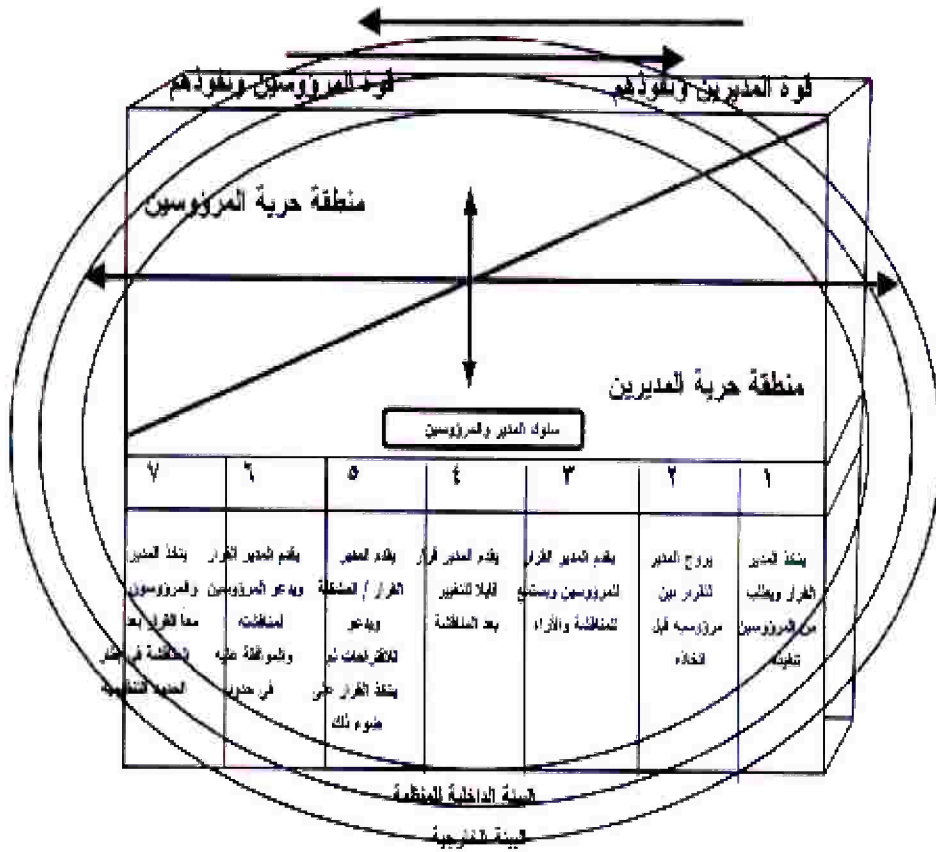
وعلى الرغم من المحاولات المتعددة والمتنوعة التي قامت بها الدراسات في مجال القيادة من المنظر السلوكي إلا أن هذه الدراسات واجهت انتقادات متنوعة أهمها أن هذه الدراسات تفترض وجود علاقة سببية بين النمط القيادي ومتغيرات الفعالية (الأداء والرضا)، وقد حاولت تلك الدراسات اختبار صحة أو بطلان هذه الفرضية، ولكن رغم هذه المحاولات فإن هذه الدراسات لم تقم وفق منهجية علمية دقيقة حيث لم تقم على التصميم التجريبي المحكم، وكذلك فإن هذه الدراسات لنظرية القيادة أهملت متغيرات أخرى تتعلق بالموقف وغيره، وافترضت أن فعالية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط، كما أن هذه الدراسات اعتمدت على نموذج مبسط جداً للعلاقة بين سلوك القائد وفعالية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية، ورضا المرءوسين، وذلك على افتراض أن هناك نمط أمثل للقيادة

هو الذى يحقق الفعالية، وقد أخفقت الدراسات فى هذه النظرية فى تقديم برهان تجريبى قوى على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفعالية.

ومن أهم الانتقادات التى وجهت إلى هذه الدراسات وجود تعارض كبير فى نتائج البحوث بالقدر الذى لا يمكن من معرفة تأثير أنماط القيادة على الجوانب السلوكية للمرءوسين بوضوح، وأن هذه الدراسات أهملت الظروف والموقف القيادى فى تحديد العلاقة بين السلوك القيادى وسلوك المرءوسين على الرغم من أهميتها.

٧- نظرية أنماط القيادة:

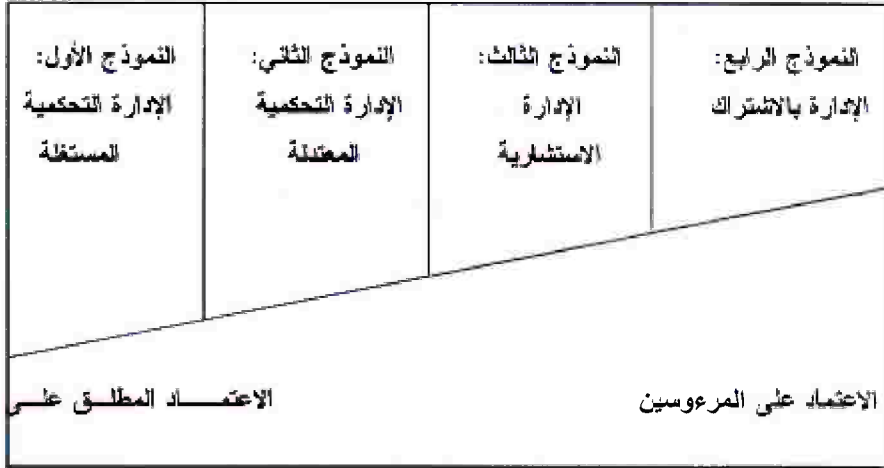
وفقاً لهذه النظرية التى ظهرت على يد كل من "تانبوم" و"شميدت" عام ١٩٥٨م، فإن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإدارى؛ لكن هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرءوسين كالاستقلالية والتحمل والمسئولية والخبرة والمعرفة، والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمى كالمناخ التنظيمى، وتكوين جماعات العمل، والتكوين البيئى والاقتصادى والاجتماعى السائد فى المنظمة، والأنماط القيادية التى جاءت بها هذه النظرية هى: نمط يكون القائد هو المسيطر على الأمور؛ فهو يتخذ القرارات، ونمط يتخذ فيه القرارات ويحاول شرحها للمرءوسين وإقناعهم بها، ونمط يقدم القائد أفكاره للمرءوسين ويناقشهم، ويطلب منهم الأسئلة، ونمط يتخذ القائد فيه قرارات مبدئية قابلة للتغيير عند مناقشتها مع المرءوسين، ونمط يتولى القائد فيه عرض المشكلة على المرءوسين، ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم عليها، ومساعدته فى اتخاذ قراره، ونمط يحدد فيه القائد للمرءوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه، ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة، واتخاذ القرار المناسب، ونمط يترك فيه القائد للعاملين الحرية فى اتخاذ القرار حسب ما تلميه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمؤسسة، ويمكن توضيح النظرية من خلال الشكل رقم (٧).



٨- نظرية سلسلة نظم الإدارة:

وفقاً لهذه النظرية- كما يرى "ليكرت"، يتنقل القائد الإداري بين أربعة نظم حسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع، فالقائد تارة لا يثق في أتباعه مما يولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، وتارة يجد لديه بعض الثقة في مرءوسيه، مع الاحتفاظ بصلاحيات اتخاذ القرارات ومراقبتها، مع أنه يعطي تفويضاً بسيطاً في التنفيذ، وتارة يعطي القائد قدراً كبيراً من الثقة، فيفوض عملية اتخاذ القرارات التنفيذية، ويحتفظ لنفسه باتخاذ قرارات السياسة العامة للمنظمة، وتارة لا يشك القائد في المرءوسين، ويشعر بالثقة العالية فيهم، ولذلك فهو يوزع

معهم صلاحية اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية كل حسب اختصاصه، ويمكن توضيح النظرية من خلال الشكل رقم (٨).



٩ - نظرية المسار إلى الهدف:

هذه النظرية قامت أولاً على أفكار "مارتن إيفان" عام ١٩٧٠م، ثم طورها "روبرت هاوس" في العام التالي، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم، وهذه النظرية تقوم على عنصرين هما: عنصر المرءوسين الذين يعتبرون القائد هو مصدر رضاهم وإشباع رغباتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها وشرحها لمساعدتهم للوصول إلى الهدف، وفي ظل استنتاجات هذه النظرية خلص لأربعة أصناف من الأنماط القيادية هي:

- القيادة الداعمة أو المشجعة: ويبدى القائد هنا اهتمامًا بالعاملين واحتياجاتهم.
- القيادة التوجيهية: ويحدد القائد هنا للمرءوسين ما هو متوقع منهم عمله كما يجعلهم على إحاطة بما هو متوقع منهم إنجازه بالإضافة لاتباع النظم والإجراءات
- القيادة المشاركة: وهنا يتشاور القائد مع المرءوسين ويشركهم فى اتخاذ القرارات
- القيادة المنجزة: وهو نمط يضع أهدافًا عالية ويوجه المرءوسين لإنجازها ويسعى نحو الوصول للنتائج وتحسين الأداء والجودة مع منح المرءوسين الثقة لإنجاز أعلى.

١٠ - نظرية نضج الأتباع:

- قام كل من "هيرسى"، و "بلانشارد" بوضع وصف للوضع الذى يكون عليه المرؤوس من حيث علاقته بالآخرين، ورغبته فى الإنجاز والتحصيل وتحمل المسؤولية، ومستوى الخبرات والقدرات فى مراحل معينة من عمله بالمنظمة. ووفقًا لهذه النظرية فإن هناك حاجة لزيادة درجة نضج الأتباع الوظيفى.
- وقد ميّز "هيرسى وبلانشارد" بين سلوكين قيايين شكلاً بعدين لهذه النظرية وهما:

- السلوك المتعلق بالعمل وما يجب على القائد توضيحه من حيث توزيع الأدوار والنشاطات والواجبات اللازم القيام بها ومتى وأين وكيف يتم إنجازها.
 - السلوك المتعلق ببعد العلاقات الشخصية بين القائد وأتباعه.
- وفى ضوء ذلك تم تقسيم مراحل النضج عند الأتباع إلى أربعة مراحل هى:
- مرحلة الانضمام المبكر: وفيها يكون الموظف غير واثق فى قدرته على القيام

ببعض الأعمال لقلة خبرته مع تطلعه للتوجيهات وهنا يهتم القائد بإعطاء التوجيهات والاهتمام بالمهمة أكثر من العلاقات مع العاملين ولذا يطلق عليه سلوك التوجيه الذى يستخدم عادة فى حالة النضج المنخفض.

- مرحلة العضوية المبدئية: ويكون النضج فيها لدى الموظف ما بين منخفض إلى متوسط والثقة قليلة مع ميله للإنجاز، وترى النظرية أن هذه المرحلة تتطلب سلوك قيادى يقوم على الإقناع وهذا السلوك يتطلب من القائد اهتماماً عالياً بالمرءوسين حيث يحاول إقناعهم وشرح المهام لهم وتنمية العلاقات معهم مع التركيز على المهام وشرحها ومتابعة تنفيذها.

- مرحلة العضوية التامة: ويكون السلوك القيادى المطلوب هو الاهتمام العالى بالعلاقات مع العاملين واهتمام منخفض فيما يتعلق بالعمل أو المهمة وسميت هذه المرحلة بمرحلة سلوك القيادة المشاركة.

- مرحلة النضج العالى: والسلوك الذى يجب أن يتبعه القائد مع المرءوسين فى هذه المرحلة هو السلوك التفويضى لأنهم من ذوى النضج العالى وبالتالي يكون الاهتمام بالمهمة منخفضاً وكذلك اهتمامه بالعلاقات مع العاملين منخفضاً .

ثالثاً: النظريات الموقفية:

إن فكرة ارتباط أسلوب القيادة بالمواقف والعوامل المؤثرة فيه ليست حديثة تماماً وحتى عندما كانت نظرية سمات القيادة هى المهيمنة على بحوث القيادات لاحظ "بارتاد وفوليث" وغيرهما أن العوامل والموقف والبيئة المحيطة بالقائد تؤثر على أسلوب القيادة الذى يتبناه، إلا أن "فيدلر" ١٩٦٧م هو الذى طور هذه الفكرة وأسس عليها نظرية القيادة الموقفية التى تشرح كيفية تأثير عوامل الموقف فى القيادة ومدى إمكانية القائد فى التأثير فى مرءوسيه تحت ظروف مختلفة، وفى نموذج "فيدلر" تقاس درجة نجاح أو فعالية القيادة بمستوى أداء المرءوسين الذين يشرف عليهم، وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر فى هذا النجاح وهى:

- علاقة القائد بالمرءوسين: وذلك لأن العلاقة بين القائد والمرءوسين عندما تكون حسنة يرتاح له المرءوسين ويضعون ثقتهم به.

- تنظيم العمل: ويقصد بهذا العامل إمكانية برمجة وتبسيط العمل حيث إن قوة القائد تزداد كلما ازدادت برمجة أو تنظيم العمل.

- قوة منصب القائد: ويشير هذا العامل على سلطات المنصب الذى يشغله والذى من خلالها يستطيع أن يعرض على مرءوسيه تنفيذ أوامر وتوجيهات.

- أدرك الباحثون، خلال فترة الستينيات من القرن العشرين قصور النظريات السلوكية، فعملوا على استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة تركز على النظريات الموقفية،

ولقد وضعت أعمال الباحثين في مجال السمات وأنماط السلوك، أساساً هاماً لدراسة القيادة في المنظمات، حيث دلت نتائج هذه الأعمال على أن أكثر الطرق فعالية للقيادة تتوقف على الموقف المعين.

ويشير مفهوم النظريات الموقفية أو الاحتمالية عمومًا إلى أنه يمكن للقائد أن ينجح في مواقف ومواقع معينة ويفشل في أخرى، ومن هنا فإن هذه النظريات تقوم على افتراض أن فعالية القيادة موقفية بمعنى عدم وجود أسلوب قيادي أمثل يصلح لكل المواقف، وفي كل الحالات، وهذا يعنى أن هناك عدد من الأساليب المختلفة التي قد تكون مناسبة لمتطلبات الموقف القيادي، فكلما تغيرت متطلبات الموقف فإنه سيتبعها تغير في أسلوب القيادة، ومن هنا فإن هذه النظريات تنادى بالمرونة في الاعتماد على الأساليب القيادية حيث ينبغى على القادة الإداريين تحليل المواقف ومن ثم استخدام الأسلوب القيادي المناسب الذى يتطلبه الموقف.

والقائد الناجح من وجهة نظر القيادة الموقفية أو الاجتماعية هو الذى يستطيع أن يطور البديل الأنسب للموقف المعين على أن يتم هذا السلوك في ضوء إطار فلسفى محدد لمعالم ذات مسلمات متناغمة، ومن أبرز نماذج نظرية القيادة الموقفية ما يلي:

١ - نموذج "فيدلر":

يعد نموذج "فيدلر - Fiedler's Model" ويطلق عليه أحياناً نموذج "فيدلر" الموقفى للقيادة الفعالة من أقدم وأشهر النظريات الموقفية فى القيادة، وقد نشر هذا النموذج فى شكله المتكامل فى منتصف الستينات الميلادية من القرن المنصرم فى الكتاب الذى أصدره "فيدلر Fiedler" بعنوان "نظرية الفعالية القيادية".

ويقوم هذا النموذج على افتراض أن فعالية أداء الجماعة إنما تعتمد على التوافق بين الأساليب القيادية التى يتبعها القائد فى التفاعل مع تابعيه، ودرجة الضبط، والتأثير التى يوفرها الموقف للقائد، مما يعنى أن هذا النموذج يؤدى إلى تحليل شخصيات كل من القائد والجماعة، وكذلك طبيعة الموقف، حيث يرى "فيدلر" أن المكون الأساس فى القيادة هو التأثير، وبهذا المفهوم فإن القيادة يمكن تعريفها بأنها علاقة يحاول فيها شخص ما التأثير على آخرين فى أدائهم لمهمة مشتركة، لذا فإن تقييم القائد للموقف يقوم على بعد رئيس وهو الدرجة التى يستطيع بها التأثير على التابعين.

وأن الأساليب القيادية فى نموذج "فيدلر" تتضمن جانبين، هما: القيادة التى تركز اهتمامها على العلاقة مع المرءوسين أو نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والقيادة التى تركز اهتمامها على الإنتاج والمهام.

وتعتمد الدرجة التى يؤثر بها القائد على المرءوسين على ثلاثة عوامل رئيسية هى:

- العلاقة بين القائد والفرد، وفى المواقف التى تكون فيها هذه العلاقة إيجابية فإن القائد سيكون أكثر تأثيراً مما لو كانت العلاقة سلبية، ويرى "فيدلر" أن العلاقات بين القائد والأتباع أهم متغير فى تحديد تأثير القائد فى جماعته وأداء أعضائه.

- السلطة الرسمية للقائد، فكلما زادت قدرة القائد وإمكانية ممارسته لفعاليات وسلوكيات إيجابية وسلبية، كلما زادت قدرته على التأثير فى المرءوسين.

• تنظيم العمل أو بنية المهام من حيث تشكيلها وتحديدّها، فكلما كانت المهام محدّدة ضمن بناء معين كلما سهل على القائد توجيه المرءوسين بما ينبغي أن يقوموا به نحو هذه المهام.

ويعد نموذج "فيدلر" للقيادة الموقفية الفعالة أول نموذج تعرض لدراسة ظاهرة القيادة في ضوء المدخل الموقفى، كما أنه ركز على أهمية كل من الظروف، وخصائص القائد في تحديد فعالية القائد، بالإضافة إلى أن هذا النموذج دفع عملية البحث العلمى نحو افتراضات هذا النموذج، ومحاولة دعمه عملياً من أجل صياغة نظريات موقفية أخرى.

٢- نظرية المسار - الهدف:

تعد نظرية المسار - الهدف - Path-Goal Theory إحدى النظريات الموقفية، وقد قدمها "إيفانز" Evans عام (١٩٧٠م)، ثم "روبرت هاوس" Robert House عام (١٩٧١م)، ثم قام بتعديلها "هاوس" و "ديسيه" Dessier، وتعتمد هذه النظرية فى أساسها على نظرية "فيكتور فروم - Victor Froom" للدافعية، ويدور مفهوم هذه النظرية عموماً حول كيفية دفع القائد العاملين لإنجاز الأهداف المرسومة، وبناء على ذلك فإن هذه النظرية تعد من النظريات الموقفية لأنها ترى أن الفعالية القيادية تعتمد على التوفيق بين سلوك القائد، وخصائص المرءوسين، والمهمة المراد تحقيقها.

وترى نظرية "المسار-الهدف" أن عمل القائد يتكون من ثلاثة أمور، هى: توضيح القائد المهمة التى ينبغى إنجازها من قبل المرءوسين، وإزالة العوائق التى تعترض طريق الوصول إلى الهدف، وزيادة الفرص أمام المرءوسين للحصول على الرضا الشخصى، ومن أجل إنجاز المهام المذكورة أعلاه فإن الأسلوب الأمثل للسلوك القيادى يجب أن يعتبر دالة أو نتيجة تتعلق بعاملى الأفراد والعمل، فالأفراد يتقبلون سلوك القائد إذا كان هذا السلوك مصدراً مباشراً للرضا، ولأنهم بحاجة للوصول إلى ذلك الرضا، وأما عامل المهمة أو العمل فإن سلوك القائد يعتبر مقبولاً

إذا كان هذا السلوك يساعد المرءوسين في توضيح العلاقة بين الأسلوب المستخدم والهدف المنشود، ولكن في حالة وضوح الهدف أو المهمة، وروتينية العمل فإن تدخل القائد لإيضاح العمل يعد سلوكًا تطفليًا لممارسة الرقابة المباشرة، وأما في حالة عدم تنظيم العمل فإن القائد المتسلط من وجهة نظر هذه النظرية يحل على رضا المرءوسين لترحيبهم بالتوجيه الذى يزيل حيرتهم، ويخفض من غموض الحالة، ولهذا فإن فعالية السلوك القيادى لا تعتمد فقط على رغبة القائد فى مساعدة المرءوسين، بل وعلى حاجة هؤلاء المرءوسين للمساعدة.

٣- نظرية النظم الإدارية:

تعود نظرية النظم الإدارية "لـ" رينسيس ليكرت - Rensis Likert " واشتهرت باسمه حيث تناول فى كتابيه "المنظمة الإنسانية"، و "أنماط جديدة للإدارة" البحوث التى أعدها وزملاؤه فى "معهد البحث الاجتماعى" فى جامعة ميتشيجان، وتم تحديد أربعة نظم للقيادة الإدارية، هى:

- نظام الإدارة رقم (١): وهو القائد المتسلط - Exploitive Authoritative حيث لا توجد ثقة بين القائد ومرءوسيه، وبالتالي فمعظم القرارات من القائد، ويعمل المرءوسين خوفا من العقاب، والرقابة تكون قوية من أعلى.
- نظام الإدارة رقم (٢): وهو القائد الرحيم - Benevolent Authoritative حيث توجد ثقة معتدلة بين القائد والتابعين، ومعظم القرارات تتخذ من القائد، ويسمح للمرءوسين باتخاذ قرارات محددة، ويعمل المرءوس متوقعًا المكافأة، أو العقاب، وتكون الرقابة قوية من أعلى، ويسمح القائد ببعض التفويض للمرءوسين.
- نظام الإدارة رقم (٣): وهو القائد المشارك - Participative حيث توجد علاقة ثقة كبيرة، ولكنها غير كاملة، ويسمح باتخاذ القرارات فى المستويات الأدنى فى ضوء السياسات العامة التى وضعتها القيادة العليا، ويكون

الاتصال في هذا النظام ذا اتجاهين، ويستخدم الثواب، والعقاب لتحفيز المرءوسين، وهناك إحساس بالمسؤولية في جميع المستويات.

- نظام الإدارة رقم (٤): وهو القائد الديمقراطي - Democratic وفيه تتوافر الثقة بين القائد وأتباعه، ويتم توزيع القرارات على جميع مستويات الهيكل التنظيمي، والاتصالات مفتوحة، وفي جميع الاتجاهات، ويتم التحفيز من خلال الالتزام الذاتي، والإحساس بالمسؤولية، ويتم الاعتماد على الرقابة الذاتية، وهناك اندماج كبير بين التنظيمين الرسمي، وغير الرسمي.

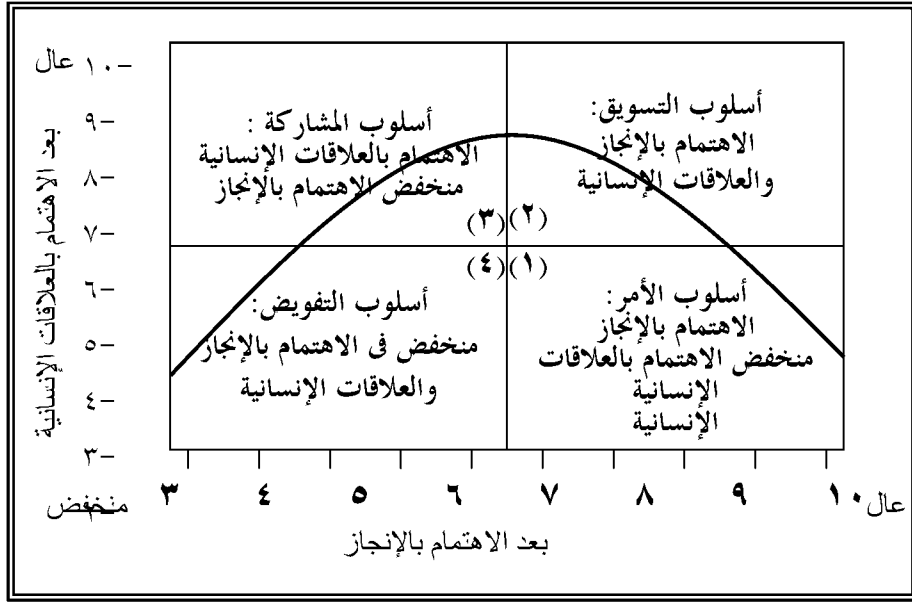
٣- نظرية "هيرسي وبلانشارد" للقيادة الموقفية:

تري نظرية "هيرسي، وبلانشارد - Hersey & Blanchard" أن هناك أساليب قيادية مختلفة تتلاءم مع المواقف المتباينة، وتكيف حسب الموقف الذي يواجهه القائد في أثناء ممارسته للعمل القيادي، وقد أحدثت هذه النظرية تغييرًا كبيرًا في مجال الدراسات القيادية وأساليبها، حيث تبنى كل من "هيرسي، وبلانشارد" موقفًا يمثل أسلوب القيادة الأمثل أو الأكثر فعالية من خلال تحديد الموقف، فإذا تغير الموقف فإن أسلوب القيادة المثالي أو الفعال في الموقف الجديد يمكن أن يكون مختلفًا عن الأسلوب المستخدم بنجاح في الموقف السابق، وتنطلق هذه النظرية من افتراض أن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعًا لنضج المرءوسين، فضلًا عن متطلبات الموقف، وبذلك فإن القائد الفعال هو الذي يستطيع تشخيص الموقف، وتحديد مستوى نضج مرءوسيه، وباستناد القائد إلى هاتين النقطتين فإنه يستطيع استخدام الأسلوب القيادي المناسب، أي أنه لا يوجد أسلوب مثالي في التأثير على سلوك المرءوسين، ولكن مستوى نضج التابعين في موقف معين هو الذي يحدد أي الأساليب القيادية الفعالة يمكنه تحقيق نتائج أعلى.

واعتمدت نظرية الموقف "لهيرسى وبلانشارد" على نتائج الدراسات السابقة في مجال القيادة وخاصة على دراسة جامعة أوهايو وجامعة "ميتشيغان"، ولكن النظرية الموقفية أدخلت القيادة الإدارية إلى أفق أوسع، فنظرية الموقف اعتمدت على بعد الاهتمام بالإنجاز وبعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أساسية ثم تم تقسيم الأساليب القيادية المنبثقة منها على النحو التالي:

- أسلوب الأمر، ويمثل أسلوب المشرف التربوى أو المدير الذى يهتم بإنجاز العمل، فهو الأمر الناهى، وهو الذى يحدد كل شىء؛ متى وأين وكيف يتم إنجاز المهام دون الاهتمام بالجانب الإنسانى أو العلاقات الإنسانية للمعلمين.
- أسلوب التسويق، ويمثل أسلوب المشرف أو المدير الذى يهتم بإنجاز العمل وفى الوقت نفسه يهتم باحتياجات المعلم ويحاول إنجازها ويشاركهم فى الأفكار والخطط ، ويحاول إقناعهم بها أو يبيعها إليهم ولكن يبقى القرار النهائى بين يديه.
- أسلوب المشاركة، ويمثل أسلوب المشرف أو المدير الذى يهتم بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بإشباع احتياجات المعلمين ويشاركهم فى القرار ويمنحهم الحرية فى تنفيذ أعمالهم.
- أسلوب التفويض: وهو الأسلوب الذى يمثل أسلوب المشرف أو المدير الذى لا يهتم بإنجاز المهام والعلاقات الإنسانية، بل يترك الأمر والحرية للمعلم ليتصرف نظرًا لكفايته وقدرته ورغبته على أداء العمل، ويمثل الشكل رقم (٣) هذه الأساليب.

ويوضح الشكل رقم (١٠) الأساليب القيادية فى ظل النظرية الموقفية "نضج التابعين" لـ "هيرسى، وبلانشارد".



شكل رقم (١٠) الأساليب القيادية في نظرية "هيرسي وبلانشارد"

المصدر: الحسن (١٤٢١هـ، ص ١٢٨)

وتجلت النظرية الموقفية لـ "هيرسي وبلانشارد" عن النظريات والدراسات السابقة لها بإيجاد عنصر جديد وهو عنصر (النضج الوظيفي) والنضج الوظيفي: يمثل قدرة المعلم على أداء وإنجاز مهامه ، وكذلك الرغبة في إنجاز ذلك أو الدافعية لإنجاز المهمة، والنضج الوظيفي للمعلم يشتمل على أربعة مستويات مختلفة ، وهي:

• معلم غير قادر على إنجاز المهام وليس له الرغبة في ذلك:

وهذا يمثل المعلم الجديد القادم إلى مهنة الإشراف ، فيظل مهتماً ومتخوفاً من المواقف التعليمية، وعلى عدم دراية بالأنظمة المدرسة، وكذلك عدم وجود علاقة مع الإدارة المدرسية والمدرسين ، فيحتاج إلى بعض الوقت للتكيف مع النظام المدرسي، وذلك بالتدرج من مرحلة إلى أخرى وكذلك العلاقة مع المعلمين القدامى وفي حالة وجود مناهج جديدة تحتاج إلى مهارات وإرشادات من قبل

المشرف والمدير حتى يتم إنجازها، ويتم ذلك من خلال التدريب على المهارات الجديدة ثم يعودون إلى مكانتهم الأولى بالتدرج في أسلوب القائد من أسلوب إلى آخر حسب مستوى النضج الوظيفي للمعلمين.

وهنا يمارس أسلوب الأمر، وهنا ليس الأمر كما يبدو من معنى كلمة الأمر، وإنما هو الأخذ بيد المعلم لتعليمه الأنظمة والمهارات الجديدة خطوة بخطوة من قبل المشرف أو المدير حتى يتمكن المعلم من إتقان المهارة المطلوبة، ثم ينتقل إلى مستوى آخر من النضج الوظيفي وأسلوب قيادي آخر.

• معلم غير قادر على إنجاز المهام وله الرغبة في التعلم والإنجاز

هنا المعلم الجديد والقديم (لتعلم مهارة جديدة) خلال المرحلة الأولى من النضج الوظيفي تطور مستواه ومن خلال التدريب والمساعدة من قبل المشرف أو المدير، ثم تعلم بعض المهارات والأنظمة وأصبح لديهم القناعة بأنهم قادرون على ذلك ولم يصلوا إلى مرحلة الإتقان، فأصبح لديهم الرغبة في أداء العمل، وهنا يمارس أسلوب التسويق، فالمشرف أو المدير يعطى اهتماماً كبيراً بإنجاز المهمة ولكن يعطى اهتماماً آخر بالجانب الإنساني، ويحاول أن يشركهم في القرار، وذلك من خلال إقناعهم بأفكاره ومخططاته التي يضمهرها في عقله الباطن، ولكن يسعى لتبنيهم لذلك، ولكن هو صاحب القرار النهائي في ذلك.

• معلم قادر ولكن غير راغب في إنجاز المهام:

هنا يحدث في المدرسة أن أحد المعلمين قد يمر عليه ظرف من الظروف الدنيوية التي تؤثر في دافعيته ورغبته في إنجاز المهام، على الرغم من تمكنه من أداء المهام وإنجاز الواجبات المنوطة به، وهذه الأحداث مثلاً وفاة عزيز، أو طلاق الزوجة أو غير ذلك.

فأسلوب المشاركة هو الأمثل في مثل هذه المواقف، فالمشرف أو المدير يهتم اهتماماً كبيراً بمساندة المعلم ودعمه معنوياً، وتلمس احتياجاته ومواساته ليشد من

- معلم قادر وراغب؛ أى لديه القدرة أو المهارة لإنجاز المهمة ولديه الرغبة فى ذلك:

بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	١٠	أسلوب المشاركة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية منخفض في الإنج. . .از	أسلوب التسويق الاهتمام بالإنجاز والعلاقات الإنسانية									
	٩		أسلوب الأمر الاهتمام بالإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية									
	٨											
	٧											
	٦											
	٥											
	٤											
	٣											
	٢											
	١											
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠		
			بعد الاهتمام بالإنج. . .از									
		٤	٣	٢	١							
		النضج الوظيفي										

المصدر: الحسن (١٤٢١هـ، ص ١٣١)

إنَّ عدم ملاءمة الأسلوب لمستوى النضج الوظيفي ينعكس بصورة مباشرة على الروح المعنوية للمعلم والدافعية ، ويؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي كاستخدام أسلوب الأمر مع معلم لديه القدرة والرغبة في أداء العمل، فالأسلوب القيادي هو مفتاح النجاح للمشرف أو المدير ، وقد يكون سبباً في فشلها، وقد يؤثر بصورة إيجابية في دافعية المعلمين ، وقد يؤثر سلباً فيها.

لذا يفضل أن يكون المشرف أو المدير حذراً في استخدام أسلوب معين ثابت مع كل المعلمين ولا بد لهما من تنويع الأساليب تبعاً لمدى ملاءمته لهذا المعلم أو ذلك، فكلما تنوعت الأساليب دل ذلك على فعالية القيادة.

وقد طور كل من "هيرسى وبلانشارد" أداة وصف فعالية القائد وتكيفه - Leader Effectiveness and Adaptability تتكون من (١٢) عبارة، لكل واحدة منها أربع إجابات، بهدف معرفة العلاقة بين القائد ومرءوسيه (كما هو موضح في الجدول رقم (٦)).

أداة وصف فعالية القائد وتكيفه "LEAD"

لهيرسى وبلانشارد

الرقم	العبارة	الإجابة
١	في الآونة الأخيرة لم يعد مرءوسوك متجاوبين لمحاادثاتك الودية معهم واهتمامك الواضح برفاهيتهم، وأصبح إنتاجهم متدنياً بشكل مطرد.	أ-أؤكد على استخدام إجراءات محددة، وعلى ضرورة إنجاز المهمة. ب-أوضح استعدادي للمناقشة، ولكن لا أفرض نفسي عليهم. ج-أتكلم مع مرءوسى، وأحدد بعد ذلك الأهداف د-أتعمد ألا أتدخل في شئون مرءوسى.
٢	الملاحظ أن إنجازات مرءوسيك في ازدياد، وأنت لا تزال تعمل لتؤكد من أن مرءوسيك يدركون	أ-أكون علاقة صداقة مع مرءوسى للاستمرار التأكد من أنهم يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الإنتاج المتوقع منهم.

الرقم	العبارة	الإجابة
	مسئولياتهم، كما يدركون مستوى الأداء المنشود.	ب- لا أخذ أى إجراء محدد. ج- أعمل كل ما أستطيع لأجعل المرءوسين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. د- أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها.
٣	مرءوسوك غير قادرين على حل المشاكل بأنفسهم، وبطبيعة الحال تركت لهم أمر حلها، ومع ذلك لا تزال علاقتهم الشخصية وإنتاجهم في مستوى جيد.	أ- أعمل مع مرءوسى، ونشترك معاً في حل المشاكل. ب- أدع مرءوسى يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ج- أعمل بسرعة وبحزم لتوجيه وتصحيح الوضع. د- أشجع مرءوسى على العمل على حل المشاكل، وأدعم مجهوداتهم.
٤	لديك النية في إجراء بعض التغيير، سجل مرءوسيك يشير إلى جودة إنجازهم، ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير.	أ- أدع جميع مرءوسى يشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات. ب- أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب. ج- أدع مرءوسى يقومون بتحديد اتجاهاتهم. د- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرءوسى، على أن أوجه التغيير النفسى.
٥	خلال الأشهر القليلة الماضية، تدنى مستوى أداء مرءوسيك وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف، وكانت إعادة تحديد المسئوليات والمهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية. فمرءوسيك ما زالوا بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهم في الوقت المحدد.	أ- أدع مرءوسى يحددون اتجاهاتهم. ب- أخذ بالحسبان اقتراحات مرءوسى، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف. ج- أعيد تعريف المهام والمسئوليات، ثم أشرف على ذلك بعناية. د- أدع مرءوسى يشاركون في تحديد الأدوار والمسئوليات مع عدم المبالغة في التوجيهات.
٦	تم التحاقك بمؤسسة تسير بكفاءة عالية، كان مديرها السابق شديداً	أ- أعم ما أستطيع لأجعل مرءوسى يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.

الرقم	العبارة	الإجابة
	وحازماً. تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقة الإنسانية داخل إطار المؤسسة.	ب-أكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها. ج-أعتمد أن لا أتدخل في شئون مرءوسى. د-أشرك مرءوسى فى اتخاذ القرارات وأتأكد من تحقيق الأهداف.
٧	تود إجراء تغيير فى تنظيم المؤسسة، والذي سوف يكون شيئاً جديداً على مرءوسى مجموعتك الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التى تهدف إلى التغيير المطلوب، علماً بأنهم يمتازون بالإنتاجية والمرونة فى العمل.	أ-أعمل ما أستطيع لأجعل مرءوسى يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. ب-أكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها. ج-أعتمد أن لا أتدخل فى شئون مرءوسى. د-أشرك مرءوسى فى اتخاذ القرارات، وأتأكد من تحقيق الأهداف.
٨	إنتاجية مرءوسيك وعلاقاتهم الشخصية جيدة، ولكن لديك بعض الشعور بوجود نقص فى توجيه مرءوسيك.	أ-أحدد التغيير وأشرف عليه بعناية. ب-أشرك مرءوسى فى تطوير إجراءات التغيير، وأدع لهم الحرية فى عملية التنفيذ. ج-أستعد أعمل التغييرات كما اقترحت، ولكنى أتولى عملية التنفيذ. د-أتجنب المواجهة، وأدع الأمور تجرى بشكل طبيعى.
٩	عينك رئيسك على رأس مجموعة عمل كانت قد فشلت فى إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير فى الوقت المحدد، حيث أن مرءوسيك لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات ضعيفاً، واجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية علماً أن لديهم المواهب التى تساعد فى إنجاز المهمة.	أ-أدع مرءوسى دون تدخل من جانبى. ب-أناقش الموقف مع مرءوسى، وبعد ذلك أأخذ الإجراءات اللازمة للتغيير. ج-أأخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرءوسى للعمل بطريقة واضحة ودقيقة. د-أساند مرءوسى فى مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة فى التوجيهات.

الرقم	العبارة	الإجابة
١٠	على الرغم من أن مرءوسيك معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب بالمهمة.	أ- أدع مرءوسى يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ب- أخذ بعين الاعتبار توصيات مرءوسى، وأتأكد من تحقيق الأهداف. ج- أعيد تحديد الأهداف، واشرف عليها بعناية. د- أدع مرءوسى يشاركون في تحديد الأهداف بحرية.
١١	حصلت على ترقية في وظيفة جديدة وكان المشرف السابق لا يتدخل في شئون مرءوسيه، وعلى الرغم من ذلك استطاعوا المحافظة على مهامهم واتجاهاتهم والعلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جيدة.	أ- أخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرءوسى للعمل بطريقة واضحة ودقيقة. ب- أشرك مرءوسى في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة. ج- أناقش وضع الإنجاز في الماضى مع مرءوسى، ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. د- أستمّر في ترك مرءوسى دون تدخل من جانبى.
١٢	أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين مرءوسيك، علماً بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالى وحفاظهم بفعالية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة.	أ- أحاول عرض حلى على مرءوسى ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. ب- أدع مرءوسى يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ج- أتصرف بسرعة وبحزم لتصحيح الموقف، وتبنى التوجيهات. د- أشارك في مناقشة المشكلة مع مرءوسى مع تقديم الدعم لهم.

٤ - نظرية القيادة التبادلية:

معظم النظريات والنماذج التى تم استعراضها ومناقشتها آنفا تمثل جانباً كبيراً من مفهوم القيادة التبادلية، حيث يتم التركيز في هذه النظريات على العلاقات الشخصية بين المديرين والعاملين، وفيها يقوم القادة بالتدخل السلوكى الذى يضمن جودة التفاعل بينهم وبين مرءوسيه، ومن أبرز سمات القيادة التبادلية أمران هما: قيام القيادة باستخدام المكافآت الشرطية من أجل تحفيز المرءوسين، وتقديم التدخلات (فقط) حينما يفشل المرءوسين في أداء ما هو متوقع منهم.

وتشير نظرية القيادة التبادلية أو كما يطلق عليها البعض القيادة الإجرائية أو التعاملية - Transactional Leadership إلى عدد من المفاهيم مثل الحث، والإقناع، والعلاقات المشتركة بين القائد و المرءوسين حيث يبدأ أحد الطرفين بالعمل منسجماً مع توقعات الطرف الآخر، وقد قدم "هولاندر - Hollander " مساهمة كبيرة في مجال القيادة الإدارية حينما قام بتطوير أول نموذج للقيادة التبادلية، ونظر إلى أن القيادة عملية ديناميكية تعتمد على التفاعلات الشخصية المستمرة بين القادة والمرءوسين (العمري، ١٤٢٤هـ، ص ٢٥).

وأن معظم بحوث القيادة حتى الثمانينات من القرن العشرين كانت تركز على القيادة التبادلية، وقد نظر بيرنز - Burns إلى أن القيادة تركز على نمطين رئيسيين، هما: القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية التي سيتم تناولها لاحقاً، وأنها يمثلان طرفي مدى متصل ، وتناول باس - Bass (1985) القيادة التبادلية بأنها القيادة التي تركز على توضيح الأهداف، ومعايير العمل، وواجبات ومهام الوظيفة، وتركز كذلك على ضرورة إنجاز المهمة مقابل الحصول على الحوافز والمكافآت التي تلبي الحاجات الشخصية للعاملين.

ويقصد بالقائد التبادلي بأنه القائد الذي يعمل داخل النظام أو الثقافة الموجودة، ولديه ميل لتجنب المخاطر، ويهتم بقيود الوقت، والكفاءة، ويفضل العملية على الجوهر كوسيلة لاستمرار سيطرته، ويحتمل أن يكون القائد التبادلي الماهر فعالاً في الظروف المستقرة، حيث تمثل مقارنة النشاط الفعلي بالأداء المتوقع مسبقاً الإستراتيجية الأكثر نجاحاً، وهذا النمط القيادي يتسق مع علاقة التبادل العادلة بين القائد ومرءوسيه، حيث يقوم القائد بتلبية حاجات المرءوسين مقابل الأداء الذي يحقق التوقعات الأساسية.

القادة التبادليين هم قادة يخاطبون المصالح الذاتية لأولئك الذي يتأثرون بها، بدلاً من تحريك أولئك الذين يقادون للذهاب إلى ما وراء المصالح الشخصية (التحويليين)، ويقدم قادة التبادل إغراءات للتحرك نحو الاتجاه الذي يريده القادة،

وهذا الاتجاه غالبًا ما يلبي المصالح الشخصية للمرءوسين، حيث يتم تبادل الوعود بالمكافآت من أجل التعاون والامتثال من المرءوسين لإنجاز المهمة الموكلة إليهم، وبين كل من "أفوليو، وباس - Avolio. & Bass" أن القائد التبادلي قد يوضح للتابعين هيكل المهمة بالطريقة الصحيحة لأداء الأشياء بطريقة تؤدي إلى استمرار الاعتماد عليه في حل المشكلات.

وهناك بعدان أساسيان لسلوك القيادة التبادلية حددهما:

- التذعيم الشرطي أو المكافأة الطارئة - Contingent reward: حيث يقدم القائد مكافآت إذا عمل الأتباع حسب العقود أو الاتفاق، أو بذلوا الجهد المطلوب، ومن خلال هذا البعد يضع القائد الاتفاقيات والضمانات اللازمة للأداء مقابل تنفيذ تلك الاتفاقيات.
- الإدارة بالاستثناء - Management - by - exception: حيث يتجنب القائد إعطاء توجيهات إذا كانت الطرق القديمة صالحة للعمل، ويسمح للأتباع بالاستمرار في أداء أعمالهم كالمعتاد إذا كانوا يحققون أهداف الأداء، والإدارة بالاستثناء هي شكل من أشكال القيادة التبادلية التصحيحية، وتميل إلى أن تكون غير فعالة إلى حد كبير وخاصة عندما تستخدم بكثافة، وفي كثير من المواقف قد يكون هذا النمط من القيادة مطلوبًا، والإدارة بالاستثناء قد تكون حيوية وإيجابية وقد تكون سلبية، ففي الحالة الإيجابية يقوم القائد بمراقبة الانحراف عن المعايير في مهام المرءوسين، ويعمل على إجراء التصحيح الضروري عند الحاجة مما يستلزم من القادة اليقظة المستمرة للانحرافات عن المعايير، وأما الحالة السلبية من الإدارة بالاستثناء فإن القائد ينتظر حدوث الانحرافات عن المعايير ثم يقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

٥ - نظرية التفاعل بين القائد والعضو :

وتبني هذه النظرية مدخلًا مختلفًا عن المداخل السابقة، حيث تصور القيادة على

أنها عملية تركز على التفاعل بين القادة والأتباع بحيث يكون هذا التفاعل هو النقطة المحورية في عملية القيادة، وقد طرحت هذه النظرية قبل (٢٥) عامًا.

وفي الدراسات الأولى لهذه النظرية كان ينظر إلى علاقة القائد بوحدة العمل كله على أنها سلسلة من ثنائية رأسية تصنفان بأنهما نوعان مختلفات:

- المجموعة الداخلية: الثنائية بين القائد والعضو والتي تستند لعلاقات الدور.

- المجموعة الخارجية: التي تستند إلى الجانب الرسمي للوظيفة.

ويصبح الأتباع أعضاء في المجموعة الداخلية بناء على قدرتهم على التكيف مع القائد، بينما الأتباع الذين يحافظون فقط على العلاقات الهرمية الرسمية مع قائدهم يصبحون أعضاء في المجموعة الخارجية، ويتلقى أعضاء المجموعة الداخلية نفوذًا وفرصًا ومكافآت إضافية، بينما يتلقى أعضاء المجموعة الخارجية المزايا المحددة للوظيفة.

٦ - النظرية التحويلية:

يعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه البحوث في الثمانينيات، وقد تمت صياغة هذا المصطلح من قبل "داونتون" إلا أن ظهوره مدخلًا مهمًا في القيادة كان على يد "جيمس" ماكجريجر بيرنز. ومفهوم القيادة التحويلية: هي العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع وهي عملية تسعى لتغيير الأفراد وتحويلهم وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، كما أنها تشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادات ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية.

للقيادة التحويلية مجموعة من العناصر منها:

- القدرة الخارقة "الجاذبية": أو التأثير القائم على القدوة والمثال.

- الحفز الإلهامى : وذلك بإثارة المرءوسين بحب التحدى وإتاحة الفرصة للمشاركة.

- الاستشارة الفكرية: وذلك باستشارة تفكير المرءوسين وأفكارهم المبدعة.

- الاهتمام بالفرد: وذلك بالاهتمام بالحاجات الشخصية لكل فرد لتحقيق الإنجاز.

كما أن هنالك بعض الكتاب الذين تناولوا النظريات القيادية من خلال جوانب متعددة يمكن إيجازها فيما يلى :

• تقسيم نظريات القيادة طبقاً لعدد من المعايير:

أولاً: نظريات التأثير على المرءوسين :

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التى تمكن القادة من التأثير على مرءوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهى من أوائل النظريات القيادية ومنها:

- السمات القيادية: وهى صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرءوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به.

- القدوة : حيث يقوم المرءوسون بتقليد قائدهم الذى يعتبرونه نموذجاً لتصرفهم، وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة فى نفوس مرءوسيه.

- الحزم والإصرار: يستجيب المرءوسين لقائدهم نتيجة حزمه فى طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادةً صريحاً وواضحاً فى طلبه .

- التبرير المنطقى: القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره لهم .

- التودد للمرءوسين والثناء عليهم:

- بعد ذلك يطلب منهم ما يراود أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه .

ثانياً : نظريات سلوك القائد وقدراته :

تطورت هذه النظريات عن سابقتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرء وسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات :

- القائد السلطوى: هو القائد الذى لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرءوسيه، وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة .
- القائد الميال للإنجاز :
- بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره .
- القدرة على حل المشاكل :
- فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكياً وقادراً على وضع الخطط والإستراتيجيات و صنع القرارات الفعالة.
- القدرة على المبادرة: فالقائد الفعّال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل و الثغرات.
- القدرة الفنية : بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذى يمتلك قدرات فنية فى العمل الذى يديره أكثر صلة بمرءوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية .
- دعم المرءوسين: فالمدير الذى يشجع مرءوسيه و يثنى عليهم و يمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.

- التغذية الراجعة :وهى خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالاً، بحيث تمكن المرءوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التى يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعال وفى ذلك تعزيز إيجابى لهم .

ثالثاً : نظريات النمط القيادى :

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذى ينشأ عن مجموعة توجهات القائد و بناءً على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرءوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادى والذى قد يكون فعالاً أو غير فعال، ومن هذه النظريات :
١ - أنماط استخدام السلطة : أى مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التى وضحت هذه الأنماط ومنها :

أ- نموذج " وايت ولييت " : ومن هذه الأنماط ما يلى :

- السلطوى "الأوتوقراطى" : حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرءوسين الإطاعة والاستجابة .

- النمط المشارك : وهو النمط الفعال فى هذا النموذج حيث يشترك المرءوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى "الإدارة بالتجوال"، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرءوسين أثناء الجولات التى يقوم بها على أقسام المنظمة، ويتخذ فى هذا النمط قراره بأسلوبين هما :

- القرار بالإجماع : بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذى يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .

- القرار الديمقراطى : القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .

- النمط المتسبب : وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفى بإعطاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

ب- نموذج "تانبوم و شميدت" :

ويسمى "نظرية الخط المستمر في القيادة"، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرءوسين تنفيذها .
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرءوسين .
- يحاور المرءوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم .
- يستشير المرءوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءً على رأى الأغلبية .
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرءوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
- يعطى الحرية الكاملة للمرءوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

ج- نموذج "ليكرت" :

حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

- المتسلط الاستغلالى: يتخذ القرار ويلزم المرءوسين بتنفيذه .
- المتسلط النفعى: يحاور المرءوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه .
- الاستشارى: يستشير مرءوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركةهم فى بعض جوانب القرار .

الجماعى/ المشارك: تتم مشاركة المرءوسين فى صنع القرار الذى يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادى لاعتقاده بفعاليته، وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا و الدنيا فى مجال صنع القرار.

٢- أنماط تعتمد على افتراضات القائد: ومنها

أ- نموذج "مكربور" :

نظرية (x) يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب فى العمل و يتهرب منه

ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات .

نظرية (y): يفترض القائد فيها أن المرءوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرءوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة و التهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب - نموذج أوشى "نظرية Z":

ويفترض "أوشى" أن الفرد الأمريكى يختلف في ثقافته عن الفرد اليابانى، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشى) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالى: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معاً، التنظيم الرسمي و البيروقراطى مصحوباً بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الاحترام المتبادل .

رابعاً: النظريات الموقفية فى القيادة:

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادى محدد، فالموقف الذى يتواجد فيه القائد هو الذى يحدد فعالية القائد، ومن هذه النظريات :

١ - نموذج "فيدلر": فى هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما :

- الأمر الأول: وصف القائد لمرءوسه الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه

جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرءوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

الأمر الثانى: الموقف القيادى و يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها :

- علاقة القائد بمرءوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).
 - هيكلية المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).
 - قوة القائد: قد يكون قوياً (ق) أو ضعيفاً (ض).
- وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففى أحد المواقف (س، غ، ص) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفى المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.
- وفى المواقف الثلاثة الباقية: (ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية .

٢ - نموذج "هاوس وإيفانز":

أطلقا عليه "المسار والهدف"، وأن المهمة الأساسية للقائد هى توضيح الأهداف للمرءوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية فى هذا النموذج فهى:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء .
- صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس و قدراتهم.
- أما الأساليب القيادية التى يمكن للقائد استخدامها فى ظل هذه الظروف فهى:
- المساند: يهتم بحاجات المرءوسين و راحتهم و يخلق جو عمل مريح لهم .
- المشارك: يعطى المرءوسين المجال للمشاركة فى صنع القرار .

- الإجرائى: يزود المرءوسين بالإجراءات و التعليمات و التوقعات بشكل واضح .

- الإنجازى أو التحدى: يضع للمرءوسين أهدافاً تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم و تشعرهم بثقة قائدهم بهم.

٣- نموذج "فروم و ياتون":

أطلقا عليه "مخطط عملية صنع القرار" وفيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذى يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا)، وتتعلق هذه الأسئلة :بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلية المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرءوسين، مدى قبولهم للقرار الذى يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرءوسين فى تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة واحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرءوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهى:

- يصنع القرار لوحده .
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرءوسين .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة .
- يصنع القرار بشكل جماعى مشترك.

٤- نظرية الشبكة الإدارية :

استطاع روبرت بلاك و جين "موتون" فى عام ١٩٦٤م تصنيف السلوك القيادى فى خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة فى كل منها ببعدين أساسيين هما : درجة الاهتمام بالإنتاج ، ودرجة الاهتمام بالأفراد.

٥ - القيادة الأبوية (٩+٩):

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادى، القيادة السلطوية)، ويرمز له (٩+٩) باستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق (٩ / ٩)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (٩ / ١) مع الجانب القاسى من (١ / ٩) معًا، فتجتمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الذى يعطف على أولاده ولكنه صارمًا معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة و إدراكًا للأمور .

٦ - القيادة المتقلبة:

وتتكون هذه القيادة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها، مما يناسب طبيعة المرءوسين ويساعد القائد فى الحصول على المنفعة الشخصية التى ربما يهدف إليها، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله و يضلله.

المراجع

- ١- أحمد ماهر (٢٠٠٣م): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الأسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- ٢- الحسن بن محمد المغيدى (١٤٢٥ هـ): الإشراف التربوى الفعّال ،الرياض، مكتبة الرشد.
- ٣- أندرودى ووالاس سيزلاقي، مارك جى (١٤١٢هـ): السلوك التنظيمى والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٤- جيمس وليامز (٢٠٠٣م): فن الإدارة المدرسية: دليل عملى لأصحاب الأدوار الإدارية فى العملية التعليمية، ترجمة: خالد العامرى، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ٥- رعد حسن الصرن (٢٠٠٤م): نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ (٤٠١) نظرية فى الإدارة وممارساتها ووظائفها ، دمشق ، دار الرضا للنشر.
- ٦- سالم بن سعيد القحطانى (١٤٢٢هـ). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادى العالمى ، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٧- سيد محمود الهوارى (١٩٩٩م): ما بعد المدير الفعّال؟: القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ ٢١، القاهرة مكتبة، عين شمس.
- ٨- عبد الرحمن أحمد هيجان (١٤١٤هـ): نموذج الإشراف الموقفى: مدخل عملى لتدريب المديرين والمشرفين ". الإدارى، ع ٥٤، س ١٥، معهد الإدارة العامة، مسقط.

- ٩- عمر حسن مساد (٢٠٠٥ م): الإدارة التعليمية، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع
- ١٠- قاسم بن عائل الحربى (١٤٢٥ هـ). القيادة المدرسية فى ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة . الرياض . مكتبة الرشد.
- ١١- ماهر محمد صالح حسن (٢٠٠٤ م): القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم ، عمان، دار الكندى للنشر والتوزيع.
- ١٢- محمد بزيح العازمى (١٤٢٧ هـ): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٣- محمد حمادات حسن (١٤٢٦ هـ): القيادة التربوية فى القرن الجديد، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ١٤- محمد عبد الله آل ناجى (١٤٢٦ هـ): الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٥- نواف كنعان (٢٠٠٢ م): القيادة الإدارية ، عمان ، مكتبة دار الثقافة.
- ١٦- نورث هاوس بيترج (١٤٢٧ هـ): القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية .
- ١٧- وليد أحمد أسعد (٢٠٠٥ م): الإدارة التعليمية، عمان ، مكتبة المجتمع العربى.
- ١٨- يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢ م): أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة فى مصر، مجلة التربية، العدد (٧)، السنة (٥)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.