

الباب الثالث :

نظريات القيادة

الفصل السابع : الدراسات الكلاسيكية فى القيادة

مقدمة

لا يوجد أصل علمى كتب فيه الكتاب والباحثين والمفكرين أكثر من موضع القيادة Leadership ، وخلال العصور التاريخية تزايد الاعتراف والاهتمام بأهمية دراسة وبحث القيادة ، بدأ من علوم الفلسفة والكتابات السياسية العامة وانتهاءً بالعلوم المتخصصة ، فلقد تنازع الاهتمام بمفهوم القيادة أو النمط الإدارى الأمثل رجال الحروب ورجال الأعمال والحركة البروتستانتية ورجال السياسة وحتى ألعاب كرة القدم ، الجميع حاولوا المساهمة فى وضع مفهوم القيادة .

وبالتالى أصبح مفهوم القيادة أو النمط الإدارى عنصر مشترك ممتد خلال كل الكتابات فى السلوك التنظيمى حيث ساهم فى ذلك علم النفس وعلم النفس الاجتماعى وعلم النفس التنظيمى وعلم النفس الصناعى وعلم الاجتماع ، كما أن مفهوم القيادة عنصر مشترك بين كتابات الإدارة العامة وإدارة الأعمال والعلوم السياسية ، وبالتالى فإن هناك مقالات وكتب لا حصر لها ظهرت لكى تحاول كل منها أن نصف النمط القيادى الصحيح .

وحتى الآن وباستثناء بعض المحاولات الناجحة ما زلنا نطلق على مفهوم القيادة "الصندوق الأسود" أو على الأقل مفهوم غير موضع تماماً ، لقد عرف المفهوم بأنه المدى الذى يستطيع فيه فرد معين أن يؤثر على الأداء الإنسانى ، ولكنه كان ينظر إليه على أنه عمل داخلى أو ظاهرة خاصة لا يمكن استقدامها إلى دائرة الضوء .

وعودة إلى مراجعة هذه الكتابات نجد أن هناك أمرين رئيسيين الأول هو أن كمية البحوث والدراسات فى القيادة والأنماط الإدارية الفعالة تعادل النماذج والأطر النظرية التى وضعت لوصف هذا المفهوم ، وقد يقودنا هذا بالضرورة إلى القول أن كل مدير له نظريته الخاصة به ولديه تصور كامل عن

أحسن وأفضل طريقة لقيادة المرؤوسين وهذا الموقف نابع من خبرته الشخصية وإدراكه للأمور وليس مبنى على بيانات موضوعية .
الثانى هو أن هناك دليلاً بسيطاً على أن هناك اتفاق محدود على ماهية القيادة كمفهوم ، فبعض الأفراد يستخدم مفهوم القيادة لوصف مركز الفرد فى الهيكل التنظيمى ، وانطلاقاً من هذا التعريف فإن رئيس المنظمة هو القائد لأنه يشغل أعلى مركز فى المنظمة ، بينما أفراد آخريين يستخدموا لفظ القيادة Leaders لوصف خصائص معينة منحت للأشخاص ، وعادياً نسمع عبارة أنه "ولد لكى يكون قائداً .

كما أنه هناك تعريف حديث نسبياً ينظر إلى القيادة باعتبارها طبقة معينة من السلوك Cartegory of behavior وفى ظل هذا الوصف الأخير فإن القيادة تبدو كعملية ديناميكية تكون بها الشخص فى حالة معينة من خلالها يتبعه الآخرون .
وإذا كان التعريف السابق ينطوى على الكثير من التجريد والرسمية إلا أن عالمان كبيران ككاتز وكان 1975 , Katz , Kahn اعتمدا على هذا التعريف عندما قالوا أن القيادة هى تأثير لخلق الامتثال الآلى من خلال اتجاهات روتينية فى المنظمة

وإذا نظرنا إلى القيادة باعتبارها حالة ديناميكية خصوصاً أنها ترتبط بدوافع العمل فعندئذ نعرف أن التعريف الأخير هو الأكثر مناسبة لدراستنا حيث نربط بين القيادة وبين الاستحواذ على القوة لتحقيق أهداف القيادة وما يتطلبه ذلك من خلال دوافع الأداء فى المتأثرين بأهداف القيادة .

الدراسات الكلاسيكية فى القيادة

مع الاعتراف بالصعوبات السابقة الخاصة بالمفهوم فإن مراجعة بعض الدراسات التى اصطلح على تسميتها بالدراسات الكلاسيكية فى مفهوم القيادة يمكن أن تمثل مرحلة من تحليلنا للنظريات الحديثة وأنماط القيادة .

دراسات جامعة أيوا Iowa فى القيادة

أجريت الدراسة الرائدة فى القيادة فى أواخر عام 1930 بإشراف وتوجيه عام من كيرت لوين Kurt Lewin فى جامعة Iowa ويعتبر كيرت لوين وباعتراف الجميع واحد من أهم المنظرين فى نظرية المعرفة وفى ديناميكيات الجامعة ، كما شارك فى الدراسة¹ رونالد ليببيت و رالف وايت Ronald Lippitt & Ralph White .

وفى هذه الدراسة تم تشكيل نوادى للهوايات تتكون من الصبية فى العاشرة من العمر ، وكل مجموعة أو نادى خضع لثلاث أنماط مختلفة من القيادة الأتوقراطية (السلطوية) والديمقراطية والفوضوية .

كان القائد السلطوى Authoritarian leader موجهاً للأفراد ولا يسمح بأى نوع من المشاركة وهذا القائد يعمل على توجيه انتباه الأفراد عندما يقيم أو ينتقد ولكن يحاول أن يكون ودياً .

وكان القائد الديمقراطى democratic leader يشجع على إجراء المناقشات فى الجماعة وفى تشجيع على اتخاذ القرارات ولكن يحاول أن يكون موضوعى فى تقييمه وفى انتقاده ليكون ممثلاً لروح المجموعة التى يقودها .

كان القائد الفوضوى Laissez faire leader يعطى حرية كاملة للجماعة بمعنى آخر هو لا يعتبر قائداً.

¹ Lewin, Kert, Ronald lippitt and R. White, pattern of aggressive behavior in experimentally created social climates, journal of social psychology, 1939, PP. 271 – 275

وتمت ممارسة الثلاث أنماط القيادية تحت ظروف تجريبية لاستكشاف تأثيرهم على متغيرات مثل الرضا عن العمل Job Satisfaction والإحباط - العدوان Frustration - aggression .

وتضمنت الرقابة على التجربة الآتى

1- شخصية القائد وخصائصه الجسمية "الفيزيائية"

القادة المفترض أنهم يمثلوا أنماط مختلفة من القيادة كانوا يتناوبوا عليهم كل ستة أسابيع من جماعة لجماعة أخرى .

2- خصائص الأولاد

كل الأولاد كانوا بنفس الدرجة من الذكاء والسلوك الاجتماعى .

3- الموقف المادى والأدوات

التجارب أجريت فى نفس الغرفة واستخدمت نفس الأدوات فى كل المجموعات .

ولقد تم التحكم فى تلك الأساليب الرقابية فى التجربة لضمان أن نمط القيادة فقط هو الذى يترتب عليه التغير فى المتغيرات التابعة من رضا أو إحباط - عدوان .

نتائج الدراسة

كانت بعض نتائج دراسة أيوا قاطعة تماماً والبعض الآخر ليس قاطعاً وكان

أكثر النتائج قطعية هو أن الصبية بوجه عام يفضلون القائد الديمقراطي حيث قرر

تسعة عشر طفل من بين عشرين طفل أنهم يفضلون القائد الديمقراطي أكثر من

تفضيلهم للقائد الأتوقراطى والمثير للدهشة أن الطفل الوحيد الذى قرر أنه يفضل

القائد الأتوقراطى كان ابن لضابط عسكري مقيم بالجامعة . وأوضح وجهة نظره

فى ذلك بأن القائد الأتوقراطى كان صارماً فى معاملته وأن هذا الطفل يفضل تلك

الصرامة بينما التسعة عشر الآخرين لم يدون اتجاهات إيجابية نحو القائد

الأتوقراطى بقولهم أنه لا يريد أن يدعنا نفعل ما نريد ، هو فقط يريد أن يحصل

عليه بسرعة كما هو يريد .

وكان إعجابهم بالقائد الديمقراطي نابعاً من كونه لا يريد أبداً أن يكون هو الرئيس

ولكنهم هم كانوا يرغبون فى أن يكون رئيسهم .

الأولاد أيضاً فضلوا القيادة الفضوية عن القيادة الأتوقراطية في سبعة حالات من العشرة حالات .

بينما تأثير نمط القيادة على الإنتاجية بشكل مباشر لم يتم فحصه جيداً في هذه الدراسة حيث التجارب قد صممت بصفة مبدئية لفحص أنماط السلوك العدوانى التى تنتج من الأنماط الثلاثة للقيادة .

بوجه عام يمكن تلخيص نتائج أنماط السلوك العدوانى الناتج من الأنماط الثلاثة للقيادة كالتالى

- 1- أن أربعة مجموعات من أصل خمسة مجموعات تكيفت مع نمط القيادة ولم تنتج رد فعل عدوانى فى ظل القيادة الديمقراطية بل انتخب نمط متكيف للسلوك .
- 2- واحدة من أصل خمسة مجموعات من القيادة الديمقراطية أنتجت رد فعل عدوانى ولم تستطيع التكيف .
- 3- كان رد الفعل العدوانى والسلوك التكيفى هو رد الفعل للإحباط الناتج عن نمط القيادة الأتوقراطى .
- 4- أن درجة عدوانية السلوك كانت تخف عندما القائد الأتوقراطى يترك الغرفة أو عندما يبدأ تحول مناخ القيادة من القيادة الأتوقراطية إلى القيادة الحرة .
- 5- مناخ القيادة الفوضى أنتج أكبر عدد من التصرفات العدوانية من الجماعة .

بوجه عام يمكن القول أننا نستطيع أن نخرج من دراسات أيوا بعد ملاحظة تلك المجموعة من الأولاد ما يلى

- 1- الأسلوب الديمقراطى يمكن أن ينجح بصفة خاصة فيما يتعلق بتنمية الأصالة والإثارة .
- 2- أن الأتوقراطية يمكن أن تخلق السلوك العدوانى داخل الجماعة نحو بعضهم البعض كنوع من رد الفعل لسلوك القائد نحو بعضهم البعض ، كنوع من رد الفعل لتحملهم المسؤولية عن أخطاء غيرهم .
- 3- قد تخلق الأتوقراطية شعوراً خفياً بعدم الرضا لا يظهر أمام العين مباشرة .
- 4- فى ظل الأتوقراطية يقل شعور الفرد بفرديته وذاته ويتزايد اعتماد على غيره

5- فى ظل الديمقراطية تزىء جماعفة التفكير وفسوء العلاقات جو الصءاقفة .

نقء ءراساء ءامعة أفا

أنه من الءطورة بمكان سءب تعمفم نءاء ءراساء لفااء وءاءاء على المنظماء ، فهؤلاء الأطفال فى مرءلة سن ما قبل البلوغ والءفن يصنعون الماسكاء وفنقشون على قءع الصابون فءءلفون كلفاً وءزئفاً عن الرءال البالغفن الءفن فعملون فى منظماء ءاء ءرءة عالفة من الرسلفة وءاء ءرءة عالفة من الأءقفء . ولكن على الرغم من ءلك فأن هءة الأءربة لها قفمة أارفءفة كففرة فقء كائنا المءاولة الرائءة للءعرف على أأأفر نمط القفاءة على الجماعة . كما أنها كائنا المءاولة الأولى فى أءللل القفاءة الءى أءسءءم المنهء العلمف من ءلال بناء أءربف مءكم والأكءر أهففة أنها أوضءنا أن الأنماط المءءلفة من القفاءة أءءء رء فعل مءءلف فى نفس المءموعة .

ومما فبئر الءهشة أنه بالإضافة إلى أن هءة الءراساة قء أءاراء النشاط فى ءراساء أءرى أساء على نفس هءا النموءء العام فقء أقتبسه وطبقه الإءارفون الأءبفقفون، كما أصبح مباء أسفى فى حركة العلاقات الإنسانفة الءى انءعشاء فى العقء الءى آلا الحرب العالمفة الأنافة .

كما أن الأءرب من ءلك أن كءر من مرافع إءارة الأعمال طبقت هءة الأسالف فى القفاءة باءبارها الأنماط السائءة بالرغم من أن أءلءها مساءمة من ملاءظة عءء قلفل من الأطفال فى موقف معملف فى ءامعة مءفنة فى الغرب الأوسط .

ومن ناأفة طرق البءء العلمف المساءءمة فى إءراء الءراساء فأن ءراساء أفا كما هو الءال فى ءراساء الهوئورن غالباً ما فنققص من قءرها وقءرءها على الأعمفم ، فمراءعة طرق البءء العلمف الءءفءة فى العلوم السلوكفة آبفن لنا أن كءفر من المءعفراء ام آكن مءكمة الأأفر أثناء الأءربة .

تعارض نمط القيادة الديمقراطي مع نظرية التنظيم

تعتبر دراسات أيوا وما توصلت إليه من نتائج تبسيط مغالى فيه أدى إلى رغبة معظم البحوث فى التحول إلى النظام الديمقراطى ولكن النمط الديمقراطى من جهة أخرى يتعارض مع الشكل الهرمى للهيكل التنظيمى ، والشكل الهرمى يرتكز على القانونية والسلطة الرسمية وبالرغم من أن هذا الشكل الهرمى يرتكز على القانونية والسلطة الرسمية وبالرغم من أن هذا الشكل الهرمى يتعدّل بطرق كثيرة فما زال من المستبعد أن يلغى تماما وسيظل المدير دائماً يمتلك السلطة التى تمكنه من إرغام المرؤوسين على التصرف والسؤال إذن ، هل يمكن لنمط القيادة الديمقراطى الذى يهتم بالفرد يمكن أن يتكامل مع هياكل تنظيمية هى فى أساسها تسلطية ،

فالفنوذ والقوة التى تمارس فى كثير من المدرجات الإدارية لا تتبع من أفرادها ، بل تتبع من سلطة الهيكل التنظيمى الرسمى الذى يمثل مصالح أصحاب الملكية أو الحكومة وربما المستهلكين أو الجمهور .
ومن ناحية أخرى فإن مبدأ وحدة الأوامر يتعارض أيضاً بدرجة ملحوظة مع الفلسفة التى تهتم بالجماعة .

وبالرغم من ذلك فمن الواضح أنه لا أحد يعترّم العودة إلى نموذج الرجل الآلى الذى وجد قبل دراسات الهوثورن والذى أشرنا إليه فى الباب الأول عند عرض نماذج الدوافع فى السلوك الإنسانى كما أن الارتباط بفلسفة القيادة الديمقراطية التى تركز اهتمامها على العاملين قد خفت وطأته وأصبح هناك اتجاه جديد للقيادة "المتجه إلى الواقع" .

ومن ناحية أخرى فإنه خلال الخمسينيات من القرن الحالى ظهرت بعض الأبحاث التى تتناقض فى نتائجها مع ما ذهب إليه دراسات أيوا من تعميم .

فقد وجد كل¹ من فليشمان وهاريس وبرت E.A., Fleishman Edwin, F., Harris and H., Burttt فى دراسـتهم عن القيادة والإشراف فى الصناعة ما يدل على ان رؤساء العمال الموجهين لمؤوسيتهم والذين يهتمون بكيفية أداء العمال لأعمالهم أكثر مهارة من المشرفين الذين يعتمدون على حرارة العلاقات مع المؤوسين وبناء الثقة والصدائة ، كما وجد أن الشكاوى والتظلمات من المؤوسين الذين يتميز رؤسائهم بالتوجيه لا تزيد عن تظلمات المؤوسين الذين يخضعون لقيادة دمئة الأخلاق .

كما وجد ستانلى سيشور² Stanley, WE., Seashore بعد ذلك فى دراسة عن القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية أن القيادة المتراخية والمبالغة فى رعاية الموظفين لا تساعد على الارتفاع بالروح المعنوية للأفراد .

1. ¹ Fleishman , Edwin E.A. Harris and Harold E., Burttt, leadership and supervision in industry, Bureau of Educational research the ohio state university 1955

²Stanely ,E ,Seashore " Administrative leadership and organizational Effectiveness ,

دراسات ولاية أوهايو فى القيادة

تمدنا الدراسات التى أعدها مكتب بحوث الأعمال فى جامعة ولاية أوهايو عن القيادة⁽¹⁾ فى أوائل الخمسينيات من هذا القرن بما قد يكون أحسن البيانات عن وظائف ماهية القيادة .

ولهذه المعلومات أهمية خاصة لان هذه الدراسات اهتمت إلى درجة كبيرة بالقيادة فى المنظمات الرسمية وبصفة خاصة فى السلاح الجوى للولايات المتحدة ، وتمثل تلك الدراسات نتائج سبعة سنوات من العمل الدائم تبدأ من سنة 1945 إلى سنة 1953 ولكن لم تنشر النتائج التى أسفرت عنها هذه البحوث إلا فى عام 1957 .

فى عام 1945 أجرى مكتب بحوث الأعمال فى جامعة ولاية أوهايو سلسلة متسقة من الدراسات الشيقة فى القيادة . فقد تكون فريق متعاون متكامل من الباحثين من علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد .

سعى هذا الفريق إلى تطوير واستخدام قامة استقصاء وصف سلوك القائد Leader behavior description questionnaire (L.B.D.Q) وهى قائمة استقصاء مهيكلة تسعى إلى وصف سلوك القائد كما هو فى الواقع العملى بدون أى توجيهات عن مدى كون هذا السلوك القيادى فعال أو غير فعال ، وهدف هذه القائمة تحليل السلوك القيادى فى ظل مجموعات متعددة وفى مواقف متعددة .

الدراسات أجريت على قائدى القوات الجوية وعدد من فريق القاذفات ، الضباط ، والأفراد ضباط الصف وكذلك الإداريين المدنيين فى قسم البحرية ، والمشرفين الصناعيين ، المنفذين الإداريين فى المنظمات الإقليمية ، الجهاز الإدارى فى الجامعات ، المدرسين ، الرؤساء والمرؤوسين لهم ، وقادة طلاب مختلفين ومجموعات مدنية .

(1) Ralph, M., Stogdill and Alvin, E., Coons, Leader behavior

ولاكتساب صدق التوصيف الواقعي لأنماط القيادة السائدة بين الأفراد كان لابد من ابتداء الدراسة بافتراض رئيسي معلى وهو أنه لا يوجد نمط قيادي فعال أو نمط قيادي غير فعال وأن ما يقر به القادة عن أنه الأسلوب القيادي هو النمط الفعال للقيادة ، كما بدأت الدراسة بافتراض أنه ليس هناك تعريف واحد مقبول أو مرضى عن القيادة إنما هناك تعريفات متعددة .

ولإجراء اختبارات الصدق على مقياس القيادة ، فإن الدراسة بدأت بخطوة أولى بتجريب الاستقصاء فى عدد من المواقف المتعددة والمختلفة للتعرف على استجابات المبحوثين للاستقصاء .

كما أجرى تحليل عاملى لقياس الارتباطات الداخلية لعناصر قياس السلوك القيادي، وكانت الاستجابات متسقة ومتوافقة كمؤشر على مدى صدق المقياس .

لقد كشف مقياس القيادة على وجود نمطين من القيادة النمط الأول هو القائد المنظم للعمل Initiating structure بينما النمط الثانى هو الاحترام والاعتبار للمرؤوسين Consideration .

أجرى الدراسات الأولى أندرو هيلين وجيمس ونر Andrew W. Halpin & James winer لفحص 52 من طاقم القاذفات .

وقد أجرى تحليل عاملى على وصف السلوك القيادي للقادة كما أوضح الباحثان أن السلوك القيادي الذى وضعه 300 فرد من أعضاء طاقم القاذفات كان يشير إلى القيادة الموجهة بالاحترام والاعتبار لمشاعر المرؤوسين consideration وذلك بنسبة 49.6% لتباين العامل العام .

وعامل التوجه بالاحترام والاعتبار لمشاعر المرؤوسين يعنى أن العلاقة بين القائد وبين المرؤوسين تتسم بالصدقة والثقة والاحترام والعلاقات الودية الدافئة .

بينما المكون الثانى لأنماط القيادة وهو القائد الموجه بتنظيم العمل أو المنظم للعمل كان تباين العامل العام يمثل نسبة 33.6% ، ويقصد بالقائد المنظم للعمل هو أن القائد ينظم ويحدد ويعرف العلاقة بينه وبين أعضاء فريقه ، ويحدد الدور الذى

القائد ينظم ويحدد ويعرف العلاقة بينه وبين أعضاء فريقه ، ويحدد الدور الذى يتوقع من كل فرد أن يؤديه ويحدد قنوات الاتصالات تحديداً جيداً كما يحدد طرق أداء الأعمال المطلوبة تحديداً واضحاً لا يحيد عنه المنفذ .

وكانت نسبة التباين حول العامل العام لنمطى القائد المنظم للعمل والقائد الموجهه باحترام واعتبار مشاعر المرؤوسين كان 83.2 % فى تلك الدراسات .

وجدت الدراسات المتعددة التى تلت تلك الدراسة نفس النمطين للقيادة وذلك فى كل مواقف القيادة وفى ظل المنظمات المختلفة . ولقد أكد الباحثين بمفهوم الدقة والحنر أن هذه الدراسات كانت تهدف إلى توضيح كيفية تعامل القادة فى المواقف القيادية المختلفة .

وعلى الرغم من التعدد فى المصطلحات التى تستخدم دائماً فى دراسات القيادة فإنه يمكن القول أن ما أطلقت عليه دراسات أوهايو مفهوم Initiating structure هو التوجه بالعمل أو بالأهداف Task or goal Orientation كما أن مفهوم consideration Orientation هو التوجه بالاعتراف باحتياجات العاملين ومحاولة إشباعها .

تقييم دراسات ولايات أوهايو

أن الأهمية الرئيسية التى قدمتها لنا دراسات ولاية أوهايو هى أنها كشفت عن نمطين رئيسيين من أنماط القيادة كما كشفت عن أهمية التوجه بالأعمال أو المهام والتوجه بإشباع احتياجات المرؤوسين باعتبارهم مدخلين متباعدين من الأنماط القيادية وأن هذه الفجوة الكبيرة بين المدخلين هى نفس الفجوة التى بين حركة الإدارة العلمية وبين حركة العلاقات الإنسانية .

وبالرغم من الإسهام المتميز الذى قدمته دراسة أوهايو إلا أن هناك وجه آخر للعملة وهو أن البيانات التى يمكن تجميعها من استخدامنا لقائمة استقصاء ولاية أوهايو لا يمكن تعميم نتائجها إلا بعد إجراء بعض التكيفات عليها وإثبات مدى صدقها وقدرتها على التعميم .

وسنعرض تفاصيل طرق البحث العلمى المستخدمة واختبارات الصدق والثبات والنتائج الإحصائية للبحث .

طرق البحث العلمى والقياس والصدق لدراسات أوهايو

ولتوصيف مفهوم القيادة وضع الباحثون عدد من العبارات الوصفية 1790 عبارة تم اختزالها إلى 15 عبارة ممثلة لكل عناصر مقياس القيادة . ويشمل كل عنصر من عناصر المقياس العديد من العبارات الوصفية التى تحدد مكونات العنصر أو المكون للقيادة واهم تلك العناصر أو المكونات هي

(1) العضوية فى المجموعة

ويشمل هذا العنصر أو المكون

- أ. الاندماج Involvement مع باقى أعضاء الجماعة (4 عبارات)
- ب. التفاعل غير الرسمى informal interaction ويشمل 5 عبارات
- ج. التبادل المشترك للخدمات ويشمل 6 عبارات

(2) التكامل

ويشمل هذا العنصر أو المكون

- أ. الامتثال لسلوك أفراد الجماعة ويشمل 6 عبارات .
- ب. خلق مناخ العمل المناسب لأعضاء الجماعة ويشمل 4 عبارات
- ج. دعم الأفراد للتكيف الاجتماعى ويشمل 5 عبارات
- د. تخفيض الصراع داخل الجماعة ويشمل 5 عبارات

(3) التسلط

ويشمل هذا المكون

- أ. وضع القيود على حرية اتخاذ القرارات ويشمل 8 عبارات
- ب. وضع القيود على حرية السلوك والتصرف ويشمل 6 عبارات

ج. وضع القيود على حرية التعبير ويشمل 5 عبارات

4) الاتصالات

- أ. تسهيل تداول المعلومات بين الأعضاء ويشمل 4 عبارات
- ب. تجميع المعلومات من الأعضاء ويشمل 4 عبارات
- ج. إدراك الأحداث الخاصة بالأعضاء ويشمل 6 عبارات
- د. تقديم المعلومات للأعضاء ويشمل 8 عبارات

5) التنظيم

- أ. وضوح المهام للقائد ويشمل 4 عبارات
- ب. وضوح الدور للأعضاء ويشمل 9 عبارات
- ج. تحديد العلاقات بين الأعضاء ويشمل 5 عبارات

6) المبادأة

- أ. دعم ومساندة القائد للاقتراحات وطرق العمل الجديدة ويشمل 7 عبارات
- ب. مبادأة القائد بتقديم الاقتراحات وطرق العمل الجديدة ويشمل 7 عبارات
- ج. مرونة القائد في تقبل الاقتراحات والآراء الجديدة وتشمل 4 عبارات

7) التمثيل

ويشمل هذا العنصر أو المكون

- أ. تنمية أهداف أعضاء الجماعة ويشمل 7 عبارات
- ب. الدفاع عن أعضاء الجماعة ويشمل 5 عبارات
- ج. تمثيل الجماعة ويشمل 4 عبارات

8) القبول والاعتراف

ويشمل هذا العنصر

- أ. قبول الأنماط السلوكية لأعضاء الجماعة ويشمل 7 عبارات
- ب. رفض الأنماط السلوكية لأعضاء الجماعة ويشمل 7 عبارات

9) الإنتاجية

- أ. مساندة الأفراد ودعمهم على الأداء والإنجاز ويشمل 6 عبارات
 - ب. تحديد مستويات عالية من الأداء والإنجاز ويشمل 6 عبارات
- واشتملت استمارة الاستقصاء العبارات السابقة التي تتضمن جميع مكونات أو عناصر النمط القيادي الذي يمارسه المدير ولكن بدون أن تقسيم إلى عناصرها وبدون ترتيب .

واستخدم في القياس مقياس يتكون من خمسة اختيارات تتكون من

- (1) أبداً
- (2) نادراً
- (3) أحياناً
- (4) غالباً
- (5) دائماً

وعلى المبحوث أن يحدد استجابته على المقياس ذو الخمسة مكونات طبقاً للسلوك القيادي للرئيس .

ولتوضيح ذلك نعرض المثال التالي لعينة من عبارات عنصر الاتصالات

1- يقوم المدير بتسهيل تداول البيانات والمعلومات بين الأعضاء

- (1) أبداً
- (2) نادراً
- (3) أحياناً
- (4) غالباً
- (5) دائماً

يقوم المدير بتجميع المعلومات والبيانات من الأعضاء

- (1) أبداً
- (2) نادراً
- (3) أحياناً
- (4) غالباً
- (5) دائماً

اختبارات الصدق

ولإجراء اختبارات صدق المقياس (صدق استمارة الاستقصاء) فقد طلب استجابة عينة من أفراد البحث شملت الرؤساء (القادة) والمؤوسين حيث يقوم لكل طرفي العينة بتوصيف وتقييم السلوك القيادي المراد قياسه . وبعد ذلك تم قياس مدى اتساق النتائج بين السلوك القيادي كما وصفه وقيمة الرؤساء لأنفسهم وبين السلوك القيادي كما وصفه المؤوسين عن الرؤساء. مكونات وعناصر القيادة

توصلت الدراسات بعد إجراء التحليلات الإحصائية أن هناك ثلاث مكونات أساسية للقيادة تمثل أنماط القيادة أما باقي المكونات فقد أثبتت التحليلات الإحصائية أن متداخلة مع بعضها البعض وأن تقيس نفس الشيء أما الثلاث مكونات الأساسية التي تمثل أنماط القيادة هي

(1) النمط القيادي المتمثل في الحفاظ على الجماعة

وهو العنصر الذي يمثل إدراك المؤوسين لرئيسهم على أنه إنسان "جيد" وهذه الاستجابة تبين قبول المؤوسين لرئيسهم من الناحية الاجتماعية .

(2) النمط القيادي الذي يحقق التكامل بين القائد والمؤوسين

وهو العنصر الذي يقيس مدى مساعدة القائد لكل عضو من أعضاء الجماعة على معرفة مهام عمله والعلاقة التي تربط الأعمال بعضها البعض ونظراً لأن الدراسة قد حصلت على ارتباط كبير بين المكون الأول أو النمط القيادي الأول وبين النمط القيادي الثالث ، لذلك فقد دمج النمط القيادي الأول في النمط القيادي الثالث وتكون منهما نمطاً واحداً أطلق عليه التوجه بالاحترام والاعتبار لمشاعر المؤوسين . consideration

3) الكون الثاني او النمط الثاني للسلوك القيادي هو القائد الموجه بتنظيم العمل أو القائد المنظم للعمل initiation of structure ويرمز هذا المكون إلى السلوك القيادي المرتبط بالأهداف الإنتاجية لأعضاء فريقه عن طريق تحديد الدور وتحديد قنوات الاتصال وتحديد طرق الأداء وهو ما أطلق عليه القائد المنظم للعمل .

وبالتالى فإن دراسة جامعة أوهايو توصلت إلى القول ل انه فى كل المواقف التنظيمية وفى ظل المنظمات المختلفة يوجد نمطين من القيادة هما التوجه بالعمل أو الأهداف أو التوجه بالاعتراف ومشاعر المرؤوسين .

لقد راجع كل من¹ Chester, A., schiesheim and steven kerr الكتابات والدراسات التى استخدمت مقياس ولاية أوهايو فى القيادة وتوصل إلى أن صدق مقياس القيادة المستخدم لا يمكن اعتباره كافياً لضمان استخدامه فى بحوث القيادة كذلك فإنه بالإضافة إلى مشكلة صدق المقياس فإن صياغة قائمة الاستقصاء تؤدي إلى قياس اتجاهات وإدراك المبحوثين نحو القيادة ولكن فى كل الحالات لا تقيس السلوك القيادى الفعلى للقادة وبالتالي فإن هناك حاجة ماسة إلى استخدام تكتيك الملاحظة المباشرة للسلوك القيادى بدلاً من قياس استجابة الأفراد نحو ما يدركونه على أنه الأسلوب القيادى .

¹ Schiesheim ,C., , Steven , K., Theories and measures of leadership : A critical Appraisal for current and future directions in James G., Hunt and Lars ,L., Larson (eds) Leadership : the cutting edge , Southern Illinois university press , Carbondale , 1977 P.22

دراسات جامعة متشجن في أنماط القيادة

في نفس الوقت الذي كان فيه مركز أوهايو يجرى أبحاثه كان مركز البحوث التابع لجامعة متشجن يهدف إلى تحديد المبادئ التي تساهم في كل من إنتاجية الجماعة ورضا الجماعة عن العمل من خلال مساهمتهم في عمل الجماعة ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة في المكتب الوطني لشركة برودنتيل للتأمين وذلك في مدينة نيوجرس عام 1947 .

مجموعة جامعة متشجن حاولت أن تتجنب الصعوبات المنهجية للباحثين الأوائل مثل باحثين دراسات الهاوثورن .

الباحثين كانوا مبدئياً ينتقون فشل تجارب الهاوثورن لتطوير دراسة برودنتيل ، مقاييس نظامية أعدت عن إدراك واتجاهات المشرفين والعمال وهذه المتغيرات كانت ترتبط بقياس الأداء . البحث صمم لكي يتضمن أيضاً درجة عالية من الرقابة على المتغيرات الغير سيكولوجية التي يمكن أن تؤثر على الروح المعنوية وعلى الإنتاجية ، لذلك عوامل معينة مثل نوع العمل وظروف العمل وطرق العمل كانت تحت المراقبة .

تم اختيار أثنى عشر زوج من نوى الإنتاجية المرتفعة والمنخفضة للفحص ، مثل كل زوج قسم مرتفع الإنتاجية وقسم منخفض الإنتاجية ، كانت المتغيرات الأخرى مثل نوع العمل وظروف العمل وطرقه متماثلة في كل زوج ، أجريت مقابلات غير مباشرة مع 44 مشرف قسم 419 موظف .

أوضحت النتائج أن المشرفين مع الأفراد نوى الإنتاجية العالية كانت تبدا أو تتسم بالآتي

1- يتعاملون بإشراف عام وليس مغلق من مشرفيهم .

- 2- يفضلون (يحبون) كمية السلطة والمسئولية التي لديهم فى أعمالهم .
 - 3- يقضون وقت أطول فى الإشراف .
 - 4- يعطون إشراف عام مفتوح وليس إشراف مغلق لموظفيهم .
 - 5- يتوجهون بالعلاقات الإنسانية أكثر من توجههم بالإنتاجية (1) .
- أما القسم متخصص الإنتاجية فكان عكس القسم الأول فى الخصائص والأسلوب .
وجد أنهم كانوا منغلقيين ، والمشرفين متوجهين بالإنتاج ونتيجة أخرى هامة أن الرضا عن العمل كان لا ترتبط هنا بالإنتاجية .

وبوجه عام كان المشرفين المتوجهين بالموظفين التى سبق وضعهم يحملون معايير وقيم تنتمى إلى المدخل التقليدى للعلاقات الإنسانية فى القيادة .
يذكر نتائج دراسات برونيتيل عندما نقابل التحديات لإثبات هذه النظرية ، تلى الدراسة مئات من الدراسات الأخرى المشابهة فى عدد كبير من المصانع والمستشفيات والمنظمات الحكومية والمنظمات الأخرى ، آلاف من الموظفين يؤدون أعمال غير ماهرة وحتى الأعمال العملية المتخصصة تم بحثهم .

عرضت مراجعة لدراسات ميتشجان كما حدث مع دراسات أيوا فى العديد من الكتابات (2) .

(1) Daniel Katz, Nathan Maccoby and Nancy C. Morse, Productivity, Supervision and Moral office situation university of Michigan Survery Research center Ann Arbof 1950.

(2) Robert Kahn and Daniel Katz "Leadership practices in relation to productivity and Moral in cartwright and zander op. cit PP. 16 – 628.

Haward Baumgartel "leadership style as variable in research administration "Admin scien quart 2, 1957, PP. 334 – 60.

كما وجد كاتب آخر علاقات ارتباط إيجابية بين القيادة الديمقراطية وبين مقاييس دوافع العمل والاتجاهات للعلماء في 18 معمل للبحوث العلمية .

وفي عام 1961 مدير معهد البحوث الاجتماعية لجامعة ميتشجن رنيس ليكرت جمع نتائج البحوث لعدة سنوات في أنماط جديدة للإدارة وبالرغم من وجود بعض التعارض فإن الأنماط الجديدة كانت هي نفسها التي وجدت في دراسات بروننتيل .

وحديثاً قدم رنيس ليكرت مدخل نظام 4 في القيادة عن الدراسات السابقة.

وبوجه عام أسفرت دراسات جامعة ميتشجان عن صورة لنموذج القيادة لا يختلف كثيراً عن القيادة التسلطية والديمقراطية وقد تأكد ذلك من خلال تطابق للنتائج مع المزيد من المنظمات الكبرى من أن أفضل نمط للقيادة الإشرافية هو الإشراف العام الذي يتجه للاهتمام بالمرؤوسين .

ولكن النقطة الأساسية هنا هي أننا حالياً سواء في البحوث أو الممارسة العملية نتحدث عن أسلوبين للقيادة ديمقراطي وأتوقراطي ويبدو أن أغلب البحوث تؤيد الرغبة في التحول إلى الأسلوب الديمقراطي .

ودراسات جامعة ميتشجان من الدراسات الأوائل والتي يمكن أن نجد مصادرها الأساسية وتلخيصاتها في عدد من كتب علم النفس الاجتماعي التي تهتم بالبحوث تنظيم الجماعات وسلوكها والبحث عما إذا ما كانت ملاحظات الجماعة الكبيرة تنطبق على المنظمات الكبرى .

تشكيل القيادة Leadership structure

هل القيادة نشاط فرد أو جماعة ؟ هناك اتجاه في التفكير يميل إلى تركيز قيادة المجموعة أو قيادة المنظمة في شخص واحد ولهذا الاتجاه منطلقاته الأولى هو أنه طالما هناك فرد في المنظمة له الحق في الأمر والنهي والسيطرة على كل الأدوار الهامة في المنظمة ، فإنه وحده يكون قائد المنظمة والثاني له علاقة بالمدرج التنظيمي لأنه من المحتم افتراض أن القائد هو الشخص الذي يشغل أعلى منصب في المدرج .

ولقد حاول أنصار هذا الاتجاه البحث عن الصفات والخصائص التي تجعل من فرد معين قائداً أفضل من غيره ، كما تم تصميم اختبارات للكشف عن تلك الصفات والخصائص تضمنت احتمالات مثل

1- العوامل الجسمية والتكوينية (الطول – الوزن – الصحة – ...)

2- الذكاء

3- الثقة بالنفس

4- الروح الاجتماعية

5- العزيمة (المبادئة – المثابرة – الطموح)

6- السيطرة

إلا أن تلك الدراسات أخفقت في إثبات وجود نمط متسق من الصفات والخصائص في القادة .

تشكيل القيادة

الاتجاه الثاني في التفكير يستند إلى عدم وجود شخص واحد يمتلك كل وظائف القيادة وقد توزع هذه الوظائف – وهو المحتمل – بين عدد من الأشخاص المختلفين ذوي الكفاءة في المنظمة .

وإذا كنا قد أوضحنا في فمضل سابق أن كل فرد فى المنظمة يملك بعض القوة وأن الفرد يكتسب تلك القوة من عضويته للمنظمة ، فإذا كانت القوة منشرة فعلاً فى المنظمة وبالتالي فإن ممارسة التأثير لتوفير تماسك المنظمة وبنائها وتحقيق أهداف منشرة فى المنظمة فإنه يتبع ذلك انتشار القيادة فى الأخرى بالمنظمة .

ومن ناحية أخرى فإنه فى المنظمات المعقدة لا يمكن لشخص واحد أن يسيطر على عملية القيادة فقد يحدث ذلك فى الجماعات الصغيرة التى تواجه أعضائها بعضهم ببعض ، وبالتالي فإن نظرية الرجل العظيم فى القيادة لا تبدوا منطقية مع الاعتراف بوجود عدد من نقاط القيادة فى داخل المنظمة .

ولكن لا بد أن ندرك أنه ما زالت هناك حاجة إلى دور القائد الأعلى فهو الرمز الذى يعبر عن المنظمة ينسق فيها على أعلى مستوى ويشارك مشاركة هامة فى تحقيق المهمة الرئيسية للمنظمة والأهداف الرئيسية للمنظمة وهو القادر على إحداث التغييرات والتكيفات الهامة لها ، وبالتالي سيقى القائد الجالس على قمة الهيكل التنظيمى هو القائد الأعلى مع الاعتراف بوجود عدد من القيادات الأخرى داخل المنظمة تعمل كلها على تحقيق التماسك التنظيمى وتساهم فى تحقيق أهداف المنظمة وإذا كانت النظرية التقليدية فى التنظيم تركز على المدرج التنظيمى الهرمى باعتباره الشكل الأوحد لتنظيم الأعمال فإن النظريات الحديثة تنظر إلى الهياكل التنظيمية متعددة الرؤوس باعتبارها الشكل البديل لتحقيق الفعالية التنظيمية محددة بالكفاءة الإنتاجية والفعالية السلوكية .

ولاشك أن الهياكل التنظيمية ذات الرؤوس المتعددة ومدخل بناء جماعات العمل الفعالة المتناسكة والمدفوعة ذاتياً ينطوى على الاعتراف بتعدد القيادة داخل المنظمة مع الاعتراف والتسليم بأهمية القائد الأعلى للتنسيق بين الهياكل المتعددة والجماعات المتعددة .

مداخل دراسة قضية القيادة

هناك أكثر من مدخل لدراسة طبيعة القيادة والتعرف على مكوناتها والعوامل التي تؤثر على فعاليتها ويمكن التمييز بين عدد من المداخل الجزئية الرئيسية في هذا الصدد .

أولاً مدخل الوظائف التي يمارسها القائد

يتناول هذا المدخل قضية القيادة من خلال الوظائف التي يمارسها القائد وكما سبق القول فإن وظائف القائد تختلف عن الوظائف الأخرى لبقية أعضاء الجماعة ، ومن خلال الكتابات في وظائف القيادة يمكن التعرف على قائمة كبيرة منها أولاً المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتشمل

1- الإشراف والتوجيه لأعضاء الجماعة .

2- اتخاذ القرارات داخل الجماعة والمساهمة في تنفيذها .

3- صياغة أهداف الجماعة وخلق القبول لها .

4- صيانة النظام بين أفراد الجماعة .

5- المساهمة في أنشطة الجماعة لتحقيق أهدافها .

ثانياً تحقيق الالتزام بعضوية الجماعة وبأهدافها ويشمل

1- التعرف على آراء واتجاهات أعضاء الجماعة .

2- تمثيل الجماعة أمام الجهات الخارجية بما يدعم الانطباع الجيد عن الجماعة

3- المساهمة في تحقيق أهداف أعضاء الجماعة وأهداف الجماعة .

ثالثاً المحافظة على تماسك الجماعة وتشمل

1- حل الصراع الذي ينشأ بين أعضاء الجماعة وإدارته .

2- التعرف على مراكز القوى داخل الجماعة ومعرفة دوافع تكوينها .

3- محاولة خلق التفاهم المشترك وخلق التقارب والتكامل بين أفراد الجماعة .

- 4- توزيع العوائد والمكافآت طبقاً لمستوى الإسهام فى أنشطة الجماعة .
 - 5- بناء التكامل بين أفراد الجماعة والتصدى لنزعات الانفرادية والانعزال .
- رابعاً مثال للأداء والسلوك الرشيد

- 1- التمسك والالتزام بقيم ومعايير الجماعة .
- 2- تجميع الخبرات المتعددة والاستعانة بخبرة الآخرين .
- 3- الثقة بالنفس والسيطرة على الانفعالات والاستقلالية .

وظائف القادة فى المنظمات الإدارية

تختلف الوظائف التى يقوم بها القائد حسب تعريفنا للقيادة وحسب مجال القيادة فلاشك أن وظائف القائد فى الجماعات أو التنظيم غير الرسمى تختلف عن وظائف القائد فى التنظيم الرسمى والناعبة من أهداف الهيكل التنظيمى والناعبة من أهداف أعضاء الجماعة الرسمية .

قدم لنا كل من كريش وكريتشفيلد وبلاشى Krech, D., Crutchfield, R.S, Ballachey قائمة تنفيذية شاملة لوظائف القائد أو المدير فى المنظمة وهى تشمل:

- 1- الأداء التنفيذى لأنشطة الجماعة executive
- 2- واضع للخطط والاستراتيجيات planner or strategist
- 3- واضع للسياسات policy maker
- 4- خبير ومصدر للمعرفة expert
- 5- ممثل للجماعة أمام الأفراد غير الأعضاء فى الجماعة group representative
- 6- مراقبة وضبط العلاقات المتداخلة بين أفراد الجماعة controller
- 7- تقديم الثواب والعقاب
- 8- الحكم والوسيط فى الجماعة
- 9- مثال للأداء والسلوك exemplar
- 10- رمز للجماعة symbol of the group

- 11- مركز المسؤولية عن الأفراد
 12- واضع للأيديولوجيات ideologist
 13- المظهر الأبوي للجماعة parent figure
 14- كبش الفداء عند الأخطاء scapegoat

مدخل الظروف التي تبرز القائد

نحن نعتزف أن القيادة لا تولد ولا تخلق بين فراغ ولكن هناك ظروف تساعد على خلق القيادة هذه الظروف تمثل تفاعل مجموعة من العوامل التي قد تكون ملائمة لظهور قائد معين .

ويعترف هذا المدخل أنه لا يمكن حصر الظروف والعوامل التي تساعد على ظهور القائد ، ولكن كل ما هو متاح لهذا المدخل هو دراسة كل ظاهرة قيادية على حدة .

والعوامل والظروف التي تساعد على بروز قيادات أو اختفاء قيادات منها ما يرجع إلى العوامل خارج المنظمة ومنها ما هو داخل المنظمة ومن أمثلة هذه العوامل التي يفترضها هذا المدخل

1- قد تؤدي التغييرات الاجتماعية أو السياسية خارج المنظمة أن إيجاد نوعية معينة من القادة تتفق مع تلك التغييرات .

2- قد يؤدي إدخال التكنولوجيات المتقدمة إلى سيطرة القيادات الفنية الهندسية .

3- تزايد المشكلات المالية والاقتصادية في المنظمة قد يؤدي إلى سيطرة المالبين والاقتصاديين على الوظائف القيادية .

4- قد تؤدي القرارات الإدارية إلى تنمية الاتجاهات المعادية لها وإلى تماسك التنظيم الغير رسمي الأمر الذي يؤدي إلى ظهور القيادات

الغير الرسمية لمواجهة قرارات التنظيم الرسمي وعند تلاشى تلك القرارات الإدارية المعادية تختفى القيادة الغير رسمية .

5- قد تؤدي الاتجاهات العدائية للسلطة العليا إلى ظهور القائد المشارك كما قد يؤدي الغموض والتسيب إلى ظهور القائد الأتوقراطي .

6- يؤدي غياب القائد أو عدم ممارسته لوظائفه إلى إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة .

وطبقاً لهذا المدخل فإن ظروف الجماعة من حيث حجمها أو خصائصها التعليمية أو العمرية أو العرقية قد تساعد على خلق قيادات من نوع معين كما أنها تحدد مدى فعالية القيادة .

تقييم مدخل الظروف التي تبرز القائد

لم يساعد هذا المدخل في وضع قواعد عامة تفسر بها ظاهرة القيادة ، كما أنه لم يصل إلى وضع نظرية أو حتى مجموعة من القواعد والإرشادات التي يمكن بها أن تتنبأ بظهور القيادات وكل ما قدمه هذا المدخل هو لفت الانتباه لأهمية دراسة الظروف المختلفة المحيطة بالقيادة وهذا ما بدأت به النظرية الموقفية في القيادة ، كما أن هذا المدخل لم يعتمد على دراسة ميدانية محكمة لاختبار الفروض التي يقوم عليها .

نمط القيادة وصراع الأدوار

يتعرض القادة في المدرج الوظيفي لمجموعات متعددة من المطالب والتوقعات التي تتبع من اتجاهات شتى ، فهناك صراع داخل كل دور من أدوار القيادة .
فمنط القيادة القادر على خلق الأفكار الجديدة وحث الجماعة لتحقيق أهدافها الرسمية قد لا يكون هو النمط المرغوب الذي يعمل على تحقيق وحدة الجماعة وتماسكها .

والتناقض في دور القيادة نابع من أن القائد يكون مطالباً بتوجيه وتحقيق السياسة العامة للمنظمة وهو في نفس الوقت مطالب ببناء الروح المعنوية للعاملين من ناحية أخرى ، وتصبح هناك صعوبة في الاستجابة لتلك المتطلبات التي تبدوا متناقضة لأنه من الصعب أن يتوافر مزيج من الصفتين في شخص واحد حتى أن البعض يرى أن الجماعة في حاجة إلى قائدين في نفس الوقت وخصوصاً لأن بعض القادة يفضلون القيام بالأعمال التي تلقى قبولاً عاماً والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية ويفضلونها عن الأعمال التي قد تعطل جماعات العمل عن تحقيق أهدافها الرسمية .

كذلك فإن صراع الدور لا يقتصر على المتناقضات الداخلية في دور القيادة فإن ما يتوقعه رئيس القائد من القائد يبدوا متناقضاً تماماً مع توقعات المرؤوسين والزملاء عن سلوك القائد ، بمعنى آخر فإن ما يتوقعه رئيس القائد فيه يبدوا على النقيض مما ينتظره مرؤوسه وأقرانه ونتيجة لذلك فإن القائد الذي يعتبره رئيسه على درجة كبيرة من الكفاءة وذو تأثير كبير على المرؤوسين فإنه لا يحظى إلا بمساندة ضئيلة أو استجابة ضعيفة من مرؤوسيه (1) .

كما أكدت دراسة فليشمان² وهاريس وبرت Fleishman, Harries, Burt للقيادة والإشراف في الصناعة أنه وجد أن المرؤوسين يحبون المشرفين الذين يتسمون بالعدالة بينما يحب الرؤساء من يؤكدون أهمية المسئوليات الرسمية في المنظمة .

وبالتالي يرتبط أسلوب ونمط القيادة وسلوك القائد ارتباط وثيق بأهداف المنظمة والأفراد العاملين بالمنظمة .

(1) Scott, Leadership and perception of organization P. 65.
Fleishman ,Harries , Burt, op,cit., pp95-110

نظريات القيادة

نظريات القيادة

تعتبر دراسة ولاية أيوا وولاية أوهايو ودراسات ميتسجان هي أهم ثلاث دراسات تاريخية شهيرة للقيادة وذلك من أجل دراسة السلوك التنظيمي . وما زال حتى الآن دراسات السلوك التنظيمي تعتمد عليها اعتماداً كبيراً ولكن قبل تحليل قيمة وأهمية بحوث القيادة الحالية من المهم أن نقلى نظرة على التطور النظرى الذى حدث خلال السنوات لمفهوم القيادة .

هناك قواعد أو أسس نظرية متعددة لبناء نظرية للقيادة الأول أن القادة يجب أن يولدوا قادة لا أن يصنعوا وهذا ما يسمى بنظرية الرجل العظيم وهى نظرية للقيادة تطبق مفهومها الخاص بها وهو أن بعض الأشخاص ولدوا بسمات معينة تسمح لهم بأن يظهروا فى أى موقف أو فى أى فترة تاريخية على أنهم قادة وهذا المفهوم متضمن فيما سمي بعد ذلك بنظرية السمات فى القيادة .

مدخل آخر يعطى اهتماماً كبيراً للتابعين بمدخل السمات أعطى اهتماماً وتركيز على محاولة التعرف على سمات الشخصية للقادة .

ترتب على عدم الرضا بهذا المدخل وعدم كفايته والإثارة التى ولدتها بحوث مثل بحوث ولاية أوهايو ، أن الباحثين وجهوا جهودهم بدلاً من تركيزهم على القائد الفرد إلى التركيز على الجماعة التى يتم قيادتها ، وفى مدخل الجماعة ينظر الى القيادة فى مصطلح سلوك القائد ويهتم المدخل بكيف يؤثر سلوك القائد على جماعة التابعين .

بالإضافة إلى القائد والجماعة وجد مدخل آخر ينظر إلى القيادة باعتبارها مدخلاً في السلوك القيادي ويقيس السلوك القيادي من خلال اتجاهات وإبرك المرؤوسين لهذا السلوك وأطلق على هذا المدخل اسم مدخل المناخ التنظيمي .
وفي النهاية بالإضافة إلى القائد والجماعة بدأ الموقف يستقبل اهتمام متزايد في نظرية القيادة .

المدخل الموقفي الذي سمي مبدئياً بالزديتست Zeitgesit وهي كلمة ألمانية تعنى روح الأوقات Spirit of times .
القائد هنا ينظر إليه على أنه إنتاج زمنه أو فترته الموقفية .

الفرد الذي له خصائص جيدة أو سمات جيدة يحتاجها الموقف سوف ينظر إليه على أنه قائد . وهذه النظرة وجدت لها تدعيم نظري كأساس نظري للقيادة واستخدمت كأساس نظري لنظريات القيادة الموقفية .
وحديثاً جداً بعض مفاهيم التوقع في الدوافع التي ناقشناها في الفصل الأول بدأت أن تلقى بظلالها على القيادة وتكيف تبعاً لها وسميت نظرية المسار والهدف في القيادة . وهذا المدخل الحديث يعتبر خطوة تجاه مفاهيم الدافعية والقيادة .

وفي النهاية بالتوازي مع التطور الحادث في مجال السلوك التنظيمي وضعت افتراضات التوجيه السلوكي لمدخل التعليم الاجتماعي في القيادة .

هذه النظرة الوصفية تركز على التحديد reciprocal خلال القائد وتشمل cognitions والموقف البيئي ويشمل التابعين والمتغيرات الكلية أو السلوك نفسه .
وسوف نعرض النظريات السابقة في المفهوم النظري للقيادة .

نظرية السمات في القيادة Trait theory

يبدأ التحليل العلمي لظاهرة القيادة بالتركيز على القادة أنفسهم محاولاً الإجابة على السؤال الحيوي وهو ما هي الخصائص أو السمات التي تجعل من شخص معين قائد ؟

نظريات السمات الأولية يمكن أن تعود إلى اليونان القدماء والرومان ، لقد أوضحت تلك النظريات أن القادة كانوا "يولدون قادة" ولا يصنعوا ، نظرية الرجل العظيم للقيادة تقول أن الشخص يجب أن يولد أما بالخصائص اللازمة للقيادة أو يولد بدون تلك الخصائص اللازمة للقيادة .

وتستشهد النظرية بذلك النمط الشهير من التاريخ وهو نابليون بونابرت ، كان يقال أنه يمتلك القدرات الطبيعية للقيادة والتي تغلبت على أى موقف يعارض أن يصبح قائداً .

أخيراً ، كانت نظرية الرجل العظيم "Great man" تمهد لمداخل أكثر واقعية لسمات القيادة ، فقد قبلت المدرسة السلوكية في علم النفس حقيقة أن صفات القيادة لا توجد متكاملة في الإنسان ، ولكن يمكن الحصول عليها من خلال التعليم والممارسة .

بعد ذلك تحول الانتباه للحصول على صفات عامة تكون موجود في العامة طبيعة الصفات الجسدية المادية وسمات الشخصية تم بحثها خلال الفترة من 1930 إلى عام 1950 والنتيجة أن نتائج البحوث كانت غير متوقعة ، وغير موفقة . كانت نتائج بحوث القيادة كما يلي

- وجد أن الذكاء كان سمة رئيسية في عشرة دراسات .

- والإنجاز في ستة دراسات

- والشعور والحساسية فى خمسة دراسات

- والعدالة والثقة بالنفس فى أربعة دراسات

كان نتيجة دراسة السمات المادية أن القائد يجب أن يكون الأكبر والأوضح من هؤلاء المرؤوسين تحت قيادته ، ولكن هذا الفرق لا يجب أن يكون كبيراً جداً .

كما أضفى بعض الكتاب على شخصيات القادة القوة والمهابة والتي يعتبرها علماء النفس من مكونات الشخصية القيادية الناضجة وهى

الإرادة والحزم والمرونة والطموح وهندء الطباع والثقة بالنفس والاعتزاز بها والقدرة على تحمل المسؤولية والشجاعة والذكاء والقدرة على التذكر والاسترجاع والمخاطرة والابتكار والأخلاق العالية والأمانة فى المعاملة والترفع عن الصغائر وتقدير الأمور ... وغيرها من الصفات (1) .

وبوجه عام كل السمات التى رأت النظرية ضرورة توافرها فى القيادة وصفية ويجب الاعتراف أنه لا يوجد أى علاقة بين صفة معينة وبين فعالية القيادة من خلال البحوث التجريدية .

ويخلص أحد الكتاب الصفات التى يبدو أنها تؤثر على فعالية القيادة فى المنظمات كالآتى :-

1- الذكاء Intelligence

وقد أوضحت البحوث بوجه عام أن القائد يكون هو الأعلى فى ذكائه عن متوسط الذكاء فى المجموعة

2- النضج الاجتماعى واتساع العلاقات social maturity & breadth القائد يتسم بالثبات العاطفى وله أنشطة واهتمامات خارجية ولديه احترام وتقدير لذاته .

3- دوافع داخلية ورغبة فى الإنجاز inner motivation

(1) I bid, PP., 636 – 360.

القائد يتسم بان له دوافع داخلية أكثر من كونها خارجية ولديه دافع عالى للإنجاز

4- لديه اتجاهات لعمل علاقات إنسانية human relation attitudes

يتسم القائد بأنه يعترف بأنه يجب أن تكون الرقابة الإنسانية جيدة وذات دفى وحرارة فى التعامل

والصفات السابقة هى قائمة من عدد من قوائم الصفات التى يمكن أن تصف سلوك القائد وخصائصه ولكن حتى الآن لا يوجد بحث واحد فقط يدعم ويثبت أى قائمة من الصفات الواجب توافرها فى القائد .

البحوث الحديثة لا توافق على فكرة البحث عن أى من تلك الصفات يمكن أن توجد فى القائد أو حتى توافق على البحث عن أى تلك الصفات أكثر أهمية من غيره لسلوك القائد ، وبالتالي فإن مدخل الصفات والخصائص سيظل تصور نظرى ولكن ليس له أى قيمة تحليلية أو تنبؤية .

نظريات الجماعة ونظريات التبادل

منذ بداية الثلاثينيات من هذا القرن عندما بدأ التون مايو Mayo, A. وزملائه من جامعة هارفرد الأمريكية فى دراسة الجماعات لعدة سنوات فى مصانع الهوثورن، أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود تنظيم غير رسمى قوى داخل التنظيم الرسمى ذاته ، فقد اتضح أن العمال يميلون إلى تكوين هذه الجماعات وأن هذه الجماعات تتميز بوجود قيادات قوية وبوجود قيم وأهداف متفق عليها ويلتزم الأفراد وقائد الجماعة بها وبالتالي أصبح لفظ الجماعة متعادلاً مع لفظ التنظيم الرسمى .

القيادة فى التنظيم غير الرسمى (الجماعة)

يمكن تعريف القائد فى التنظيم غير الرسمى بأنه الشخص الذى يمارس تأثير فعالاً على أنشطة هذا التنظيم ، والتأثير هنا يكون متبادلاً بين القائد وبين أفراد التنظيم غير الرسمى حيث يؤثر عليهم ويتأثر بهم ، ويمثل قائد التنظيم غير الرسمى من خلال إدراك الأفراد له ما يلى

- 1- القائد يشاركهم الكثير من خصائصهم وعاداتهم .
- 2- القائد أكثر الأفراد إيماناً بالقيم الأساسية للتنظيم غير الرسمى .
- 3- القائد أكثر من التابعين خبرة فى ضبط سلوك التابعين والتسيق بين أهدافهم .

وتتشكل القيادة فى التنظيم غير الرسمى (الجماعة) من أكثر من فرد ويندر أن تقتصر القيادة على فرد واحد وهذا يعنى تعدد القيادات غير الرسمية وتعدد الأدوار التى يقوم بها كل قائد وتشمل تلك الأدوار المحافظة على وحدة الجماعة وتماسكها والمساهمة فى تحقيق أهداف أفراد الجماعة والجماعة .

وإذا كانت القيادة الرسمية فى التنظيم الرسمى غالباً ما تتسق مع خط السلطة أو مراكز القوة داخل المنظمة فإن هناك عوامل معينة تؤدى إلى ظهور القيادة أو التنظيم غير الرسمى أهمها

- قيام المنظمة بوضع القيود أمام الأفراد فى سعيهم لتحقيق أهدافهم .
- وجود تهديد خارجى لكيان الجماعة ومحاولة فك تماسك الجماعة .
- وجود عدم استقرار داخلى للجماعة مما يؤدى إلى البحث عن قيادة تحفظ تماسك الجماعة .
- فشل القائد الرسمى للجماعة فى تحقيق الأهداف الرسمية للجماعة أو فى تحقيق أهداف الجماعة غير الرسمية .

مخرجات القيادة فى التنظيم الغير رسمى

أوضحت دراسة التون مايو¹ Mayo, Alton, 1931 فرتز وروثلسبرجر

. William Dickson, 1930 ووليم دكسون Friz, Roethlisberger 1939

أنه يكاد يوجد بالمنظمات الصناعية دائماً تنظيم غير رسمى يتكون من مجموع أو أغلب الأعضاء فى جماعات العمل يكونون جماعات ذات درجة عالية من التماسك تحت قيادة واضحة وتتجه أهداف هذا التنظيم إلى الحد من الإنتاج وزيادة الغياب وبوجه عام تكون أهداف الجماعة فى اتجاه مضاد للأهداف التنظيمية وتتميز الجماعات بدرجة عالية من الالتزام بتحقيق أهدافها .

وقد حدثت اختبارات تجريبية كثيرة على هذه الأفكار فى دراسات متعددة أجريت بعد دراسات ويسترن إليكتريك الأصلية .

قد أثبت فرنس ، وزاندر 1919

أن أهداف المجموعات المتماسكة التى تخضع لقيادة غير رسمية تؤدى إلى فاقد لا يمرر له وإلى شئ من تحديد الإنتاج منتشرة فى أغلب منظماتنا الصناعية والحكومية ويحدث هذا التحديد والفاقد بين عمال المكاتب وعمال الصناعة .

كما أثبت فريق آخر شتوفر وآخرون

أن هذا يحدث فى المستوى غير الإشرافى وفى المستويات الأعلى

كذلك وجد² كوش وفرنش Cosh, L., French, J

فى مصانع للنسيج أن أهداف الجماعة إذا كانت هى الحد من الإنتاج سوف تفرض قيمها ومعاييرها على الأعضاء لتحديد الإنتاج ويخضع لها سائر الأعضاء فى المجموعة ، كما كانت تلك الجماعات تتميز بقيادة حازمة .

¹ Fritz,J., Roethlisberger ,Dickson W.,J., Management and the worker ,
Harvard , Cambridge , 1985

² Coch J., Frenech , Over- coming Resistance to change , Human
relations ,1948 pp.521-535

كما أوضح استانلى سيشور¹ Stanly Seashor

أنه فى ظل قيادة الجماعات غير الرسمية فى المنظمات ، تتحدد مستوى إنتاجية الجماعة بواسطة معايير وقيم الجماعة التى تعتمد على اعتبارات أخرى غير رسمية

نظرية مارش وسيمون فى التبادلات

يرى مارش وسيمون March & Simon

أنه على المنظمات لكى تكون فعالة أن تقبض على مشكلة دفع الأفراد لاتخاذ قرارات المشاركة فى التنظيم وقرارات الإنتاج فيه . وفى سبيل تحقيق ذلك قدما نظرية فى اتخاذ القرارات فى التنظيم وقد هدفا إلى تقديم نظرية ذات طابعاً تكاملياً يسعى إلى تقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة فى السلوك .

لقد اتخذ سيمون⁽²⁾ Simon, Herber موقف وسطاً بين الاقتصاديين وبين اتجاه حركة العلاقات الإنسانية (التون مايو – روتلبرجر – وريكسون 1938) والإطار العام لنظرية سيمون قدمه فى كتابه الأول عن السلوك الإدارى وفى نظريته هذه ينظر إلى المنظمة باعتبارها هيكل لاتخاذ القرارات ويركز على مفاهيم أساسية هى

- الاتصالات .

- السلطة .

- الانتماء identification .

ولقد قدم سيمون فى كتابه بعض أبحاث دراسات الجماعات الصغيرة فى نظريته بالرغم من أن مدخله يختلف عن نظريات الجماعات الصغيرة فى الآتى

¹ Stanly seashore , Group Cohesiveness : In industrial work group ,

Ann arbor survey, research center ,university of Michigan ,1954

(2) Cert, R.,M & March., J. C., A behavioral theory of the firm ,

Englewood ciffs, N. J., Prentic Hall, 1963.

1- أنه ضمن مادته العلمية افتراضات العلوم السلوكية والاجتماعية وتشمل علم الاجتماع والعلوم السياسية والاقتصاد وعلم النفس وإدارة الأعمال .
2- أنه يختلف عن الباحثين في الجماعات الصغيرة وعن حركة العلاقات الإنسانية في أنه حاول توضيح الجانب غير الرشيد في اتخاذ القرارات . ويرى أنه توجد محددات هامة لرشد القرارات إذا لم توجد غاب الرشد عن القرارات المتخذة .

وتميز اتجاه مارش وسيمون بالتركيز على فكرة الهدف في السلوك تلك الفكرة التي أغفلها تماماً اتجاه حركة العلاقات الإنسانية .
وكذلك أشارت دراسات حديثة نسبياً إلى نتيجة هامة وهي أن التابعين أو المرؤوسين يمكن أن يؤثروا على القادة كما أن القادة يمكن أن يؤثروا على التابعين .
فقد وجد جرين Greene (1)

أنه عندما كان المرؤوسين يتميزون بأداء للأعمال غير جيد اتجاه القادة إلى تفضيل التوجه بالهيكل التنظيمي والاهتمام بهيكل المهام ولكن عندما كان المرؤوسين يتسمون بأداء تنظيمي جيد اتجه القادة إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع العاملين (2)

كما وجد بروو Barrow

أن إنتاجية الجماعة تمارس تأثير على النمط القيادي أكثر من التأثير الذي يمارسه النمط القيادي على الإنتاجية بكلمات أخرى هذه الدراسات أظهرت أن المرؤوسين يؤثرون على القادة وعلى سلوكهم كما أن القادة وسلوكهم يؤثر على التابعين .

(1) Charles, N, Greene "The reciprocal nature of influence between leader and subordinate journal of applied psychology, Vol., 60, 1975, P. 187

(2) Barrow, Worker performance and ask complexity journal and applied psychology Vol., 61, 1976, PP. 343 – 440.

وهذا هو مقدمات مدخل المعارف الاجتماعية في القيادة وبوجه عام مثل هذه النتائج هي التي دعت مارش J. March., وسيمون H., Simon. في نموذجهم للتنظيم يركزون على فكرة التوازن التنظيمي .

ومنطق هذه النظرية هي أن اتخاذ قرار المشاركة في التنظيم يتوقف على تحليل الفرد للتبادلات بينه وبين المنظمة فالفرد يقدم الجهد والعمل والولاء للمنظمة مقابل الأجر والمرتب وغيره من المزايا المادية والمعنوية التي يتيحها له اشتراكه في المنظمة .

وبالرغم من أن الاهتمام بالأهداف في المنظمات قد تزايد بنتيجة اهتمام المديرين بمعظمة العائد على رأس المال وتدنيه الموارد المستخدمة .

فإن سيمون

يركز على الأهداف ووضع الأهداف بالشكل الذي يؤدي إلى تدنيه الموارد المستخدمة انطلاقاً من تحليله للجوانب الرشيدة في السلوك الإنساني .

ويعرف هيربرت سيمون الأهداف بأنها بيان وتعبير عن ما يريد الأفراد والمنظمات عمله في المستقبل وبالتالي فإن الأهداف هي رؤية مستقبلية عن الجهود المرغوبة . وهو ينظر إلى الأهداف باعتبارها كيان يقع في سلوكيات الحاضر والمستقبل كنتيجة لقرارات الماضي والحاضر .

دوافع الاشتراك في المنظمات والتبادلات

يحصل الأفراد على بعض القوى الدافعة Motivation التي تلعب دوراً أساسياً في إقناعهم بتقرير الاشتراك في منظمة معينة ، هذه القوى الدافعة التي أطلق عليها أيتزيوني المشجعات .

وهي كل ما تقدمه المنظمة للفرد للحصول على مشاركة الفرد في المنظمة ومنها ما يلي

1- المراكز الاجتماعية

2- المزايا المادية وغير المادية

والعوامل الدافعة السابقة تمثل مزيج المشجعات أو المغريات التي تقدمه المنظمة للفرد .

ولا ينظر الفرد إلى مزيج المشجعات بطريقة متساوية بل يتوقف ذلك اتجاهات الأفراد ، وشخصيتهم وإدراكهم .

ومن ناحية أخرى فإن الأفراد يقومون بتقديم إسهامات للمنظمة التي يعملون بها يتكون من مزيج المهارات التي يمتلكها الفرد .

نظرية سيمون في التبادلات

قدم لنا سيمون Simon, 1947 ما أطلق عليه نظرية التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium وهي ليست إسهاماً جديداً تماماً إنما يمكن أن يقال أنها تطوير لارراء شستر برنارد التي قدمها في وظائف المديرين عام 1938.

والنظرية تركز على كيفية إدماج الأفراد في المنظمات وكيف نجعلهم ينتمون إليها والعوامل التي تؤثر على مشاركتهم في المنظمة .

ونظرية سيمون في التوازن هي أصلاً نظرية في دوافع العمل أكثر من كونها نمط من أنماط القيادة أو أسلوب من أساليب اتخاذ القرارات .

الافتراضات الأساسية للنظرية قدمها سيمون Simon, H., وسمثيبيورج

Smihburg و تمبسون Thompson عام 1955

1- المنظمة نظام للعلاقات الاجتماعية المتبادلة لعدد من الأفراد الذين يطلق

عليهم المشاركين في المنظمة .

2- كل مساهم أو كل مجموعة مساهمة في التنظيم تأخذ من المنظمة

المشجعات أو العوائد Rewards في مقابل أنها تقدم للمنظمة إسهامات

تنظيمية .

- 3- أن كل مساهم يستمر في مشاركته في المنظمة فقط عندما تزيد العوائد التي يحصل عليها من المنظمة عن الإسهامات التي يقدمها للمنظمة .
 - 4- تصنع الجماعات المشاركة في المنظمة إسهامات الأعضاء وترجع الإسهامات إلى المساهمين في شكل عوائد تنظيمية .
 - 5- أن المنظمة تستمر في عملها عندما تكون الإسهامات كافية لتقديم العوائد الكافية للمشاركين في المنظمة .
 - 6- يختلف الإسهام الذي يقدمه الفرد للمنشأة على طبيعة الدور الذي يقوم به في المنظمة ، وقد يكون هذا الدور استراتيجي وقد يكون تنفيذي .
- ويتوقف القرار الذي يتخذه الفرد للاشتراك في المنظمة على نوع العلاقة القائمة بين العوائد التي يحصل عليها الفرد وبين المتطلبات المفروضة عليه نتيجة لامتراكه في المنظمة .
- فكلما زادت المشجعات عن الإسهام الذي يقدمه الفرد للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقرير الفرد للاشتراك في المنظمة ، واستمراره في الاشتراك .
- أما إذا زادت الإسهامات عن المشجعات (العوائد) التي تقدمها المنظمة كلما ساعد ذلك على تقرير عدم الاشتراك في المنظمة أو ترك المنظمة .
- بمعنى آخر إذا كانت الإسهامات > المشجعات (العوائد) فإن الفرد يقرر الامتراك في المنظمة أو استمرار البقاء فيها بينما إذا كان الإسهامات < العوائد فإن الفرد يقرر عدم الاشتراك في المنظمة أو ترك المنظمة والبحث عن بدائل
- تقييم العلاقة بين الإسهام والعوائد .
- يرى سيمون أنه يمكن استخدام مقياس لرضا الأفراد ، ويمكن من خلاله تحديد الفرق بين الإسهام والعوائد .

فكلما زاد الفرق بين الإسهامات والعوائد كلما زاد مستوى الرضا أو قل فإذا كانت الإسهامات أكبر من العوائد فإن ذلك يؤدي إلى عدم الرضا مما يترتب عليه عدم الاشتراك في المنظمة والبحث عن بديل آخر .
أما إذا كانت العوائد أكبر من الإسهامات فإن الفرد يقرر الاشتراك في المنظمة أو البقاء فيها .

ما سبق يتضح (1) أن الفرد يقرر الاشتراك في المنظمة أو البقاء فيها في حالة ارتفاع القيمة المتوقعة لمزيج العوائد عن القيمة المتوقعة لمزيج المساهمات كما يقرر عدم الاشتراك في المنظمة أو ترك العمل في المنظمة في حالة انخفاض القيمة المتوقعة لمزيج العوائد عن القيمة المتوقعة لمزيج المساهمات .
كما يصبح الفرد في موقف حيادي تجاه البقاء في المنظمة أو الاشتراك فيها إذا تساوت القيمة المتوقعة لمزيج العوائد عن القيمة المتوقعة لمزيج المساهمات .
نقد نظرية مارش و سيمون

برغم الإسهام الجيد الذى قدمه مارش و سيمون فى نظرية التنظيم وفى السلوك التنظيمى واهتمام بقضية التوازن التنظيمى التى تأثرت فيها بأراء شستر برنارد و التى سبق عرضها وبرغم أن قضية التوازن التنظيمى أصبحت بعد ذلك أساساً للكثير من البحوث والدراسات فى المنظمات فى مفاهيم (الدوافع والقيادة والالتزام).
إلا أنه يمكن توجيه الانتقادات التالية لاتجاه مارش و سيمون

1- أن مارش و سيمون قد اعتمدا فى فروضهم لنظرية التنظيم على الافتراضات الخاصة بالفرد والجماعة الصغيرة وطبقاها على مستوى المنظمة ، وهذا يكشف عن ضيق نطاق تحليله للظواهر التنظيمية لأنه انطلق من مفاهيم علم النفس الاجتماعى لدراسة ظواهر تنظيمية تعجز تلك

(1) March J.G., and Simon, H.A., Organization, New York., John Wiley, Sons, 1958.

المفاهيم عن تفسيرها تفسيراً مرضياً نظراً للاختلافات بين الجماعة والمنظمة وذلك للأتي

أ. أن بناء الجماعة وديناميتها ووظائفها تختلف عن بناء المنظمة وديناميتها ووظائفها .

ب. أن دوافع السلوك داخل الجماعة تختلف عن دوافع العمل داخل المنظمة .

ج. أن العوامل والقوى المؤثرة على سلوك الفرد داخل الجماعة تختلف عن العوامل والقوى المؤثرة في دوافع العمل داخل المنظمات .

لذلك أتت نظرية مارش وسيمون في الدوافع وفي المنظمات خالية من تأثير متغيرات مثل الهياكل التنظيمية المتعددة ووضوح خطوط السلطة والمسئولية وفعالية الاتصالات والسياسات الإدارية وغيرها من العوامل التنظيمية والإدارية ، كذلك خالية من الإشارة إلى أنماط وأشكال القوة المستخدمة في المنظمة .

نظرية التفاعل بين القيادة والمناخ التنظيمي

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الأسلوب القيادي لا يمكن فصله أو تخليصه عن متغيرات البيئة التي يعمل فيها ، حيث أن عمليات القيادة وغيرها من قوى البيئة تتفاعل مع محددات الشخصية الإنسانية لإنتاج ما يطلق عليه بالمناخ التنظيمي

Organizational climate الذي يعتبر أحد المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي ويقولون "أن تصرفات واستجابات الأفراد ليست نتاجاً مستقلاً لخصائص الفرد ولا نتاجاً مستقلاً لخصائص بيئة العمل أو المناخ القيادي السائد" .

وبالتالي فإن النمط القيادي السائد يمثل البيئة الموضوعية بينما ليست هي البيئة التي يدركها الفرد إنما يدرك ذلك النمط القيادي من خلال دوافعه وميوله واتجاهاته، وتلك البيئة التي يدركها الفرد هي ما يطلق عليه المناخ التنظيمي أو البيئة الميكولوجية للفرد .

ويعرف المناخ التنظيمى بأنه يعكس خصائص بيئة العمل التنظيمية طبقاً لإدراك الأفراد لها وخبرتهم بها وهو مفهوم سيكولوجى يأتى من خلال خصائص الفرد السيكولوجية أى اتجاهاته وقيمه وميوله وحاجاته .

المناخ التنظيمى organizational climate ويرى ليكرت أن فعالية المناخ التنظيمى أو نظام التفاعل والتأثير تعتمد على فعالية جماعات العمل التى يشتمل عليها الهيكل التنظيمى وعلى مدى توافر الروابط المتعددة فيما بينهم .

ويرى ليكرت أن العناصر التالية تشكل المناخ التنظيمى

1- عمليات القيادة leadership

2- القوى الدافعة

3- الاتصالات communication

4- اتخاذ القرارات

5- تحديد الأهداف

6- عمليات الرقابة

والخصائص التنظيمية المميزة التى تعطى نواحي القيادة والسلوك التنظيمى وسمات المنظمة هى التى تحدد المناخ التنظيمى السائد والمناخ التنظيمى السائد قد يكون واحد من المناخات الآتية

- المناخ التنظيمى الأتوقراطى

- المناخ التنظيمى الموجه لهيكل التنظيم

- المناخ التنظيمى التشاورى

القيادة والبيئة التنظيمية

ويعرض كل من بورتير واستيرز Porter & Steers

أن المناخ التنظيمي مصطلح واسع صمم أصلاً ليشمل كل المتغيرات الأساسية المترابطة والموجودة في بيئة العمل ومثال لعوامل المناخ نمط الإشراف Type of supervision وطبيعة واتجاه تدفق الاتصالات وإدراك هيكل العوائد والمكافآت وأيضاً الثقة .

والمناخ التنظيمي ينتج من تفاعل الهيكل التنظيمي للمنظمة structure والسياسات والإجراءات الإدارية وأساليب الإشراف والقيادة وبين المستوى التكنولوجي وبين البيئة الخارجية ونتيجة التفاعل بين هذه المحددات والعناصر هو المناخ التنظيمي .
والمناخ التنظيمي قد يكون موجهاً بالإنجاز وقد يكون موجهاً بالموظفين ، وطبيعة المناخ التنظيمي تتفاعل مع خصائص الأفراد وتشمل الأهداف والقدرات ووضوح الدور ... وغيرها

نتيجة التفاعل بين خصائص الافراد وخصائص المناخ فى المنظمة هو الأداء performance والرضا satisfaction والالتزام commitment ويوضح الشكل التالى نموذج المناخ التنظيمى

ويعتبر ليثوين واسترنجر من أوائل الباحثين فى تأثير المناخ التنظيمى على السلوك الإنسانى ويصف الباحثان المناخ التنظيمى بأنه "مجموعة المثيرات والتوقعات التى تكشف عن أو تبين خصائص المنظمة التى تدرك بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة فى البيئة التنظيمية".

ويرى ليثون واسترنجر أن المحور الأساسى والهام فى المناخ التنظيمى هو النمط القيادى للإدارة leadership style ويعتبر كذلك العنصر الأكثر أهمية فى البيئة التنظيمية وكذلك طبيعة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية للقيادة وعلاقات القائد الرسمية وغير الرسمية والتى لها تأثير على المناخ التنظيمى .

ومحددات المناخ التنظيمى التى يعرضها الباحثان

1- النمط القيادى leadership

2- الخبرة الماضية past experiences

3- النظم التنظيمية الرسمية formal organizational systems

وهذه المحددات تتفاعل مع خصائص الأفراد الآتية

1- حاجات الأفراد

2- التوقعات

3- قيم أعضاء المنظمة

والناتج من هذا التفاعل هو المناخ التنظيمي في المنظمات وهو يجعل من الممكن التعرف على خصائص الموقف الإجمالي للبيئة ، وعناصر المناخ التنظيمي التي يعرضها الباحثان هي

- 1- الهيكل التنظيمي structure
- 2- المسؤولية responsibility
- 3- العوائد reward
- 4- المخاطرة في اتخاذ القرارات risk
- 5- حرارة العلاقات warmth
- 6- الدعم والمساندة support
- 7- المعايير standards
- 8- الصراع conflict
- 9- الانتماء والولاء identity

وقد توصل الباحثان في دراسة عن تأثير البيئة التنظيمية (المناخ التنظيمي) على دافعية الإنجاز ودافعية الانتماء إلى النتائج التالية

- 1- إذا كان الأداء هو المخرج المناسب أو المطلوب في المنظمة فإن البيئة التنظيمية الموجهة نحو الإنجاز هي البيئة الأكثر مناسبة وهي البيئة الأفضل.
- 2- أما إذا كان الرضا عن العمل هو الهدف المطلوب أو المخرج المناسب في المنظمة فإن البيئة التنظيمية الموجهة نحو الانتماء سوف تكون هي البيئة الأكثر مناسبة للمنظمة وهي البيئة الأفضل .

بينما البيئة التنظيمية التي يسودها مناخ تنظيمي سلطوي فإن هذا المناخ يقود إلى

- 1- انخفاض في الإنتاجية والابتكارية .
- 2- انخفاض الرضا عن العمل واتجاهات سلبية نحو الرضا عن جماعات العمل في حين أن المنظمة التي يسودها المناخ الانتمائي يقود إلى

- أ. رضا عالى عن العمل
 - ب. اتجاهات إيجابية نحو جماعات العمل
- هذا فى حين يقود المناخ الإنجازى إلى
- 1- رضا عن العمل مرتفع
 - 2- اتجاهات إيجابية نحو جماعات العمل
 - 3- مستويات دوافع للإنجاز عالية

تقييم مفهوم المناخ التنظيمى

يصف ليتون واسترنجر المناخ التنظيمى بأنه يمكن من تحليل محددات السلوك فى التصرفات وفى المواقف الاجتماعية المعقدة ، كما أن المناخ يجعل هناك إمكانية للتعرف على خصائص المواقف الكلية فى تأثيرها على البيئات ، كما يبسط المناخ التنظيمى مشكلة قياس المحددات الموقفية فى البيئة وذلك بالسماح للأفراد بالتعبير عن إدراكهم للمناخ التنظيمى فى مصطلحات مثل "أنه روتين وسلطة أو أنه تشاركى .. الخ" .

أن مفهوم المناخ التنظيمى يمكننا من الوقوف على حالة البيئة التنظيمية المدركة من خلال إدراك الأفراد لها .

ولكن ما هو مدى مساهمة هذا المدخل فى نظرية القيادة .

أن هذا المدخل يوضح لنا كباقي النظريات الموقفية الطبيعية التفاعلية والتبادلية بين المتغيرات فى مواقف العمل حيث يتفاعل النمط القيادى مع مكونات البيئة مع خصائص الأفراد وفى هذا يتفق التوجيه النظرى هذا مع النظرية الموقفية ومع نظريات المسار - الهدف لهاوس ولكن يختلف هذا المدخل معهم فى أنه يرى أن السلوك القيادى كما يدركه المرؤوسين هو مخرج فى النظرية

عموماً مفهوم المناخ التنظيمي وإن كان يقدم لنا فهماً أوسع وأرحب لطبيعة القيادة وتفاعلها مع البيئة إلا أنه لا يقدم لنا نمطاً تطبيقياً يمكن تطبيقه بواسطة المديرين في المواقف التنظيمية المختلفة .

ومن ناحية أخرى فإن قياس النمط القيادي كما يعبر عنه المرؤوسين لا يقدم لنا كثير عن نمط القيادة كما يسلكه القائد في موقف العمل الفعلي وهذا يجعل المشكلة أكثر تعقيداً .

أما من الناحية القياسية الإجرائية فهناك عدد من الانتقادات التي وجهت إلى مدى ثقة وصدق وثبات المقاييس المستخدمة في قياس المناخ التنظيمي .

النظريات الموقفية فى القيادة Contingency theories

بعد أن فشل مدخل السمات فى وضع نظرية كلية واضحة لمفهوم القيادة تحول الاتجاه إلى العوامل الموقفية فى القيادة ، وبداية من عام 1940 علماء النفس الاجتماعيين بدأو البحث عن المتغيرات الموقفية التى تؤثر على الدور القيادى ومهارات القيادة والسلوك القيادى وعلى أداء المرؤوسين وعلى الرضا على العمل. تم التعرف على عدد من المتغيرات الموقفية التى لم يستطيع أحد أن يشكل منها نظرية متكاملة .

نموذج فيدلر للقيادة الفعالة يعتمد على أساس موقفى (1)

وسنعرض باختصار لدراسته ونتائج دراسته لمحاولة فهم نظريته الشرطية فى القيادة :
تفاعلية .

لقد كانت البداية الأولى فى تقديم فيدلر Fiedler,F لنظريته فى القيادة الشرطية وهى إحدى الدراسات الأولى التى قام بها فى أواخر الخمسينيات من هذا القرن والتى حاول فيها تحديد أهم الصفات أو السمات السلوكية للقائد ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات كبيرة بين سلوك القائد وسلوك المجموعة التى يقودها وأطلق فيدلر على هذه الاختلافات التباعد السلوكى psychological distance بين القائد وبين أعضاء المجموعة .

وعرض فيدلر أهم السمات السلوكية للقادة فى مواقف التباعد السلوكى وهى

1- يفضل القادة تشكيل علاقتهم بالتابعين طبقاً للعلاقات الرسمية النابعة من

الهيكل التنظيمى كما يتوقعون أن يستجيب المرؤوسين للأوامر وتعليمات

العمل بالامتثال الكامل .

2- يتسمون بنمط الإشراف المغلق .

(1) Fred, E, Fiedler, A. theory of leadership effectiveness, McGraw – Hill New York, 1976, PP. 143.

- 3- يفضلون العلاقات الرسمية فى الاتصالات .
- 4- يسعون دائماً إلى اكتساب المزيد من القوة والسلطة بالحصول على تفويضات متزايدة من الرؤساء الأعلى .
- 5- تتزايد درجة تباعد القائد عن أفراد المجموعة كلما انخفضت درجة كفاءة أعضائها .

لقد بدأ فيدلر بعد ذلك يحاول تفسير ظاهرة القيادة من خلال البحث عن النمط السلوكى الملائم للموقف للسائد بين التابعين وطالما أن المواقف السائدة متغيرة فمن المتوقع أن يتغير النمط السلوكى للقائد الملائم طبقاً لمتطلبات الموقف الجديد .

مقاييس فيدلر فى القيادة الشرطية

طور فيدلر مقياس إجرائى "ليس له نظير" فى قياس النمط القيادى ، المقياس يعتمد على الدرجة التى تبين ما أطلق عليه فيدلر التشابه الظاهرى بين الأضداد .

. Assumed similarity between least preferred coworker (L.P.C)

ومقياس التشابه الظاهرى بين الأضداد (A.SO) يقيس درجة التشابه الظاهرى فى إدراك القائد لأقل تفضيلات العاملين وبين أكثر تفضيلات العاملين . بمعنى آخر هذا المقياس يقيس كيف يرى القائد أو كيف يدرك القائد الفروق بين العاملين .

بينما المقياس الثانى تقدير تفضيل أقل العاملين فهو يقيس الدرجة التى بها القائد يتقبل وينظر برضى لأقل أو أسوء العاملين لديه بمعنى آخر هو التقدير الذى يعطيه القائد لصفات زميل له فى العمل بحيث يكون هذا الزميل من بين من لا يفضل القائد أن يعمل معهم ، فإذا كان هذا التقييم لصفات هذا الفرد جيداً أو عالياً فإن هذا معناه أن القائد يميل إلى التركيز أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

. فإذا كان التقييم سيئاً فإن هذا معناه ان القائد يميل التركيز والاهتمام بمهام العمل ، وهنا يرى فيدلر أن هذين المقياسين الذى يمكن استخدامها بالتبادل يرتبطوا بنمط القيادة فى الحالات الآتية :-

1- نمط العلاقات الإنسانية "أو نمط القائد المتساهل"

وهذا النمط يرتبط بالقائد الذى لا يرى أن هناك تفاوت كبير بين أقل تفضيلات العاملين وبين أكبر تفضيلات للعاملين طبقاً للمقياس الأول وهو التشابه الظاهر بين أكبر تفضيلات وأقل تفضيلات (ASO) .

أو هو النمط الذى يعطى وصفى مرضى ومقبول لأقل وأسوأ العاملين وذلك طبقاً للمقياس الثانى (L.P.C) .

2- نمط القائد الموجه بالمهام Task - directed أو الذى يطلق عليه القائد صعب المراس

وهذا النمط يرتبط بالقائد الذى يرى أن هناك فروق كبيرة بين أقل تفضيلات العاملين وبين أكبر تفضيلات العاملين وذلك طبقاً للمقياس الأول (ASO) .

أو هو النمط الذى يعطى وصف غير مرضى وغير مقبول لأقل أو اسوء العاملين طبقاً للمقياس الثانى (L.P.C) .

نتائج دراسات فيدلر

وخلال عدد من السنوات أجرى فيدلر دراسته على مجموعتين ، مجموعة معملية ومجموعة أخرى فعليه وتشمل المجموعات (فريق كرة سلة وأعضاء جمعية خيرية وفريق مدفعية وسرية عساكر مشاة وموظفين شركة حديد وصلب وموظفين بمنشأة زراعية) ، وخلال السنوات كان فيدلر يقيس الارتباط بين الأداء للمجموعات وبين نمط القيادة السابق وضعه .

كانت نتائج الدراسة مشجعة إلى حد ما ولكن أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط بسيطة بين نمط القيادة الذى تم قياسه بمقاييس (ASO) و (L.P.C) (السابق شرحها) وبين درجة أداء المجموعة .

أضطر فيدلر في النهاية إلى القول أن انتباهنا يجب أن يوجه إلى متغيرات الموقف، لقد أصبح فيدلر مقتنعاً أن نمط القيادة يجب أن يتوافق مع أو أن يتحد مع المحددات الموقفية لأداء الجماعة .

ومنذ ما يزيد عن عشرون عاماً افترض فريد فيدلر نموذج للقيادة الفعالة يعتمد على أساس موقفي .

نموذج القيادة الشرطية لفيدلر

لاختبار الفروض التي صاغها فيدلر من نتائج دراساته السابقة طور فيدلر ما أطلق عليه نموذج القيادة الشرطية **contingency model leadership** أو النموذج الشرطي للقيادة الفعالة **contingency model of leadership effectiveness** وهذا النموذج يتضمن العلاقات بين نمط القيادة وملئمة الموقف .

وصف فيدلر ملئمة الموقف في ثلاث محددات عملية هي
1- علاقة القائد – بالأعضاء

وهي أهم متغير حرج في تحديد ملئمة الموقف .

2- درجة هيكله المهام (درجة وضوح مهمة العمل)

وهي المدخل الثاني الهام في مدى ملئمة الموقف

3- قوة مركز القائد المستحوذ عليها من خلال السلطة الرسمية

وهي تمثل المحدد الهام الثالث للموقف

وتكون المواقف ملئمة للقائد إذا كان الثلاثة محددات السابقة مرتفعة بمعنى آخر

إذا كان القائد مقبولاً من المرؤوسين (المحدد الأول مرتفع)

وإذا كانت المهام مهيكلة أى واضحة ومحددة تماماً ومفهومة (المحدد الثاني مرتفع)

وإذا كان السلطة والقوة الرسمية التي يستحوذ عليها القائد تدعم وتماند مركزه

القيادي (المحدد الثالث مرتفع) يكون هنا الموقف ملئم .

بينما إذا كان الموقف معكوساً (أى إذا كانت الثلاث محددات منخفضة فإن الموقف سوف يكون غير ملائم تماماً للقائد) .

افتراض فيدلر أن ملائمة الموقف يجب أن تتوافق أو تتحد مع نمط القيادة فى تحديد فعالية القيادة .

بمعنى آخر أن فعالية القيادة مقياساً بإنتاجية الجماعة تتفاوت بتفاوت التوافق المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف .

طرق البحث العلمى والقياس

طور الباحثون مقياس (L.P.C) ويقوم هذا الأسلوب على سؤال الرؤساء بأن يتذكروا جميع العاملين الذين تعاملوا معهم ثم يطلب من كل فرد أن يضع توصيفاً للزميل الذى لا يقبل العمل معه أو لا يستطيع العمل معه ، أى أقل العاملين تفضيلاً من وجهة نظره وذلك باستخدام مقياس مكون من 16 إلى 24 مقياس فرعى يحمل كل منهم صات متضادة ومقسم إلى ثمانى نقاط تعكس الدرجات النسبية فى الاستجابة لهذه المقاييس .

وبالتالى يعكس المركز (1) وصفاً سلبياً ويعكس المركز رقم (8) وصفاً إيجابياً وتعكس باقى المراكز أوصافاً نسبية .

8	7	6	5	4	3	2	1
يمكن مصداقته				لا يمكن مصداقته			

8	7	6	5	4	3	2	1
متعاون				غير متعاون			

8	7	6	5	4	3	2	1
مساند ومدعم				عدوانى			

وبجمع الدرجات التي يحققها الرئيس من خلال وصه وتفضيله لأقل العاملين فإنه يمكن الحصول على الدرجة المعطاة لأقل تفضيل للعاملين .
وكلما ارتفعت هذه الدرجة كلما زادت درجة تفضيل العاملين وكلما انخفضت كلما قل تفضيل العاملين

وقد نشر الباحثون هذه الدرجات على النحو التالي

كلما انخفضت الدرجة التي يحصل عليها المدير أو الرئيس في تفضيله للعاملين كلما كان ذلك تعبيراً عن ميل ذلك الرئيس للتركيز على العمل وذلك استناداً إلى افتراض رئيس في النظرية وهو كلما كان الرئيس يبدي اهتماماً كبيراً بالعمل ويركز عليه كلما قل تفضيله للعاملين معه وكلما كانت مشاعره تجاههم سلبية .

بينما كلما كان الرئيس يهتم كثير بالعلاقات الإنسانية مع الزملاء والمرؤوسين كلما زادت درجة تفضيله وزادت مشاعره إيجابية نحو العاملين معهم (أقل العاملين تفضيلاً من وجهة نظره) .

وبكلمات مبسطة فإن الرئيس يطلب منه استجابته عن أسوأ عامل من وجهة نظره فإذا ذكره بإيجابية كان ذلك دليلاً على أن الرئيس هنا يهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية

كذلك فإن الرئيس يطلب منه استجابته عن أسوأ عامل من وجهة نظره فإذا ذكره بسلبية كان ذلك دليلاً على أن الرئيس يهتم بالإنتاج والعمل .

قياس المتغيرات البيئية

1- علاقة القائد - بالأعضاء

وهو متغير يعكس تقييم القائد لردود الفعل الصادرة من التابعين تجاهه وكذلك ردود فعله تجاه الدور الذي يلعبه كرئيس للتابعين وتم قياس ذلك المتغير من خلال تقييم القائد لبيئة الأعضاء وتقييم أعضاء الجماعة لنفس البيئة وكذلك بقياس درجة قبول القائد بين مرؤوسيه .

2- درجة هيكله المهام (التحديد الواضح للعمل)

وتعكس هذا المتغير درجة التحديد الواضح والدقيق للعمل وتم قياس هذا المتغير من حيث وضوح أهداف العمل وتنوع القرارات التي يمكن اتخاذها ، ودرجة وجود محددات لحلول المشكلات ومدى تعدد طرق تحقيق الأهداف .

3- قوة مركز القائد

ويعكس هذا المتغير مدى ما يتمتع به القائد من قوة في التأثير على الأعضاء من خلال السلطة الرسمية المخولة له أو من خلال قوة الخبرة .

فروض النظرية

يتلخص الفرض الرئيسي للنظرية في أن القائد المهتم بمهام العمل الذي ينزع إلى التسلط يكون فعالاً في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف أى الملائمة جداً أو غير الملائمة جداً .

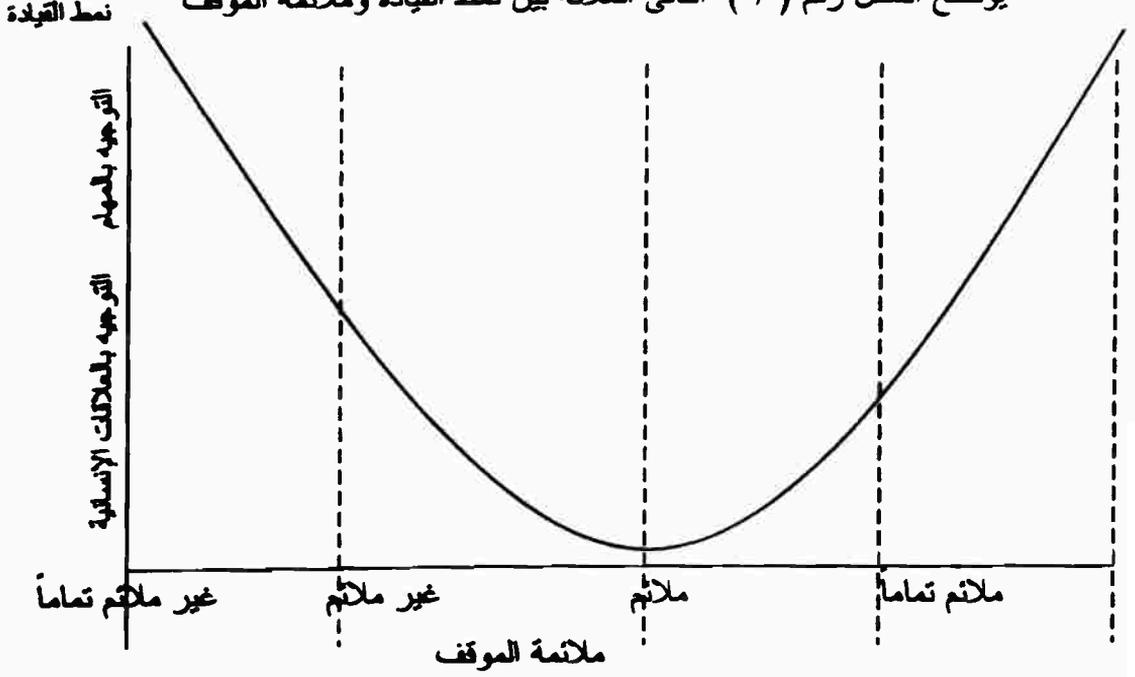
أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فهو يحقق إنتاجية عالية لمروسيه فقط في الحالات التي يتميز بها الموقف أنه بين الملائمة أو عدم الملائمة ويمكن بيان العناصر الرئيسية والفرض الرئيسي لنظرية فيدلر في الجدول التالي .

ومن خلال المعالجة اليدوية لنتائج البحوث ، كان فيدلر قادراً على اكتشاف أنه في ظل المواقف الملائمة جداً والمواقف غير الملائمة جداً فإن القائد الموجه بالمهام سيكون الأكثر فعالية .

بينما عندما يكون الموقف ذو درجة ملائمة متوسطة أو غير ملائم (الدرجة المتوسطة من الملائمة) فإن نمط القائد الموجهة بالعلاقات الإنسانية أو القائد المتساهل هو القائد الأكثر فعالية .

لماذا نمط القائد الموجه بالمهام يكون ناجحاً في المواقف الملائمة جداً يعرض فيدلر الشرح التالي لهذا السؤال .

يوضح الشكل رقم (7) التالي العلاقة بين نمط القيادة وملائمة الموقف



شكل رقم (7)

في المواقف الملائمة جداً حيث يكون القائد مستحوذاً على السلطة الرسمية وفي ظل مهام أو أعمال واضحة تماماً ومحددة ومفهومة فإن الجماعة هنا تكون مهيأة ومستعدة لكي توجه والجماعة هنا تتوقع أن يقال لها ماذا عليها أن تفعله ، فلننظر إلى قائد الطائرة على الخطوط الجوية المنتظمة عندما يريد أن يهبط على مدرجه فنحن لا نطلب منه أن يتوجه إلى زملائه لمناقشة كيف يهبط على الأرض ؟ وإذا كان ما سبق مقبولاً . فلماذا يكون القائد الموجه بمهام العمل ناجحاً في المواقف غير الملائمة تماماً Highly unfavorable situation يقول فيدلر في ذلك .

أن رئيس جلسة إحدى اللجان الاختيارية (التطوعية) غير المرغوب فيه الذي يطلب منه أن يضع خطة لنزهة المكتب في يوم أحد جميل إذا سأل القائد هنا عدة أسئلة عن ما سوف تقوم به الجماعة أو كيف يجب أن يؤدي فإنه يبدو كما لو كان يقول لهم علينا أن نذهب إلى المنزل .

القائد الذي يتخذ قراراً خطأً في المواقف غير الملائمة تماماً يكون من المحتمل أفضل من القائد الذي لا يتخذ أى قرار على الإطلاق .
والشكل السابق يوضح أن القائد الموجه بالعلاقات الإنسانية يكون فعالاً في الدرجة المتوسطة من عدم ملائمة الموقف .

وكمثال لهذا الموقف هو نفس اللجنة أو وحدة تتكون من أعضاء مهنيين ، فإن القائد يمكن أن لا يكون مقبولاً بالكامل بواسطة الأعضاء الآخرين من الجماعة ، المهام يمكن أن تكون موضحة ومبينة تماماً وقليل من السلطة أو من القوة تكون ممنوحة للقائد ، وفي مثل تلك الظروف السابقة فإن النموذج يتوقع أن القائد الموجه بالعلاقات الإنسانية هو الذي سوف يكون أكثر فعالية .

البحوث المدعمة للنموذج الشرطي

وكما هو الواقع بالنسبة لأى تطوير لنظرية منشورة ، إنها تستحث الكثير من البحوث والدراسات لاختبارها فان نموذج فيدلر استحث الكثير من البحوث .

قدم كل من فيدلر وتلاميذه¹ أغلب الدعم والمساندة للنظرية خلال عدة سنوات فمثلاً للدفاع عن صدق النظرية هو أجرى ثلاثين دراسة في عدد كبير ومتنوع من المنظمات ومن المجموعات "مجموعات من البحرية ومجموعات من البحوث الكيميائية ، وأقسام مبيعات وسوبر ماركت وأقسام مصنع الآلات ثقيلة ، مجموعات

¹ Fiedler, Fred, Martin, M., Chemers, Effective Management, Scott, Foresman. Glenview, Ill., 1974. p24

-Fiedler, F., Mahor, L., The Effectiveness of contingency model training , A review of the validation of leadership match , Personal psychology , 1979. p46

من المهندسين ومجموعات من المستشفيات ، وآخرين" وتوصلوا منها إلى نتيجة
وهي أن النظرية لها قوة تنبؤية عالية وأن العلاقات التي توصلوا إليها في دراسات
صدق النظرية متطابقة تماماً مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الأصلية .

التحليل النقدي للنموذج الشرطي

لا يمكن القول أن الانتقادات التي وجهت إلى النموذج الشرطي لفيدلر أكثر
من الانتقادات التي توجه إلى أي تطوير نظري منشور كالذي قدمه هرزبرج في
نظريته في دوافع العمل مثلاً أو إلى نظرية مدرج الحاجات لماسلو ولكن عدد ما
زال يتزايد من الباحثين في مجال القيادة لا يقبلون نظرية فيدلر في القيادة كنظرية
صحيحة ومكاملة ومن هذه الانتقادات .

وجه كل من جورج جرير وزملائه¹ Graen, G.D., Orris, A.,
Martella, J.A وكذلك أحمد عاشور Ashour, Ahmed بعض الانتقادات في
الإجراءات والتحليلات الإحصائية للدراسات التي هدفت إلى إثبات صدق النموذج .
ويرى عاشور أن البحوث التي أجريت والتي بنى عليها فيدلر نظريته وتلك التي
أجريت بعد ذلك لتدعيم النظرية تحتوي على ثغرات منهجية معقدة منها صغر حجم
العينة ، وعدم وضوح المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات ، وارتفاع نسبة الخطأ
في هذه المقاييس وبالتالي انخفاض معامل الثبات لها .

¹ Graen,G., Alvares, J., Orris, B., , Martella , Contingency model of
leadership effectiveness : Antecedent and evidential results
,psychological bulletin ,vol., 74,1970,pp.285
Ashour, A., The contingency model of leadership effectiveness ,An
evaluation, Organizational behavior and human
performance,1973,pp.339-355

وبعد ذلك وأكثر حداثة سكريشيم¹ وزملائه Schriesheim,Keer قدموا انتقاداً لاذعاً إلى معامل الثقة والثبات في مقياس فيدلر المسمى بأقل تفضيلات للعاملين (L.P.C) .
ولقد رد فيدلر وزملائه على هذا الانتقاد بقولهم أن قياس (L.P.C) يرجع إلى رضائهم satisfaction .

ولكن هناك حقيقة ستبقى وهي أن مقاييس قوائم الاستقصاء التي استخدمها فيدلر وزملائه وتلك التي طورت بواسطة ولاية أوهايو وميتشجان تتطوى على الكثير من المشكلات وربما كان هذا هو السبب الرئيسي الذي من أجله فهم قضية القيادة وقدرتها التنبؤية لم تتطور بالسرعة المطلوبة أو كما يجب .

ذلك الأمر الذي دعى إبراهيم كورمان (2) Abraham Korman 1994 إلى القول بأن هناك حاجة إلى مقاييس أفضل لنظرية القيادة بالدرجة الأولى فالمقياس والنظرية يسيران جنب إلى جنب وتطوير أحدهما بدون تطوير الآخر يعتبر مضيعة للوقت ... المهم ليس هو المقياس المناسب بل من الضروري أن يكون مقياس قاطع حاسم وبدون هذا المقياس لن يكون لدينا شيء .

Schriesheim ,Keer,op.cit.,¹

Schriesheim ,Brendan ,D., Bannister, William H., Money Psychometric properties of the LPC scale : An extension of the rice's review ,Academy of management review, 1979,pp.287-290

(2) Abraham Korman , Coningency approach o leadership, An overview in james G Hant and lars, L. Larson (eds.) contingency approaches to leadership, southern ilinois university press, Carbondale, 1974. P. 193.

ربما كان هناك اعتماد مغالى فيه على مقياس L.P.C فى نظرية القيادة أو بحوث القيادة .

ولكن بالإضافة إلى مشكلات مدى صدق وثبات النموذج الشرطى فى القيادة فإن هناك انتقاد لتوسع فيدلر فى نموجه وتطبيقه الفعلى فى إدارة الموارد البشرية فى المنظمات اعتماداً على نموذج فنحن نحتاج لمزيد من البحوث قبل استخدام هذا النموذج فى التدريب الإدارى للمديرين لتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية .

والخلاصة إذا كانت أفكار ونظرية فيدلر لا تمثل آخر المطاف فى نظرية القيادة وبحوثها وتطبيقاتها إلا أنه حتى الآن يمثل آخر إسهام حتى الآن فى مفهوم القيادة.

وربما البحوث المستقبلية تضع المدخل الشرطى لفيدلر على أرض صلبة وخصوصاً أن البحوث سوف تقودنا إلى فهم ماذا السلوك الفعلى يمثل إذا ما أخذنا استجابة الأفراد عن أقل تفضيلات للأفراد (L.P.C) وخصوصاً كيف الوسائط الموقفة سوف تتغير كلما القائد مارس تأثيره على المرؤوسين .

نظرية المسار والهدف فى القيادة

تعود بداية مدخل المسار والهدف A path – Goal approach إلى الخمسينيات من هذا القرن .

فقد حاول كل من بازيل جرجوبيليس وجيرالد ماهونى ونايل جونز (1) Basils Georgopoulos, Gerald M. Mahoney and Nyle W. Jones الباحثين فى معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشجان عام 1957 حاول هؤلاء الباحثين استخدام مفهوم المسار والهدف فى تحليل تأثير القيادة على الأداء . وعلى نفس المسار حاول مارتن ايفنز Martin, G., Evans دراسة تأثير السلوك الإشرافى على علاقته بالمسار والهدف .

وبالرغم من البدايات المبكرة لمدخل المسار والهدف إلا أن تطوير نظرية المسار والهدف عادتاً ما ينسب إلى مارتن ايفن (2) وروبرت هاوس الذين كتبوا أوراق منفصلة فى هذا الموضوع .

ونظرية المسار والهدف تبنى أساساً فى دراستها للقيادة على الإطار النظرى المعرفى لنظرية التوقعية Expectancy theory وهذا يعتبر اعتماد متبادل منطقى حيث لا يمكن إنكار الارتباط الوثيق بين دوافع العمل والقيادة الذى أشرنا إليه فى الفصل الأول كما هو الحال فى الارتباط بين القوة وبين القيادة .

وانطلاق نظرية المسار والهدف فى القيادة من أرضية صلبة وأساس نظرى قوى توفره لها نظرية التوقعية فى دوافع العمل لدى الأفراد أدت إلى تطور واسع ونامى لنظرية المسار والهدف فى القيادة .

(1) Basil S. Georgopoulos, Gerald, Mahoney, and Nyle W. Jones A path – Goal Approach to productivity journal of applied psychology Dec. 1957 PP. 345 – 350.

(2) Martin G., G Evans, the effect of supervisory behavior on the path – goal relationship "organizational behavior and human performance", 1970, PP. 277 – 290.

ولقد اشترك تيراني ميتشل مع روبرت هاوس¹ House & Mitchell, T. 1974 في تطوير النظرية وذلك بمحاولة الربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين ، فهي تقرر أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضائهم واتجاهاتهم النفسية . وتسمية المسار – الهدف – Path – goal التي يتبناها عنوان النظرية مشتق من المفهوم المحورى الذى تتضمنه انظرية .

وهذا المفهوم يقدم لنا تحليلاً عن الكيفية التى يمكن أن يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافه فى العمل ، وأهدافه الشخصية ، وكذلك الكيفية التى يؤثر بها القائد على المسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف . تقترح النظرية أن التأثير الذى يمثله سلوك القائد على دافعية المرؤوسين أو على رضائهم على العمل يتوقف على قدرة هذا السلوك على أن يحقق أهداف المرؤوسين ، وكذلك على قدرته على تدعيم وتوضيح المسارات الموصلة والمحقة لهذه الأهداف .

وبتوضيح أكثر فإن فعالية القائد تتحدد بقدرته على التأثير على إبراك المرؤوسين للإشباع والمنافع الكافية فى الأداء أو الإنتاجية وكذلك بتوقعات المرؤوسين المرتبطة بهذه المنافع والتي تمثل المسارات المؤدية إليها . الفرض الرئيسى لهذه النظرية أنها تحاول أن تشرح التأثير الذى يمارسه سلوك القائد على دوافع المرؤوسين وعلى الرضا عن العمل وعلى الأداء التنظيمى .

أوضحت فروض نظرية المسار – الهدف والنتائج التى توصلت إليها أن المهام الإستراتيجية للقائد هى استثارة دافعية المرؤوسين للأداء وزيادة درجة

Robert House, Mitchell , Path- Goal theory of leadership ,Journal of¹ contemporary business , Autum 1974,pp.81-97

رضائهم على العمل وعن قبولهم للقائد وقدم هاوس وميتشل هذه المهام الاستراتيجية التي تتضمن

- 1- التعرف على حاجات المرؤوسين ، وكذلك إثارة تلك الحاجات التي يكون للرئيس بعض السيطرة على وسائل إشباعها .
- 2- زيادة عوائد الموظفين عن تحقيق أهداف العمل .
- 3- تدعيم وتسهيل سبل ومسارات الوصول إلى العوائد المرتبطة بالأداء التي يمكن للمرؤوس الحصول عليها من خلال توجيهات القائد .
- 4- إظهار وتوضيح توقعات المرؤوسين عن عوائد العمل .
- 5- إزالة المعوقات التي تعرض أداء المرؤوسين للأعمال وتمثل إجابات بالنسبة لهم .
- 6- زيادة كمية الإشباع للمرؤوسين التي تتوقف على الأداء الفعال .

وبالتالي فإن قيام القائد بتدعيم وتيسير مسارات الوصول إلى تحقيق الأهداف الشخصية للمرؤوسين وأهداف العمل الذي يقومون به يتحقق باستخدام القائد لنمط القيادة الذي يتناسب مع خصائص الموقف الذي يمارسه سلوك القائد على دوافع المرؤوسين وعلى الرضا عن العمل وعلى الأداء التنظيمي .
ويبنى هاوس⁽¹⁾ نظريته في القيادة على أربعة أنماط رئيسية في القيادة تمثل دعائم نظريته ويمكن اختصارها كالاتي

1) القيادة الموجهة directive leadership

وهذا النمط من القيادة مشابه لنمط وايت في القيادة الأتوقراطية ، وفي هذا النمط فإن المرؤوسين لا يعرفون بالضبط ماذا نتوقع منهم والاتجاهات نحو القادة هنا سلبية ولا يوجد مشاركة من المرؤوسين في اتخاذ القرارات أو في موقف العمل .

(1) Robert J. House "A path – Goal theory of leader effectiveness"
Administrative science quarterly, Sep. 1971, PP. 321 – 338.

2) القائد المدعم Supportive leadership

القائد هنا يتسم بالود والصدقة مع المرؤوسين ويقدم علاقات إنسانية جيدة معهم ويمكن التعامل معه والثوق فيه ويهتم بالعلاقات مع المرؤوسين كما يعمل القائد على إشباع احتياجات المرؤوسين .

3) القائد المشارك Participative

وهذا القائد يبحث عن إيجاد واستخدام الاقتراحات من المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات ولكن المدير فقط هو الذى يتخذ القرارات ولكن بعد أن يأخذ آرائهم واقتراحاتهم فى الاعتبار .

4) القائد الإنجازى Achievement - oriented

وهو القائد الموجه بالإنجاز بمعنى أنه يضع أهداف تمثل تحدى للمرؤوسين ويظهر الثقة فيهم لتحقيق تلك الأهداف والأداء الجيد كما يثق فى درجة تحمل المرؤوسين لما يلقى على عاتقهم من مسؤوليات .

والعرض السابق لاتجاه القيادة يوضح الاختلاف بين نموذج فيدلر الموقى الشرطى نى القيادة وبين نظرية المسار والهدف . ففى ظل نظرية المسار والهدف فإن الأنماط القيادية المختلفة يمكن أن تستخدم بواسطة القائد الواحد فى المواقف المختلفة

ركزت نظرية المسار – الهدف أكثر عن اثنتين من العوامل التى تم التعرف عليها هما الخصائص الفردية للمرؤوسين والضغط البيئية على الفرد ومواجهة مطالب المرؤوسين .

وبالنظر إلى عامل الخصائص الفردية للمرؤوسين فإن النظرية ترى أن السلوك القيادى يكون متبولاً من المرؤوسين إلى الدرجة التى يرى فيها المرؤوسين أن

السلوك القيادي للقائد يعتبر مصدر وسيط للحصول على الرضا عن العمل أو هو الوسيلة للحصول على رضا إضافي عن العمل (1) .

بينما العامل الثانى فى النظرية وهو الضغوط البيئية على الفرد ومواجهة مطالب المرؤوسين . فإن النظرية ترى أن السلوك القيادى سوف يزداد جهود المرؤوسين إلى الدرجة التى يجعل فيها رضا المرؤوسين مبنياً على درجة تحسين الأداء التنظيمى .

يعتبر عنصر تكملى لبيئة المرؤوسين بأن يزودهم بالإرشاد والدعم والمكافآت التى تكون ضرورية للأداء الفعال والتى تكون ناقصة لدى المرؤوسين وبالبيئة بطريقة أو بأخرى .

وأيا كان النمط القيادى المستخدم "من الأنماط القيادية الأربعة المبنية على العوامل الموقفية" فإن القيادة تحاول أن تؤثر على إدراك المرؤوسين وان تدفعهم وهذه القدرة على التأثير على ادراك المرؤوسين وعلى توفير الدافع لهم تتوقف على درجة وضوح الدور وعلى توقعات الأهداف والأداء .

وهذا يزود القائد بالنواحي المعرفية الآتية

- 1- يعترف باحتياجات المرؤوسين للمخرجات التى للقائد بعض الرقابة عليها .
- 2- زيادة المدفوعات الفردية لتحقيق أهداف العمل .
- 3- إيجاد المسار أو الطريقة التى تمكن من التوصل إلى تلك المدفوعات وتوجيه المرؤوسين لها .
- 4- مساعدة المرؤوسين على توضيح التوقعات .
- 5- زيادة الفرصة للرضا النفسى المبنى على تحسين فعالية الأداء

(1)Filly, Alan, Robert J. House and steven kerr managerial process and organizational behavioral and scott, foresman Glenview 1976 PP. 265 – 260

عبارة أخرى على القائد أن يبذل الجهود لتمهيد الطريق لجيل المرؤوسين قادرين على تحقيق الأهداف ويقدم كل ما لديه من تسهيلات ولتحقيق ذلك يجب أن يستخدم القائد نمط موقفي من أنماط القيادة السابقة والذي يتناسب مع الموقف . ويمكن تلخيص المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة فى نظرية الممار والهدف كالاتى

(أ) المتغيرات المستقلة وهى أنماط القيادة وتشمل

1- القيادة الموجهة **Directive**

2- القيادة المدعمة **Supportive**

3- القائد الموجه بالإتجاز **Achievement – oriented**

4- القائد المشارك **Participative**

(ب) المتغيرات الوسيطه وهى تشمل متغيرات الموقف وتنقسم إلى قسمين

1- خصائص المرؤوسين **subordinate characteristics** وتشمل

أ- النزعة للاستقلال **locus of control**

ب- درجة التعبير عن ذات المرؤوسين

ج- مهارات وقدرات المرؤوسين **Ability**

2- خصائص بيئة العمل **Environment characteristics**

أ) طبيعة مهام العمل **Task characteristics**

ب) جماعة العمل الابتدائية **Primary work group**

ج) نظام السلطة الرسمية **formal authority system**

(ج) المتغيرات التابعة أو المخرجات

1- الرضا عن العمل

2- الرضا عن القائد

3- وضوح الدور **Role clarity**

4- وضوح الهدف Goal clarity

5- الأداء performance

افتراضات النظرية

1) تتوقف قدرة سلوك القائد على إثارة الدافعية للمرؤوسين على

1- مدى قدرة السلوك القيادي على إشباع رغبات واحتياجات المرؤوسين بمجرد تحقيقهم لنتائج إنجاز الأهداف المطلوبة .

2- قدرة السلوك القيادي على توجيه وإرشاد المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق الأداء الفعال وذلك بتقديم التدريب والتوجيه والثواب اللازم .

2) تتوقف درجة قبول المرؤوسين للقائد على مدى تحقيق القائد لرضا الأفراد والذي يتوقف على درجة إدراك الأفراد أن سلوك القائد هو مصدر الرضا الحالي والمستقبلي .

نتائج نظرية المسار والهدف فى القيادة

1- تحقيق السلوك القيادي الموجه للمرؤوسين زيادة فى رضاء المرؤوسين عن العمل عندما تكون مهام العمل ذات درجة منخفضة من وضوح الدور (تتسم بدرجة عالية من الغموض) .

ويفسر ذلك بأن تدخل القائد بالتوجيه والإرشاد يعتبره المرؤوسين مساعدة لهم فى إنجاز الأعمال والعكس صحيح أى عندما يزداد وضوح الدور (تتسم الأعمال بالسهولة والوضوح) فإن السلوك القيادي يعتبر تدخلاً من القيادة فى أداء الأعمال وبالتالي يؤدي إلى خفض الرضا عن العمل .

2- يحقق السلوك القيادي المدعم زيادة فى رضا المرؤوسين عندما تكون الأعمال مهيكلة (تكرارية ومثيرة للتوتر والقلق) .

ويفسر ذلك بأن القائد المدعم يعمل على إزالة المشاعر السينة للمرؤوسين وبالتالي يتحقق الرضا.

3- يحقق السلوك القيادي الموجه بالإنجاز **Achievement - oriented**

زيادة في دافعية المرؤوسين للأداء عندما يكون درجة وضوح الدور منخفضة (الأعمال غير تكرارية وغير روتينية وتتسم بالغموض) .

وتفسير ذلك هو أن تحقيق المرؤوسين للأهداف المطلوبة منهم يؤدي إلى حصولهم على عوائد الإنجاز هذا بالإضافة إلى دعم القائد للمرؤوسين لتحقيق الأهداف للحصول على عوائد الإنجاز .

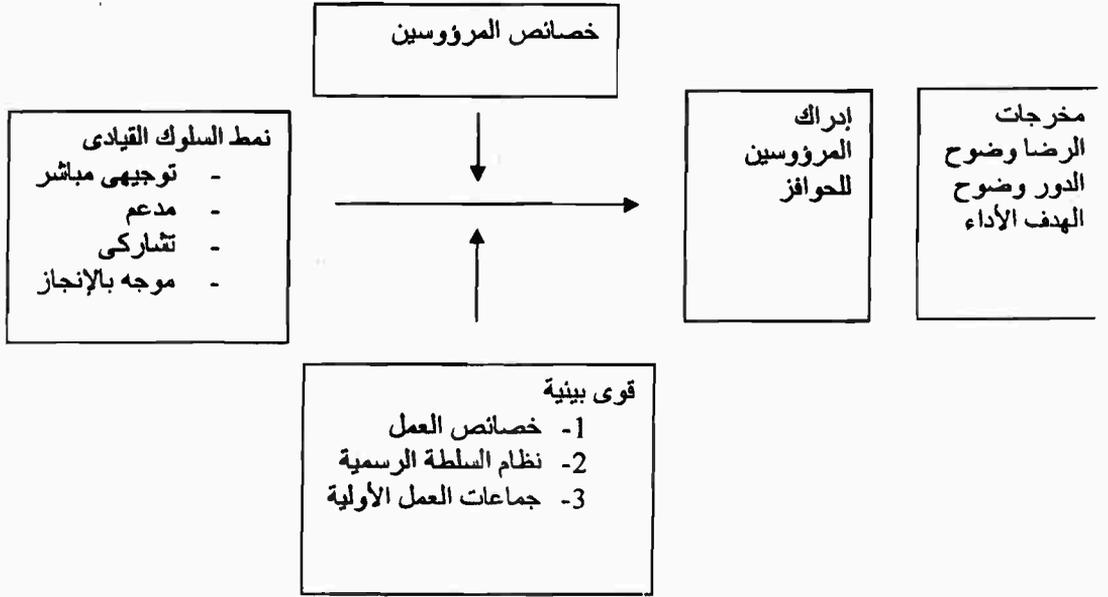
4- يحقق السلوك القيادي المشارك **Participative** زيادة في رضا

المرؤوسين وزيادة في دافعية الأداء عندما تكون درجة وضوح الدور منخفضة (يتسم العمل بدرجة عالية من الغموض) .

وتفسير ذلك هو أن القائد المشارك يعمل على مساعدة المرؤوسين في وضع الأهداف وتوضيح المسارات المؤدية إلى تحقيق الأهداف ، كما أنه يوفر لهم الاستقلال في الأداء والسيطرة على مهام العمل .

ويوضح شكل (5) ملخص لعلاقات المسار والهدف

استثارت نظرية المسار – الهدف الكثير من البحوث والدراسات لإثبات مدى قدرة النظرية على التعميم ولمناقشة مدخلات النظرية ومخرجاتها واعتبرت مخرجات النظرية فروضاً لغيرها من البحوث التي تحاول الكشف عن مدى صحتها .



شكل رقم (5)

ملخص علاقات المسار – الهدف

كما يحدث دائماً فى نظريات الدوافع التوقعية ، أثير الكثير من الجدل فى بحوث نمط المسار والهدف فى القيادة . ولكن الجدل والبحوث أثيرت فى جزء واحد فقط من مدخلات النظرية فى أحد هذه البحوث .

وإذا أخذنا عينة من نتائج هذا البحث فإنها تشير إلى

1- أوجدت دراسة لسبعة منظمات أن توجيهات القادة

أ- ترتبط إيجابياً بالرضا وكذلك توقعات المرؤوسين التى ارتبطت بغموض المهام.

ب- ترتبط سلبياً بالرضا وكذلك توقعات المرؤوسين المرتبطة بوضوح المهام .

2- الدراسات التي تضمنت عشرة عينات مختلفة وجدت أن القيادة المدعمة سوف يكون تأثيرها ايجابى على الرضا للمرؤوسين الذين يعملون فى أعمال تمثل ضغط على الفرد ومحبطة وغير مرضية .

3- فى ثلاث منظمات منفصلة وجد أن المرؤوسين الذين يؤدون أعمال غامضة غير روتينية يكون نمط القيادة المناسب لهم هو القائد الموجه بالإنتاج كما وجد أن القائد الأعلى فى توجيهه بالإنتاج هو الأكثر اقناعاً بأن جهوده يجب أن تؤدى إلى زيادة الأداء الفعال .

4- فى دراسة رئيسية فى منظمة إنتاجية صناعية كان الموظفين يشعرون بدرجة من الرضا فى ظل القيادة بالمشاركة فى القرارات أكثر من شعورهم بالرضا . فى ظل القيادة التى لا تسمح بالمشاركة وذلك فى ظل المهام والأعمال غير التكرارية والتى تتسم بالاندماج النفسى فى المهام وتعتبر النتائج السابقة مؤيدة ومدعمة لنظرية المسار - الهدف فى القيادة⁽¹⁾ .

مراجعة لبحث أكثر حداثة فى نظرية المسار والهدف أوضحت أن النتائج لم تكن مدعمة لنظرية المسار والهدف كالدراسات السابقة .

فقد لاحظ كل من Schriesheim, C., and Nisi, A., 1979 أن اثنين من الافتراضات السابقة تحققت فعلاً وأن هذا يحد من قدرة النظرية على التعميم وقدرتها على التنبؤ بالسلوك وعندما أجرى تطبيق للنظرية وجد أن فرض واحد فقط دعم نتائج نظرية المسار والهدف وهذا الافتراض هو²

(1) Filley, House and Keer op. Cit. PP. 258 – 260.

² Schriesheim, chester, A., and anglo, D., task dimensions and moderators of the effects of industrial leader behavior : A path Goal approach Academy of management proceeding's 1979, P. 105

أن العمل الأكثر هيكلية (الذى يتسم بالتركرارية) فى الأعمال التى يؤدها المرؤوسين سوف يحقق ارتباط أكثر فى العلاقة بين نمط سلوك القائد المدعم وبين الرضا عن العمل للمرؤوسين .

ومن ناحية أخرى فإن الافتراض الثانى الذى يقول
أن المهام الأكثر فى درجة الهيكلية (الوضوح والتحديد) هى التى تبين درجة ارتباط أقل بين الأدوات (القائد الموجه للمرؤوسين) ورضا المرؤوسين – له تدعيم غير كامل من خلال البحوث .
وكان للنتيجة التى توصل إليها الباحثان فى بحثهما الحديث نسبياً أن وضعاً تقييمها لمدخل المسار – الهدف والذى يقول
أن نظرية المسار والهدف قادرة على إنتاج تنبؤات ذات معنى أكبر وقابلة للاختبار نفوق الافتراضين الخاصين بهيكلية المهام .

وبوجه عام نظرية المسار – الهدف مثل غيرها من النظريات الأخرى يبدو أنها محتاجة للمزيد من البحوث القادمة ، ولكنها تضمن لنا توجيه اهتمام مكثف لها فى السنوات القادمة ، وهى على عكس نظرية فيدلر فإن نظرية المسار – الهدف ليس فقط تقترح نمط للقيادة يمكن أن يكون فعالاً فى موقف معين ولكن هى تحاول أيضاً أن تشرح لماذا القائد يكون فعالاً فى موقف معين .

وبالرغم من تركم التراث المعرفى فى نظرية القيادة حتى أصبحت حصيلة المعرفة فى مفهوم القيادة أكبر مما أمكن الحصول عليه فى أى مفهوم آخر فى السلوك التنظيمى فإن نظرية القيادة ما زالت تهاجم سواء من ناحية البناء النظرى الهيكلى لنظرية القيادة أو من ناحية طرق البحث العلمى التى تستخدم لاشتقاق

المفاهيم التي تمثلها . كما تهجم أيضاً من حيث إمكانية تطبيق ما توصلت إليه من ثوابت فما زالت قضية القيادة تعاني من القصور وعدم القدرة على الاكتمال وعلى سبيل المثال

بعد مراجعة جون منير **John Miner** (1)

لطرق وأساليب البحث العلمي في نظرية القيادة ومراجعة استمارات الاستقصاء المستخدمة وجه الكثير من الانتقادات لنظريات القيادة واقترح أن كل تلك البحوث يجب أن تسقط مجتمعة وأن يفض النظر عنها كما أنه رأى أن مستقبل مفهوم القيادة سيكون غير مؤكد وغير مفهوم .

كذلك رفض كل من **Schriesheim & Keer** (2)

أن يعرضوا أي طرق بديلة لتطوير نظرية القيادة بينما يرى آخرين أن الوقت ما زال ملائم لتفكير جديد في نظرية القيادة ولنظرية جديدة ولطرق بحث علمي جديدة وتطبيقات جديدة لنظرية القيادة . ولمقابلة تلك التحديات ظهر مدخل المعرفة العلمية في القيادة .

(1) **John B. Miner, the uncertain future of leadership concept an overview in James C., Hunt and Lars L. Larson Leadership for frontiers, the comparative administration resources institute, kent state university 1975, PP. 197.**

(2) **Chester A., Schriesheim and Steven Keer "Theories and Measures of Leadership. A Critical Appraisal of Current and Futurer Directions in James G. Hunt and Lars L. Larson (eds.) Leadership the Cutting Edge Southern Illinois University Press, 1977.**

مدخل المعرفة الاجتماعية فى القيادة

يمكن النظر إلى نظريات المسار والهدف فى القيادة على أنها خطوة تقدمية كبيرة فى مجال القيادة ، وبالرغم من أن قبولنا لتلك النظرية يحدده بعض القيود التى ترد عليها فإنها ما زالت تحتل مساحة معينة فى كل كتابات القيادة .
وكما سبق القول فإن قضية القيادة قد استحثت عدد كبير من البحوث التى ترتبط بقضية القيادة وعلى الأقل يمكن القول أنها أكثر من البحوث التى توارت لآى مفهوم تنظيمى آخر فى السلوك التنظيمى .

وحتى الآن فما زالت الأقلام تهاجم بضراوة قضية القيادة سواء من حيث وضع مفهوم نظرى متكامل لها أو من حيث طرق البحث العلمى التى تستخدم لاشتقاق المفاهيم التى تمثلها ، وما زال هناك تشكك كبير فى أنها قدمت لنا أداة تطبيقية يمكن تطبيقها بواسطة المديرين فى مجال الأعمال ، ربما تكون توصلت إلى أطر نظرية ولكن ليس إلى ثوابت يمكن تطبيقها .

ويرى كثير من الباحثين أن الأطر النظرية التابعة لمداخل معينة فى تفسير السلوك التنظيمى ومنها السلوك الإدارى عاجزة بطبيعتها عن وضع تفسير متكاملة عن السلوك التنظيمى

الاعتماد على المدخل المعرفى وحدة فى تفسير السلوك القيادى يوجه إليه الاتهام على أنه مفهوم ذهنى وليس تطبيقى وكذلك الاعتماد على المدخل السلوكى يجعل قضية تفسير السلوك الإدارى والقيادى محددًا بافتراضات ذلك المدخل التى تعتبر قاصرة فى تفسير السلوك .

وفى محاولة للبحث عن تكامل بين المداخل المختلفة لتفسير السلوك التنظيمى ومنها السلوك القيادى قدمت لنا محاولة لخلق ذلك التكامل بين مدخل المعرفة والمدخل السلوكى .

وبداية من عام 1977 قدم لنا ألبرت بنديرا ⁽¹⁾ **Albert Bandura** نظرية المعرفة الاجتماعية .

وفي عام 1980 قدم كل من تيم ، دافيز وفريد لوزين **Tim, R. Davis and Fred Luthans** إسهاماً متميزاً في نظرية المعرفة العلمية في مجال القيادة . وأطلق على هذا المدخل مدخل العلوم الاجتماعية أو مدخل المعرفة الاجتماعية ⁽²⁾ **مدخل المعرفة الاجتماعية**

حاول مدخل المعرفة الاجتماعية أو العلوم الاجتماعية **Social learning approach** أن يخلق نوعاً من التكامل بين إسهامات كل من المدخل المعرفي **Cognitive approach** وبين المدخل السلوكي **Behavioral approach**. لتفادي الانتقادات التي توجه إلى كل من المدخلين على حدة وكنوع من الاعتراف بإسهام كل منها في فهم وتفسير و التنبؤ بالسلوك التنظيمي ، وهنا يجب أن نؤكد أن مدخل المعرفة الاجتماعية هو مدخل سلوكي حيث أنه يعترف أن خصائص السلوك الإنساني هو وحدة التحليل وهنا ننوه إلى التفرقة بين علم الاجتماع **Socology** وبين مدخل العلوم الاجتماعية **social learning** .

وبرغم من أن هناك عدد من النظريات التي ارتبطت بالعلوم الاجتماعية إلا أن كتابات البرت بنديرا في نظرية العلوم الاجتماعية **social learning theory** تعتبر خير من يمثل هذا المدخل في دراسة السلوك التنظيمي لقد كان له موقفاً محدداً وهو أن السلوك يمكن أن يوصف أكثر في تعبير أنه التفاعل التبادلي المستمر بين المحددات المعرفية (أو الإدراكية) والسلوكية والمحددات البيئية .

(1) **Albert Bandura, Social learning theory, prentice, Englewood Hall, Englewood cliffs, N.J., 1977.**

2 **Tim, R.V. Davis and Fred Luthans, A social learning approach to organizational behavior**

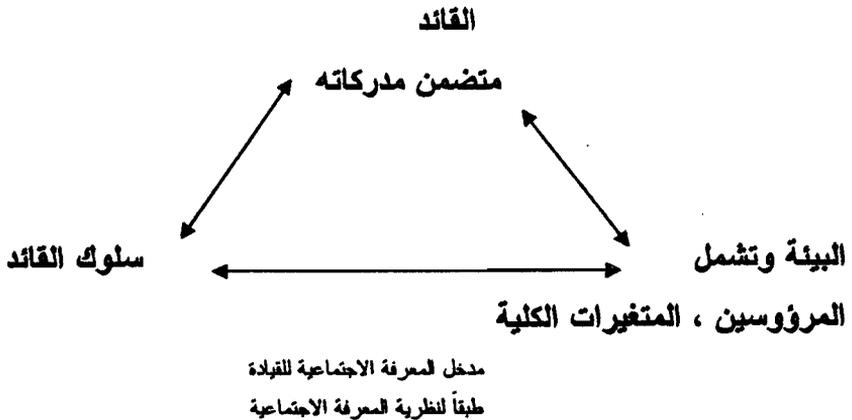
وهو يرى أن الفرد والبيئة ليست نتائج سلوكية أو وحدات مستقلة إنما هما مكونان للسلوك نفسه ويتفاعلات بالتبادل لتحديد السلوك ويشرح ذلك بقوله أن التفكير الواعي هو أن تصرفات الأفراد التي تنتج الظروف البيئية والتي تؤثر على السلوك بشكل تبادلي .

بمعنى آخر أن مدخل العلوم الاجتماعية هو تكامل بين المفاهيم المعرفية والمفاهيم السلوكية لكي تساعد على تفهم السلوك والتنبؤ به والرقابة عليه .

نموذج آخر تطور عن المدخل الاجتماعي المبسط هو نموذج (SOBC) وهو طور ليتمكن من التعرف على المتغيرات الرئيسية في السلوك التنظيمي ويوضح علاقة كل منها بالآخر ، وهذا النموذج رمز له بالرموز (S.O.B.C) لتحل محل المثيرات - التنظيم العضوى - السلوك - النتائج ، وهو يعتمد أساساً على مدخل العلوم الاجتماعية ، وهذا المدخل يعتبر بالطبيعة التفاعلية بين المتغيرات البيئية (المثيرات والنتائج) وداخل الفرد ، المعرفية و السلوكية .

مدخل المعرفة الاجتماعية فى القيادة

الإطار النظرى لنظرية المعرفة الاجتماعية يمكن أن تقدم لنا نموذج عن استمرارية وتبادلية وتفاعلية للقيادة متضمنة مدركات القائد والبيئة (متضمنة المرؤوسين والزملاء والمتغيرات الكلية) والسلوك نفسه وهذه التفاعلات مبينة فى الشكل التالى:



التفاعلات المبنية في الشكل السابق تبدو مفهومة تماماً وتمثل الإطار النظري للقيادة

وإذا نظرنا إلى النظريات غير التفاعلية في القيادة كنظرية السمات مثلاً فإن النظرية تركز فقط على سمات وخصائص القائد في الموقف القيادي وبالتالي فإنها نظرية منفردة ومحدودة وكذلك نظرية المعرفة أيضاً منفردة ومحدودة

بينما التركيز على نظرية المعرفة الاجتماعية يزودنا بأداة جديدة لفهم وتغيير السلوك القيادي وهذا ما تختلف فيه النظرية عن غيرها من المداخل الأخرى ، فتركز النظرية على دور السلوك القيادي والتفاعلات والتبادلية المستمرة بين متغيرات النظرية ، وطبقاً لهذه النظرية يتفاعل السلوك القيادي للفرد مع القائد متضمناً مدركاته أو معارفه كما يتفاعل سلوك القائد مع البيئة المحيطة وتشمل المرؤوسين ومتغيرات البيئة الكلية .

تضمنت القيادة في مدخل المعرفة الاجتماعية أربعة متغيرات رئيسية وهي التي أطلق عليها نموذج (S.O.B.C)

1- الموقف **Situation**

2- التنظيم أو البناء العضوي المعرفي **Organism**

3- السلوك **Behavior**

4- النتائج **Consequances**

ويعتمد المدخل على التحليل الوظيفي لمتغيرات الموقف للقيادة ولاتسك أن هذا المدخل يختلف عن التحليل الوظيفي المحدود الذي يرمز له (A.B.C) والذي يعتمد على تحليل المقدمات – والسلوك – والنتائج الذي يستخدم في تعديل السلوك التنظيمي .

والمتغيرات فى التحليل الوظيفى (S.O.B.C) يمكن أن تكون متغيرات ظاهرة أو متغيرات باطنية كما تذهب إلى ذلك وجهة نظر المعرفة الاجتماعية .
بمتغير التنظيم **Orgaism** فى ظل هذا النموذج يعطى العمليات الوسيطة المعرفية اهتمام كبير متضمن فى السلوك القيادى فى المنظمات .

وإذا أردنا تطبيق منهج التحليل الوظيفى لنموذج (الموقف – التنظيم المعرفى – السلوك – الناتج) من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية فإن ذلك يعتمد على قدرة المدير على استحضار المقدمات الظاهرة والباطنة للتنظيم المعرفى للأفراد والإحاطة بها كذلك استخدام النتائج المعرفية إلى تنظيم أو تحديد سلوك أداء القادة والتابعين .

ولوضع هذا النموذج موضوع تطبيق فإنه يجب أن يكون المرؤوسين مندمجين تماماً فى العمليات ومندمجين مع القائد والجميع يركزون على سلوكهم وسلوك الآخرين والموقف البيئى (كل من المقدمات والنتائج وكذلك الوسائط المعرفية¹) .

وإذا كانت نظرية المعرفة الاجتماعية تقدم لنا متغيرات متداخلة ومتفاعلة فى طبيعتها وهى تختلف عن المتغيرات المنفردة فى النظريات السابقة فلا بد هنا أن تقدم لنا هذه النظرية طرق بحث أخرى بديلة لقوائم الاستقصاء التقليدية أو طرق البحث التقليدية

وكما يقول كيرلنجر

إذا كانت متغيرات البحث متداخلة ومتفاعلة فى طبيعتها فإن أسلوب الملاحظة العلمية يجب إتباعه كما يجب تطوير مقاييس تعتمد على الملاحظة للسلوك القيادى فى المواقف الطبيعية .

¹ Luthans , Fred, Leadership ,A proposal for a social learning theory base and observational and functional analysis techniques to measure leader behavior , Illinois university press, carbondals , 1980

قدم لنا فريد لوزين (1) Fred luthans 1980

أساليب إرشادية في تطوير نظام لملاحظة السلوك القيادي رمز له بالرموز (L.B.O.S) وذلك اختصار لعبارة نظام ملاحظة السلوك القيادي **Leader behavior observation system** وهو يرى أن تصميم أداة قياس صادقة داخلية وخارجية تعتمد على الملاحظة الشخصية يمكن على الأقل أن تكون أداة فعالة إن لم تكن على الأقل بديل أفضل من طرق البحث الاستقصائية المستخدمة في بحوث القيادة .

وإذا كان فريد لوزين يرى أن تصميمه لنظام قائمة الاستقصاء قد اكتمل كأداة حديثة لدراسة السلوك القيادي إلا أنه ما زال التكنيك الذي طوره واستخدمه ما زال اقتراحاً للتحليل السلوكي لا يمكن الحكم الآن على مدى قدرة هذا التكنيك على تفسير وشرح السلوك القيادي .

ومثال من محاولة تطبيق هذا المدخل يكون كالآتي

القائد يصبح ملم بالمتغيرات الجزئية والكلية التي تحكم سلوكه الشخصي .
القائد يعمل مع المرؤوسين لاكتشاف موقفهم الشخصي من الظروف الطارئة السلوكية التي تضبط أو تحكم سلوك المرؤوسين .
القائد والمرؤوسين يحاولوا مجتمعين لاكتشاف الطرق التي تمكنهم من أن يديروا سلوكهم الشخصي لإنتاج تعديل متبادل بينهم ومخرجات إنتاجية تنظيمية .

(1) Terry L., Maris and Fred luthans, the leadership behavior observation system: An alternative to questionnaire measures working paper, university of Nebraska Lincoln , 1980.

Fred luthans and tim R.V., Behavior self management the missing link in managerial effectiveness organizational dynamics, summer 1979. PP. 42 – 60.

ومما سبق يتضح أن القائد والمرؤوسين هنا لهم علاقات تبادلية تفاعلية وإدراك فرعى لكيفية تعديل (أو التأثير) فى سلوك كل منهم بالتبادل وذلك بإعطاء عوائد مقبولة .

وهنا يجب أن نقرر أن هذا المدخل قد تطور فى ظل تطوير نظرى لمدخل المعرفة الاجتماعية فى القيادة .

ربما كان هناك عدد من البحوث والدراسات فى الطريق لتدعيم ومساندة هذا المدخل وإظهاره ، ولكن فقط الزمن الذى ربما يحكم إذا ما كان هذا المدخل سيتوقف كمدخل بديل للقيادة .

عموماً يجب الاعتراف أن هذا المدخل له أهمية نامية كأصل نظرى للدراسات النفسية والاجتماعية للسلوك التنظيمى وفى السلوك القيادى لأنه وحده الذى يعترف بالطبيعة التفاعلية للمتغيرات فى النظريات السابقة بالرغم من الصعوبات المنهجية التى تقابله وحاجته إلى جهود متعددة لتدعيمه . وفى كل الأحوال فإن مدخل المعارف الاجتماعية سيبقى كاحتمال نظرى ربما يتحقق لدراسات المستقبل وربما كان النواة التى يتجمع حولها جسم متكامل من المعرفة النظرية والأبحاث التطبيقية لتخرج لنا منه بمفهوم نظرى متكامل للقيادة .

الفصل التاسع :

أنماط القيادة

أنماط القيادة Leadership Styles

الدراسات الكلاسيكية للقيادة التي ناقشناها فيما سبق وكذلك نظريات القيادة كلها كانت تهدف إلى الإجابة عن تساؤل أى نمط من القيادة يجب أن يسلكه المدير أو المشرف فى إدارته للموارد البشرية .

فكلمة نمط تعنى الطريقة التى بها القائد يمكن أن يؤثر فى التابعين وفى مناقشتنا التالية سوف نحاول أولاً الكشف عن تطبيقات الأنماط القيادية من خلال الدراسات القديمة ونظريات القيادة ثم بعد ذلك نقدم المداخل الحديثة التى قدمت مباشرة أنماط للقيادة .

الأنماط فى الدراسات ونظريات القيادة

الدراسات التاريخية القديمة فى السلوك التنظيمى قدمت كثير من المناقشات والفروض والمبادئ التى تشكل بشكل مباشر أو غير مباشر نمط من أنماط القيادة فحركة الإدارة العلمية قدمت لنا نمط للقائد المهتم بهيكله المهام الذى يقوم على توضيح مهام العمل وشرح أساليب وطرق أدائه بل أكثر من ذلك يحاول الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العامل دون أدنى اهتمام بالعلاقات الإنسانية مستخدماً حافزاً وجيداً هو الحافز المادى ، كذلك دراسات أطلقت عليه نمط الإشراف **Supervisory style** كذلك الإسهام القديم الذى قدمه دوجلاس مكجروجر والذى أطلق عليه نظرية (X) ونظرية (Y) تقدم نمط قيادة أكثر إنسانية وما قدمناه من عرض فى نظريات دوافع العمل توضح لنا نمط القيادة طبقاً لافتراضات تلك النظريات .

كذلك فإن دراسات أيوا حللت تأثير أنماط القيادة الديمقراطية والاتوقراطية والفوضوية بينما الدراسات التى قامت بها جامعة ميتشجان وجدت أن المشرف المركز على الموظفين أكثر فعالية من المشرف المركز على الإنتاج .

بينما دراسات ولاية أوهايو تعرفت على نمط التقدير والاحترام وهو نمط القيادة المدعم للمرؤوسين وكذلك نمط القائد الموجه بهيكله المهام وهو النمط الموجه للمرؤوسين فى مهام العمل وذلك كبدائية للوظائف الرئيسية للقيادة . كذلك تضمنت نظرية السمات ونظريات الجماعة والتبادلات ونظرية العلوم الاجتماعية أنماط غير مباشرة للقيادة .

وبالمثل فإن نمط القائد الموجه بالعلاقات الإنسانية والقائد الموجه بالأعمال والمهام تمثل ركناً أساسياً فى النظرية الشرطية لفيدلر ، كما يعتمد الترسخ الفكرى والتتظيرى لنظرية المسار – والهدف على نمط القيادة الذى يعتمد على التوجه بالتوجيه والتدعيم والمشاركة والإنجاز .

1) نموذج روبرت تاننباوم وورن شميت Robert, Tannenbaum and Warren Shemidt

لقد قدم روبرت تاننباوم وورن شميت متصلاً للقيادة موضع فى الشكل رقم (7) التالى والشكل يوضح أنماط القيادة فى شكل متدرج لاستخدام السلطة بواسطة المديرين وذلك درجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين .

ويمثل مدى الحرية التى يمنحها القائد للتابعين معياراً للضغوط التى يمارسها القائد على التابعين ، وبالتالي مدى التجربة والخبرة المتاحة للمرؤوسين فى موقف العمل وبهذا أمكنها وصف نمطها فى القيادة بالآتى (1)

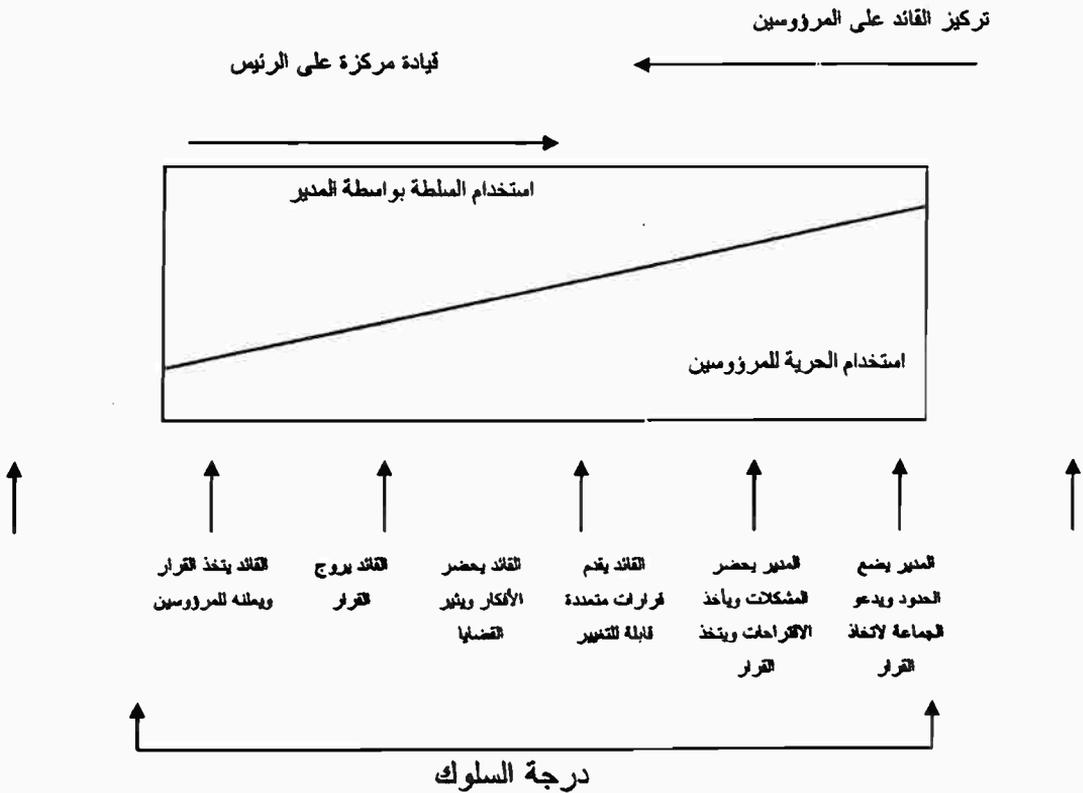
1- القيادة المتمركزة فى الرئيس .

2- القيادة المتمركزة فى المرؤوسين .

(1) Robert annenbaum and Warren H., Schmidt, How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review Mar. 1958, PP. 95 – 101.

وبين هذين النمطين درجات مختلفة من المشاركة في السلطات والمسئوليات واتخاذ القرارات من جانب كل من الرؤساء والمرؤوسين وكل تلك الدرجات تعكس أنماط بديلة للسلوك القيادي للقائد في علاقته بالتابعين .

وشكل (7) تمثيل تقريبي لخصائص الأنماط القيادية المختلفة



شكل رقم (7)

وبالتالى فإن القائد فى موقف اتخاذ القرار يجد نفسه امام بعددين متطرفين الأول

1- أن يتخذ القرار بنفسه بدون أدنى مشاركة من التابعين

2- أو أن يشارك معه التابعين في اتخاذ القرار في إطار حدود متفق عليها .

ويبين الشكل السابق متصل القيادة بالمشاركة الذي قدمه تيلينبيوم وشميدت كما يوضح الشكل أنه في حالة القيادة المركزة على الرئيس ، يتخذ القائد القرار بنفسه، ثم يعلنه للمرؤوسين ولا تحتوى عملية الإعلان أية محاولة من جانب القائد لشرح أسباب القرار أو إقناعهم به أو محاولة التأثير عليهم لقبوله ، وعندما يتخذ القرار بهذا الشكل فإنه يمثل أكبر درجات التشدد من جانب القائد وتمسكه بالسلطة الرسمية التي يخولها له الهيكل التنظيمي للمنظمة .

ويتزايد اتجاهات القائد نحو إدخال المشاركة كأسلوب أو كنمط لاتخاذ القرارات فإنه يمنح المرؤوسين درجات من الحرية التي يتيحها لهم في العمل وبالتالي تزداد درجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات كلما اتجهنا ناحية اليمين في الشكل السابق حتى نصل إلى أعلى درجات المشاركة من المرؤوسين والتي يسمح لهم فيها تجربة العمل ، وعند هذا النقطة فإن الرئيس يقوم بتفويض كل سلطاته للمرؤوسين لتشخيص المشكلة واتخاذ قرار بشأنها .

تقييم نموذج تاننبوم وشميدت

مراجعة الكتابات والدراسات التي تناولت مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات تبين الآتي

- 1- طبقاً للنظريات الإدارية الكلاسيكية يكون القائد وحده مسؤولاً عن وضع الأهداف وعن اتخاذ القرارات (فردريك بيكر – جليبرت) .
- 2- طبقاً لنظريات التنظيم التي تعتمد على المدخل الإنساني (مكجروجر – ليكرت) فإنها ترى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذه المشاركة تؤدي إلى قبول تلك القرارات والالتزام بتطبيقاتها .

بينما الدراسات الأكثر حداثة من تلك **Lowin A. , 1968 Morse and Lorsch** .
1970, **Vroom and Yettorr 1973** .

اقترحت أن المشاركة في اتخاذ القرارات تكون فعالة في بعض المواقف ولكن ليس في كل المواقف ، وهذا هو نفسه ما ذهبت إليه القيادة الموقفية بناء على الدراسات السابقة .

وفي دراسة أجراها¹ **French, J., R., Kay, E., Meyer, H.H** لدراسة تأثير كميات مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف توصلت الدراسة إلى
1- أن المشاركة في وضع الأهداف ارتبطت إيجابياً بقبول أهداف العمل بينما قبول الأهداف وتحقيق الأهداف ليس له ارتباط معنوي بمقاييس المشاركة وتوصل الباحث في تقرير له عن هذه الدراسة إلى الآتي
أ. المرؤوسين الذين يحصلون على مشاركة عالية في مقابلة الأداء في أغلب الحالات ينجزون نسبة كبيرة من أهدافهم المطورة .
ب. الأفراد الذي يعملون في مستويات مشاركة كبيرة يكون أدائهم أفضل في الأهداف التي وضعوها لأنفسهم والأفراد الذين يعملون في مستويات مشاركة أقل يكون أدائهم أفضل في الأهداف التي وضعها لهم الرؤساء .

كما توصل كل من **Carroll, S. J. and Tosi, H.L.**² إلى أن المشاركة في وضع الأهداف لم ترتبط معنوياً بدرجة تحقيق الأهداف أو زيادة الجهد في الأداء كما توصلت الدراسة إلى

¹ French, j.r. Kay E., Meyer H.H., participation and the appraisal system, Human relation, Vol., 19, 1966, PP. 3-19

² Carroll, S.J., and H.L. Tosi, management by objective, application and research, New York, Macmillan, 1973.

1- المشاركة فى وضع الأهداف تتجه لأن تكون ذات ارتباط ايجابى مع زيادة الجهد و مع الأفراد الذين يتسمون بدرجة عالية من الثقة فى النفس - self assurance ولكن نيس مع الأفراد الذين لديهم درجة منخفضة من الثقة فى النفس .

وفى دراسة أجراها¹ Dutttagupta, D. 1975

على المديرين فى برنامج للإدارة بالأهداف MBO باستخدام المقابلة وقائمة الاستقصاء توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين دوافع العمل وبين التأثير المدرك فى عملية وضع الأهداف .

كما وجد أستير Steers

فى قائمة استقصاء وزعت على مشرفين الإدارة الدنيا ، أنه لا يوجد ارتباط معنوى بين المشاركة وبين الجهد المبذول فى العمل وبين معدلات الأداء الكلى للمديرين الذين لديهم حاجة قليلة للإنجاز (معامل الارتباط 0.41) ولكن لا يوجد ارتباط نهائياً بين المشاركة وبين الجهد ومعدلات الأداء الكلية للمديرين الذين لديهم حاجة عالية للإنجاز بينما للعينة الكلية كان هناك ارتباط ضعيف (معامل الارتباط 0.20) .

كذلك أجرى Latham and Yukle

تجربة حقلية على تأثيرات المشاركة فى وضع الأهداف أو الانفراد بوضع الأهداف وقد أجريت التجربة على مستويات مختلفة من التعليم تشمل 24 من زملاء المتعلمين وعدد 24 من الزملاء الذين لم يتموا تعليمهم (المسرحين من التعليم) . وكانت نتائج الدراسة كالتالى

¹ Dutttagupta , An empirical evaluation of management by objective in steer ,r.,M., Task-Goal attributes need for achievement and supervisory performance ,Organizational behavior and human performance ,Vol.,13,1975,pp.392-400

- فى مجموعة غير المنتمين للتعليم أدت المشاركة فى وضع الأهداف إلى زيادة الأداء وزيادة تحقيق الأهداف أكثر من الجماعة التى لم تشارك فى وضع الأهداف .

- وفى عينة الجماعة الحاصلة على تعليم لم يوجد أى نوع من الارتباط المعنوى بين الأداء وتحقيق الأهداف نتيجة للمشاركة فى وضع الأهداف أو لجماعة عدم المشاركة فى وضع الأهداف .

ولكن هذه الدراسة لم توضح إذا ما كان الاختلاف فى النتائج يرجع إلى المستوى التعليمى أو يرجع إلى عوامل أخرى وأحد التفسيرات التى قدمت هى أن برامج الإدارة بالأهداف لم تكن مطبقة جيداً وينقصها تدعيم الإدارة لبرامج الإدارة بالأهداف .

ومع كل الاحترام للأراء التى تدعوا إلى تطبيق الإدارة بالمشاركة ومشاركة العاملين فى وضع الأهداف وفى اتخاذ القرارات ، فإن نتائج الدراسات الميدانية فى هذا الموضوع غير متسقة وغير متفقة أو متوافقة

وبالرغم من أن أغلب الدراسات وجدت دلائل تدعم تفوق وسيطرة المشاركة فى وضع الأهداف والقرارات . وجدت اختلافات معنوية بين المشاركة فى وضع الأهداف وعدم المشاركة فى وضع الأهداف فقط تحت ظروف معينة أو مع نوعية معينة من الموظفين .

وبالتالى فإن شرح فى أى ظروف أو تحت أى شروط تفضل عملية المشاركة فى اتخاذ القرارات نجده فى إتباع النموذج الموقفى أو الشرطى فى القيادة وفى السلوك التنظيمى .

وحتى الآن نحتاج إلى بحوث مستقبلية لتحديد المحددات الموقفية لاستخدام المشاركة فى اتخاذ القرارات وفى وضع الأهداف .

أنماط الشبكة الإدارية

واحد من المداخل الشهيرة للتعرف على النمط القيادي فى التطبيق الإدارى هو

الشبكة الإدارية لروبرت بلاك **Robert, R., Blacke** وجان موتون **Jane. S.**

. Mouton

وشكل رقم (8) وبين البعدين الرئيسيين للشبكة الإدارية وقد تم وضع

تلك الأبعاد فى الشبكة الإدارية استناداً إلى الدراسات التى أجرتها جامعة أوهايو

ودراسات جامعة ميتشجان وبالرغم من اختلاف أسلوب البحث العلمى المستخدم فى

جامعة أوهايو (قائمة الاستقصاء) عن أسلوب البحث العلمى فى جامعة ميتشجان

"المقابلات الشخصية" إلا أنها اتفقا من حيث النتائج النهائية .

فالبعد الخاص بالتوجيه بالاحترام والاعتبار للمرؤوسين **consideration**

الذى تم التعرف عليه وتميزه بواسطة دراسات جامعة أوهايو متشابه مع بعد التركيز

على الموظفين المستخدم فى دراسات جامعة ميتشجان ، كما أن بعد الاهتمام بهيكله

المهام (المنظم للعمل) **Initiating structure** الذى تم التعرف عليه وتميزه

بواسطة جامعة أوهايو متشابه مع بعد التركيز على الإنتاج المستخدم فى دراسات

جامعة ميتشجان .

وبالتالى فإن البعدين الرئيسيين للشبكة الإدارية هما التركيز على الأفراد

والاهتمام بالأفراد والبعد الثانى التركيز على الإنتاج أو الاهتمام بالإنتاج من خلال

تلك الشبكة يمكن التعرف على الأنماط القيادية المختلفة واستناداً إلى أن كل بعد من

أبعاد القيادة لا تمثله نقطة واحدة ولكن عدة نقاط أو مراكز نسبية .

ويتضح من الشبكة الإدارية أن هناك خمسة أنماط قيادية رئيسية تمثل

اتحادات من الاهتمام بالعمل والاهتمام بالإنتاج ذات مكونات داخلية مختلفة وهذه

الأنماط هى

المدير 1/9 (مدير النادي الاجتماعي)

والادارة نتيجة تفكيرها
نمو اشباع احتياجات
الافراد لتحقيق الرضا
علاقات القائد تعود الى
مناخ تنظيمي مريح
ويتسم بالمسئله والود
ويشاء جماعات العمل

1/1 (المدير المنظوي)

الادارة تبذل جهودا كحد
الذي للحصول على العمل
المطلوب وبذلك الحفاظ
على عضوية المنظمة

التركيز على الافراد

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

التركيز على الانتاج

انماط الشبكة الادارية

الادارة تتخذ الاصل من
خلال الافراد الملتزمين
والاعتماد على المهام
العامه في المنظمة والتي
تعود الى علاقات الثقة
والاحترام

المدير 9/9 (المدير القائد)

الادارة تحقق الاءه تنظيمي
مناسب او سهول من خلال
توازن مخرجات العمل مع
الاحتفاظ بعضوية عاليه
على مستوى مرضي

المدير 5/5

الكفاءة الادارية في تحقيق
النتائج من تنظيم ظروف
العمل بطريقة تمثل الحد
الادنى لما يجب صلا

المدير 9/1 (مدير المهام)

المدير 1/1 (المدير المنطوى)

المدير 1/1 يبدي الحد الأدنى من الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج ويسمى هذا

النمط غالباً بالمدير المنطوى **Improverished**

المدير 9/9 (المدير القائد)

المدير 9/9 وهو عكس النمط الأول وهو المدير الذى يهتم اهتماماً كبيراً على كل

من الأفراد والإنتاج فى نفس الوقت وهذا النمط هو أفضل نمط للقيادة .

المدير 5/5

المدير 5/5 وهو مدير فى منتصف الطريق لأنه يهتم بدرجة متوسطة بكل من

الأفراد والإنتاج .

المدير 1/9 (مدير النادى الاجتماعى)

المدير 1/9 وهو لديه اهتمام كبير بالأفراد والحد الأدنى من الاهتمام بالإنتاج ويطلق

عليه أحيانا مدير النادى الاجتماعى

المدير 9/1 (مدير المهام)

المدير 9/1 وهو الذى لديه اهتمام كبير بالإنتاج والمهام والحد الأدنى من الاهتمام

بالأفراد ويطلق عليه "مدير المهام" ويوضع المدير على الشبكة الإدارية يحدد بواسطة

قائمة استقصاء أعدها بلال وموتون وهى أعدت خصيصاً لكى يكون لها دور متميز

فى التطوير التنظيمى .

وحديث تحدث بلال وموتون عن أنه لا يجب أن توجه أسئلة عن نمط القيادة الفعالة

فقط توجه أسئلة عما يقر الأفراد أنه سلوكهم القيادى .

خصائص الأداء السلوكى للأنماط القيادية

أولاً المدير القائد

وهو يساعد على بناء الفريق ويعمل على خلق جو مناسب للعمل من خلال

الاتصالات المتبادلة والمستمرة بين جميع أعضاء الفريق كما أنه يعمل على إيجاد

الثقة بين جميع الأفراد بالشرح والاقناع وإزالة العقبات والصراعات بين الأفراد كما أنه يعمل على إيجاد التفاعل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة بالشكل الذى يودى فيه تحقيق أهداف الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة .

يعمل على حل الصراعات ويشجع الابتكارات ويربطها بنظام جيد للعوائد التنظيمية تعمل على تشجيع المشاركة فى اتخاذ القرارات ويدعم ويساند المقترحات والأفكار الجديدة ويعمل على حل مشكلات الأفراد وتتمية الحماس والارتباط بالمنظمة للعاملين بالمنظمة .

نموذج ريدن ذو الثلاث أبعاد

اعتبر ويليام ريدن¹ William, D., Reddin, 1970 أن الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثلان أنماط القيادة الأساسية الأربعة وهذه الأنماط مشابهة للأنماط الأولى التي أوضحتها دراسة مركز أوهايو واستخدمت بواسطة بلاك وموتون في شبكتهم الإدارية .

ولكن الأنماط القيادية التي يمكن تمييزها على الشبكة الإدارية لبلاك وموتون لم تربط بين تلك الأنماط القيادة وبين الفعالية في اتخاذ القرار .

أضاف ويليم ريدن وهو أستاذ ومستشار كندى محدداً أو بعداً إضافياً ثالثاً للقيادة في نموذج هو فعالية القرار ، وهو مبنى على تأثير الموقف على خصائص النمط .
ويبين شكل (9) التوسع النسبي في نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد في القيادة .

يرى ريدن أن الأنماط الأربعة الرئيسية التي يمكن تمييزها على الشبكة الإدارية لبلاك وموتون هي الأنماط الأساسية للقيادة ويطلق عليها في نفس الوقت بالأنماط الكامنة **Latent styles** .

ويذهب ريدن إلى أبعد من الشبكة الإدارية لبلاك وموتون بقوله أن كل من الأربعة أنماط الكامنة يمكن أن تكون فعالة ويمكن أن تكون غير فعالة وذلك وفقاً لما تملبه ظروف الموقف ، والأربعة أنماط الكامنة الأساسية تصير إلى سلوك القائد في ثمانية أنماط قيادية يمكن ملاحظتها وتقييمها وتصنيف السلوك الإداري في إطارها .
والأربعة أنماط الأساسية الكامنة هي

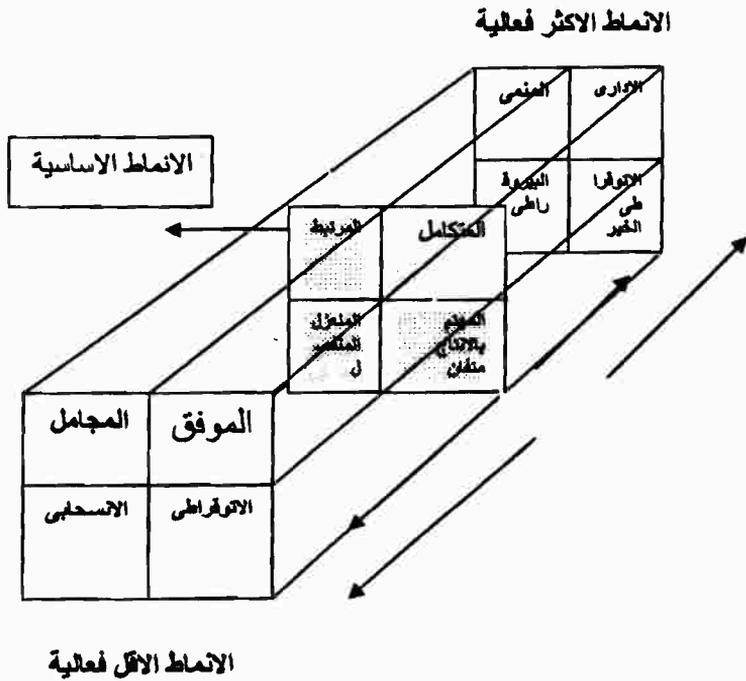
1- المدير الذي يركز على العمل "متفان" **Dedicated manager**

2- المدير الذي يركز على العمل وعلى العلاقات الإنسانية بنفس الدرجة

ويطلق عليه المتكامل **Integrated manager**

Reddin ,William , Managerial effectiveness , Mcgrew-Hill ¹
N.y.,1970,pp.20

- 2- المدير الذي يركز على العمل وعلى العلاقات الإنسانية بنفس الدرجة ويطلق عليه المتكامل، **Integrated manager**
- 3- المدير الذي يركز تركيزاً شديداً على علاقاته مع الناس ويطلق عليه المرتبط **Related manager**
- 4- المدير الذي يركز تركيزاً قليلاً جداً على كل من العمل والعلاقات الإنسانية والذي يطلق عليه "المنفصل" **Seperated manager**



شكل رقم ()

نموذج ريدين ذو الثلاث ابعاد

ويوضح الشكل نظرة ريدين للأنماط القيادية ودرجة فعالية كل منها حيث يكون النمط القيادي أكثر فعالية في المواقف الملائمة وأقل فعالية في المواقف غير الملائمة . ويمكن وضع أنماط القيادة لريون طبقاً لمدى فعالية النمط في شكل مصفوفة كالتالي

النمط / الاهتمام	لا اهتمام	اهتمام بالعلاقات	اهتمام بالعمل	اهتمام بالعلاقات والعمل
نمط قيادي غير فعال	انسحابي	مجامل	اتوقراطي	موفق
نمط قيادي كامن	منفصل	مرتبط	متفان	متكامل
نمط قيادي فعال	بيروقراطي	منمي	أتوقراطي خير	إداري

شكل رقم (9)

المصفوفة الإدارة لريدين

الأربعة أنماط على اليمين على الشكل هي أنماط فعالة "وهي تقوم بإنجاز الاحتياجات المطلوبة كمخرجات عمل للمدير وتحقق احتياجات الموقف وهي نمط المدير البيروقراطي والمدير المنمي والمدير الأتوقراطي الخير والمدير الإداري . كما يوضح الشكل أن الأربعة أنماط أسفل الشمال هي غير فعالة وهي نمط المدير الانسحابي والمدير المجامل والمدير الأتوقراطي والمدير الموفق باختصار فإن الثمانية أنماط يمكن أن توصف كالآتي (1)

أولاً الأنماط الفعالة

1- النمط الإداري Executive manager

وهذا النمط هو الأكثر فعالية

(1) William J., Reddin Managing organizational change personal journal , july, 1969, PP. 503, 505.

وهو يعطى اهتمام كبير يتعلق بالتوجه بالعمل والتوجه بالعلاقات الإنسانية ، والمدير الذى يستخدم هذا النمط له قدرة كبيرة على خلق الدوافع لدى الأفراد **good motivator** ويضع معايير عالية للعمل ، ويعترف بالاختلافات بين الأفراد ويعظم عمل فريق العمل .

وبالتالى فهو يحدد مستويات عالية للأداء والإنتاج ويربط الالتزام بالأهداف ويشجع الأداء الأكفأ ويستخدم الإدارة بالمشاركة ويدفع فهمه للفروق الفردية إلى توزيع أعباء العمل بما يناسب قدرات واستعدادات وتوقعات المرؤوسين ويحقق مستويات أداء عالية ومخرجات سلوكية عالية .

2- النمى developer

وهذا النمط يعطى أقصى اهتمام إلى العلاقات الإنسانية وقد أدنى من الاهتمام إلى الأعمال ، ويستخدم المدير هذا النمط لوضع الثقة فى الأفراد ويهتم بتطويرهم كأفراد وبالتالى فإنه يعمل على تنمية قدرات ومواهب الآخرين وتهئية الجو أو المناخ الذى يساعد على إيجاد أقصى قدر من الفعالية والتحفيز والرضا بين العاملين ، كما أنه يحقق درجة عالية من ولاء المرؤوسين له ويحوز على ثقة المرؤوسين ، ويعمل على خلق قنوات اتصال مفتوحة بينه وبين المرؤوسين .

3- الاتوقراطى الخير Benevolent autocrat

ويطلق عليه أحياناً الأتوقراطى العادل وهذا النمط يعطى الحد الأعلى من الاهتمام للعمل والاهتمام الأقل للعلاقات الإنسانية ، والمدير يستخدم هذا النمط ليعرف بالضبط ماذا يريد أن يذهب أو أن يحقق دون أن يسبب مقاومة ، وتظهر كفاءة وفعالية هذا المدير فى مهارته فى دفع الآخرين إلى عمل ما يزيد به هو بدون أن يولد مقاومة لديهم للحد من أهدافه ، كما أنه يقلل إلى أقصى حد ممكن احتمال ظهور أى سلوك عدوانى ضده ، ويتسم هذا النمط بأنه حازم ومبادئ ويهتم بالتكلفة والعاقد ودائماً يحصل على النتائج .

4- البيروقراطي "الروتيني"

وهذا النمط يعطى حد أدنى من الاهتمام لكل من الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمدير يستخدم هذا النمط عندما يريد أن يحافظ على الاهتمام بالقواعد والإجراءات ويرغب فى الاحتفاظ بالرقابة على الموقف لاستمرار الموقف كما هو والمدير عندما يتبع هذا النمط فإنه يتسم بالاهتمام بتفاصيل العمل وإجراءاته وبحب استمرار النظام كما هو ويتسم بأنه منطقي ورشيد ومنضبط ذاتياً وعادل يحب المساواة .

ثانياً الأنماط غير الفعالة

5- المجالمى Missionary

وهذا النمط يعطى اهتمام كبير إلى الأفراد والعلاقات الإنسانية والحد الأدنى من الاهتمام إلى مهام العمل وبالرغم من أن هذا السلوك يعتبر غير سليم ، إلا أنه يرى نفسه وأحياناً يراه الآخرون طيب والمؤشرات السلوكية منه أنه بشوش طيب القلب ويسعى للحصول على قبول الناس له ويتجنب المبادأة والصراع ولا يهتم بالإنتاج أو معايير العمل أو الرقابة ولا يعطى توجيهات .

6- الموفق compromiser

وهذا النمط يعطى اهتمام كبير لكل من الأعمال والمهام والعلاقات الإنسانية حتى فى المواقف التى تحتاج فيها الأمر التركيز على بعد واحد من البعدين ، ويتكون القرارات التى يتخذها هذا النمط يشوبه القصور والضعف وضغوط العمل تؤثر عليه كثيراً ، يوجه اهتمامه إلى التغلب على المشكلات قصيرة الأجل أكثر من اهتمامه بالمشكلات طويلة الأجل ، يسعى لإرضاء الأفراد الذين يؤثرون على حياته المهنية

7- الأتوقراطي Autocrat

وهذا النمط يعطى الحد الأدنى من الاهتمام إلى الأفراد والعلاقات الإنسانية والحد الأدنى إلى المهام والعمل وهذا السلوك يعتبر غير سليم ، وغير ملائم ، وهذا المدير ليس لديه ثقة في الآخرين ودائماً غير سعيد ويهتم فقط بالأعمال المتوسطة أو الوقتية ومؤشراته السلوكية أنه انتقادي كثير التهديد ، يطلب الطاعة ويخمد الصراعات يخشاه الناس ويكرهونه .

8-انسحابي Deserter

وهذا النمط يعطى حد أدنى من الاهتمام لكل من الأفراد والعمل والعلاقات وهو سلوك غير سليم وهذا المدير غير متدمج مع الجماعة وغير إيجابي ، ودائماً ينسحب من الأعمال ومعوق للآخرين ومؤشراته السلوكية أنه يتجنب الالتزام والمسئولية ، غير مبتكر وغير متفتح ، يقاوم التغيير ، يؤدي الحد الأدنى من الإنتاج .

ريدن طور اختبار ذو عبارات إلزامية مختارة تتكون من 64 عبارة وبها يستطيع المدبرون أن يميزا نمطهم وأصبح شائعاً استخدامه كتكنيك شهير في برامج التدريب ومناقشات تدريب المديرين ، يمكن أن يساعد المديرين ليتعرفوا على تشخيص نقاط القوة والضعف فيهم وهو يركز على أن النمط يمكن أن يكون فعالاً أو غير فعال طبقاً للموقف ، ريدن في نمودجه ذو الأبعاد الثلاثة يتكامل فيه ثلاث نظريات أساسية هي (السمات - الجماعة - الموقف) ويبين أن المدير يجب أن يتخذ نمط متكيف مع الموقف ليقوده إلى الفعالية التنظيمية .

أنظمة ليكرت الأربعة فى الإدارة

كلاً من مداخل بلاك وموتون وريدين لها قدرة وصفية عالية ولكن حتى الآن هذه المداخل أفلست أو سقطت من حيث قدرتها عن إثبات صدقها الميدانى من خلال البحوث التطبيقية .

وعلى عكس هؤلاء ، أفترض رنسيس ليكرت¹ Likert, Rensis أربعة أنظمة أو أنماط للقيادة فى المنظمة مستتجة من سنوات عديدة من البحوث قامت بها جماعة جامعة ميتشجان Michigan .

ويخلص الجدول التالى هذه الأنماط القيادية التى يطلق عليها أنظمة المدير الذى يمارس عملية فى ظل نظام (1) يتسم بأنه سلطوى authoritarian وهو فى الواقع يستغل ويسخر المرؤوسين ونظام (2) نجد أن المدير أيضاً سلطوى ولكنه من نوع السلطة الأبوية وهذا الأنوقراطى الخير يحتفظ برقابة صارمة ولا يفرض السلطة أبداً ويوقع العقاب الخفيف عليهم (بفرض أنهم) وهو يفعل ذلك لصالحهم .

وفى نظام (3) المدير يستخدم نمط استشارى وهذا المدير يطلب ويستقبل مشاركة المرؤوسين ولكن يحتفظ بحقه فى اتخاذ القرار النهائى . ونظام (4) يستخدم نمط ديمقراطى وهذا المدير يعطى التوجيهات للمرؤوسين من أجل الحصول على مشاركتهم والقرارات التى تتخذ تكون باتفاق الأعضاء واجتماعهم بالأغلبية .

ولتقديم بحوث أمبيريقية تودى إلى نمط بين الأنماط أكثر فعالية ليكرت وزملائه سأل آلاف المديرين لكى يضعوا فى عبارات موسعة عن الشكل المبين فى الجدول للمديرين فى الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة عن خبرتهم .

المديرين ذو الإنتاجية المرتفعة اتسقوا تماماً مع نظام (3) ، (4) والمديرين ذو الإنتاجية المنخفضة سقطوا تحت نظام (1) ، (2) وهذه الاستجابات حدثت بغض النظر عن نوع خبرة المدير ومساواة كان فى مركز ذو سلطة وظيفية أو ذو سلطة استشارية .^{*}

¹ Likert, R., Likert, J., G., New ways of management conflict , Mc Graw-Hill, New York , 1976

انماط ليكرت في القيادة الادارية

م	الانظمة الادارية	نظام (1)	نظام (2)	نظام (3)	نظام (4)
1	الثقة في المرؤسين والاعتماد عليهم	لا يوجد ثقة ولا ائتمان ولا اعتماد متبادل	هناك ثقة وائتمان مثل السيد للخادم	ثقة وائتمان جزئى وليس كاملين ويرغب فى الاحتفاظ بالقرارات	ثقة كاملة وائتمان كامل واعتمادية كاملة فى كل الحالات
2	تزويد المرؤسين بالحرية	المرؤسين ليس لديهم حرية على الاطلاق فى مناقشة اى شىء عن العمل او عن المشرف	المرؤسون لا يشعرو بالحرية الكبيرة لمناقشة الامور عن العمل مع المشرفين	المرؤسون يشعرون بحرية كبيرة لمناقشة الاشياء عن العمل مع المشرفين	المرؤسون يشعرون بحرية كاملة فى مناقشة الامور والاشياء عن العمل مع المشرفين
3	رغبة الروساء فى الاعتماد على اراء وافكار المرؤسين	الرئيس يحصل على الافكار والاراء من المرؤسين فى حل مشكلات العمل	احيانا يحصل على الافكار والاراء من المرؤسين فى حل المشكلات	عادتا يحصل على الافكار والاراء لى يستل بها عند اتخاذه للقرارات	دائما يستل المرؤسين عن الافكار والاراء ودائما يحاول ان يستل بها فى القرارات

عينة من المخرجات السلوكية لكل نمط من أنماط القيادة

نظم (4)	نظم (31)	نظم (21)	نظم (1)	الأنظمة الادارية	م
اجاهات قوية للتبديد ويكون هناك ترويجها قويا الى السلوك الذي يدعم اهداف المنظمة	لا تكون الاهداف معادية ولكن في الاغلب مؤيدة وتساعد السلوك الذي يؤدي الى تحقيقها	تكون الاتجاهات في بعض الاحيان معادية وضد اهداف المنظمة واحيائها اخرى مؤيدة لاهداف المنظمة ومسانده للسلوك الضروري لبلوغها	اتجاهات معادية عادة و على خلاف مع اهداف المنظمة	نحو المنظمات	1
يشعر الموظفون بمسئولية حقيقية عن تحقيق اهداف المنظمة ويجدون ما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة	تشعر نسبة كبيرة من الموظفين بالمسئولية ويسلكون بطريقة تؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية	تشعر الادارة العليا بالمسئولية والادارة الدنيا تشعر بمسئولية أقل	تشعر المستويات العليا بالمسئولية واحساس المستويات الأقل ويوجه للمستويات الدنيا بالفرصة للسلوك بطريقة ضارة باهداف المنظمة	تحقيق الاهداف التنظيمية عن	2
اتجاهات مشجعة ومتعاونة في كافة ارجاء المنظمة ويصود الاطمئنان بين العاملين	اتجاهات متعاونة ومشجعة للاخريين في المنظمة وقد توجد منافسة يترتب عليها عداوة مع الزملاء وتلطف مع المرؤسين	اتجاهات خضوع للزملاء وتسايق في المراكز يولد الى العداوة مع الزملاء وتلطف مع المرؤسين	اتجاهات خضوع للزملاء و عداوة للزملاء والثراء للروساء وعدم ثقة للروساء وعدم ثقة للروساء	الاتجاهات نحو اعضاء المنظمة الاخرين	3
رضا كبير نسبيا في جميع أنحاء المنظمة بالنسبة للمضوية فيها	رضا عن المنظمة ونوع من عدم الرضا عن المنظمة	حالة بين الرضا وعدم الرضا عن المنظمة	عدم رضا عن العضوية بالمنظمة	الرضا الناتج عن العمل	

بينما تكون المخرجات السلوكية لنظام القيادة الإدارية المسمى بنظام (1) يتسم بالخصائص والصفات الآتية

- وجود الاتجاهات السلبية والمعادية عادةً للمنظمة والمعادية للرؤساء والتي لا تتفق مع أهداف المنظمة .
- وجود اتجاهات الانعزال عن المنظمة أو الصراع مع أهدافها وقيمها وسياساتها ومحاولة الإضرار بهذه القيم والسياسات .
- عدم وجود إحساس بالمسئولية ويرحبون بالسلوك الضار بالمنشأة وعدم الالتزام بالقيم والأهداف التنظيمية .

ويوضح الجدول رقم (2) بعض المخرجات السلوكية لكل نمط من أنماط الإدارة

ويوضح ليكرت

أن النمط العام للمديرين ذو الأداء التنظيمي المرتفع والإنتاجية العالية يختلف عن نمط المديرين ذوي الأداء التنظيمي المتوسط والضعيف بأنه يحمل الصفات والخصائص الآتية

بمعنى آخر أن الخصائص التالية هي المخرجات السلوكية النظام القيادي نظام (4) الذي كشف عنه ليكرت

- وجود الاتجاهات المؤيدة والإيجابية نحو العمل والزملاء والرؤساء ونحو المنظمة ككل في جميع أعضاء المنظمة .
- وجود اتجاهات الانتماء **identification** مع المنظمة ومع أهدافها .
- وجود إحساس كبير بالمسئولية والالتزام **commitment** بتحقيق أهداف المنظمة وقد يحدث عدم الرضا عندما يعجز الأداء الفعلي عن تحقيق أهداف المنظمة .

ويستخدم النمط القيادي المسمى بنظام (4) في حقن المرؤوسين بجميع أنواع الدوافع التي تعمل بطريقة تساندية تراكمية بحيث تؤدي إلى اتجاهات مؤيدة وإيجابية للمنظمة ومن هذه الدوافع دافع تحقيق الذات وهو ما يشار إليه بالرغبة في تحقيق الإحساس بالقيمة الشخصية والأهمية الشخصية

و الخصائص التنظيمية التي تترتب على نمط نظام (4) هي

- 1- تتكون المنظمة من نظام اجتماعي شديد التماسك يعمل بكفاءة .
- 2- تتكون المنظمة من جماعات عمل مترابطة يتصف أفرادها بدرجة عالية من الولاء .
- 3- ثقة كاملة في الرؤساء والزملاء والمرؤوسين .
- 4- تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
- 5- تستخدم المشاركة في إقامة أهداف تنظيمية تعبر عن تكامل إشبع حاجات ورغبات جميع أعضاء المنظمة .
- 6- تتحقق مستويات عالية من التأثير المتبادل بين جميع الأعضاء وجميع المستويات التنظيمية .

تأثير المتغيرات الوسيطة والوقت

اعتراف ليكرت بثلاثة أنواع من المتغيرات التي تؤثر على العلاقة بين القيادة والأداء في المنظمات المعقدة و لخصها باختصار بأنها

1- المتغيرات السببية

وهذه هي المتغيرات المستقلة التي تحدد نوعية تطور ونتائج المنظمة ، وهي تتضمن تلك المتغيرات التي تحت رقابة الإدارة مثلاً الظروف الاقتصادية ليست

متغير سببى فى هذه الحالة ومثلاً هى الهيكل التنظيمى والسياسات الإدارية والقرارات والنمط القيادى والمهارات والسلوك .

2- المتغيرات الوسيطة

وهى تعكس المناخ الداخلى للمنظمة ويشمل أهداف الأداء والانتماءات والاتجاهات والإدراك والدوافع وهى بعض المتغيرات الوسيطة الهامة وهى تؤثر تأثير متبادل مع الاتصالات واتخاذ القرارات فى المنظمة .

3- متغيرات الناتج أو المتغيرات النهائية

وهى المتغيرات التابعة وهى مخرجات المنظمة فمثلاً هى الإنتاجية ، والتكاليف والخدمة ، والجودة والأرباح .

وأوضح ليكرت أنه لا توجد علاقات السبب والتأثير مباشرة بين (على سبيل المثال) النمط القيادى (متغير نسبى) والأرباح (كمتغير ناتج) .

المتغيرات الوسيطة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار أيضاً فمثلاً التحرك إلى نمط نظام (1) من الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأرباح ولكن إلى تدهور المتغيرات الوسيطة (الاتجاهات ، الانتماءات ، الدوافع) وبمرور الوقت هذه المتغيرات الوسيطة سوف تؤدي إلى نقص الأرباح لذلك فإن الرؤية السطحية أن نظام (1) يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح لأن تأثير عن المتغيرات الوسيطة فى الأجل الطويل يمكن أن يؤدي إلى نقص الأرباح .
ونفس الشيء يمكن أن يطبق على نمط نظام (4) فى الأجل القصير .

ويقدم ليكرت فى نموذجة توجيهات للقيادة العمل بها .

ويقول على المديرين أن يهتموا بسمات وحجم القوى الدافعة الأساسية التى تحكم السلوك التنظيمى وأن يهتم القادة كذلك بالاستفادة من خصائص وحجم القوى الدافعة لضمان انتماء الأفراد وتوحدهم مع أهداف المنظمة ومع المنظمة ككل .

وأن ضمان انتماء الأفراد وتوحدهم كفىل بتحقيق أقصى درجات الإشباع للاحتياجات الإنسانية ورفع إنتاجية المنظمة إلى أقصى ما يمكن . واهم التوجيهات التى يمكن ان تحدث هى

- 1- يجب أن يشعر أفراد المنظمة أن نظام المكافآت المتبع فى المنظمة يعطيهم تعويضاً متكافئاً مع مجهوداتهم وإسهامتهم .
- 2- يجب أن تتغير الأهداف التنظيمية باستمرار لمسايرة التكنولوجيا المتطورة والظروف المتغيرة والتغيرات فى احتياجات ورغبات الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق التوافق فى الرغبات والحاجات .
- 3- يجب أن تقرر أهداف كل عضو ومعايير أدائه بطريقة تجعله يعمل جاهداً على بلوغها (بمعنى آخر يجب أن تمثل أهداف الفرد ومعايير أدائه تحدى للأفراد بحيث تشبع حاجته إلى الإتجاز وتحقيق الذات) .
- 4- يجب أن يكون كل فرد عضو فى واحدة أو أكثر من جماعات العمل التى تعمل بكفاية ويتوافر لها درجة عالية من الانتماء للمجموعة وكذلك مهارات التفاعل وأهداف الأداء العالية .

نظرية ليكرت إنن تدعوا إلى أن تكون إجراءات الوظائف والوظائف القيادية من نمط قيادة واتصال، وتدريب ودفع أجور ومكافآت واتخاذ قرارات كلها مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل .

ولكن كيف يمكن التأكد من عمل تلك العناصر السابقة بطريقة تساندية لكى تحقق مخرجات نموذج أربعة فى القيادة .

يقوم نمط (4) فى القيادة على أساس ضرورة القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف .

كما يرى ضرورة قياس المتغيرات الوسيطة للتعرف باستمرار على آثارها على العنصر البشرى وخصائصه ، أى أنه ينبغي قياس الاتجاهات ومدى فعاليتها فى عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات

ويرى ليكرت ضرورة قياس المتغيرات الآتية:

- 1- مقدار ولاء العضو للمنظمة والانتماء لها والاندماج فيها .
- 2- مقدار ما يشعر به أعضاء المنظمة فى كل المستويات التنظيمية من أن أهداف المنظمة تتسق مع حاجاتهم الشخصية وأهدافهم وأن تحقيق أهداف المنظمة سيؤدى إلى تحقيق أهدافهم الخاصة .
- 3- مستوى الدوافع بين أعضاء المنظمة بالنسبة للأداء وتحسين المنتجات والعمليات التكنولوجية .
- 4- المناخ التنظيمى السائد ومدى شعور أعضاء المنظمة أن المناخ ويساعد على احتفاظ على كل عضو بإحساسه وقيمتة الشخصية .

الانتقادات الموجهة إلى مدخل ليكرت

استمر ليكرت وزملائه من جامعة واشنطن فى تطوير مفهوم وبحوث وتطبيقات ما أطلقوا عليه نظام 4 فى إدارة الأعمال والقيادة ، حتى أنهم وضعوا

وطوروا موديلاً تنبؤياً للحصول على المتغيرات التابعة كنواتج مثل الأرباح وذلك بتأثير المتغيرات السببية .

وفي كتابه الأخير بالاشتراك مع زوجته Jan Gibson, Likert والذى أطلق عليه إدارة الصراع التنظيمى قدم فيه حالة تبين أن نموذج (4) استطاع حل الصراع التنظيمى ، بالإضافة إلى أن قائمة الاستقصاء التى طورها استخدمها هو ومساعدوه فى معهد البحوث الاجتماعية وهى تستخدم استخداماً كبيراً فى تشخيص ووصف أوجه التطوير التنظيمى .

والانتقاد الأول الذى يوجه إلى جهود ليكرت وزملائه فى إنشاء وتطوير نظرية فى انسلوك التنظيمى وفى الإدارة هو اعتماده المغالى فيه على قائمة الاستقصاء فى الحصول على البيانات لبناء وتطبيق نظام (4) فى الإدارة ، وكما هو راسخ ومستقر لدى الباحثين أن البيانات المجمعة عن طريق قوائم الاستقصاء غير كافية للاعتماد عليها فى إنشاء وتكوين النظريات وما زالت الانتقادات تتزايد للبيانات المجمعة عن طريق قوائم الاستقصاء والمقالات . كما أن مقياس ليكرت الذى استخدمه لقياس المتغيرات غير كافى للوفاء بمتطلباته .

نحن نحتاج إلى مقاييس متعددة لقياس متغيرات التوجيه السلوكى فى المنظمات ، كما نحتاج إلى استخدام أكثر للمعلومات والبيانات الرسمية المحفوظ بها فى كل منظمة والتى تستخدم لأغراض أخرى مثل التقارير الحكومية وسجلات الأفراد وبيانات الأداء والبيانات المسجلة كذلك استخدام أسلوب الملاحظة الشخصية فى جمع البيانات ،

بالرغم من أن استخدام المعايير (الأدبية) أو الأخلاقية فى الإحاطة بموضوع معين يجب أن تقل إلى الحد الأدنى لزيادة صدق وثبات البيانات المجمعـة لأغراض البحث العلمى إلا أنه فى حالات معينة يكون استخدامها ضرورياً حيث تكون المتغيرات التى تقاس ذات جوانب أدبية أو معنوية .

أما بالنسبة لتوجيهات ليكرت باختيار نظام (4) كنمط قيادى للتطبيق يجب أخذ العوامل الثقافية فى الاعتبار عند وضع أنماط للقيادة أو تقترح نمط للقيادة يمكن تطبيقه بواسطة المديرين .

فالمنظمة عندما تمتلئ بالقيم يصبح أكثر من مجرد أدوات معينة وأساليب للقيادة تفرض على المديرين لتنفيذها بحيث يمكن اختبار نظام (4) كنمط للقيادة فهناك حرر حول مرونة القيادة وحريتها فى الاختيار عن طريق برامج تدريب القادة وتعليمهم أساليب جديدة فى القيادة هذه الحدود تتبع من قيم المنظمة وشخصيتها كما تتبع من قيم الفرد وشخصيته ، فلا تتطوى شخصيته الفرد أو صفات المنظمة إلا على قدر محدود من المرونة .

أما بالنسبة لنظام (4) لليكرت فإنه لا يأخذ فى اعتباره مفهوم الثقافة فى القيم فمن المهم إدراك أنه لا يمكن عزل تنظيم عن بيئة الثقافة . فإن أسلوب القيادة الذى يقترحه ليكرت مقيد بمدى ملائمة للثقافة التى يطبق فيها ، فلا يمكن تطبيق الإدارة بالمشاركة فى أنظمة اجتماعية تتسم بالديكتاتورية أو بالنسبة لمروسين ليس لديهم القدرة على تحمل مسئولية المشاركة فى اتخاذ القرارات أو على الأقل لا تمثل خبرة عمل بالنسبة لهم .

وهنا نقول أنه يجب هنا النظر إلى المنظمة باعتبارها ثقافة فرعية وأن الأنماط القيادية التي يمكن أن تسود لابد أن تنمو في محيط النمط الثقافي الأكبر فلا يمكن التوجيه أو التوجيه بإتباع نمط نظام 4 وبناء جماعات فعالة وإدارة بالمشاركة إذا كان الأسلوب القيادي خارج محيط المنظمة معاكساً لهذا الاتجاه أو على الأقل إذا كانت تخالف التوقعات الاجتماعية للمرؤوسين عن نمط القيادة الواجب الاستخدام .

نموذج فروم – يوتون Vroom and Yetton's Model

أن المحاولات المستديمة فى الاندماج فى العوامل الموقفة المؤثرة على القيادة أنتجت مداخل بلاك وريدين وليكرت فى القيادة ولكن هذه المداخل عجزت عن الإجابة عن تساؤل كيف يتصرف المدير فى المواقف المختلفة ؟ وما هى القرارات التى يجب أن يتخذها

لذلك طور فيكتور فروم وفليب يوتون¹ Victor, H. Vroom and Philip Yetton خلال السنوات الماضية نموذج معيارى خاص يحاول أن يوضح القائد لصياغة قرارات فعالة ، واستمر الباحثان فى إدخال تعديلات على النموذج . ويحتوى آخر نموذج قدمه فروم ويوتون للقيادة يحتوى على خمسة أنماط للقيادة وسبعة محددات موقفية وأربعة عشر نمط للمشكلات وسبعة قواعد للقرارات . أنماط القيادة تتباين بين القيادة البيروقراطية والتشاورية ونمط قيادة جماعات العمل بينما المحددات الموقفية تقع فى نمطين عامين

1- الطريقة التى بها المشكلات تؤثر على جودة وقبول القرارات

2- الطريقة التى بها المشكلات تؤثر على درجة المشاركة

أما السبعة محددات الموقفية فإنها توضع فى شكل أسئلة نعم – لا والإجابة عليها تمثل تشخيص لموقف القائد .

استخدم فروم ويوتون شجرة القرارات للربط بين المواقف وبين خصائص نمط القيادة كما يوضحه شكل رقم (10)

ويوضح الشكل الأسئلة الموقفية التى أعدت أعلى شجرة القرارات وهى تبدأ من الشمال ، ويجيب المدير كل سؤال عند كل نقطة من نقاط شجرة القرارات حتى تقوده إلى خصائص الموقف . وسوف يحدد المدير بهذه الطريقة خصائص النمط فى

¹ Vroom, Victor, H., And philip w., yelton, leadership and decision – making university of Pittsburgh press, 1973

موقف معين ، كذلك أوضح فروم ويوتون أن أنماط المشكلات الأربعة عشر (اتحاد متغيرات الموقف السبعة) تقع ما بين رقم (1) إلى رقم (14) فى شجرة القرارات سوف يكون فيها أكثر من نمط قيادى فعال ، ويجب أن يقابل النمط القيادى متطلبات قواعد السبعة قرارات والتي تمثل جودة القرارات وقبول القرار ،

وإذا تبقى أكثر من نمط واحد بعد اختبار كل من جودة القرار وقبول القرار (وغالبا ما يحدث) فإن البعد الثالث للقرار هو — كمية الوقت — الذى يستخدم لتحديد النمط الفردى الذى يمكن أن يستخدم فى موقف معين ، والنمط الموضح فى نهاية الأفرع المختلفة لشجرة القرارات تعكس أفضل نمط فردى سوف يستخدم فى ضوء طريق الموقف الذى تم وصفه عن طريق السؤال فى أعلى الجدول .

يمثل نموذج فروم — يوتون خلاصة ملائمة لمناقشات القيادة السابق عرضها ، فالتقدم الذى حدث فى مفهوم القيادة بدأ من وضع النظريات إلى الأنماط القيادية إلى وضع توصيف خاص أو روثية خاصة لاتخاذ القرارات للقادة .

اختبرت دراسات متعددة هذا النموذج وأغلب هذه البحوث أجراه فيكتور فروم وزملائه حيث قدموا بعض النتائج والمؤشرات التى تدل على صدق النموذج ، بينما حدث حديثاً فحص واختبار دقيق لطرق البحث العلمى المستخدمة فى هذه الدراسات أدى إلى وصول المراجع إلى قضية خطيرة خاصة بصحة وصدق النموذج خصوصاً أن اعتماد النموذج على البيانات المستمدة من التقرير الشخصى عن البيانات يعتبر ضعف فى طرق البحث العلمى المستخدمة فى النموذج .

قدم جورج فيلد¹ George Field انتقاده السابق لنموذج فروم - يوتون ولتوضح انتقاده ضرب مثلاً أن المديرين المنخرطين فى برامج التدريب والتنمية طلب منهم

¹ Field, George, "A critique of the Vroom - yelton contingency model of leadership behavior, Academy of management review 1979 PP. 249 - 256.

ببساطة أن يسترجعوا المشاكل التي واجهتهم وأن يبينوا أى نمط من الأنماط الخمسة فى النموذج هى التى استخدموها لحل المشكلة .

كذلك أخذ المديرين حالات عن مشكلات معيارية وسئلوا أى نمط من النموذج سوف يكون أفضل لحل المشكلة .

وتوضح مراجعة الدراسات أن مثل هذه الطرق بالتأكيد سيكون لها عدد من مشكلات الصدق الداخلى ، حيث سيؤثر على استجابة المبحوث القائم بالبحث نفسه ، كما أن المبحوث سيقدم الاستجابة المفضلة من الناحية الاجتماعية .

ومن ناحية أخرى أوضح جورج فيلد أن المقياس المستخدم فى نموذج فروم – يوتون يعانى من مشكلة الصدق الخارج حيث أن استخدام حالة نمطية فى موقف التدريب يمكن أن يضعف التعميم على العالم الفعلى الواقعى .

وبالإضافة إلى ذلك فإن مشكلات صدق النموذج يمكن أن تحد من مدى نفعية النموذج لسببين

1- أنه أفرط فى العوامل المؤثرة على اختيار قرارات القائد .

2- انه يتعامل مع وجه واحد من السلوك القيادى وهو اختيار عمليات اتخاذ قرارات مختلفة فى مشكلات موقفية مختلفة .

وبالرغم من الانتقادات السابقة للمنطقية الظاهرية للنموذج ولأنه لا يعطى إجابات مختصرة للمديرين الممارسين فإن هذا النموذج يحاول أن يمثل قنطرة توصل بين النظرية والتطبيق ويمكن أن يكون خطوة فى الاتجاه الصحيح ويمكن أيضاً أن يكون النموذج المبدئى للتطبيق الفعلى للإدارة الموقفية .

القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية (التنفيذية)

Transformational and transactional leadership

يعتبر أول من استخدم مصطلح القيادة التحويلية transformational leadership هو V. Downton عام 1973 في كتابه القيادة الثورية Rebel leadership and الالتزام والكارزما في العمليات الثورية commitment and . charisma in a revolutionary process

وقدم جيمس ماكجريجور بيرنز James MacGregor Burns عام 1978 مفهوم القيادة الإجرائية (التنفيذية) transactional leadership والقيادة التحويلية transformational leadership عند معالجته للقيادة السياسية ثم انتقل المصطلحين من القيادة إلى علم النفس التنظيمي وإدارة الأعمال .

وطبقاً لما قدمه Burns فإن الفرق بين القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية تكمن فيما يعرضه كل من القائد والتابعين على بعضهم البعض (1) .

وتوجد القيادة التحويلية transformational leadership عندما شخص أو أكثر من شخص ينخرطوا مع الآخرين في علاقة تعمل على زيادة مستويات عالية من الدوافع والفضائل لكل من طرف العلاقة وتكون أهداف الطرفين مرتبطة حتى وإن كانت منفصلة بينما في القيادة الإجرائية يكون الأهداف مندمجة ، بينما يكون أساس القوة ترتبط بضرورة دعم ومساندة الأهداف العامة . والقائد التحويلي يعرض على المرؤوسين السمو فوق الأهداف متوسطة الأجل ويعرض غرض قريب يركز على إشباع احتياجاتهم الداخلية الملحة لهم .

(1) Albritton, R.L., Alveu paradigm of leader effectiveness for academic libraries, an empirical study of bass (1985) model of transformational leadership in Mech academic librarian, westport, ct: Greenwood, 1998.

القيادة الإجرائية

تبنى هذه النظرية على افتراضات رئيسية هى أن الأفراد يتم تحفيزهم باستخدام أدوات الثواب والعقاب وأن الأنظمة الاجتماعية تعمل بشكل أفضل إذا توافر لها سلسلة واضحة من الأوامر والتعليمات ، وأن الأفراد عندما يوافقوا على أداء شئ معين فإن جزء كبير من هذا الإذعان لأن السلطة بالكامل لرؤسائهم وأن الهدف الرئيسى للمرؤوسين هو أن يؤديوا ما يخبرهم رئيسهم أن عليهم أن يفعلوه .

النمط القيادى للقيادة الإجرائية

القائد الإجرائى يؤدي عمله عن طريق خلق هيكل تنظيمى واضح وبه يتم إيضاح ما هو المطلوب من المرؤوسين والعوائد والمكافآت التى يحصلون عليها مقابل تنفيذ الأوامر وعادئاً ما لا يذكر القائد الإجرائى أساليب العقاب ولكن المرؤوسين يعلمونها جيداً وعادئاً ما يكون هناك أنظمة رسمية لفرض النظام .

والمرحلة الأولى من القيادة الإجرائية هى المفاوضات فى العقد الذى به يحصل المرؤوسين على مرتباتهم وغيره من المميزات الأخرى وتحصل المنظمة على السلطة التى تفرضها على المرؤوسين وعندما ينظم القائد الإجرائى العمل على المرؤوسين فإنهم يكون لديهم أسباب منطقية لتقبلها سواء كان لهم الموارد والمقدرة على أداء الأعمال لتأديتها أم لا توجد وعندما تحدث أخطاء فى تأدية الأعمال فإن المرؤوسين يكونوا على استعداد لتقبل العقاب على فشلهم بصفتهم الشخصية مثلما يأخذون المكافآت والحوافز على أدائهم الجيد .

والقائد الإجرائى غالباً ما يستخدم أسلوب الإدارة بالاستدانة والعمل يسير على مبدأ رئيسى هو عندما الأمور والإدارة يسير كما هو متوقع منه فإنه ليس بحاجة إلى متابعة وعندما يسير العمل بشكل أعلى مما هو متوقع فإن المكافآت يجب أن تقدم للزيادة عن التوقعات فى الأداء .

وعندما ينخفض الأداء عن المتوقع فإن الإجراءات التصحيحية يجب أن تتخذ .

القيادة التحويلية Transformational leadership

تبنى القيادة التحويلية على افتراضات رئيسية هي أن الأفراد يتبنوا الفرد الذى يستطيع إلهامهم وإثارة حماسهم وأن الشخص الذى لديه رؤية وحماس لتحقيق الرؤية يستطيع إنجاز الأشياء العظيمة . وأن طريقة إنجاز الأعمال تتم عندما يتم التحقق بالحماسة والطاقة لتأدية الأعمال .

النمط القيادى

العمل بالنسبة للقائد التحويلي يمكن أن يحتل خبرة رائعة ومرغوبة والقيادة التحويليين يخضعون بالطاقة بالحماس فى كل شئ ويقنعون الآخرين بأنهم يهتمون بهم ويريدون لهم النجاح والإنجاز .

ويبدأ القائد التحويلي بتطوير رؤية واضحة تمثل تصوره للمستقبل الذى يستطيع خلقه أو ايجاده ، ينقله إلى التابعين المحتملين ، هذه الرؤية يطورها القائد عن طريق فريق ذو درجة عالية من الرشد أو عن طريق سلسلة من المناقشات بين الافراد ولكن المهم أن القائد يستلهمها ويدمجها فى ذاته .

الترويج للرؤية

الخطوة الثانية والتي لا تتوقف هو أنه يروج لرؤيته وهذا يستهلك الطاقة والالتزام ، حيث قليل من الناس سوف يستهلك الطاقة والالتزام ، حيث قليل من الناس سوف يتقبل ويتبنى فى الحال الرؤى الجديدة والتغيرية وآخرين سوف ينضمون للآخرين بطريقة أبطئ من غيرهم ، القائد التحويلي ينتهز الفرص ويجيد استخدام جميع الوسائل الممكنة لتجميع الكثيرين نحو الرؤية التى يتبناها .

ولخلق التابعين فإن القائد التحويلي يجب أن يكون ماهر جداً فى خلق الثقة ويعمل على إيجاد التكامل بين أفراد المجموعة التى تتبنى رؤيته وفى الحقيقة هم يبيعون أنفسهم كما يبيعون رؤيتهم .

البحث عن طريق الانطلاق للأمام Finding the way forward

بالتوازي مع الترويج للأنشطة فإن على القائد الذي يركز على البحث عن الطرق الذي تدفعه للأمام ، بعض القادة التحويليين يعرفون طريقهم جيداً وببساطة يحتاجون فقط أن يتبعهم الآخرين ولكن الآخرين ليس لديهم إستراتيجية واضحة وجاهزة ولكنهم يشعرون بسعادة في اكتشاف الطرق الممكنة التي تصلهم إلى الجنة الموعودة .
طريق الانطلاق للأمام ليس دائماً واضحاً وليس دائماً يمثل مؤامرة في تفاصيله ، ولكن مع الرؤية الواضحة فإن اتجاه التقدم للأمام سوف يكون معلوماً .
أن إيجاد طريق التقدم للأمام هو عملية دائماً في اتجاه التصحيح للمسار .
القائد التحويلي يقبل أنه سيكون هناك فشل أحياناً والسير في أنفاق مظلمة وأودية ضيقة خلال مساره لتحقيق الأهداف وعندما يشعر أنه أحرز بعض التقدم في مسيرته فإنه تغمره السعادة .

قيادة التغيير Leading the charge

الخطوة الأخيرة هو استمرار بقائه في مركز ومقدمة الأحداث خلال مسيرة العمل.

القائد التحويلي يجب أن يكون واضحاً وظاهراً ولا يجب أن يحتجى بالآخرين أو أن يختفى بين أعضاء الجماعة التي يقودها . ويجب أن يوضحوا بتصرفاتهم واتجاهاتهم كيف يجب أن يتصرف الآخرين .

القادة التحويليون يبذلون جهوداً مستمرة لتوفير الدوافع للتابعين وعمل الاجتماعات لإثارة حماسهم وهو باستمرار يستخدم أدوات مثل التضعيف والاستماع وتهدئة الأوضاع وإثارة الحماس .

أن التزاماتهم التي لا تتزعزع ولا تتحرف تحافظ على الأفراد مستمرين خلال الأوقات العمسية أو المظلمة التي يتشكك التابعين في إمكانية تحقيق وإنجاز الرؤية. وإذا كان الأفراد لا يعتقدون أنهم سوف ينجحون فإن جهودهم سوف تتخاذل وتقل.

القائد التحويلي سوف يبحث عن حقه وإعادة حقوق التابعين بمستويات عالية من الالتزام بالرؤية

أحد الوسائل التي يستخدمها القائد التحويلي للمحافظة على مستويات عالية من الدوافع تكون باستخدام مراسيم وطقوس وشعائر معينة وغيرها من الرموز الثقافية الأخرى

تغيرات بسيطة تحصل على كثير من التشجيع والاستحسان وإظهار الأشياء المعنوية كمؤشرات على تطور حقيقي وكبير .

وعلاوة على كل ذلك موازنة اهتمامه بين الأنشطة التي تخلق التقدم والحالة العقلية للتابعين ، ربما أكثر من المداخل الأخرى فإن التوجه بالأفراد والاعتقاد بأن النجاح يأتي أولاً وأخيراً من خلال الالتزام العميق والقوى .

نظرية باس للقيادة التحويلية Bass transformational leadership theory

تقوم هذه النظرية على افتراضات هي ضرورة التأكد من أهمية المهام ومن أن الأفراد لديهم دوافع عالية

عرف Bass القيادة التحويلية في مصطلحات كيف يؤثر القائد على المرؤوسين الذين يكون الاحترام والثقة والإعجاب للقائد التحويلي .

والنظرية تعرفت على ثلاث طرق يستطيع بهم القائد تغيير المرؤوسين وهي

- 1- زيادة درجة وعيهم بأهمية المهام المنوطة بهم وأهمية القيم التي يؤمنون بها
- 2- جعل الأفراد يركزون أولاً على أهداف الفريق وأهداف المنظمة أكثر مما اهتماماتهم الشخصية .

3- تفعيل احتياجاتهم العالية والمطلوبة والشخصية الكارزمية ينظر إليها باعتبارها ضرورية وليست كافية وعلى سبيل المثال فإن نجوم السينما ذو الشخصية الكارزمية يمكن أن لا يكونوا قادة ممتازين .

القادة التحويليين ينجزون مهامهم عن طريق مفتاحين للكارزما وهما

- 1- إثارة عواطف قوية تسبب توحيد الإلتباع مع القيادة وهذا يمكن أن يكون من خلال جانبية القائد ويمكن أن يحدث ذلك من خلال طرق مثل التدريب أو التمرين والـ

والياً لاحظ Bass أن القائد التحويلي الحقيقي يقف على أرضية أخلاقية ومعنوية تؤسس على أربعة مكونات هي

- 1- التأثير المثالي Idealized influence
- 2- مساندة الحوافز Inspirational motivation
- 3- الاهتمامات intellectual stimulation
- 4- الإثارة الفكرية individualized consideration

1) الكارزما أو التأثير المثالى

وهى الدرجة التى يستطيع بها القائد أن يتصرف بطرق محترمة وتثير الإعجاب والتقدير من التابعين لكى يتوحدوا مع قائدهم ويتبنوا قيمه وأهدافه وسلوكياته .
ويظهر القائد التحويلي نفسه باعتباره رجل المبادئ والإيمان الراسخ ورجل المواقف الثابتة وذو الجاذبية للتابعين على المستوى العاطفى والوجدانى ويتبنى القائد مجموعة من القيم والمبادئ التى تظهر فى كل تصرفاته ويقدم للأتباع نموذج للدور الذى يجب أن يكونوا عليه .

2) الدوافع المثارة Inspirational motivation

وهى درجة توضيح القائد لرؤيته التى تكون جذابة وملهمة للتابعين القائد ذو الدوافع المثارة يتحدى التابعين بمعايير سامية واتصالاته متفائلة عن الأهداف المستقبلية ويقدم المعانى للمهام الرئيسية ، ويعرف أن الأفراد يحتاجوا إلى شعور قوى بالهدف إذا كان يجب أن يدفعوا لأداء الأعمال ، الأهداف ومعناها ودلالاتها تزود الإلتباع بالطاقة . من المهم أن نفهم أنه ورؤيته للأشياء يمكن أن تدعم بمهارات الاتصالات التى تسمح للقائد أن يبين رؤيته بدقة وتبين قوته بطريقة ملازمة ومقنعة للأتباع .

3) الإيثار Intellectual stimulation

وهى درجة تحدى القائد للافتراضات المسبقة ، ومواجهة المخاطر .
والقائد بهذه المواصفات والخصائص سيتطور ويشجع الابتكار والتجديد فى المرؤوسين .

Individualized consideration or individualized

1- الاهتمام الشخصى بالتابعين ورغبات attention

وهى درجة متابعة القائد لاحتياجات التابعين والتصرف كمتابع ومراقب وموجه لاهتمامات واحتياجات التابعين بالاستماع إليهم والتعرف على اهتماماتهم

واحتياجاتهم واستيعابها وهذا يشمل أيضاً الحاجة إلى احترام وتقدير الإشارة بالمساهمة التي يستطيع كل تابع من الأتباع أن يقدمها للجماعة (أن التنوع فى أعضاء الفريق وفى مساهماتهم هو الذى يعطى الفريق قوته الحقيقية) .

ويلاحظ أن نظرية القيادة الكارزمية ونظرية القائد التحويلي يتفقان ويتكاملان فى كثير من الجوانب.

ر على ثلاث أوجه أدبية معنوية هى

1- الخصائص الأدبية والمعنوية للقائد .

2- القيم الأخلاقية الكامنة فى رؤية القائد وفى خطابه للتابعين وفى برنامجه (حيث يعتد به التابعين أو يرفضوه) .

3- الأثر الأدبى المنطوى على جوانب أخلاقية والمتضمن فى عمليات الاختيار الاجتماعى الأخلاقى والتصرفات التى يندمج فيها القائد والتابعين ويعملوا على الوصول إليها مجتمعين .

ويكون القائد التحويلي الزائف Pseudo - transformational leader على عكس ما سبق ذكره فى القائد التحويلي الحقيقى.

نظرية بيرنز فى القيادة التحويلية

تفترض النظرية أن الاتحاد أو الارتباط مع مركز أدبى عالى يدفع الأفراد إلى أتباع قائد يروج لذلك ، وأن العمل الجماعى أفضل من العمل الفردى . ويعرف بيرنز Burns ⁽¹⁾ القيادة التحويلية بأن العملية ألتى بها القادة والتابعين يندمجوا فى عمليات تبادلية فى تعليية مستويات مرتفعة من الدافعية والحماس والإثارة .

القائد التحويلى يعمل على قيادة التابعين باستمالة وجذب قيم والأفكار المثالية للتابعين ولعمل ذلك فإنهم يمكن أن يصنعوا نموذج للقيم بأنفسهم ويستخدمون وسائل كارزمية لجذب الأفراد لهذه القيم وبالتالي إلى القائد .

ونظرة بيرنز أن القيادة التحويلية أكثر فعالية من القيادة الإجرائية حيث تكون هناك انجذاب للاهتمامات الذاتية أو الأنانية استماله وجذب القيم الاجتماعية وتشجيع الأفراد للعمل الجماعى أكثر من العمل كأفراد (حيث من المحتمل أن يتنافسوا مع بعضهم البعض) وهو يرى أن القيادة التحويلية كعملية مستمرة أكثر من كونها تبادلات منفصلة كما هى فى مدخل القيادة الإجرائية .

(1) Burns, J.M., Leadership, New York: Harper & Row , 1978

الخلاصة والتقييم

يبدوا من العرض السابق لنظرية القيادة أنها أصبحت أكثر شهرة من أى مفهوم آخر فى السلوك التنظيمى فالمقالات التى لا يمكن حصرها أو الكتب التى ظهرت تحاول أن تصف النمط القيادى الصحيح أو أفضل طريقة لقيادة الأفراد فى المنظمات .

وإذا راجعنا تلك الكتابات سنجد أنفسنا أمام نتيجتين نهائيتين الأول لقد ثبت أن كمية الكتابات النظرية والوصفية فى السلوك القيادى وأنماط القيادة (مدخل العلاقات الإنسانية ، نظرية السمات ، نظرية الجماعة ونظرية التبادلات ، والنظريات الموقفية .. الخ) فاق كثير فى الكمية والأهمية كمية البحوث الميدانية (الإمبيريقية) فى المفهوم وهذا يقود إلى نتيجة هامة وهى أنه أصبح لكل مدير له معرفة الخاصة واتجاهاته الخاصة عن أفضل وسيلة لقيادة المرؤوسين وهى تبنى أساساً على خبرته الذاتية واتجاهاته الذاتية أكثر من بنائها على بيانات موضوعية .

وبالتالى أصبح واضحاً أنه هناك اتفاق قليل عن ماهية القيادة أو ماذا يعنى هذا المفهوم ، فيستخدمه البعض لوصف مركز الفرد فى الهيكل التنظيمى ، كما يستخدم اللفظ لوصف خصائص معينة للأشخاص ، كما ينظر آخرون إلى القيادة باعتبارها عملية تأثير لخلق الامتثال الآلى من خلال اتجاهات التابعين فى المنظمة وتعريفات ظهرت حديثاً فى وصف القيادة باعتبارها خصائص معينة فى السلوك وفى هذا الوصف الأخير للقيادة فإنها تبدو كعملية ديناميكية حيث الشخص يتصرف بطريقة معينة تجعل الآخرون يتبعونه والتعريف الذى يتبناه هو أن القيادة هى عملية التأثير الذى يزيد من تحقيق الامتثال التلقائى الذى يحدث من خلال التوجيه الروتينى الرسمى فى المنظمة مع النظر إلى القيادة باعتبارها عملية ديناميكية . وبالتالى تكون القيادة الفعالة هى قدرة الفرد على آثاره وتوجيه المرؤوسين لإتجاز مهمته معينة" التى ينظر إليها القائد على أنها هامة .

وإذا أخذنا فى الاعتبار كل التعريفات المقترحة للقيادة ووظائف القيادة وفحصنا كل النظريات العامة للقيادة التى ظهرت من وقت لآخر فإننا نجد أن أولى تلك النظريات العامة للقيادة والتي تسمى نظرية الرجل العظيم وبيانات هذا المدخل منذ أيام القائد الفرعون العظيم الذى تبارك الألهة تصرفاته والذى تفوضه فى إدارة شئون التابعين من أجل صالح الآلهة ومن أجل صالح التابعين وله سمات عظيمة هى منحة وبركة من الآلهة ومروراً بأيام الإغريق القدماء ولكن تستمد هذه النظرية شهرتها منذ أوائل القرن العشرين ، وباختصار شديد هى تفترض أن القادة الحقيقيون يحوزون مجموعتين من الخصائص

1- لديهم القدرة على استعمال السلوك الملائم والخادم للقيادة . مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على أنشطة المرؤوسين ويوجهون اهتمامهم للمرؤوسين ويستفيدون من العلاقات الإنسانية والعلاقة بين الجماعة . والشخص الذى لديه كل هذه الصفات المثيرة سوف يعتبر عظيم وسيكون لديه اعتقاد كامل أنه سوف يكون قائد فى أى موقف يوضع فيه . علاوة على افتراض آخر وهو أن القائد ولد ولديه هذه الصفات وبالتالي يكون تعلم السلوك القيادى ليس ذو أهمية تذكر .

ومع ظهور النظرية السلوكية فى أوائل 19 50 ، بدأ الباحثون يفحصون نظرية الرجل العظيم وكان لديهم سببين لذلك الأول هو المجادلة فيما إذا ما كان هناك فى الحقيقة رجل عظيم أو قائد حقيقى ، وبالتالي سيكون من الممكن عملياً فحص تلك الخصائص ، وأن هناك حقائق يمكن الوصول إليها من الفحص لطبيعة القيادة والسبب الثانى فإنه إذا ما كان تلك الصفات يمكن التعرف عليها فإنه سيكون على الفرد أن يتحصل أو يستحوذ على تلك الصفات القيادية من خلال التجريب والتعليم . وبين الثلاثينيات والخمسينيات أخذت الدراسات على عاتقها البحث عن تلك الصفات العامة (المادية والفكرية والشخصية) التى يمكن أن تكون مرتبطة بالقيادة، وبوجه

عام وجدت النظرية بعض الدعم والمساندة حيث توصلت الدراسات أن القيادة يتميزون باتجاهات عامة .

1- لهم صفات مادية ظاهرة وواضحة

2- لهم خصائص شخصية معينة (لهم حاجة للإنجاز .. والجدارة الاجتماعية ..)

3- لهم ذكاء متوسط

ولكن تلك النتائج كانت بوجه عام ضعيفة وغالباً غير متسقة أو متوافقة .

وبسبب ذلك بدأ الباحثون التحدى للكشف عن تلك السمات أو الخصائص العامة للقيادة وبمراجعة العمل الرائد الأول (لوين دليبيت دوايت 1939 / 1958) ودراسات جامعة ميشيجان (كاتر وماكوبى ، وجريف وفلور 1951 ، وكاتر وماكوبى وموريس 1950) وكذلك دراسات ولاية أوهايو (فليشمان وهاريس وبيرت 1955) (وشارتل 1952 ، وسترجدل وكونز 1957) .

وكشفت تلك الدراسات عن نتيجة هامة وهى أنه لا توجد صفة واحدة أو إحدى الخصائص التى ثبت وجودها فى كل الدراسات ، وبالتالي لا يوجد نمط قيادى واحد ثبت تواجده فى كل الدراسات ، وعموماً هذه الدراسات شكلت الأساس للنظرية السلوكية فى القيادة التى تقترح أن هناك نمطين متباعدين للقيادة هما

- القائد الموجه بالأعمال Task oriented ويسمى أيضاً القائد المركز

على الإنتاج Production centered أو القائد الأدائى

Instrumental أو الموجهة بالهيكل التنظيمى Initiating structure .

- والنمط الثانى هو القائد الموجه بالمرؤوسين employee oriented أو

الأفراد People أو المعبر عن الأفراد Expressive أو الاحترام

والاعتبار consideration .

- والنمط الثالث من أنماط القيادة هو القيادة الفضوية Laissez faire

والذى كشف عنه كيرت لوين ولكن هذا المفهوم أو النمط سقط تماماً

من حسابات كل النظريات والبحوث بعد أن تم اكتشاف أنه ليس له أى ارتباط بالأداء أو الرضا .

كما توصلت تلك الدراسات إلى نتائج جزئية منها أن الدراسة الأولى لليكرت أوضحت أن الأنماط المختلفة من القيادة تنتج رد فعل مختلف فى التابعين . وبالرغم من الإسهام المتميز الذى قدمته تلك الدراسات إلا أن الوجه الآخر للعملة يوضح لنا انتقادات عنيدة لها حيث يرى البعض أن المقاييس المستخدمة لقياس القيادة فى الدراسات الثلاثة ذات معاملات صدق مشكوك فيها ولا يمكن اعتبارها كافية لضمان استخدامها فى بحوث القيادة ، كما أن تلك الدراسات تعاني من نقص القدرة على التعميم فى المواقف الإدارية المتعددة .

كما أن الاختلاف وعدم الاتفاق اتسع بين المهمتين بطبيعة العلاقة بين التوجه بالمهام أو الأعمال وبين التوجه بالعاملين والعلاقات الإنسانية ، اعتقدت بعض البحوث أن النمطين من السلوك القيادى عاملين مستقلين نسبياً ونظر بعض البحوث الأخرى إليهم على أنهم نهايتين متعاكستين لمتصل واحد يبدأ بالقيادة الموجه بالمهام وينتهى بالقيادة الموجهة بالأفراد .

والمدخل الثانى هو ما قدمه لنا تتايوم وشميدت فى نمط الإدارة ، هذا بينما النتائج بدأت تتجه بوجه عام إلى تدعيم المنهج أو المدخل الأول حيث ينظر إلى السلوك الموجه بالمهام والسلوك الموجه بالأفراد على أنهما عاملين مستقلين . وبالتالي فإن النمط القيادى يمكن أن يكون مرتفع فى كل من تلك المحددين (التوجه بالمهام – والتوجه بالموظفين) أو يمكن أن يكون منخفض فى كل من التوجه بالمهام والتوجه بالموظفين .

أو يمكن أن يكون مرتفع فى واحد ومنخفض فى الآخر ، وهذا ما قدمته لنا الشبكة الإدارية فى الأنماط القيادية ، حيث قدمت لنا خمسة أنماط قيادية تمثل اتحادات مكونة من الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمهام والإنتاج هى نمط المدير

المنطوى ونمط مدير النادى الاجتماعى على بعد التوجه بالأفراد وكذلك مدير المهام أو مدير العمل والذى يهتم بالعمل فقط على بعد الاهتمام بالعمل ، كما أن هناك نمط متوسط فى درجة اهتمام بكل من الأفراد والعمل ، وأخيراً هناك نمط المدير المدنى يهتم بكل من الأفراد والعمل بدرجة كبيرة وهو نمط المدير القائد .

ولم يكن بلاك وموتون هنا فى شبكتهم الإدارية يهتمون بنمط القيادة الفعال إنما فقط كانوا يهتمون بتصنيف الأنماط القيادية كما تظهر فى السلوك القيادى للقادة فى المنظمات .

وعلى خط موازى بل وأكثر منه تأثير كانت هناك جهود نظرية أخرى تحاول وضع صيغ سواء مباشرة أو غير مباشرة فى نظرية القيادة . فكان هناك نظرية الجماعة التى تحاول أن تدرس ديناميكية القيادة داخل الجماعة مبنية على افتراض أن القادة يقدمون عوائد أو مكافآت لأفراد الجماعة مقابل اشتراكهم والتزاماتهم بأهداف الجماعة فقاموا بدراسة ديناميكية الجماعة وتماسك الجماعة والالتزام بأهداف الجماعة ،

كما قدم مارش وسيمون انطلاقاً من أفكار مارى باركر فيولت وشمستر برنارد وبالاستعانة بكتابات ايتريونى نظرية فى التبادلات بين الأفراد والمنظمة منطلقاً من تقييم الأفراد للمشجعات أو المغريات التى تقدمها المنظمة أو القادة فى المنظمة لهم مقابل اشتراكهم فى المنظمة أو زيادة جهد الأداء فى المنظمة ،

ولدراسة ذلك تناولوا التفاعلات التى تتم بين قادة المنظمة والأفراد والتأثيرات المتبادلة بينهم وأكثر تركيزاً من المداخل السابقة كان مفهوم المناخ التنظيمى الذى يتكون من التفاعلات بين النمط القيادى السائد وبين المحددات البيئية المختلفة وتشمل العلاقات التنظيمية وخصائص الأفراد بالمنظمة ونتيجة تلك التفاعلات هو المناخ القيادى السائد وهو فى النهاية أما مناخ قيادى بوجه بالإتجاز أو مناخ قيادى موجه بالانتماء والعلاقات .

والانتقادات التي توجه إلى هذه الاتجاهات النظرية للمناخ التنظيمي التي قدمها (ليتون واسترنجر وكذلك بوتر واستير). هي أنها ما زالت تفتقر إلى الدقة في روح القياس وكذلك في صدق المقاييس وإمكانية تعميم نتائج تلك الدراسات في كل المواقف التنظيمية وغيبية التصميم التجريبي المحكم وعدم التحديد الواضح للمتغيرات .

بعد أن فشلت المداخل السابقة في تقديم تصور نظري متكامل لمفهوم القيادة تحول الاتجاه إلى التوسع في دراسة القيادة . نظر اتجاه حديث أطلق على نفسه النظريات الموقفية في القيادة وبالرغم من أن مفهوم المناخ التنظيمي والمناخ القيادي استند أساساً إلى اتجاهات موقفية في دراسة السلوك التنظيمي والمناخ القيادي استند أساساً إلى اتجاهات موقفية في دراسة السلوك التنظيمي إلا أنه لم يقدم لنا نظرية متكاملة في السلوك القيادي مبني على دراسات ميدانية .

واحد من أهم النماذج الموقفية في القيادة هو نموذج فيدلر في القيادة الشريطية وأوضح في نموده أن القيادة الفعالة هي نتاج للتفاعل بين السلوك القيادي وملئمة الموقف ، ومع ملئمة الموقف في ثلاثة محددات رئيسية هي علاقة القائد بالأتباع ودرجة هيكله المهام وقوة مركز القائد المستحوز على القوة وخلص فيدلر في نظريته إلى أنه في ظل المواقف الملئمة جداً والمواقف غير الملئمة جداً فإن نمط القائد الموجه بالمهام هو النمط الأكثر فعالية

بينما حينما يكون الموقف غير ملئمة وذو درجة ملئمة متوسطة فإن القائد الموجه بالعلاقات الإنسانية هو الأكثر فعالية وبالرغم من أن فيدلر وزملائه قدموا دعماً كبيراً لنظريتهم من خلال عدة سنوات من البحث توصلوا منها أن نظريتهم لها قوة تنبؤية عالية إلا أن عدد ما زال يتزايد من الباحثين لا يقبلون نظرية فيدلر مدعين أن النظرية تحتوي على ثغرات منهجية متعددة تفقدها قدرتها على إثبات صدقها وثباتها .

وفى اتجاه موقفى آخر حاول (جوجو بليوس وماهونى وجرنس وملرتن إيفن وروبرت هاوس تبنى أساس جديد فى دراسة القيادة مبنى على الإطار النظرى المعرفى لنظرية التوقعية فى السلوك التنظيمى وأطلق على هذا الاتجاه نظريته على أربعة أنماط قيادية أساسية هى القيادة الموجهة والقائد المدعم والقائد المشارك والقائد الإنجازى وهنا يختلف هارس عن فيدلر فى أن الأنماط القيادية لهاوس يمكن أن تستخدم فى المواقف المتعددة بواسطة المدير ، كما ركزت النظرية على الخصائص الفردية للمرؤوسين وعلى الضغوط البيئية التى تقع على الفرد وعلى مواجهة مطالب المرؤوسين .

وأياً كان النمط القيادى المستخدم فإن القائد يحاول التأثير على إدراك المرؤوسين وأن يدفعمهم وهذا يتوقف على وضوح الدور وعلى توقعات الأهداف والأداء .

الدراسات الميدانية فى النموذج دعمت بعض افتراضات النموذج وأخفقت فى البعض الآخر ولكن الإسهام الحقيقى لهذا المدخل فى أنه على عكس نظرية فيدلر لم يكتفى باقتراح نمط للقيادة يمكن أن يكون فعالاً فى موقف معين إنما حاول أن يشرح لماذا القائد يكون فعالاً فى موقف معين .

ونموذج ريدن ذو الثلاث أبعاد من النماذج التى تبنى على أساس موقفى فى القيادة وهو قدم لنا أنماط للقيادة مشابهة للأنماط التى قدمها بلاك وموتون فى شبكتهم الإدارية ولكن ريدن أضاف إليهم الفعالية فى اتخاذ القرار ، وفعالية القرار هنا تبنى على تأثير الموقف على خصائص نمط القيادة ، وبالتالي ذهب ريدن إلى أبعد من الشبكة الإدارية أن الأربعة أنماط للقيادة تكون أنماط أساسية كامنة وهى يمكن أن تكون فعالة ويمكن أن تكون غير فعالة طبقاً لما تملبه ظروف الموقف وبالتالي فإنه يمكن أن تظهر فى سلوك القائد ثمانية أنماط قيادية منها أربعة أنماط قيادية فعالة هى القائد الإدارى أو المنفذ والقائد المنمى والقائد الأتوقراطى الخبير

والقائد البيروقراطى وكذلك أربعة أنماط قيادية غير فعالة هى القائد الموفق والقائد
المجامل والقائد الأتوقراطى والقائد الانسحابى .

الأنماط القيادية لريدن أصبحت تكنيك شهير فى برامج التدريب الإدارى .

وإسهام ليكرت فى الأنماط القيادية اشتقت أيضاً من نتائج الدراسات والبحوث
السابقة فى القيادة وفى الإدارة وهو قدم لنا أربعة أنماط للقيادة هى نظام (١) والنمط
القيادى له سلطوى ونظام (٢) وهو القائد السلطوى الخير ونظام (٣) وهو القائد
الاستشارى ونظام (٤) وهو القائد الديمقراطى التشاركى .

وهو قدم لنا توصيف لمقدمات كل نظام من الأنظمة الأربعة والمخرجات

السلوكية والتنظيمية لكل نظام أو لكل نمط قيادى من الأنماط الأربعة التى قدمها .

وليكرت يعترف أن المتغيرات الوسيطة والوقت المتاح يؤثر فى التطبيق الفعال
لنظام أربعة فى حالة محاولة إخضاع نموذج أربعة أو نمط القيادة التشاركى للتطبيق
الفعلى ولكن طرق البحث العلمى التى استخدمها ليست كافية للاعتماد عليها فى
صياغة نظرية .

وأخيراً نموذج فروم ويوتون

حاولوا أن يعطوا نموذج معيارى خاص عن القرارات التى يجب أن تتم فى موقف
معين وما هو سلوك القائد لكى يتخذ قرارات فعالة وهذا النموذج طور خلال
السنوات التى مضت وأصبح يحتوى خمسة أنماط للقيادة وسبعة محددات موقفية
وأربعة عشر نمط للمشكلات التى تؤثر على درجة المشاركة . واستخدما شجرة
للقرارات لربط المواقف بنمط القيادة المستخدم . ولكن الانتقاد الخطير الذى يوجه
إلى هذا النموذج هو أنه يعانى من مشكلات الصدق الداخلى لأسلوب جمع البيانات
ومشكلات الصدق الخارجى للنموذج الأمر الذى يضعف عن قدرة النموذج على
التعميم على العلم الفعلى . لارتفاع معامل الخطاء بها وانخفاض معامل الثبات

اعتماد منهج العلوم الاجتماعية فى دراسة تأثير المتغيرات الاجتماعية على بعض الظواهر السلوكية كالقوة وتشكيلها أو القيادة على منهج دراسة الحالة يقابله صعوبات إحصائية متعددة مرتبطة بقدرة النتائج على التعميم وبالتالي صدق وثبات النتائج كذلك فإن الاعتماد على الملاحظة للسلوك القيادى تحتاج إلى تطوير كبير كبديل لقوائم الاستقصاء .

بينما نموذج القيادة التحولية والقيادة الاجرائية يعرض لنا نماذج وصفية قائمة على افتراضات نظرية رئيسية ، فالقيادة التحولية قائمة على افتراض ان الافراد يتبعوا الفرد الذى يستطيع الهامهم واثارة حماسهم وان الشخص الذى لديه رؤية وحماس يستطيع انجاز الاشياء العظيمة .

وهى تقدم لنا نمط قيادى اقرب الى القيادة الكارزمية بل يتفق مع القيادة الكارزمية فى الخصائص الاخلاقية للقائد وقيمة الكامنة وقدرته على احداث اثر ابى ومعنوى فى التابعين ، كما ان نمط القيادة الاجرائية او التنفيذية تقوم على افتراضات مؤسسه على مبادئ نظرية التنظيم ونظريات الادارة حيث التركيز على نظام التحفيز والثواب والعقاب وتسلسل الاوامر والازعان للسلطة وتقدم لنا نمط ادارى يعتمد على ما توصلنا اليه من ادوات لادارة الاعمال مثل انظمة الحوافز والعوائد وانظمة العقاب واستخدام نظام اترقابة فى فرض الضبط الادارى .

ويفترض النموذج ان القيادة التحولية افضل من القيادة الاجرائية فى تحقيق الفعالية التنظيمية

كذلك لم يقدم لنا النموذج بحوث ميدانية تدعم وتثبت صحة النموذج او صحة افتراضاته لذلك سيظل هذا النموذج تصور نظرى ولكن ليس له اى قيمة تحليلية او تنبؤيه كقات هو الحال فى نظرية السمات للقيادة

والخلاصة أن هناك حاجة ماسة إلى استخدام مقاييس أفضل لبناء نظرية للقيادة ، وكما سبق القول فالنظرية والمقاييس تسير جنب إلى جنب وتطوير أحدهما بدون تطوير الآخر لن يؤدي إلى شيء . وستظل نظرية القيادة تهاجم من حيث إمكانية تطبيق ما توصلت إليه من ثوابت .

وما زال الوقت ملائم للتفكير فى نظرية جديدة للقيادة ولطرق بحث علمى جديدة وتطبيقات جديدة للنظرية وسيظل ما توصلنا إليه من دراسات وبحوث هى اقتراحات للفهم والتفسير وربما كانت هذه الاقتراحات هى احتمال نظرى ربما يتحقق وربما كان يمثل نواة يتجمع حولها جسم متكامل من المعرفة النظرية وطرق البحث العلمى المؤيدة للوصول إلى نظرية تمكن من الفهم والقياس والتنبؤ . هذا الأمل الذى تأخر كثيراً فى ظل نظرية القيادة الحالية .

طرق البحث العلمى فى نظرية القيادة

تعانى نظرية القيادة من مشكلات مزمنة وتكاد أن تكون قاتلة لمحاولة بناء

نظرية للقيادة ومن هذه المشكلات

- إسقاط بعض متغيرات الموقف فى العلاقة بين نمط القيادة ومخرجات القيادة فإسقاط متغير خصائص الأفراد ومتغير الشخصية يجعل القيمة التنبؤية لتلك الدراسات محدودة ولا تصلح للتعميم فى ظل تطبيقها على حالات تختلف فى خصائص الشخصية وخصائص الأفراد .
- تشير فحص دراسات أنماط القيادة إلى غيبة التصميم التجريبي المحكم حيث أن علاقات السببية بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة لم يتم إثباتها الأمر الذى يتطلب اختيار علاقة سببية التى افترض وجودها بين نمط القيادة ومخرجات نمط القيادة .

- افتقاد دراسات أنماط القيادة إلى الشمول فى التعرف على المتغيرات الأخرى التى تشترك مع نمط القيادة فى التأثير على المتغير التابع كالفعالية أو الرضا أو الأداء ، وبالتالي فإن جزئية تلك الدراسات جعلها تفشل فى تقديم دليل تاطع مبنى على القياس .
- اعتماد أغلب دراسات القيادة على استجابة المبحوثين لقوائم الاستقصاء ولكن هناك حقيقة وهى أن مقاييس قوائم الاستقصاء ومنها التى طورتها ولاية أوهايو وميتشجان واستخدمها ليكرت فى أنماطه واعتمد عليها فيدار فى بناء نظريته تتطوى على الكثير من المشكلات .
- تؤدى إلى وجود أنماط غير متسقة بين السلوك كما يقرره القائد فى قوائم الاستقصاء وبين سلوكه الواقعى ، وقد يكون القائد غير مدرك لهذا التباين وقد تؤثر ثقافة القائد وبرامج تدريبه على أنماط القيادة على زيادة ذلك التباين حيث يمكن أن تؤثر تلك البرامج إلى التغير من الاستجابة اللفظية للقائد مع قوائم الاستقصاء أكثر من تأثيرها على سلوكه القيادى الفعلى والواقعى .
- يؤثر الإدراك الاجتماعى على ما يقرره المشرف من استجابات فى قوائم الاستقصاء أو تقريرهم الشفوية وهذا يتوقف على الخلفية الخاصة أو التجربة السابقة ، كما يمكن أن تؤثر التطلعات والمعايير والقيم الخاصة على الاستجابة لقوائم الاستقصاء .
- تحتوى بعض نظريات القيادة على ثغرات منهجية متعددة منها صغر حجم العينة وعدم وضوح المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات وارتفاع نسبة الخطأ بها

المراجع

1. Abraham Korman , Contingency approach to leadership, An overview in James G Hant and Lars, L. Larson (eds.) contingency approaches to leadership, southern ilinois university press, Carbondale, 1974. P. 193.
2. Adolf, A., Berle, Power, Harcourt, Brace & World, New York 1969, PP. 30.
3. Alan , C., Filley, Robert J. House and Steven Kerr, Managerial process
4. Albritton, R.L., View paradigm of leader effectiveness for academic libraries, an empirical study of Bass (1985) model of transformational leadership in Mech academic librarian, Westport, ct: Greenwood, 1998.
5. Alvin, W. Gouldner, Patterns of industrial Bureaucracy, Free press Glencoe, 1956
6. Ashley Montagu, M.F., Anthropology and human nature (Boston, Porter, sergeant 1957, P. 36).
7. Anthony, Jay, management and Machiavelli, holt , new york, 1967, P. 6
8. Argyris, Chris , Personality and organization, New York , Harper and Brothers, 1957, P. 249.
9. Argyris, C., Integrating the individual and the organization, New York: Wiley, 1964.
10. Argyris, Chris personality and organization, theory revisited administrative science quarterly, 18, PP. 141 – 167.
11. Ashour, Ahmed, the contingency model of leader ship effectiveness, an evaluation, organizational behavior and human performance, 1973, PP. 339 –355.
12. Bandura, Albert, Social learning theory, prentice, Englewood Hall, Englewood cliffs, N.J., 1977.

13. Barrow, worker performance and task complexity as causal determinants of leader behavior style, *Journal of Applied Psychology* Vol., 61, 1976, PP. 343 – 440
14. Basil S. Georgopoulos, Gerald Mahoney, and Nyle W. Jones A path – Goal Approach to productivity *Journal of Applied Psychology* Dec. 1957 PP. 345 – 350.
15. Bass, B.M., Avolio, B.J., *Improving organizational effectiveness through transactional leadership: thousand Oaks, CA: Sage publications, 1994.*
16. Bass, B.M., *Transactional leadership: industrial, Military, and educational impact: Mahwah, N.J: Erlbaum, 1998.*
17. Bennis, G. Warren, theory and method in applying behavior science to planned organizational change *Journal of Applied Behavioral Science* 1965, PP. 346 – 350.
18. Bennis G., *Organizational development its nature, origins and prospects, Addison Wesley, 1969.*
19. Bennis, W., O' Toole, J., *Don't hire the wrong CEO*, *Harvard Business Review*, 2000
20. Burns, J.M., *Leadership, New York: Harper & Row, 1978*
21. Carroll, S.J., and H.L. Tosi, *Management by objective, application and research, New York, Macmillan, 1973.*
22. Carroll, S.J., *Power, A Neglected variable in social psychology*, in Cartwright editor, *Studies in social power.*
23. Cartwright, Darwin and Alvin Zander, *Group Dynamics Research and theory, Evanston, Row person and company 1953 PP. 585 – 611.*
24. Cert, R., M & March, J. C., *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1963.

25. Charles perrow, departmental power and perspectives in industrial firms in mayer N. Zald (ed.), power in organizational Vanderbilt, Nash ville, tenn., 1970.
26. Charles, N, Greene "The reciprocal nature of influence between leader and subordinate journal of applied psychology, Vol., 60, 1975, P. 187
27. Chester A., schriesheim and steven keer "theories and measures of leadership. A critical appraisal of current and future directions in james G. Hunt and lars L. larson (eds.) leadership the cutting edge southern Illinois university press, 1977.
28. Chester Brnard, the function of executive, Harvard Cambridge, Mass, 1938, PP. 20 -120.
29. Chris, Argyris, Organization of a bank (New Haven labor and Management center of Yale university, 1954, PP. 623.
30. Covey , S ., Principle – Centred Leadership , Franklin Coovey co, Simon,Schuster, New York,1992
31. Crimes, A.J., "Authority, power influence and social control, A Theoretical synthesis Academy of Management review 1975, PP. 725.
32. Dalton ,Melvile , Managing the Managers , Human organization (vol 14) 1955 pp. 4-19
33. Daniel Katz, Nathan Maccoby and Nacy C. Morse, Productivity, Supervision and Moral office situation university of Michigan Survery Research center Ann Arbof 1950.
34. Davis ,R.,V., and Fred Luthans, A social learning approach he organizational behavior in
35. Davis, Keith and William, G. Scott, Human relation and organizational behavior, reading and comments, McGraw – Hill Book Co., N.Y. 1969.

36. Davis, Keith and William, G. Scott, Effective and Linda mahar, the effectiveness of contingency model training, match personal psychology, 1979, P. 46.
37. Etzioni, Amitai, A comparative analysis of complex organization 1961.
38. Evans, Martine, G., the effect of the supervisory Behavior on the path. Goal relationship organizational behavior and human performance, 1970 PP. 277 – 290.
39. Ferry Connolly "some conceptual and methodological issues in expectancy model of work performance Motiviation, Academy of Management review, oct., 1976, PP. 37 – 43.
40. Fiedler, Fred, E., A theory of leadership Effectiveness, Mc Graw – Hill, New York, 1976, PP.143.
41. Fiedler, Fred, E. And Martin M., chemers and effective Management, scott, foresman, Glenview, ill, 1974, P. 24.
- 42.
43. Field, George, "A critique of the vroom – yelton contingency model of leadership behavior, Academy of management review 1979 PP. 249 – 256.
44. Filly, Alan, Robert J. House and steven kerr managerial process and organizational behavioral and scott, foresman Glenview 1976 PP. 265 – 260
45. Fleishman , Edwin E.A. Harris and Harold E., Burt, leadership and supervision in industry, Bureau of Educational research the ohio state university 1955
46. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara.
47. Frederick, Herzberg, Work and the nature of man world Cleveland, 1966.

48. Frederick, W., Taylor, the principles of Management, Harper, New York 1919
49. French, j.r. Kay E., Meyer H.H., participation and the appraisal system, Human relation, Vol., 19, 1966, PP. 3-19
50. French, John, R. and Bertram, the Bases of social power.
51. Gant, Henry, L., industrial leadership , Yale university press, New Haven 1961.
52. Georgoboulos basil Gerald Mahoney and Nyle W., Jones, A path Goal – Goal approach to productivity , journal of applied psychology 1957, PP. 345 – 350
53. Giberth, L., M. the quest for best way society for industrial engineers, 1925
54. Gouldners, Alvin, patterns of industrial bureaucracy free press, glencoe, III, 1954
55. Graen, George, J. B., orris and J.A., Martella, Contingency model of leadership Effectiveness Antecedent and evidential results, psychological bulletin, vol., 74, 1970, pp. 285
56. Greene charles, the reciprocal nature of the influence between leader and subordinate journal of applied psychology, vol. 60 1975 PP. 187 – 189
57. Grutchifield, krech, and batlachey, E.L individuals in society, New York, McGraw Hill, 1962.
58. Halpin, Andraw, and winer, J., A factorial study of the leader behavior descriptions in Ralph, M., Stogdill and Alvin, E., Leader behavior, ohio state university Columbus, 1957.
59. Haward Baumgartel "leadership style as variable in research administration "Admin scien quart 2, 1957, PP. 334 – 60.

60. Henderson ,A., M., and Talcot parson (trasn. and ed) the theory of social and economic organization, free press, New York 1947.
61. Henderson A., M., and parson, T., (trans – and ed) the theory of social and economic organization , free press, New York, 1972
62. Henry Mintzberge, The nature of managerial work, Harper & Row, New York, 1973.
63. Herzberg , Frederick , Mansner, B., and Bloch B., Snyderman, the motivation to work, 2nd ed., Wiley, New York, 1959
64. Herzberg Frederick, Work and the nature of man world Cleveland, 1966.
65. Hill, T.E., and Schmitt, N., individual differences in leadership precision making organizational behavior and Human performance Vol. 17, PP. 335 – 360
66. Hollander, Edwin, P. and james julian, E. contemporary trendsr in the analysis of the leadership process, psychological bulletin vol., 71, 1969, PP. 387.
67. John B. Miner, the uncertain future of leadership concept an overview in james C., Hunt and lars L. Larson Leadership for frontiers, the comparative administration recourses institute, kent state university 1975, PP. 197.
68. Kalz, D., the motivational basis of organization al behavior, behavior science, 1964.
69. Katz, D. & Kahn, R., the social psychology of organizations New York, Wiley, 1966.
70. Kalz, D. And kahn, R and Nathan maccoby, and nacy morse, productivity, supervision and moral in one office situation, university of Michigan, Survey Research center Ann Arbar, 1950.

71. Keith Davis, and William , G., Scott, Human relations and Organizational Behavior, Reading and Comments., MC Graw – Hill Book Co., N.Y., 1969.
72. Kelly, doe., organizational behavior, Rev., ed irwin , Homewood , Il, 1994, PP. 363
73. Kelman, Herbert, compliance identification and internalization, three process of attitude change, journal of conflict resolution, march, 1958 , PP. 51 – 60
74. Kelman, H.C., Manipulation of human behavior, An ethical dilemma for the social scientist, journal of social issues, 1965, 21, PP.
75. Korman, Abraham, contingency approach to leadership, an overview in james, G., Hant and lars, L. Larson (eds) contingency approaches to leadership, souther, Illinois university press, carbon dale 1974, P. 193.
76. Lasswel, Harold, politics who gets, what when, How, New York, whittlessey house, 1936.
77. Lathman , G., P., and F.A., assigned versus participative gou setting with educated and uneducated wood worker's journal of applied psychology, vol , 60, 1975, pp. 299 – 302.
78. Lewin, Kert, Ronald lippitt and R. White, pattern of aggressive behavior in experimentally created social climates, journal of social psychology, 1939, PP. 271 – 275 .
79. Likert, R., New patterns of management McGraw Hill book Col., 1961
80. Likert,R, Jan, Gibson likert New ways of management conflict , Mc Graw-Hill,New York , 1976

81. Luthans, Fred and tim R. V., Behavior self management the missing link in managerial effectiveness organizational dynamics, summer 1979. PP. 42 – 60.
82. Luthans, fred, leadership A proposal for a social learning theory base and observational and functional analysis techniques to measure leader behavior in Illinois university press, Carbon 1980
83. Luthans, fred And tim, R.V., Behavior self management the missing link in managerial effectiveness organizational dynamics summer 1979 PP. 74 – 60
84. Lyman Porter, Edward Lawler and, R. Hackman, Behavior in organization McGraw – Hill, 1975, P. 58.
85. Mahouny T., A., Compensation preference of manager industrial relations 1964, PP. 135 – 144
86. March J.G., and Simon, H.A., Organization, New York., John Wiley, Sons, 1958.
87. Martin G., G Evans, the effect of supervisory behavior on the path – goal relationship "organizational behavior and human per for mance , 1970, PP. 277 – 290.
88. Maslow, A. H., A theory of human motivation , Psychological Review , 1943 , 1943,vol.,50,pp.370-396
89. Mayo, E. the human problems of an industrial civilization, New York Macmillan, 1933.
90. Mayo, E., the humans of an industrial civilization new york Macmillan, 1933
91. McGregor, Douglas, the Human side of Enterprise, McGraw – Hill, New York, 1970.
92. McGregor, M., Douglas the professional manager New York McGrow, Hill, 1967

93. Mecclelland, D. C. Business drive and national achievement, *Harvard Business Review*, 1962, 40, 99 – 112.
94. Mecclelland, D. C., *The achieving society*, Princeton N.J., Van Nostrand 1961.
95. Mecclelland, D.C., Atkinson, J., Clark, R.A., & Lowell, L the achievement motive, New York, Appellation Cenury – crofts, 1955.
96. Mecclelland, D.C., And winter D.C., *Motivating economic achievement*, New York , free press 1971
97. Mecclelland, D.C., *Assessing human motivation* new York, General learning press, 1971
98. Michels, Roberto, *political parties, A sociological study of the oligarichical, tendencies of the modern democracy*, translated from Italian by eden and cedar paul elondon jartold and sons, 1915, PP. 393
99. Miles , Robert H., *Macro organizational Behavior* Goodyear , Santa Monica, Calif, 1980, PP. 175
100. Miles, R.E., *Human relations or human resources*, *Harvard Business Review*, 1965, 43 (4), 148 -- 163
101. Miller, B.C. and William, H., *industrial sociology* New York Harper and brother's 1951
102. Miner, John, B., *the uncertain future of leadership concept*, An overview in james, and larsen, L., *leadership for frontiers*, Kent state university 1977
103. Miotzberge, Henry *the nature of managerial power* , harper & row, New York, 1973.
104. Montagus Ahlely, M., *Anthropology and Human nature* Poston : porter sergeant, 1957..
105. Murray, H., A , *Explorations in personality* New York oxford university press, 1938.

106. Personality and organization , new York harper, 1957,
107. Personality, New York Dryden
press, 1951
108. Ralph, M., Stogdill and coons, A., E. leader behavior
its description and measurement Ohio state university
bureau of business research, Columbus, 1957
109. Redden, William, J., Managerial effectiveness
McGraw – Hill, N.Y., 1970
110. Reitz joseph, behavior in organization Irwin, Home
wood, 1977
111. Reitz joseph , Managerial attitudes and perceived
contingencies between performance and organizational
response ,Academy of management proceedings ,
1971
112. Robert J. House "A path – Goal theory of leader
effectiveness" Administrative science quarterly, Sep.
1971, PP. 321 – 338.
113. Robert Kahn and Daniel Katz "Leader ship practices in
relation to productivity and Moral in cartwright and
zander op. cit PP. 16 – 628.
114. Roethlisberger, F., & Dickson, W., J. management and
work Cambridge mass, Harvard university press 1939
115. sactors in management by objective program,
116. Scheine, E., Organizational psychology, Englewood
cliffs, N., J, prentice Hall 1972
117. Schopler John, Social power in advances in
experimental social psychology, vol 2 london ,
academic , new York, 1965
118. Schriesheim, chester, A., and anglo, D., task
dimensions and moderators of the effects of industrial
leader behavior : A path Goal approach Academy of
management proceeding's 1979, P. 105

119. Scott, Leadership and perception of organization P. 65.
120. Seachore, Stanley, E., administrative leadership and organizational effectiveness.
121. Selznick, P., An approach to theory of bureaucracy amer, Social review, Vol., 13, 1948
122. Simon, H. A., on the concept of the organizational Goal, Administrative science quarterly, 1964.
123. Simon, H. A., Smithburge D.W and Thompson public administration, New York, 1950
124. Simon, H.A., Smithburge, D.W., and Thompson, public Administration., New York, 1950.
125. Tannaboum, Rober, and Massarik, F., leadership: A frame of reference, Management science, 1957.
126. Tannaboum, Rober, And Schmidt, W., How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review, 1958, PP. 95 – 101
127. Tannenbaum, Robert and Warren H., Schmidt, How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review Mar. 1958, PP. 95 – 101.
128. Taylor, Fredrick, W., the principles of management, Harper, New York, 1911.
129. Terry, Connolly "Some conceptual and methodological issues in expectancy model of work performance motivation, Academy of management review, 1976, P. 37.
130. Terry L., Maris and Fred luthans, the leadership behavior observation system: An alternative to questionnaire measures working paper, university of Nebraska Lincoln, 1980.
131. Tim, R.V. Davis and Fred luthans A social learning approach to organizational behavior "Academy of management review" 1980

132. Vroom, Victor, H., Work and motivation wiley, New York, 1964
133. Vroom, Victor, H., And Philip W., Yelton, leadership and decision – making university of Pittsburgh press, 1973
134. Walter, R., Nord "Dreams of humanization and realities of power academy of management review, 1978 p. 75
135. Weber, Max, the theory of social and economic organization free press, 1947
136. White, Ralph, and Ronald Lippitt, leader behavior and member reaction in the three social climate in Cartwright, D., and Zander, A., Group dynamics, Peterson and Co. 1953.
137. William H. White, jr., organization man (New York ; Simon and Shuster, 1956.
138. William J., Redding Managing organizational change personal journal , July, 1969, PP. 503, 505.
139. Zalesnik , A., Managers and leaders – are they different ? Harvard business review , 1977
140. Zalesnik , A., The managerial Mystique , Harper, Row , New York 1989