

## الفصل السادس

### نظريات ومدارس القيادة

أشتمل هذا الفصل على:

- نظريات الرجل العظيم. 
- نظريات السمات. 
- المدخل التي تركز على السلطة والنفوذ. 
- النظريات السلوكية. 
- نظريات القيادة الموقفية. 
- نظرية الاحتمالات. 
- تمرين . 

استخدم كرينر Crainer طريقة مبسطة ولكنها ليست أكاديمية إلى حد كبير في تصنيف المداخل المختلفة لدراسة القيادة، فقام بتقسيم المدارس الفكرية المختلفة التي تناولت هذا الموضوع إلى التصنيفات التالية:

### 1- نظريات الرجل العظيم:

وهي من النظريات الأولى في القيادة، وتفترض أن التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها. بمعنى أن هذه النظريات تركز على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيون يتمتعون بصفات فطرية خاصة منذ ولادتهم، وهم قد خلقوا لكي يكونوا قادة. وقد اتضحت بالفعل الطبيعة المضللة لهذا المدخل. ومن أشد دعاة هذه النظرية فرانسيس جالتون F. Galton.

### 2- نظريات السمات:

هناك قوائم عديدة تضم السمات أو الخصائص المرتبطة بالقيادة ومازال الباحثون يصدرون قوائم مماثلة. وهذه القوائم تضم بالفعل جميع الصفات الإنسانية الإيجابية أو الفاضلة التي يمكن أن توجد في المعاجم بدءاً من الطموح إلى الإقبال على الحياة.

### 3- المداخل التي تركز على السلطة والنفوذ:

هذه المداخل تركز على استخدام السلطة والنفوذ وتفترض أن اتخاذ القرارات يتم بشكل مركزي وأن المرؤوسين يقومون بدور سلبي في هذه العملية.

### 4- النظريات السلوكية:

تركز هذه النظريات على ما يفعله القادة فعلاً أكثر من تركيزها على صفاتهم. كما أن هناك أنماطاً سلوكية عديدة قد تمت ملاحظتها وتصنيفها باعتبارها نماذج لأساليب

القيادة. وهذا الجانب ربما يكون من أكثر الجوانب التي تحظى باهتمام مديري الشركات العاملين.

## 5- نظريات القيادة الموقفية:

ينظر هذا المدخل إلى القيادة باعتبارها عملية ترتبط نسبياً بالموقف الذي تمارس فيه. فالقيادة العسكرية مثلاً قد تتطلب مهارات، وصفات وسلوكيات تختلف عن تلك المهارات والصفات التي ترتبط بالقيادة الناجحة في الصناعة أو الدين مثلاً.

## 6- نظرية الاحتمالات:

تعد هذه النظرية تعديلاً لنظرية القيادة الموقفية وتركز على التعرف على متغيرات الموقف التي يمكن من خلالها التنبؤ بأسلوب القيادة الأنسب أو الأكثر فاعلية في ظروف معينة.

وكنموذج على هذه النظريات، سيتم إلقاء الضوء على كل من نظريات السمات والنظريات الموقفية. ويشرح عبد الغفار حنفي هذه النظريات كالتالي:

### أولاً: نظريات السمات والخصائص Trait Theories:

مصطلح السمات يشير إلى الخصائص أو المواصفات المميزة للقائد. هذا ولقد تم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة. لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعال كأبي أسلوب آخر للاختيار - لذلك اهتم الباحثون بهذا الموضوع وحدث بينهم اختلاف، حيث يوجد بينهم اتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة - أو بمعنى آخر ما هي الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد في المنظمة. ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة ما يلي:

1- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهماً لتابعيه، فمثلاً، أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذو الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع أو غير العادي - ولكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل.

2- القدرة على الاتصال: المهارات الاتصالية غير العادية للقائد والتي تعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة. ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة وقد استخلص Stogdill من دراسته أن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي، ولديها القدرة على التقدير والتبصر وإمكانيات الكلام المقنع.

3- القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع، ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرءوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك، وفي مثل هذه الحالة - فإنهم يكونون على علم بأنه مهتم بالضرورة بالمركز الذي يحتله وبالأدوار التي يقوم بها. وقد اتضح لـ Ghiselli أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم أكثر نجاحاً في تحقيق الأهداف التنظيمية عن أولئك الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفات.

4- غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرءوسين إلى معاونته القائد، ونصيحته، وآرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضاً فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية. يجب أن يشعر المرءوسين بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائماً والتحدث معه - فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم - وأنه يشعر بأدائهم حتى وهم داخل الشركة.

5- تفويض السلطة والثقة بالمرءوسين: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرءوسيه والحدود أو المدى التي يمكن للمرءوس الاضطلاع بها من مهام. فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم - فالتوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم، يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم - وقد اعتقد Fiedler أن القادة الناجحون لديهم مقدرة أو مدركاً احساسياً أعلى من

غيرهم. حيث اتضح له أن المشرفين الأكفاء الأكثر حساسية للتمييز بين العامل الجيد والسيئ من أولئك الأقل كفاءة، أي أن امتلاك مدرك الإحساس لدى القائد - تجعله ينجح في إنجاز وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين.

6- القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف. فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.

ووفقاً لمدخل السمات أو الخصائص والذي يفترض أن الشخص الطموح، والذي يمتلك الثقة في نفسه، والذكاء، والمقدرة على الإدراك، والقدرة على البت واتخاذ القرار لديه فرصة أكبر في نجاحه كقائد، ولكن هذا المدخل ينطوي على كثير من العيوب:

- 1- أن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.
- 2- تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرءوسين على نتائج القيادة.
- 3- لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.
- 4- تنظر هذه النظرية إلى أن العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة.

### ثانياً: النظريات الموقفية Situational Theories:

تعني هذه النظريات أن كل شيء يتوقف على الموقف - فهي نظرية شرطية - حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف، والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها، والافتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والتواءم في ظل الظروف المتغيرة.

فالجانب الأساسي المركز عليه في نظرية الشرطية أي الموقفية هما القائد، الجماعة، الموقف. فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.

بدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر Stogdill أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لا بد من التطرق للمواقف. وقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها Bavelas أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة.

من دراسات Fiedler والتي ركز فيها على فعالية القيادة - من خلال دراسات العلاقات بين الجماعات، توصل إلى نموذج لفعالية القيادة - حيث تشمل العوامل الموقفية:

- أ - نفوذ المركز .
- ب - نمط العمل أو المهمة.
- ج - العلاقة بين القائد والجماعة.

وتوضيح ذلك كما يلي:

### 1- نفوذ المركز أو الوظيفة Position Power:

يتصل ذلك بالسلطة أو النفوذ أو التأثير المتولد عن المركز، يشمل هذا الحق في التعيين والفصل، وزيادة الراتب والترقية أو التوصية بذلك وكذلك مركز المدير داخل الهيكل التنظيمي، ومدى التأييد الذي يحصل عليه من رؤسائه. وقد بدأ استخدام مفهوم نفوذ أو سلطة الوظيفة أو المركز منذ عام 1961 بواسطة Etzioni - حيث يرى أن النفوذ هو ناتج في جزء منه من المركز داخل التنظيم والآخر من التأثير الشخصي.

### 2 - نمط الوظيفة The Task Structure:

فعالية القيادة هي دالة المدى روتينية العمل الذي يقوم به التابع أو مدى تغيره - فحسب طبيعة الأعمال - نجد أن بعض المهام من السهل تحديدها بوضوح، وتنفيذ هذه المهام، وتقييم الإنجاز بطريقة موضوعية، بينما البعض الآخر كالأعمال الإدارية والابتكارية حيث يصعب تحديدها وقياس نتائجها.

### 3- العلاقة بين القائد وجماعة العمل Leader – Member Relationship :

تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته - فمثل هذا النوع من العلاقة إنما هو انعكاس لمدى ثقة المرءوسين في قائدهم ودرجة إخلاصهم له وأيضاً تعبير عن وجهة نظر القائد تجاه مجموعته. إذا كانت العلاقات تفاعلية قائمة بين القائد ومجموعته فهذا مؤشر على كفاءة وفاعلية القيادة أما إذا حدث العكس فالاحتمال هو تناقص فاعلية القيادة.

ففي إحدى الدراسات التي تمت أخيراً وشملت 88 شركة - أوضح Wofford خمسة عوامل موقفية مستقلة تؤثر في فاعلية القيادة وهي:

1- درجة مركزية اتخاذ القرار.

2- درجة تعقد التنظيم.

3- حجم التنظيم.

4- هيكل وتركيب جماعة العمل ذاتها.

5- المستويات التنظيمية والاتصال.

يصلح التفاعل المركب أو التزاوجي بين متغيرات الموقف وسلوك القائد، كمدخل للنظرية الشرطية أو الموقفية فهي تزودنا بالأسلوب التحليلي المناسب لفهم القيادة كما هي موجودة بالمنظمات.

وبهذا الشكل نجد أن نظريات السمات أو الخصائص ونظريات الموقف يعطيا رؤية أفضل للقيادة عما لو استخدمت أي منهما منفردة عن الآخرين.

من خلال أسلوب المدير في القيادة والتوجيه يمكن تصور إلى حد كبير اتجاهاته نحو مركزه ومرءوسيه. فالنمط القيادي ذو علاقة مباشرة بمنهجه أو فلسفته الشخصية في الإدارة ولا شك أن هذا يتأثر في جزء منه بنمط وفلسفة رؤسائه المباشرين في الإدارة.

## تمرين

### نظريات القيادة

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة، تم شرح معظمها آنفاً .

## تمرين:

1- ما هي النظرية التي تتفق معها ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- لماذا اخترت هذه النظرية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....