

تمهيد:

تشكل القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية ومؤثراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أصبح لزاماً على أصحاب الاختصاص مواصلة البحث المستمر في إحداث التغيير والتطوير، فعصرنا الحالي يواجه الكثير من التحديات التي تتزايد مع مرور الوقت.

ويرى بيتر دركر أننا نعيش اليوم في حقبة تتسم بالتحول العميق والتغيير المستمر، ولا ينكر أحد أن هذه التغييرات قد طالت حتى الآن، مجالات لم يكن أحد يتوقع أنها ستطولها، ولكنه يرى أن الفرد الواحد لا يستطيع إدارة هذا التغيير بل يمكن فقط أن يقوده.

فعندما يتحدث القادة الناجحون عن إنجازاتهم فهم يركزون على جهودهم والتحديات التي واجهتهم في البحث عن فرص الإبداع وتغيير الأشياء فالقيادة ليست قصة تروى وتحفظ، بل هي رواية تطبيقية، وخصائص ومقومات واقعية، ومبادئ عملية، وعلاقات إنسانية متميزة ومهمة صعبة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية متميزة.

هاته الأخيرة التي لا تزال معالمها قيد الدراسة والبحث، من قبل علماء دأبوا على معالجة كل جزئياتها ومعالمها، بغية الوصول إلى تفكيك معادلتها ومعرفة طبيعتها البالغة التعقيد، هذا ما سنلمسه في الفصل الأول من بحثنا الذي حاولنا من خلاله تدارك ماهية القيادة الإدارية دون أن نحجب عمق تداخلها وصعوبة ضبطها علمياً وأكاديمياً عن تناولون بحثنا بالدراسة أو الاستفادة، ناقلين تلك الحقيقة عن علماء القيادة في القرنين العشرين والحادي والعشرين بأنها أصعب وأكثر مصطلح إداري تم التوجه إليه بالدراسة والبحث.

وقد تم ذلك ضمن ثلاث مباحث، جاء فيها تباعاً: المبحث الأول متضمناً لمدخل عام للقيادة الإدارية، يليه مبحث حول الأنماط الأساسية للقيادة الإدارية، وختاماً مبحث يتضمن أهم مبادئ القيادة الإدارية وأهميتها.

المبحث الأول: مدخل عام للقيادة والقيادة الإدارية

للقيادة أهمية كبرى في الإدارة التي تبذل الجهد الدؤوب من أجل تحقيق رفاهية الأفراد في شتى المجالات المختلفة. إذ أصبح لها شأنها في حياة المنظمات ليس فقط من حيث دورها في التنفيذ وتحقيق الأهداف، وإنما أيضا من حيث أهميتها في اختيار الأهداف وفي تنميتها وفي تكتيل ولاء الجماعة حولها، وفي تحقيقها للأمال والتطلعات والأمان التي تجيش بها صدور أفراد الجماعة.

ومن هنا ينظر إلى القائد على أنه روح المنظمة وليس فقط قائداً لها، وإلى القيادة على أنها مفتاح الإدارة العامة لكونها مسؤولة عن سلامة التنظيم وإدارة الأعمال وحث العاملين على إنجازها بحماس وكفاءة. لذلك كان اختيار قادة المنظمات والمؤسسات وإعدادهم من أهم ما تعنى به الدول الحديثة،¹ وفيما يلي من مطالب سنحاول الوقوف على مفهوم الظاهرة ومكوناتها الرئيسية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة ودوافعها

يقول بريان (Bryant): "لا يزال هناك الكثير نتعلمه عن المفهوم الثقافي للقيادة، حيث إن الدراسات والكتب الإدارية نادراً ما تتطرق إلى توقعات ثقافة إعداد القادة".²

فالأدبيات التي تناولت موضوع القيادة لم تقدم مفهوماً موحداً، إذ لا توجد مدرسة قدمت تعريفاً سهلاً بشكل شامل ومنطقي،³ ولعل هاته الصعوبة بررها بيرنز (Burns) بعد تحليله للدراسات والممارسات القيادية السابقة، بقوله: "إن أزمة تحديد مفهوم القيادة هي أزمة العديد من الرجال والنساء في السلطة... والأمر الأساسي لهاته الأزمة هو انعدام الوساطة الفكرية لتحديد هذا المفهوم، فإذا كان لنا أن نعرف الكثير حول قادتنا ولا نعرف سوى القليل جداً عن القيادة، فقد فشلنا في فهم جوهر القيادة التي تتناسب مع العصر الحديث".⁴

الفرع الأول: مفهوم القيادة

☞ **لغة:** قَادَ الدَّابَّةَ قَوْدًا، وَقِيَادًا وَقِيَادَةً، أَي: مَشَى أَمَامَهَا آخِذًا بِمَقْوَدِهَا.⁵

وفي لسان العرب "القوْدُ" هو نقيض "السَّوْقِ"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.⁶

¹ - محمود عيد الحميد مرسي، محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2001، ص 499.

² - Tony Bush, Marianne Coleman, **Leadership and strategic management in education**, SAGE Publications, London, 2000, P18.

³ - Joseph Clarence Rost, **Leadership for the Twenty-First Century**, Greenwood Publishing Group, Westport, 1993, P 08- 09.

⁴ - Joseph Clarence Rost, **Op.Cit**, P 04- 05.

⁵ - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، مصر، الطبعة الثانية، 1973، الجزء الثاني، ص 765.

⁶ - طارق السويدان، فيصل باشرافيل، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004، ص 40.

§ اصطلاحاً:

لقد أشار فيدلر (Fidler,1967)، والذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة، إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريفاً لمصطلح القيادة.¹

لذا فإن أي تعريف اصطلاحى يتم عرضه هو انعكاس لرؤية متبناة من طرف المنحى التنظيري الذي قام بصياغته، الأمر الذي يتركنا أمام باب مفتوح من التعاريف غير المحددة بشكل قطعي، فما هو اجتماعي قد يشترك أثناء تحليله مع ما هو نفسي، وما هو إداري قد يندمج مع بعد ثقافي تم تبنيه إما لانعكاس حضاري على من سنه أو أثناء معايشته لبيئة تنظيمية أو اجتماعية معينة، لذا سنورد التعاريف التالية على سبيل المثال لا الحصر، وما سيتقدم من تعاريف للقيادة الإدارية -لاحقاً- هو ما سيتم تحليله لاعتبارات البحث والضرورة الترتيبية مع نسق أهم المداخل والنظريات التي ستورد لأجل التحليل والدراسة.

إذ يعرف كل من رائدي بحوث ودراسات القيادة في القرن العشرين كوزس وبوسنر (James M. Kouzes & Barry Z. Posner) القيادة على أنها: "وجود علاقة بين هؤلاء الذين يتطلعون إلى القيادة وأولئك الذين يختارون الإلتباع".²

بينما يعرفها سمير تريقي في كتابه "إدارة الأعمال والقيادة" (Management et Leadership, P65)، على أنها: "عملية توفير مجال رؤية مقنعة لباقي المجموعة بشرح عملي للإنجازات المنصوص عليها في الخطط".³

أما كل من كنيبنبرغ وهوغ (Daan van Knippenberg & Michael A. Hogg) فيريان أن: "القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي يمارسها القائد لتحريك مواهب وجهود أتباعه، من أجل إنجاز مهمة ما".⁴

بينما اعتبر كونتز و أودونيل (H.Koontz & C.O'Donnell): "القيادة هي فن التأثير على الناس عملياً بحيث ينفقون كل جهودهم طوعاً لتحقيق الأهداف الجماعية".⁵

ومما سبق نرى أن هؤلاء الباحثين قد أدلوا بدلوهم في إيجاد تعريف عام لهذا المصطلح، ما انعكس عنه أبعاد هي على التوالي:

- تعريف ذو بعد علاقتي إنساني.
- تعريف ذو بعد إداري، عملي.
- تعريف ذو بعد اجتماعي.

¹ - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2007، ص25.

² - James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leadership**, John Wiley and Sons, 2003, P 02.

³ - Samir Trigui, **Management et Leadership**, Centre de publication Universitaire, Tunis, 2004, P 65.

⁴ -Daan van Knippenberg, Michael A. Hogg, **Leadership and power: identity processes in groups and organizations**, SAGE publications, London, 2003, P 06.

⁵ - H.Koontz, C.O'Donnell, **Management principe et méthodes de gestion**, McGraw-Hill Professional, Canada, 1980, P 490.

- تعريف ذو بعد مهاراتي.

وما هاته الأبعاد إلا غيض من فيض لمجموعة متداخلة من الأنساق والأطر التعريفية والتي تعرف تزايداً غير مسبوق بالنسبة لاصطلاحات مقاربة - في المجال أو المحتوى-، أين شبّه أحد مراكز الأبحاث في المملكة البريطانية المتحدة (U.K) هذا التزايد الهائل في أبحاث القيادة بالأميبات (Like amoeba) في تكاثرها، ودلّ على ذلك بالآتي:¹

أ. أن عدد الدراسات والأبحاث عن القيادة بالشبكة العنكبوتية الالكترونية لديهم قد بلغ في فبراير عام 2006 (503.000.000).

ب. أن عدد هذه الدراسات والأبحاث قد بلغ في المملكة المتحدة وحدها (16.500.000).

ت. أن عدد الكتب التي صدرت عن القيادة قد بلغ (18.741) كتاباً في المملكة المتحدة فقط.

ولقد كان الظن أنه في ظل هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية سيتم الوقوف أو الاهتمام لحقيقة القيادة وحقيقة المقومات والعناصر القيادية، إلا أن الشواهد تشير إلى أنه كلما جدّ العلماء والمفكرون في ذلك، أصبح وقوفهم على حقيقة القيادة أصعب منالاً من ذي قبل.

وعودّ على بدء، نجد أن ما وصل إليه العالم برنر بقوله: "القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً"، هو ما يدفعنا إلى اعتماد أكثر التعريفات بساطة وشمولاً للضرورة البحثية والأكاديمية، إذ يورد طارق السويدان في كتابه (صناعة القائد، ص40) تعريفاً للقيادة على أنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف".²

الفرع الثاني: دوافع القيادة

إن الباحث في دراسات ومجال القيادة، يقف على منطلق هام لهاته العملية المركبة من العناصر والأدوار، ويستشف أن لها عوامل تحركها وتحرك عناصرها المكونة لها (أنظر عناصر القيادة في المطلب الثالث لهذا المبحث)، و هذه الدوافع لا تخرج في مجموعها عن ثلاث محاور رئيسة هي على التوالي:

1. دوافع القائد: قد تحرك القائد مجموعة من الدوافع الداخلية لقيامه بهذا الدور نذكر أهمها:³

- الرغبة في الجزاء المادي.

- الحاجة إلى السيطرة من حيث الشعور والمكانة.

- الحاجة للمكانة العالية والشهرة مما يضفي على القائد قوة وسلطة وتعود عليه بالجزاء المادي.

ويساعدنا عمل أدوين غيسلي (Ghiselli) لإضافة دوافع أخرى لمزيد من التوضيح، حيث قام

بدراسة 300 مدير من نحو 90 عملاً مختلفاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت المنشآت في

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 30-31.

² - طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص ص 40-41، بتصرف.

³ - شذى الحسين، دراسة عن مفهوم القيادة، شبكة حضر موت العربية، <http://www.hdrmut.net/vb/t240170.html>، يوم: 2010/04/05.

صناعة النقل، التمويل، التأمين، الإنتاج، الخدمات والاتصالات، وقد تضمنت هاته الدراسة الإشارة إلى بعض الدوافع المحركة للقائد منها:¹

- الحاجة للإنجاز: فحاجة الفرد للإنجاز تعكس المدى الذي وصل إليه في تنقله نحو تحقيق المهام بالنسبة لوظائف المستوى الأعلى، وقد وجد غيسلي أن القادة الأكثر فعالية هم من يحركهم الدافع للإنجاز بدرجة أعلى من غيرهم.

- الاحترام وتأكيد الذات: إن هذه الحاجة تتضمن الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه، هي ما تدفع الفرد للوصول إلى المراكز العليا والرغبة في قيادة الآخرين.²

- تحقيق الذات: ويشعر الأفراد الذين يتمتعون بهذا الدافع بقوة قدراتهم، وأنها لا يجب أن تترك غير مشبعة وبدلاً من ذلك يجب أن يأخذوا زمام المبادرة والقيادة لتحقيق فاعلية أكبر، ما يترتب عنه -حسب تقدير غيسلي- قيادة أكثر فاعلية.

وإشباع هذه الحاجة برأي ماسلو³ يعد أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويتأتى ذلك بعد إشباع الحاجة السابقة لها (حسب ما أورده في سلم الحاجات على التوالي: حاجات فسيولوجية، حاجات الأمن والسلامة، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، وأخيراً تحقيق الذات).

2. دوافع التابعين: يستجيب الأفراد للقادة للعديد من الاعتبارات، ويرى جاري ديلر أنه يمكن تلخيصها في الأسباب التالية على سبيل الذكر لا الحصر:⁴

أ. الواجب: إن الدافع الأخلاقي لدى الأفراد بإتباع الأوامر هو ما يحركهم نحو عملية القيادة والقائد، وما تعنيه هذه العبارة أن -إتباع الأوامر- وما يقابله من قدرة القادة على التأثير في أتباعهم، مرتبط بنسق أخلاقي يحرك الأفراد لقبول العملية القيادية، وهو بدوره انعكاس للمعنى الجوهرى للواجب، فالتابعين على سبيل المثال عند أخذهم لوظيفة ما فإنهم يوقعون عقداً سيكولوجياً وهكذا يوافقون على إتباع الأوامر طالما أنها معقولة.

ب. الأجر: إن الحاجة المادية من المحركات الأساسية للتابعين، كما أن لها انعكاس معتبر على الجانب المعنوي، فباستطاعة القائد أن يحصل على الطاعة بأن يكون قادراً على التأثير بشكل معنوي في مكافآت المرؤوسين.

¹ - جاري ديلر، أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة: درويش مرعي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، دط، 1992، ص 540.

² - عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 174.

³ - أبراهام ماسلو (Abraham Maslow): هو صاحب نظرية سلم الحاجات (The Hierarchy of Needs) الأكثر شهرة وشيوعاً بين نظريات الحفز لتفسير السلوك الإنساني، اعتمد فيها على مبدئين رئيسيين هما: مبدأ الترتيب التصاعدي لحاجات الفرد، ومبدأ تأثير هاته الحاجة غير المشبعة على سلوكه وحفزه.

⁴ - جاري ديلر، مرجع سابق، ص 535-537.

ت. الجانب المعنوي: فحاجة الأتباع بأن يشعروا أنهم جزء من جماعة، حيث إن الطبيعة البشرية مجهزة للمعايشة الاجتماعية وترغب بالتضامن، ولديها رغبة متأصلة عميقا للانتماء، كي يشعر الأفراد أنهم جزء من شيء أكبر، وأنهم مرتبطين بالآخرين،¹ يجعل من هاته الرغبة دافعا قويا للارتباط بشخص قائد لهم -كتحصيل حاصل لذلك-.

3. الموقف القيادي: قد يعمل الموقف الذي يجمع مجموعة من الأفراد على إبراز الحاجة إلى القيادة، وبالتالي إيجاد شخص قيادي لهاته المجموعة إما بشكل رسمي أو غير رسمي (أنظر القيادة الرسمية وغير الرسمية في المبحث الثاني) يلبي حاجة الأفراد ويحقق أهداف التنظيم، ولأن أبعاد تأثير الموقف على العملية القيادية عديدة ومتداخلة فإن خير سبيل لشرح ذلك هو اعتماد ما تم تقديمه من دراسات وبحوث في مجال المدخل الموقف للقيادة، وهو ما سينتقد طرحة وتوضيحه في الفصل الثاني.

¹ - روب جوفي، جاريت جونز، كيف تكون قائدا أصيلا؟- القيادة العظيمة تقتضي أن تكون نفسك بمهارة، ترجمة: أسامة إسبر، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 242.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية

لقد تعددت المفاهيم الإدارية للقيادة نتيجة للدراسات العديدة والبحوث الكثيرة التي أجريت حول: التنظيمات الإدارية، العمليات القيادية عامة، وصفات القائد وسلوكه ووظائفه وأهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة في إنجاز المهام بصفة خاصة، ولهذا سنحاول الوقوف في الفرع الأول على تعاريف القيادة الإدارية من منظور أهم المداخل التي ستنم دراستها في الفصل الثاني، مع توضيح البعد المفاهيمي المفارق بين القيادة والإدارة في الفرع الثاني.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

اختلف كتاب الإدارة العامة اختلافاً بيّناً في تحديدهم لمفهوم القيادة، ويرجع ذلك إلى طبيعة ما اعتنقه كل منهم من مذاهب واتجاهات فكرية مختلفة، الأمر الذي دفع بالأستاذ "أنتفلد" إلى التأكيد بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة.¹

في أوت عام 1994 عقد أول مؤتمر بحثي في جامعة كالجاري (Calgary) في كندا (Canda) لمجموعة غلوب² (GLOBE)، وقد اجتمع أربعة وخمسين باحثاً من ثمانية وثلاثين بلداً لتطوير الفهم المشترك لمشروع المجموعة (برنامج بحث ودراسة القيادة العالمية والسلوك التنظيمي)، والشروع في تنفيذه. في هذه الجلسة، أرسى مجموع الباحثين في غلوب تعريفاً عملياً للقيادة التي تعكس وجهات نظر متنوعة. إذ نشأ توافق في الآراء من أجل تعريف شامل للقيادة التنظيمية، على أنها: "قدرة الفرد على التأثير في تمكين وتحفيز الآخرين على نحو يسهم في فعالية ونجاح المنظمات التي هم أعضاء فيها". علماً بأن هذا التعريف هو تعريف للقيادة التنظيمية، وليس للقيادة بصورة عامة.³

ويرى سلزنيك (Selznick) أن: "القيادة ظاهرة هلامية يرجع معظم الفشل فيها إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها"، ونظراً لسعة وحيوية القيادة الإدارية تعددت تعاريفها إلا أن أكثر العناصر اشتراكاً في تلك التعاريف هو: "أن القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في أتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي".

ولقد عرف هيرسي وبلانشارد (Hersy & Blanchard) عام 1996 القيادة الإدارية بأنها: "عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد".
فمن خلال ما تقدم يمكن القول إن القيادة الإدارية الناجحة تستند إلى تنفيذ العمليات الآتية:⁴

¹ - محمود عبد الحميد مرسي، محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 503.

² - The GLOBE: The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program.

³ - Robert J. House, and others, Culture- leadership- and organizations: the GLOBE study of 62 societies, SAGE Publications, London, 2004, P 56.

⁴ - قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية- قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

1- القيادة كقدرة في التأثير في الآخرين:

حدد مجموعة من الباحثين عملية القيادة الإدارية باعتبارها القدرة في التأثير في الآخرين وضمن هذا التصور عرفها نايلور (Naylor) بأنها: "العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة".

أما تيد (Tead) فقد تناولها على أنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا بأن هناك شروطاً يجب توافرها لممارسة القيادة من أهمها :

- وجود مجموعة من الأفراد.
- وجود شخص من بين أعضاء المجموعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
- أن يكون الهدف من وراء التأثير توجيه نشاط المجموعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه.

ومن ملاحظة هذه المفاهيم يتبين لنا أن فعالية القيادة بوصفها عملية تأثير تتحدد في المدى الذي يكون فيه القائد قادراً على التأثير في تابعيه، بالطريقة التي تقود إلى تحقيق أو إنجاز الأهداف المنشودة، وقدرة القائد بالتأثير في الآخرين تكون في ضوء ما يتمتع به من سمات شخصية تمكنه من هذا التأثير.

2- القيادة كسلوك:

ضمن هذا الاتجاه عرفها سيكيلا (Sikula) : "بأنها عملية سلوكية تنجز من القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يصفون صفة الشرعية على هذا السلوك"؛ وبمعنى مقارب أشار كلا من دافيز ونيوستن (Davis & Newston) إلى أن: "القيادة هي عملية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع المرؤوسين ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف".

فالقيادة بوصفها سلوكاً: "هي النتيجة الطبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر، فالوجود المشترك في زمان واحد ومكان واحد ينتج عنه بالضرورة أن يبرز للوجود من يتولى توجيه الأفراد وتنظيم شؤونهم". إن القيادة كسلوك تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة وتماسكها وترابط أعضائها، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو المجموعة، لذلك فهي لا تقتصر على فرد واحد بل إنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة طالما أنهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.

فالعلاقة هنا هي علاقة تفاعلية بين القائد والأتباع، ويعالج هذا المدخل القصور في المدخل السابق حيث التركيز كان منصباً على قدرة القائد في التأثير في الأتباع في ضوء ما يمتلكه من سمات شخصية تحقق له هذا التأثير.

3- القيادة كعملية موقفية:

على إثر الانتقادات التي وجهت للمفاهيم السابقة الذكر المتمثلة بمدخل السمات والمدخل السلوكي في القيادة الإدارية، ظهر اتجاه جديد يعالج القصور في الاتجاهين السابقين من خلال التسليم بأهمية العوامل المتصلة بالموقف الذي تمارس فيه القيادة وأثر هذه العوامل في فعالية القيادة، ووفق هذا التصور يرى هيرسي وبلنشارد القيادة بنفس المفهوم: "بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته، فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة، وإن القائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائداً" في كل المواقف.

فالقيادة الإدارية الكفؤة وفقاً للمدخل الموقفي، يجب أن تكون قادرة على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة، وأن تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف، مما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل أن تكون قراراتها المتخذة لمعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة.

ومن ملاحظتنا للمفاهيم التي وردت للقيادة بوصفها عملية موقفية، نرى بأن العملية القيادية هنا

تتألف من ثلاثة عناصر هي:

- القائد
- الأتباع
- الموقف، حيث إن مميزات الموقف لها أهمية كبيرة، وأن القائد يكون ناجحاً عندما تكون مميزاته أو صفاته ملائمة لمتطلبات أو مميزات الموقف.

4- القيادة كعملية تفاعلية:

إن تصور المفاهيم السابقة وتطرقها في تفسير عملية القيادة أدى إلى ظهور المدخل التفاعلي، حيث يعرف القريوني القيادة وفقاً لهذا المدخل على أنها: "محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف وعليه فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات". أما ماكجريجور (Mc Gregor, 1996) فقد عرفها وفقاً لهذا المدخل بأنها: "علاقة مركبة بين متغيرات عديدة حددها بسمات القائد والموقف واتجاهات وحاجات وسمات الإبداع وخصائص المنظمة (هيكلها، أهدافها، طبيعة الأعمال المطلوب أدائها)، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية".

ومما تقدم يتضح لنا أن المفهوم الذي يترجم القيادة الإدارية باعتبارها عملية تفاعلية، بمعنى أن التفاعل بين سمات القائد وسمات الأتباع وخصائص المنظمة وطبيعة الموقف هو الذي يبرز لنا القائد، وعليه فإن الأخذ بهذه الصورة الشاملة لعمليات القيادة الإدارية هو الذي يمكن أن يعطينا أفضل توجه يمكن أن يوظف في هذا البحث.

الفرع الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة

إن التمييز بين الإدارة والقيادة لا يمكن حصره في إما ولا أو، بل يتم بالنظر له بتوازن. ففي حين أن القادة الأقوياء هم أكثر من مجرد مديرين ممتازين، إلا أن جانباً أساسياً من مصداقيتهم ينبع من الخبرة الإدارية؛ آخذين في الاعتبار أن التمييز بين الإدارة والقيادة ليست ثنائية، بل هي مزيج أو التوازن؛ حيث أن كلاهما في حاجة اليوم إلى المعرفة القائمة على مضمون المنظمات.¹

وفي ضوء هذا التحليل نستطيع تبين وجود تميز وتفرّد لكل من الدور الإداري والدور القيادي يوضحه الجدول المرفق، وإن كان هذا لا ينفي كما ذكرنا ضرورة وأهمية إحداث تكامل وثيق بين كل من الدور الإداري والقيادي.²

جدول رقم (01): أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري

م	المقارنة بين الدورين من حيث:	الدور القيادي	الدور الإداري
1	جوهر النشاط	جوهره التأثير الايجابي في الآخرين	جوهره التدبير والإعداد والتقييم
2	طبيعة نشاط القائم بالدور	نشاط تفاعلي اجتماعي يستهدف التأثير الايجابي في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة.	نشاط ذهني يستهدف تحديد الغايات والأهداف المستقبلية، والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات الكفيلة بتحقيق هذه الغايات والأهداف المستقبلية، ومن ثم إعداد المنظمة لمواجهة المستقبل.
3	الزمن المخاطب	يتعامل مع الحاضر بصفة أساسية	أساساً يتعامل مع المستقبل للإعداد لمواجهة، ويتعامل مع الحاضر لتقييمه لخدمة المستقبل.
4	موضوع التخاطب	يتعامل مع الأفراد بصفة أساسية	يتعامل مع البيانات والمعلومات بصفة أساسية
5	قيم القائم بالدور	قيمه متوافقة مع قيم المرؤوسين حتى يستشعروا بانتمائهم له وينال	قيمه حيادية لأن جل تعامله مع بيانات ومعلومات، وعناصر

1- Murray Hiebert, Bruce Klatt, **The encyclopedia of leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques**, McGraw-Hill Professional, 2001, P 05.

2- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مرجع سابق، ص48.

<p>ومتغيرات مادية وبشرية افتراضية. فلا يشترط أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه، لأنه في الدور الإداري لا يخاطبهم وإن كان يفضل أن يتوفر فيه قيم أساسية بنفس الأهمية لكي تكون اختياراته وقراراته متوازنة.</p>	<p>تقتهم ويؤثر فيهم. حيث يفضل أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه لكي يتقبلونه ويؤثر فيهم، ولكي يكون على وعي وإدراك بدوافعهم.</p>	
<p>مسؤوليته ودوره هو تحديدها وصياغتها.</p>	<p>مسؤوليته ودوره هو حدث المرؤوسين على الاقتناع بها والعمل على تنفيذها.</p>	<p>6 المسؤولية تجاه الغايات والأهداف والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات</p>
<p>يمارس غالباً في المستويات الإدارية العليا (مستوى الإدارة الإستراتيجية).</p>	<p>يمارس غالباً في المستويات الإشرافية (مستوى الإدارة المباشرة).</p>	<p>7 المستوى الإداري الممارس للدور</p>
<p>تعاني منها المنظمة في المقام الأول ثم الأفراد ويظهر الخطأ ببطء، لأنه يتعامل مع بيانات ومعلومات وفي إطار ظروف ومتغيرات مستقبلية افتراضية لا يمكن التحقق منها إلا عندما تصبح واقعا وحاضرا فيما بعد الزمن الذي أخطأ فيه.</p>	<p>يعاني منها المرؤوسون بالمقام الأول، ثم المنظمة ويظهر الخطأ بسرعة، لأنه يتعامل مباشرة مع مرؤوسيه في إطار موقفي آني.</p>	<p>8 من حيث أخطاء القائم بالدور</p>
<p>سلطة رسمية ومقننة في المقام الأول، مصدرها في الغالب التشريعات والقوانين واللوائح والتنظيم الرسمي.</p>	<p>سلطة غير رسمية في المقام الأول، مصدرها في الغالب الموقف والمرؤوسين وشخصية القائم بالدور.</p>	<p>9 من حيث سلطة القائم بالدور</p>

المصدر: عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مرجع سابق، ص 48-49.

وعليه يمكن القول إن الدور الإداري:

1. لا يرتبط بممارسة التأثير القيادي على الأفراد، فهذا من قوام الدور القيادي.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

2. ولا يرتبط بممارسة الأنشطة الوظيفية التخصصية المهنية، فهذه الأنشطة هي من قوام الدور المهني.

إن فلا يتبقى من الأنشطة الإدارية والمهنية في نطاق العمل التنظيمي سوى الأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية لتشكل قوام الدور الإداري، غير أنه على ضوء طبيعة كل من هذين الدورين ووفقاً لهذا التحليل (المعروض في الجدول السابق) يمكن أن نتبين بعداً آخر يتميز بالتكامل، أين يتم مزج الأدوار والمهارات والقدرات المطلوبة لكل مستوى من المستويات الإدارية، كالاتي:

1. أنه ما من مستوى من المستويات الإدارية الثلاث (مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الإدارة المباشرة)، إلا وهو يمارس الأدوار الإدارية والقيادية والمهنية (التخصصية) بدرجة أو بأخرى.

2. أن مدى أو قدرة الممارسة لكل دور من هذه الأدوار يختلف من مستوى إداري إلى آخر، وفي هذا الصدد، يمكن أن نتبين الآتي:

أ- أن الدور الإداري هو الدور المسيطر على نشاط مستوى الإدارة العليا، يليه الدور القيادي يليه الدور المهني، وذلك بناء على طبيعة هذه الأدوار وأهميتها النسبية لدى هذا المستوى، ومن ثم، فإنه من الضروري أن تتوافر المهارات التالية في شاغلي وظائف مستوى الإدارة العليا:

- أولاً المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية بدرجة أساسية.
- يلي ذلك في الأهمية توافر المهارات والقدرات الإنسانية.
- ثم أخيراً المهارات والقدرات الفنية/ التخصصية.

ب- أن الدور الإداري والدور القيادي هما الدوران الغالبان على نشاط مستوى الإدارة الوسطى، بدرجات متقاربة يليهما الدور المهني؛ ومن ثم فإن عبد الشافي محمد أبو الفضل يرى ضرورة أن يتوافر في شاغلي هذا المستوى الإداري:

- المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية، وكذلك المهارات والقدرات الإنسانية.
- ثم يليها القدرات والمهارات الفنية.

ت- أن الدور القيادي هو الغالب على نشاط مستوى الإدارة الإشرافية يليه كل من الدور الإداري والدور المهني. وعليه وجب أن يتوافر في شاغلي هذا المستوى الإداري:

- المهارات والقدرات الإنسانية بالدرجة الأولى.
- ثم يلي ذلك كل من المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية، والمهارات والقدرات الفنية التخصصية.¹

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مرجع سابق، ص 47- 51، بتصرف.

المطلب الثالث: أركان القيادة الإدارية ومصادرها

الفرع الأول: أركان وعناصر القيادة الإدارية

من مسلمات العمل القيادي توفر عناصر أساسية لاكتمال صورته، وهذا الأساس هو اشتراك قائد وتابعين له في تحقيق أهداف مشتركة، ولا يعني توفر صفات القيادة في شخص معين أنه أصبح قائداً، لأن القيادة بطبيعتها تحتاج لتابعين. كما أن وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد، ولكن لا بد أن يكون هناك أيضاً هدف تسعى إليه هذه الجماعة. ومن هذا المنطلق فالقيادة قد تظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف.¹

وإذا سلمنا أن القيادة هي من العلاقات التي تنتظم فيها هذه العناصر، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الباقية أمراً مضللاً قد يكتفه اللبس والغموض في محاولة للفهم العميق للقيادة؛ إلا أن هذا لا يمنع من وضع الأطر الأكاديمية في محاولة لإلقاء الضوء على كل من هذه العناصر لإثرائه وتعميق طريقة تناولها وفهمها،² وفيما يلي عرض لهاته العناصر:

1. القائد:

وهو فرد من المجموعة تتوفر فيه صفات متميزة يتعاون معها ويساعدها على تحقيق أهدافها، ويكون مرغوباً فيه من قبل هذه الجماعة بالإجماع أو الأغلبية.

2. جماعة:

وهي مجموعة من الأفراد لها طموحات وتطلعات مشروعة متقاربة متجانسة في مشاعرها وتوجهاتها، تتجمع على شكل أهداف تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزءاً من المسؤولية وبإيمان وقناعة تامة.

3. القضية:

أو المهمة التي تعمل الجماعة من أجل إنجازها والنضال لصالح تحقيقها، سواء أكانت طويلة المدى أم قصيرة المدى، يتحمل فيها كل فرد جزءاً أو قدرًا معيناً من المسؤوليات، يتقبل فيها أداء هذه المهمة بإطار التضحية وفي ضوء التوجيهات، انطلاقاً من إيمانه بسياقات العمل والتنفيذ من قبل القائد.³

4. الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدائياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في الكثير من

¹- طارق عبد الحميد البري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 52.

²- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندري، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 21.

³- طارق عبد الحميد البري، مرجع سابق، ص 52.

الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.¹

الفرع الثاني: مصادر القيادة الإدارية

إن الصفات والخصائص والمهارات اللازم توافرها في قائد معين تتحدد بدرجة كبيرة في ضوء مطالب الموقف الاجتماعي الذي يمارس فيه دوره كقائد، وعلى ذلك ففي استعراضنا للمصادر العامة التي تبرز منها القيادة، يجب أن ندرك بوعي كامل أن كل موقف يتفرد بخصائصه وظروفه ويتضمن عديدا من القوى التي يمكن أن تخفي أي تفسير للنماذج القيادية، وفيما يلي سنستعرض أهم مصادر القيادة:²

1. الصفات الخاصة:

هذا المصدر تفره نظرية الصفات حيث تؤسس مفهوم القيادة على صفات وخصائص تتوافر في القائد، وأسفرت هذه النظرية إلى تحديد عدد من الصفات الشخصية مثل: الثبات - الرسوخ - البسالة - الإقدام - الجرأة... الخ، وقد أكدت دراسات عديدة على أهمية الذكاء كصفة هامة وضرورية من صفات القائد إلى جانب ما سبق ذكره.

2. التقاليد:

قد لا يتوافر في شخصية القائد صفات مما سبق ذكرها تؤهله للقيادة، ولكن التقاليد السائدة تمنحه القيادة والتي يقبلها أعضاء الجماعة بحكم العرف بينهم، فقد تكون الوراثة هي العامل الأساسي كما هو الحال في بعض المشروعات الكبيرة في الدول الغربية التي ما زالت فيها قيادة المشروع تورث للأبناء وأعضاء الأسرة بعد وفاة أو تنحي صاحب المشروع عنه. كما قد تكون الأقدمية سواءً العمرية أو في الخدمة هي المؤهل للقيادة، وتشيع هذه الظاهرة بين أنظمة التوظيف في العديد من المشروعات الحكومية وحتى الخاصة.

3. القوى السحرية:

لقد شاع استخدام النظريتين التاليتين كمصادر للقيادة:

- نظرية الحتمية الثقافية، وبموجبها فإن الظروف والمواقف الاجتماعية هي التي تخلق القيادة.
- أما النظرية الثانية فهي نظرية ترجع إلى حوالي منتصف القرن التاسع عشر، وقد نادى بها كارليل "Carlyle"، ومضمونها: أن القيادة هي عناية إلهية تبرز في أشخاص معينين وهبهم الخالق الحكمة والرشد والشجاعة والبأس والجرأة.

¹ - صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006، ص 26.

² - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 85-89.

ولا زال البعض يؤمن بأن القيادة هي صفة فطرية وغامضة تتوافر لدى بعض الأشخاص، بينما يحرم منها البعض الآخر.

4. المركز أو المكانة:

لكي يكون الشخص قائداً يجب أن يبلغ مكانة أو مركزاً في أذهان أعضاء المجموعة، ويصبح هذا المركز بمثابة جزء من كيان الفرد ويلعب دوراً هاماً في دعم قدراته القيادية في المستقبل.

5. الحاجات:

أثبتت الدراسات أن حاجة أو رغبة دافع القائد لأن يكون مسيطراً تجعل منه قائداً، وكذا الحاجة أو الرغبة المقابلة لها، وهي رغبة التابع في التنمية والخضوع، فمما لا شك فيه أن هناك أفراداً يرغبون في القيادة أكثر من غيرهم، هذه الرغبة هي العامل الرئيسي في تنمية السلوك القيادي الذي يشبع هذه الرغبة.

6. المهارات المحددة:

لا يمكننا الجزم بأن امتلاك الشخص لمهارات محددة يعتبر أساساً مقبولاً لاختيار القادة، لكن ما نود التركيز عليه في هذا المجال هو أن نماذج القيادة والتبعية التي تظهر في أي مجموعة، إنما تحدد بمدى توافر أو نقص المهارات القيادية واختيار القادة على أساس توافر مهارات القيادة، إنما يتيح الفرصة للتدريب عليها والإعداد لها.

ويضيف كل من جمال المرسي و ثابت إدريس في كتابهما (السلوك التنظيمي، ص 554)، مصدراً مركباً ومهماً لمصادر القيادة التي سبق ذكرها وهو "القوة الوظيفية"، إذاً يعتبر أن قوة المركز الوظيفي من العناصر التي تأخذ زمام المبادرة في إبراز القائد داخل المنظمة بما توفره له من قدرة على التأثير في سلوك الآخرين، والمستمدة كما أسلفنا من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد، وتنقسم القوة الوظيفية حسب المفهوم الذي أوردها إلى ثلاثة أنواع فرعية هي:¹

1. القوة الشرعية: وهي القوة المستمدة من وضعية القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبهذا المفهوم فإن جميع المديرين يمتلكون قوة شرعية في مواجهة مرؤوسيهم والتعامل معهم، إلا أن مجرد امتلاك هذه القوة لا يعني بالضرورة أن المدير أصبح قائداً.
2. قوة المكافأة: وتعني ببساطة القدرة على منح أو منع المكافآت، كالزيادة في الراتب أو الإطراء والثناء، توصيات الترقية أو المهام الوظيفية الجذابة..الخ؛ والقائد الفعال لا يستخدم المكافآت

¹ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 1997، ص 554-556، بتصرف.

كرشوة لإقناع العاملين بتنفيذ ما يريد، بل بدلاً من ذلك، فإنها يجب أن تستخدم لتقدير السلوك المرغوب بعد أن تتم ممارسته بالفعل.

3. قوة الإرغام أو الإجبار: وتعني القدرة على الحصول على امتثال العاملين للأوامر أو التعليمات عن طريق التهديد النفسي أو العاطفي أو المادي، ولقد كان العقاب المادي هو نمط التهديد المستخدم للحصول على طاعة المرؤوسين في الماضي، أما في العصر الحديث فإن قوة الإرغام أو الإكراه قد أصبحت مقصورة على التأنيب الشفهي أو الكتابي أو الغرامات أو التنزيل إلى درجات وظيفية أدنى أو حتى الطرد من الخدمة.؛ وبصفة عامة كلما تعددت وسائل العقاب المتاحة أمام المدير، وكلما زاد إدراك العاملين لأهميتها، زادت قوة الإرغام التي تقع تحت سيطرته، ما يزيد من كراهية المرؤوسين له ويقلل من احترامه في نظرهم.

المطلب الرابع: مبادئ القيادة الإدارية وأهميتها

بداية من الضروري أن نفهم في شكل نسقي، أن ما سيتم عرضه في المبحث اللاحق من أنماط ثلاثة أساسية للقيادة الإدارية، وما يتبعه من شرح لنوعي القيادة الرسمية وغير الرسمية، وما يتضمنه ذلك من فرز لأهم المصطلحات التي قد تتداخل مع مفهوم القيادة وما سيلبي من عرض في هذا المطلب، هو محاولة نورد من خلالها في الفرع الأول من هذا المطلب صورة شمولية مبسطة للتطور الزمني الذي ضم الأنماط الثلاثة في أربع نماذج تمت ممارستها وتبنيها في كل حقبة زمنية، لنتدرج بعد ذلك إلى قواعد وأسس عامة للقيادة الإدارية بمنأى عن نوع النمط أو زمن النموذج الممارس فيه، ومنه إلى الفرع الثالث الذي سيبين لنا أكثر العوامل تأثيراً على الأسلوب القيادي، لنصل ختاماً إلى أهمية القيادة الإدارية، وذلك كالاتي:

الفرع الأول: التطور الزمني للنماذج القيادية الإدارية الأساسية

إن الأنماط القيادية الإدارية الثلاث التي سيتم عرضها في المبحث اللاحق، هي أنماط أتفق عليها كخطوط عريضة للممارسات القيادية بغض النظر عن المدخل التنظيري الذي يحلها، وإلى كم عنصر قد يقسمها، وأما ما سنستعرضه في هذا الفرع فهو نسق زمني يحتوي مجموع هاته الأنماط بتفاوت يبرزه النموذج القيادي المتبع في تلك الفترة الزمنية، والنماذج القيادية المبينة في الجدول التالي، تمثل أربع مجموعات واسعة من الأفكار، والتي وصفت بـ: الكلاسيكية، والمعاملاتية، بالإضافة إلى نموذج الرؤية ونموذج القيادة العضوية، والقصد من هذه النماذج التوضيحية الأربع هو إبراز أهم خصائص القيادة على

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

طول الفترات الزمنية المدروسة، في محاولة لعرض طرح مدمج ما بين أبعاد عدة منها: الأنماط القيادية، الأساليب الإدارية، الخصائص القيادية؛ والجدول التالي يوضح ذلك بشيء من الاختصار والتبسيط:

جدول رقم (02): التطور الزمني لأهم النماذج القيادية

المرحلة الرئيسية خصائص القيادة	قبل السبعينات (النموذج الكلاسيكي)	من منتصف السبعينات إلى غاية الثمانينات (النموذج المعاملاتي)	من منتصف الثمانينات إلى غاية 2000 (نموذج الرؤية)	ما بعد 2000 (النموذج العضوي)
الأسس والقواعد	القائد يكون من خلال الاحترام و/أو التحكم والسيطرة.	أخذ الأتباع بعين الاعتبار والتأثير المتبادل. خلق بيئة مناسبة للإدارة.	القائد يلهم الأتباع عاطفياً.	الشعور المتبادل بصنع القرارات من داخل الجماعة. قد يظهر قادة بشكل غير رسمي.
مصدر القوة	احترام القائد منبعه الخوف. الحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.	الحصول على المكافآت عن طريق المفاوضات والاتفاقيات.	الرؤية المشتركة. أهمية الكاريزما لدى القائد. النظرة الفردية.	مشاركة المجموعة في القيم والعمليات، وتقرير المصير.
الرؤية	ليس ضروري على الأتباع الامتثال لرؤية القائد.	الرؤية ليست مهمة وقد تكون غير واضحة مطلقاً.	الرؤية مركزية؛ كما يمكن للأتباع المساهمة في رؤية القائد.	الرؤية تنبثق من الأفراد، وتستمد قوتها من ثقافتهم.

Source: Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte, **Understanding Leadership: Paradigms and Cases**, SAGE publications, London, 2004, P 19.

إن النماذج القيادية الأربعة المقترحة هي إذن نماذج عامة وليست حصرية، يمكن تمييزها عن بعضها البعض، مع الاعتراف بعدم استبعاد أحدها للآخر، لأنها توفر دليلاً على المحاولة لتطوير الأفكار الكامنة وراء تفسير جوهر القيادة من فلسفة أو ممارسة انتشرت في تلك الحقبة الزمنية، ونستوضحها في الآتي:¹

¹- Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte, **Op.Cit**, P 33- 34.

1. النموذج التقليدي-قبل 1970-: يقوم على الأسلوب السلطوي للقائد في تعامله مع الأتباع، وامثالهم لدرجات عالية من المراقبة إما احتراماً أو خوفاً من القائد. أما العملية القيادية فتتسم بالكلاسيكية والمركزية في التعامل، إذ لا تعتبر مشاركة الأتباع في عملية اتخاذ القرار أمراً ضرورياً.

2. النموذج المعاملاتي (المشاركة) -1975 إلى 1980-: إن هذا النموذج القيادي يقوم على التأثير في الأتباع، ويركز عليهم لدرجة أن القائد يتفاوض معهم على اتفاقات، لتحقيق أهداف مختلفة المدى (قصير، متوسط، طويل) أو غير ذلك من النتائج الملموسة، والنموذج المعاملاتي عادة ما يعكس فلسفة الدور القيادي المستخدم لسلطة المكافأة والثواب، إلا أن التأثير المتبادل بين القادة والأتباع يمكن أن يحدث من خلال عملية الاتصال بشكل انسيابي.

3. نموذج الرؤية-1985 إلى 2000-: أو ما يعرف بنموذج القيادة الملهمة، التي تلهم أتباع القائد من خلال مشاهدته إلى المزيد من الانجازات، وقد تمت الإشادة في الكثير من الأحيان إلى مثالية القيادة-النموذج-، وخاصة بالنسبة للقيادة التحويلية. ومع ذلك فإن النموذج المثالي عادة ما يركز بشدة على القائد البطل الذي يخلق ويساهم في إيجاد رؤية للأتباع مع تلبية الحاجات وتحريك الدوافع لديهم، بالإضافة إلى إيجاد عامل الالتزام والمشاركة من خلال خلق الحاجة لتحقيق هذه الرؤية.

4. النموذج العضوي-ما بعد 2000-: إن القيادة وفقاً لهذا النموذج ليست خاصة بشخص محدد وإنما تقع على عاتق كل الأفراد، وبالرغم من أن الأفراد قد يتولون الأدوار القيادية لغرض معين، إلا أن هذا النموذج يبرز العملية القيادية من خلال نطاق التواصل الواسع بين أفراد المنظمة الواحدة لمواكبة الظروف المتغيرة استناداً إلى الاتصالات القيادية، وغالباً ما يهدف هذا إلى إيجاد شعور بأهمية تبادل القرارات بين الأعضاء، لخلق وتبادل الرؤية والقيم وإيجاد نسق متكامل من العمليات داخل المنظمة، فالقائد وفقاً للنموذج العضوي لم يعد شخصية محورية بل أصبحت المجموعة كلها بدلاً عنه، وهو أمر بالغ الأهمية إذ يمكن تحديد من ينبغي أن يكون قائداً وفق مجموعة من الآراء، فالعملية القيادية وفق هذا المنظور تقوم على جزء كبير من المشاركة في الرؤية والقيم الأساسية، والاتصالات واسعة النطاق والتنسيق ودعم المنظمة والعمليات داخل المنظمة.

وبما أن القيادة كما تبين لنا مما سبق، تدور حول ثلاث حلقات رئيسية وهي: الحاجة إلى إنجاز الأهداف والمهام، الحاجة إلى تماسك الأفراد في مجموعة عمل فعالة، والحاجة إلى تلبية احتياجات الأفراد الإنسانية، والتوفيق بين ذلك كله حسب ظروف المجتمع أو بيئة التنظيم، فعلى القائد أن ينمي قيماً سابقة كالإخاء والتناصح، وأن يطور أهداف جديدة بين هذه الحلقات بحيث تصبح هذه المبادئ هي المحرك

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

الحيوي لجماعة العمل بكاملها، مثل: وضع مواصفات عالية للأداء أو روح عمل جماعية... الخ. وبموجب هاته المهمة والتي تقتضي على القائد خلق التوازن بين هاته الحلقات، فإن عليه ما يلي:¹

1. **وضع الأهداف:** تحديد المهام التي من أجلها وجد التنظيم، ورسالة التنظيم ومن ثم الأهداف البعيدة والقصيرة المدى.
 2. **التخطيط ووضع السياسات:** وضع الخطط الممكنة والمناسبة لتحقيق الأهداف، والسياسات التي تؤدي لتنفيذ هذه الخطط.
 3. **نقل الأهداف والمهام والخطوات إلى مجموعات العمل (التوجيه):** شرح وتوضيح وتعريف الأهداف والمهام والخطط لمجموعات العمل والحصول على تأييدهم ودعمهم لإنجازها، وتوجيههم لتحسين أدائهم.
 4. **الرقابة والمتابعة:** وضع سياسات وأنظمة الرقابة الفعالة للتأكد من سير التخطيط وتطبيق الخطط كما رسمت له.
 5. **التقييم:** وضع وسائل المراجعة والمتابعة للتطوير والتحسين.
 6. **اتخاذ القرارات:** اتخاذ القرارات بالمشاركة والدراسة والتحليل مع احتساب كلفة الوقت والتكاليف الأخرى، وأخذ ردود الفعل في الحسبان، وكذلك الأخذ بالاعتبار الأوضاع التنظيمية وقدرات الأفراد والقيم والأعراف والتقاليد المتبعة في التنظيم والمجتمع.
- ولإنجاز هذه المهام الست بفعالية يتطلب من القائد:
- أ - إدراك الأوضاع التنظيمية والسائدة بين الأفراد في التنظيم، وإدراك ما سينتج عن قراراته على ضوء هذه الأوضاع.
 - ب - تفهم احتياجات التنظيم والأفراد والأهداف أو المهام المطلوب إنجازها، والأعراف القوية السائدة في المجتمع.
 - ت - توفر المهارات والقدرات (العلم والمعرفة والمهارة) لدى القائد والعاملين للقيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية على ضوء المهام التي يحددها القائد.

¹ - عبد العزيز محمد الملايكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 70 - 72.

الفرع الثاني: قواعد وأسس القيادة الإدارية

هناك العديد من القواعد الأساسية التي ينبغي للقائد الإداري التعامل معها لتحقيق أفضل النتائج، ومن بين هذه القواعد ما يحدده عبد العزيز الملائكة في ما يلي:¹

1. وضع الأهداف والبرامج العملية:

ينبغي للقائد أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوباً فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم؛ بتوصيلها لهم بأساليب الإقناع والإحساس بأهميتها، ويلي ذلك وضع البرامج (طويلة، متوسطة وقصيرة المدى)، لتحقيق هذه الأهداف شريطة أن تكون هذه البرامج في مستوى الجميع.

2. الأوامر وتنظيم العمل:

على القائد الإداري أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر والتي من خلالها يتم تنفيذ القرارات، وما هي آثارها على الأفراد والمجموعات، وذلك بالإلمام بكيفية تنظيم العمل والمسؤوليات وتسيير العلاقات، لتلافي تضارب المهام والمصالح والازدواجية في الصلاحيات والسلطات.

3. الاتصال المقنع والفعال:

القائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر وتنفيذ البرامج، ولكن يعتمد على الأسلوب المقنع والذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف، فالإقناع والاتصال الفعال يخلق في المجموعة الولاء للقائد ومن ثم منحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة؛ فمثل هذا الاتصال يجعل الأفراد مدركين لمضامين وأهداف رسالة القائد. وذلك يتطلب من القائد أن يكون مدركاً بالمقابل لحاجيات العاملين كأفراد ومجموعات وما هي احتياجات المنظمة التي يقودها.

4. التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:

القيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف الأهداف والمبادئ والمصالح المشتركة التي يجتمع الأفراد عليها، مثل الاستقرار في العمل واحترام الآخرين وتقدير جهود العاملين... الخ، لجمع العاملين معاً بغية خدمة أهداف المنظمة، وهو ما يدفع الأفراد لمنحه ثقتهم والاعتماد عليه لقيادتهم.

5. التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم:

إن العاملين لديهم العديد من المتطلبات والحوافز التي تدفعهم للعمل والمثابرة والقيادي الناجح هو الذي يدركها ويتوقعها وفق ثلاث محاور رئيسية:

- أن الجهد يوازي الحوافز.
- أن العاملين لديهم القدرة على الإنجاز (المهارات والخبرة).
- أن العمل المطلوب يستحق العناء ويعود على الجميع بالمنفعة المتوقعة.

6. التصرفات والأدوار حسب المتطلبات:

¹ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 56-58.

ينبغي للقائد التصرف بدور إيجابي مع العاملين وأن يقوم بدوره كما ينبغي ووفقاً للحالات والظروف المختلفة، بالتجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاماً نصياً وحرفياً، ليس المهم التنفيذ بالطريقة الأصح ولكن الأهم تنفيذ الأمر الصحيح.

ويضيف محمد حسين العجمي على هاته القواعد أموراً أخرى تزيد من نجاح القائد وفعاليتته، لعل من أهمها، وجوب:¹

1. مراعاة مستوى الجماعة: فيتعرف القائد على حاجات الجماعة وميولها ومشكلاتها، ويوجهها في اتجاهات ذات قيمة كبيرة.

2. قبول المقترحات والمشروعات الإنشائية: فالقائد الناجح يكون ديمقراطياً مع جماعته، يقبل المقترحات والآراء والمشروعات الإنشائية من أفراد جماعته، ويشكل لجاناً من بين أفراد الجماعة لدراستها ويشجع على الابتكار والتجديد، ويساعد على بث الحماسة في الجماعة، ورفع الرغبة في الإنتاج.

3. العمل على تنظيم الجماعة المفككة: على القائد أن يقوم بتنظيم جماعته تنظيمياً يؤدي إلى تماسكها، ويشعرها بأهداف محددة ترغب في تحقيقها، ويشكرهم في هذا التنظيم حتى يتحمسوا له ويعملوا بمقتضاه بكل دقة.

الفرع الثالث: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد وأخرى المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة، وفيما يلي توضيح لكل منها:²

أ - العوامل التي تخص القائد:

- ✓ إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- ✓ القيم التي يؤمن بها القائد إذ منهم من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- ✓ وأخيراً يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها؛ فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 52-53.

² - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص ص 82-83

ب - عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

قد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار. وفوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.

ت - ظروف البيئة:

ويقصد بذلك بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها خصوصاً، فهي ذات أثر كبير في إتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة هنالك موقع المنظمة الجغرافي؛ إذ أن بعد المنظمة أو كبر حجمها أيضاً يلزم القائد الإداري بتفويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين وما دمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي - كما أسلفنا الذكر في العنصر السابق-.

ث - الموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة فإن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.

ج - الضغوط الزمنية:

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

الفرع الرابع: أهمية القيادة الإدارية

لقد أبان كل من وارن بنيس و بيرت نانوس (warren Bennis & Burt Nanus) أهمية القيادة الإدارية في قولهم: "إن الأعمال التي تعاني من رأسمال صغير يمكنها الاقتراض، والأعمال التي تعاني من موقع ضعيف يمكنها الانتقال، أما الأعمال التي تفتقر إلى القيادة فإن إمكانيات بقائها ضئيلة جداً".¹ كما ذهب كثير من رجال الفكر الإداري أيضاً، إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها؛² وفيما يلي محاولة لتحديد أبرز نقاط أهمية القيادة الإدارية:³

¹ - Edwin A. Locke, **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully**, Lexington Books, U.S.A, 1999, P 01.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 113.

³ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 143، 144. (بتصرف)

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

لا يمكن وضع تصميم كامل وشامل وواضح للمنظمة وأهدافها التنظيمية، كذلك الحال عند إعداد السياسات ووضع التعليمات والأنظمة وتطبيقها في الواقع العملي، إلا بوجود قيادة فعالة تعالج هذه الثغرات عند التطبيق.

لأن المنظمة لا تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها بسبب ما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات سريعة، فإنها تتعرض للمصاعب وأحياناً إلى الفشل والزوال وهنا يبرز دور القيادة لجعل المنظمة تستجيب لهذه التغيرات من حولها.

وكما أن للبيئة الخارجية أثر على المنظمة تستوجب التغيير والتكيف، فإن للبيئة الداخلية للمنظمة دور في إحداث التغيير والتطوير فيها، وهذا يتطلب زيادة في الأنشطة والوظائف الأمر الذي يستدعي التعديل في بناء المنظمة. بالإضافة إلى اتخاذ عدد من الإجراءات بهدف زيادة التنسيق وإحداث التوازن بين فروع ووحدات المنظمة، مما يستدعي وجود قيادة فاعلة للقيام بذلك.

يعتبر العامل البشري كعامل من عوامل الحاجة إلى وجود القيادة في المنظمة، فلكل فرد دوافعه وميوله واتجاهاته واهتماماته التي تتفاوت فيما بينهم؛ كما أن انتساب الفرد لجماعة قد يتطلب منه أمور قد تتعارض مع أهداف المنظمة. هذه الأمور تنعكس على سلوك العاملين مما يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل قيادة فاعلة لمواجهة ذلك وإيجاد التعاون في سبيل تحقيق الأهداف.

وقد حاول محمد العجمي إضافة إلى ما سبق، أن يعدد الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى وجود القائد، حيث ذكر منها:¹

- أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.
- التأثير الإيجابي من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.
- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
- يستطيع القائد التغيير نحو الأفضل بتطبيق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديدة.

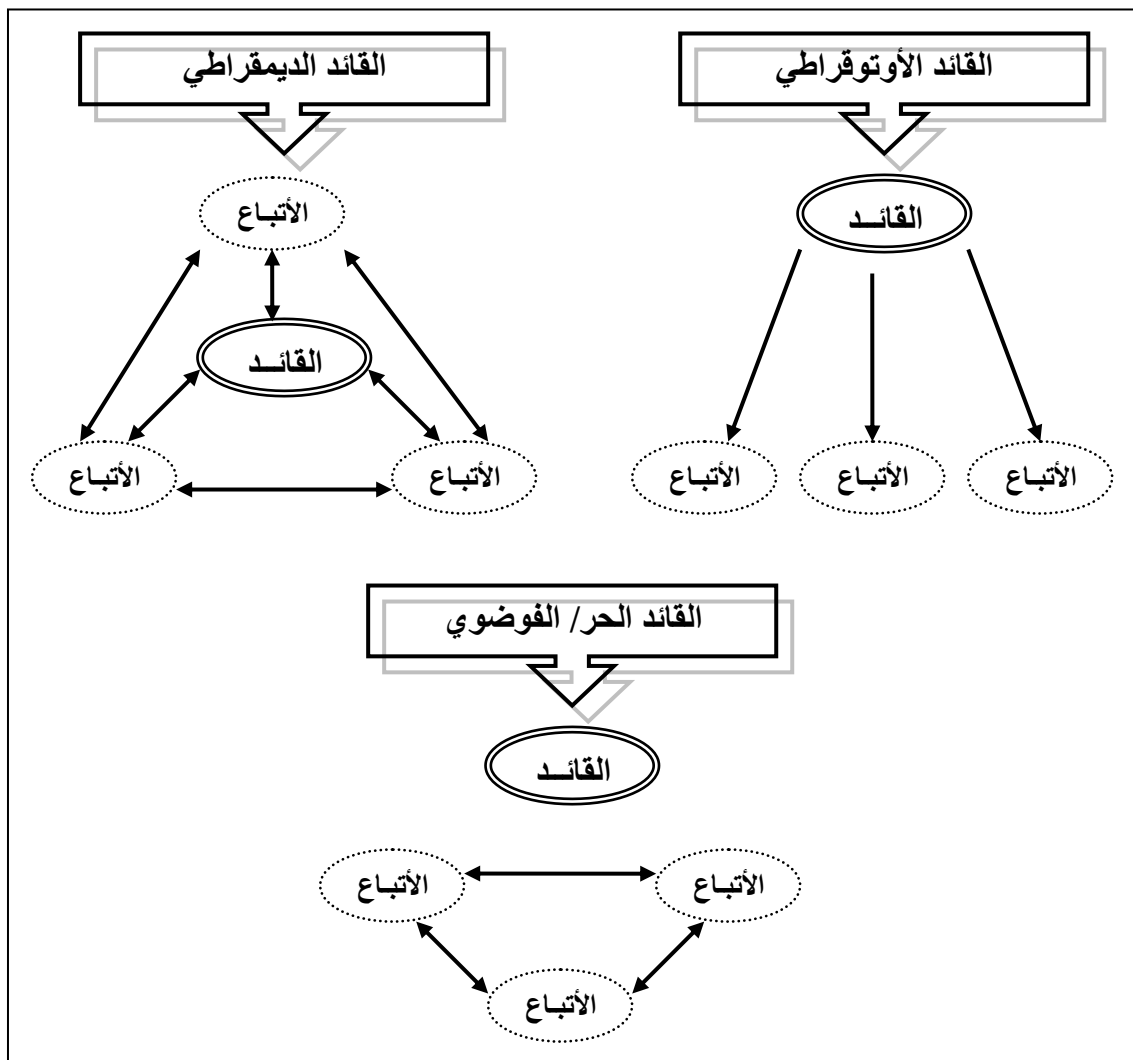
¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 196.

المبحث الثاني: الأنماط الأساسية للقيادة الإدارية

لم تكن أساليب القيادة الثلاثة - الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة - هذه معروفة في الإدارة إلا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر، حين بدأ اهتمام الفكر الإداري في تطبيق هذه الأساليب في مجال الإدارة، مستعينا ومسترشداً بالنتائج التي توصل إليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال.

فقد كان للنتائج التي توصلت إليها تجارب "هوثورن"، وللأفكار التي تبناها جورج التون مايو أثر في إلقاء بعض الضوء على هذه الأساليب الثلاثة للقيادة، ثم تبعتها دراسات تجريبية هامة قامت بها جامعة أيوا (Iowa) الأمريكية في أواخر الثلاثينيات من القرن الحالي، والتي أوجدت -على حد تعبير أوريس (Uris) - مدخلا أساسيا وهاما لدراسة أساليب القيادة الثلاثة، وكشفت عن نتائج هامة ترتبط بالآثار التي ترتبت على كل أسلوب منها.¹ يمكن توضيحها بادئاً ذي بدء في الشكل الموالي، معقبين بشرح تفصيلي لها فيما سيلي من مطالب.

شكل رقم (01): أنماط القيادة الإدارية



Resource: R. K. Singla, Business Management, Op.Cit, P97.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 129 - 132.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

والجدير بالذكر أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال قد توصلت إلى عدة تصنيفات لأنماط القيادة الإدارية، إلا أن المدقق لهذه التصنيفات يلاحظ أنها تتمحور حول هذه الأنماط الثلاثة، وسنعرض فيما يلي أربعة مطالب تتضمن على الترتيب: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة؛ بالإضافة إلى عرض توضيحي لمفهوم القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية لما لهما من أبعاد عميقة في الطرح الثقافي-الإداري لمنظمات الأعمال.

المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية

إن معرفة الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة مفهومه وأشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من نقائص، دائماً في ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج، وهو ما سنتناوله فيما يلي من فروع: المفهوم، الأشكال والتقييم.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الأوتوقراطية

لقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية¹، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل.² ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، ومدّها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.³

الفرع الثاني: أشكال القيادة الأوتوقراطية

إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطاته كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي، فقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته⁴ بين الأنماط الثلاثة الموضحة في الجدول التالي:

¹ - الأوتوقراطية: هي كلمة من أصل يوناني (Autokrates) ومعناها حكم الفرد الواحد، وخضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة. (أنظر: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 153).
² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، د.ط، 2002، ص 225.
³ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 71.
⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 225.

جدول رقم (03): أنماط القيادة الأوتوقراطية

القائد الأوتوقراطي اللبّيق	القائد الأوتوقراطي المصلح	القائد الأوتوقراطي المتسلط
<ul style="list-style-type: none"> • يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية لانجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل. • يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هي وسيلة غير عملية وغير محببة، ولذلك كما يقول ساير وهيس فإنه يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يتركهم فعلاً، وأسلوبه في ذلك هو المؤتمرات الخيارية حيث يخير مرؤوسيه ويزودهم بما توصل إليه من حلول ويحاول الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات. • يحاول منح مرؤوسيه قدرًا يسيرًا من الحرية في مشاركتهم في تحمل المسؤولية. • يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثرها اقترباً من السلوك الديمقراطي، إلا أنه يبقى سلوكاً أوتوقراطياً، لأن القائد 	<ul style="list-style-type: none"> • يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل. • يخلق مناخاً يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن. • رقيق في تعامله مع مرؤوسيه ويرضى عنهم حين يقومون بواجبهم بالعمل، ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه. • يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم هو أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل. • يتفق في اتجاهاته مع القائد المتسلط إلا أنه أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه، وهو يدرك إن بإمكانه إرغام موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم، وذلك أفضل من تهديدهم. • يؤمن كثيراً بالمشاركة في الإدارة النابعة من أسفل، أي أنه يحاول أن يتبين من مرؤوسيه التقارير والاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه. • يقول ريبن (Reebn) من خلال دراساته أن القائد الأوتوقراطي الخبير يكون في 	<ul style="list-style-type: none"> • يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة ليقوم عليها بمفرده ودون مساعدة من أحد. • يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. • لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً ولو كان ذلك بإمكانه. • يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته. • لا يسمح لمرؤوسيه بالتصرف دون موافقته الخاصة إلا بقدر يسير من الحرية. • يتبع أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم. • يعتبر نفسه أمراً لمرؤوسيه وليس وكيلاً يعمل بأسمائهم. • يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر التي تتصف بالجمود والصرامة

<p>فيه يحتفظ لنفسه بالحق في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها.</p>	<p>الغالب شخصاً طموحاً، وصل إلى مركزه العالي بالتدرج وأنه يعرف وظيفته جيداً، وينفذ أعماله بكفاية ويكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، وهو حازم ملتزم إلا أن اتجاهاته وسلوكه استبدادي بشكل عام.</p>	<p>والغموض بدلاً من التعاون مع المرؤوس لانجاز العمل.</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يعير اهتماماً أو تقديراً لظروف مرؤوسيه وأحوالهم. • لا يترك مرؤوسيه لمباشرة مهامه أو صنع قراراته.
---	--	---

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص ص 145- 146.

إلا أننا نرى - من خلال الجدول- أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يكاد أي نمط منها أن ينفصل عن الآخر تماماً، وإنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً بين كل نمط وآخر بشكل نهائي،¹ ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثل أطراف متدرجة للسلوك الأوتوقراطي.

الفرع الثالث: مزايا القيادة الأوتوقراطية

على الرغم من الأسلوب التحكمي الذي يستخدمه القائد وتركز السلطات في يده واتخاذ القرارات بمفرده، إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي:²

1. يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب من القائد أن يكون حازماً وصارماً بدون أي تهاون.

2. يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسين لا تصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة، ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية لأداء العمل.

3. أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حال توفر عدة شروط منها:

- إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها، بمعنى أن أفراد المجموعة لا يعرفون بعضهم.

- إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها ولا تتفق على رأي واحد.

- إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير قادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة، ويعانون من نقص المهارة والمعرفة.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 226، بتصرف.

²- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 117-118، بتصرف.

- إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبين وذوي الميول العدوانية.
- إذا كان الوقت محدوداً.

4. يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه الموظفين الجدد بسبب عدم خبرتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.

5. أثبتت البحوث أن هذا النمط مفضل على النمط الديمقراطي في إنجاز المهمة.

الفرع الرابع: مآخذ القيادة الأوتوقراطية

لقد ثبت من خلال التطبيق العملي للقيادة الأوتوقراطية الآثار السلبية الناتجة من استخدام هذا الأسلوب، وأهمها ما يلي:¹

1. أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال ويتصرف بجميع المواقف، مما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم ويجعل موقفهم ضعيفاً تجاه حل المشكلات ومواجهة الصعاب.

2. يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، لأن العامل لا يريد من التنظيم الدخول المادي فقط، بل هو بحاجة إلى الرضا النفسي والحاجات الاجتماعية الأخرى.

3. إن استخدام أسلوب الإشراف والمراقبة الشديدة على العاملين، يؤدي إلى إثارة غضبهم ومرضهم وقتل روح المبادرة والابتكار لديهم.

4. إن الاتصال باتجاه واحد وخاصة في الأسلوب الأوتوقراطي المستبد، أي من الأعلى إلى الأسفل يمنع من نقل آراء وحاجات ومشاعر العاملين إلى الإدارة العليا، ويؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين مما يضطر المرؤوسين إلى تشكيل التجمعات غير الرسمية بوجود القائد غير الرسمي للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم عن طريق الاتصالات غير الرسمية لتنبية القائد بضرورة إشباع حاجاتهم.

5. يعمد القائد في هذا الأسلوب إلى استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد الوظيفة وخصم الأجر، وتوقيع الجزاءات كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل، مما يؤدي إلى خوفهم من العقاب وانجازهم للعمل بالشكل المطلوب.

6. إن استخدام هذا الأسلوب لا يصلح للعاملين ذوي الكفاءات العالية المتقنين أعمالهم، مما يؤدي إلى تسربهم خارج التنظيم، دون الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم.

7. يكون هذا النمط غير فعال مطلقاً، في الحالات التالية:

- عندما يكون هناك مهارة ومعرفة عند أفراد المجموعة.
- عند وجود الرغبة في بناء شعور الفريق الواحد لدى المجموعة.
- حاجة المجموعة إلى العفوية في عملهم، للإبداع والابتكار.

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 118-119، بتصرف.

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية¹ بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، وهي بذلك تتوسط مجموع الأنماط القيادية الثلاث التي تم تحديدها، وفيما يلي سنتطرق لكل من: مفهومها، أسسها، وأهم المزايا والآخذ التي توصلت لها مجموع الدراسات والبحوث.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الديمقراطية

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض بـ: "القيادة الاستشارية أو الإنسانية"، والبعض الآخر أسماها "القيادة الايجابية" لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين.

فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.²

الفرع الثاني: أسس القيادة الديمقراطية

من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على: العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية، وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات:³

1. تنمية العلاقات الإنسانية: فالعلاقات الإنسانية السليمة غير المتحيزة تساعد على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين العاملين في المنظمة، فقد أكدت الأبحاث التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، أن الاهتمام بالناحية المعنوية للعاملين يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل دون الزيادة في عناصر الإنتاج، وهذا ما يدفع بالقائد إلى استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية ضمن شروط معينة تتمثل فيما يلي:

- اهتمامه بمرؤوسيه بالدرجة الأولى ومعاملتهم كبشر لهم أحاسيس، وليسوا فقط أدوات للعمل، مع مراعاة العمل الرسمي تحقيقاً للمصلحة العامة - منظمة وأفراداً.

- خلق جو عمل يسوده التفاهم والوثام، مما يؤدي لتكوين جماعات عمل متماسكة تعمل بكل تفان وإخلاص.

¹ - الديمقراطية: كلمة أصلها يوناني (Democracy)، وهي مؤلفة من لفظين "ديموس" أي الشعب، و "كراتوس" أي السلطة، وموداها أن الشعب يتولى حكم نفسه بنفسه، وأنه مصدر السلطات، (انظر: موقع مقاتل الصحراء، كتاب القيادة، المبحث الثالث، http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Keadah/sec06.doc_cvt.htm#_ftn3، تاريخ الزيارة: 2010/04/05).

² - محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 28.

³ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 44-47، بتصرف.

- على القائد أن يثير الدوافع التعاونية في الجماعة، مما يزيد من لُحمة مجموعة العمل، ويخفف الصراعات والعدوانية بين أفراد المنظمة.
- في حال وجود أي شكاوى أو تظلمات أو مطالب من العاملين على القائد أن يهتم بها ويعالجها، ويحاول التقريب ما بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، بتعظيم النقاط المشتركة بينهما.
- على القائد مراعاة حاجات الأفراد المادية والمعنوية، واستخدام الطرق الايجابية لتحفيز الأفراد من خلال وعيه لآليات استخدامها، والخطوط العريضة المحركة لدوافع الأفراد العاملين.

2. **المشاركة في صنع القرارات:** إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلال تقييمها اعتماد الخيار البديل والملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

بالإضافة إلى تقبل العاملين للقرار وعدم معارضته، لأنهم ساهموا فيه بأرائهم ما يساعد على تخفيف العقبات التي قد تحول دون تنفيذه، كما أن إقبالهم على تنفيذه سيكون أكبر لأن مشاركتهم في صنعه يرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من تقّتهم بالمنظمة وولائهم لها.

3. **تفويض السلطة:** إن التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها، إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ولكن هذا لا يُحوّل المسؤولية عن القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض، ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:

- يتيح فرصة تنمية المرؤوسين وخاصة القيادات الوسطى والمباشرة، من خلال تأهيلهم عن طريق ممارستهم للمهام التي فوضت لهم.
- رفع الثقة بالنفس لدى المرؤوسين، والاعتزاز بثقة الرؤساء فيهم وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.
- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ لأمر أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.
- يخلق مرونة في العمل الإداري، بابتعاده عن سلبيات المركزية وتسريعه للمعاملات، ما يسمح باستمرار النشاط الإداري في وتيرة تصاعديّة في كافة الظروف.

الفرع الثالث: مزايا القيادة الديمقراطية

يمكن تلخيص معظم سمات القيادة الديمقراطية المميزة لها بما يلي:¹

1. يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتيادياً من القائد.
2. موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
3. الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.
4. يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة، بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
5. يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
6. يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
7. تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنويات العالية، والاتصالات الفعالة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الرابع: مآخذ القيادة الديمقراطية

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي، لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي يجب أن يُقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات وفي جميع المواقف، ذلك أن الأسلوب القيادي المثالي، هو الذي يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات مجموعة معينة من العاملين في الإدارة، ومع أهدافها، وهو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع الأسلوب القيادي ليلائم متطلبات وظروف معينة أيضاً، لذا فإن أهم المآخذ على هذا النوع هي:

1. عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وما مبالغتها في التركيز على الموظفين في الغالب إلا ممارسة للقائد لسلطته الرسمية، حسب ما يؤكد أنصار الاتجاه الفكري الإداري المناهض للتطبيق العملي.
2. اتخاذ المشاركة كركيزة أساسية في هذا النمط القيادي، وهو ما يتعارض مع مهام القائد التي يفرضها عليه منصبه في بعض الأحيان، حيث ينظر قادة هذا النمط إلى المشاركة على أنها غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة.²
3. ويكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:³
 - عندما لا توجد دافعية لدى أفراد المجموعة.
 - عندما لا تتوافر المهارات والمعرفة اللازمة لدى أفراد المجموعة.
 - عند وجود درجة عالية من الصراع لدى أفراد المجموعة.

1- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 125.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 226-227، بتصرف.

3- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 129.

المطلب الثالث: القيادة الحرة

يعدّ هذا النمط من القيادة معاكساً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وفعالة، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، وفيما يلي من العناصر المزيد من الشرح والتوضيح.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الحرة

هي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل، إذ يتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور، فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف؛ ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المنظمة بدون توجيه، فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي بذلك أقل الأنماط القيادية فعالية.¹

الفرع الثاني: خصائص القيادة الحرة

يمكن تلخيص أهم خصائص القيادة الحرة أو الفوضوية بما يأتي:

1. إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
2. عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها، وغالبا ما تكون في حدود معينة.
3. عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
4. عدم التدخل في الأعمال التي تتاط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
5. ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات.

الفرع الثالث: مزايا القيادة الحرة

إن لهذا الأسلوب عدة مزايا شريطة توفر بعض العوامل المساعدة، ومن هذه العوامل:²

6. أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص، وأن تكون كفاءاتهم عالية، بحيث يفوضهم القائد السلطة، وهم مكلفون بعد ذلك بأداء جميع المهام والواجبات دون تدخل القائد، ويتحملون المسؤولية عن عملهم كاملة، استجابة للثقة التي منحها لهم قائدهم لإثبات جدارتهم في العمل.

¹ - محمد حسن محمد حماد، القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق، ص 29.

² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 132، بتصريف.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

7. أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين، إذ لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه.
8. يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث، حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب، فتدخل القائد قد يمنعهم من الإبداع والابتكار ويضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم.
9. ويكون هذا الأسلوب فعالاً أيضاً في الحالات التالية:
 - توفر درجة عالية من الدافعية للعمل والمهارة والخبرة.
 - عندما يكون العمل روتيني ومألوف للعاملين.

الفرع الرابع: مآخذ القيادة الحرة

- إن معظم أوجه النقد الموجهة لأسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي تترتب عنه، سواء على التنظيم أو على المرؤوسين، ويمكن أن نعدد منها ما يلي:
1. تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها، فقد كشفت الدراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله.
 2. سريان الفوضى في كيان المنظمة، وانخفاض إنتاجية العمل.
 3. افتقار الضبط والتنظيم في مجموعة العمل، وارتفاع حدة الروح الفردية بين أفرادها.
 4. إن عدم ضبط العاملين وتقويم أدائهم، يؤدي إلى الفوضى ما ينجر عنه إصدار لقرارات خاطئة في أغلب الأحيان.
 5. كما ويكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:¹
 - في حالة نقص الشعور بروح العمل كفريق واحد بين أفراد المجموعة.
 - عندما تكون الأهداف غير واضحة للمجموعة.
 - في حالة وجود درجة منخفضة من المهارات والمعرفة بين أعضاء المجموعة.

وعلى ضوء ما تقدم عرضه من أنماط، يتبين لنا أن هناك آراء مختلفة حول الأنماط الثلاثة للقيادة والسمات الخاصة بها، وهي إما في صالحهم أوضدهم، ويمكن تلخيص تلك الفروق بمساعدة الجدول التالي:

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 133، بتصرف.

جدول رقم (04): مقارنة بين أنماط القيادة الإدارية

أوجه المقارنة	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة
تفويض السلطة	سلطة العمل في يد القائد.	يتم تفويض السلطة إلى بعض الأتباع وفقا للحاجة.	تفويض معظم السلطة للأتباع.
تصميم السياسات	تصمم السياسات كاملة من قبل القائد	تصمم السياسات بمشاركة آراء الأتباع	تصمم السياسات من قبل الأتباع، وتدخل القائد يكون ضئيلا
الإشراف	القائد يتابع بنفسه عمل الأفراد	باستطاعة الأتباع طلب المساعدة من القائد، وبدوره يشرف عليهم مع توفير مساحة من حرية العمل لهم.	لا يتدخل القائد لمتابعة عمل الأفراد
الاتصال	عملية الاتصال تسير في قناة واحدة من الأعلى إلى الأسفل، ولا مجال لأي انحراف أو خروج عن بُعد البناء الرسمي للمنظمة.	قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية الرأسية والأفقية، والجميع يشعر بالانتماء للمنظمة، وتربطه علاقة وثيقة بالآخرين.	عملية الاتصال تسير في منأى عنه، ولا تصله المعلومة إلا إذا طلبها بنفسه.
صناعة القرار	عملية صناعة القرار فردية ولو حصل إشراك للتابعين فهو شكلي فقط (كالأوتوقراطي المناور أو اللبق).	يتم أخذ آراء التابعين في الحسبان، ومشاركتهم في كافة المعلومات المساهمة في عملية صنع القرار.	عملية صناعة القرار تتم من طرف التابعين، ولا يتدخل فيها إما لعدم الرغبة والاهتمام، أو عدم القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤولياته.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

1. R. K. Singla, **Business Management**, Copyright reserved by the Publisher, India, 2009, P97.
2. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 156 - 158.

المطلب الرابع: القيادة الرسمية وغير الرسمية

يُميز بعض الخبراء بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية، كالتالي:

الفرع الأول: القيادة الرسمية:

وقادة هذا النوع يتمتعون بالسلطة الرسمية والشرعية للموقف القيادي، كما أن لديهم سلطة داخل المنظمة للتأثير على الآخرين للعمل من أجل أهداف المنظمة.¹ ومن هذا التعريف يتبين لنا أن القيادة الرسمية مرتبطة بالعديد من المفاهيم، منها: القيادة، الرئاسة، الزعامة، والتي يجب أن نوضح الفرق بينها، وهذا ما سيستعرضه الجدول التالي:

جدول رقم (05): الفرق بين القائد والرئيس والزعيم

وجه المقارنة	القائد	الرئيس	الزعيم
الاختيار	ينبع كقناعة من داخل الجماعة لاعتتراف تلقائي من جانب الأفراد.	يأتي نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتتراف تلقائي.	يأتي نتيجة لتأثيره الشخصي على الأفراد وما يتمتع به من موهبة.
الهدف	يعمل لتحقيق هدف ترسمه الجماعة.	يعمل لتحقيق هدفه الذي يتخيره في حدود مصالحه.	يعمل لتحقيق هدفه وطموحه الشخصي.
الأفراد	الأفراد يختارون القائد ويصبحون له أتباعاً.	لا نطلق على المرؤوسين أتباعاً لأنهم لا يقبلون سلطته باختيارهم.	يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر.
السلطة	سلطة القائد اختيار تلقائي من أفراد الجماعة.	سلطة الرئيس سلطة خارج الجماعة	سلطته نابعة من سحر شخصيته ومواهبه الذاتية.
العلاقة	يعمل القائد على الامتزاز بأتباعه والاختلاط بهم.	توجد هوة وتباعد اجتماعي مقصود بين الرئيس والمرؤوسين.	يحتفظ بعنصر المبادأة في التعامل مع الأفراد ويتحكم في علاقته معهم.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

1. جمال ماضي، القيادة المؤثرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 11-12.
2. مطر بن محسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، منشورة، 2008، ص 12.

¹- William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor, **Business**, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2008, P179.

الفرع الثاني: القيادة غير الرسمية:

ويشار إلى هذا النوع أيضًا من القيادة بالقيادة التلقائية أو القيادة النظرية، والقادة النظراء يمارسون تأثيرًا غير رسمي لم تقرره المنظمة بموجب الوظيفة أو المركز؛ إلا أنهم قد يؤثرون في سلوك أعضاء الجماعة. وهذا التأثير غير الرسمي لا ينشأ من الوظيفة ولكن من سمة خاصة بالشخص تحتاج الجماعة إليها.¹ وتساهم في ظهور القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري العديد من العوامل، نذكر أهمها:²

1. **التنظيم غير الرسمي:** وهو يقوم أساساً على شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، وقد ظهرت عدة محاولات في الفكر الإداري لتصنيف أنماط التجمعات غير الرسمية لهاته الشبكات العلاقاتية، ومن أهمها تصنيفان أساسيان هما:

أ. تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، ويعتبر ما قدمه دافيز (Davis,1962) هو أهم النماذج في هذا المجال، وقد قسمها إلى أربعة:

- 1- تجمع الموظفين الذين تربطهم رابطة القرابة والصدقة.
 - 2- تجمع الموظفين الذين تجمعهم لقاءات اجتماعية تسمى "الشلة"، وغالبا ما يكونوا متشابهين في نمط حياتهم.
 - 3- تجمع الموظفين مكونين ما يسمى "الزمرة أو الشلة الفرعية"، وتكون بينهم صلات حميمة.
 - 4- وأخيراً، تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم.
- ب. تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس الصلات والعلاقات الوظيفية داخل التنظيم الرسمي، سواء كانت هذه العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين بعضهم البعض.
2. عدم اهتمام القائد الرسمي بالطبيعة الاجتماعية لوحدة العمل التابعة له، وعدم قيامه بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، واعتماده على السلطة الرسمية بشكل أكبر.
3. فشل القائد في تحقيق الانسجام والتطابق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف الجماعة ككل وبين أهداف المنظمة التي يقودها.
- والجدير بالذكر أن كلا القيادتين الرسمية وغير الرسمية يمكنها الاستفادة من عدة أنواع من التأثير القيادي، بما في ذلك القدرة على منح مكافآت أو فرض عقوبات، وحياسة المعرفة الفنية، وجاذبية الشخصية أو الكاريزما. كما أن القيادة غير الرسمية إذا تطابقت أهدافها مع أهداف المنظمة يمكنها أن تحقق رصيماً قيماً لأية منظمة وإنجازاً هاماً لها؛ ومع ذلك، يمكن للمنظمة أن تجثو على ركبتيها -على حد تعبير كل من بريد، هيغز وكابور- أمام القادة غير الرسميين الذين يقودون مجموعات العمل ضد الإدارة.³

¹ - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث العربية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، دن، ص 290.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 280-291، بتصرف.

³ - William M. Pride & other, Op.Cit, P179.

المبحث الثالث: المداخل المفسرة للقيادة الإدارية المعاصرة

كما هو الشأن في الاختلاف والتباين حول تحديد مفهوم القيادة بين الباحثين وعلماء ومفكري هذا المجال، نجد ذات الاختلاف ينطبق على عدم وجود نظرية شاملة وجامعة في هذا الحقل حظيت بتأييد الحد الأدنى من آراء المعنيين بالفكر الإداري، ويرجع سبب ذلك إلى أن كل تناول لهذا الجانب ينطلق من منطلقات مقرونة بالزمان والمكان وما يتعلق بالفكر الذي يحمله منظروها، بل ونجد أن نظريات القيادة والإدارة المعاصرة ذات صبغة غربية منشأها المجتمعات الصناعية المتقدمة وأن مجالات تطبيقها تبقى في حيز تلك المجتمعات، في حين أننا نتعاشق في هذه المعمورة بوجود مجتمعات نامية موزعة في كثير من المناطق الأهلة بالسكان، سواءً أكان هذا في غرب الكرة الأرضية كأمریکا اللاتينية أو وسطها وشرقها كالقارة الأفريقية والآسيوية، وكما يبدو لم تعر تلك النظريات اهتماماً لهذه المجتمعات النامية ولم يجر تقييم لظروفها الخاصة، بحيث تؤخذ في الحسبان في سياق أبعاد النظرية الإدارية إلا بصفة هامشية، أين تطرق بعض المفكرين أمثال "فرد رجز" و "لوشيان باي" و "فيريل هيدي" و "جوزيف ليماليورا" في عرض عام للعملية الإدارية في المجتمعات النامية.

ومن هذا المنظور فإننا سنستعرض أهم المداخل المفسرة للقيادة الإدارية حسب التسلسل الزمني لها في أغلب الأحيان، كما سيتضمن المدخل التفسيري عنصر القاسم المشترك للنظريات الذي قد يتجاوز عامل الزمن أحيانا أخرى.

المطلب الأول: مدخل السمات والصفات القيادية

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك، فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضاً حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية.¹ وفيما يلي عرض توضيحي لأهم نظرياته ضمن المطلبين الأول والثاني، مع إدراج أهم ما وجه من انتقادات لهذا المدخل ضمن الفروع المرافقة لكل مطلب على الترتيب.

¹ - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996، ص 16.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

أولاً: تقديم نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص وأهمية كل منها، وتتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها:¹

- نظرية الأمير (The Prince Theory): والتي وضعها المفكر الفيلسوف نيكولاس مكيافيللي، وحاول من خلال كتابه الأمير أن يبرز أن مفهوم قوة وقدرة القادة تكمن في فهمهم للأوضاع الاجتماعية والتلاعب بها أثناء ممارسة القيادة، باعتبار البراعة مفتاحها الأساسي وأحد صفات القائد الرئيسية.²

- نظرية البطل (The Hero Theory): طوماس كرلايل.

- نظرية الرجل المتميز (The Superman Theory): فريديريك نيتشه.³

وقد سادت نظرية "الرجل العظيم" الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي،⁴ حيث بنى دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسهم،⁵ حيث يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا عظاماً"، وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها هاته النظرية انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، واستمدت منها مغزاها وحقيقتها، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة"، وقيل كذلك - على حد تعبير بترولو (Petrullo) - إن نظرية القيادة قد بدأت مسيرتها من "نظرية الرجل العظيم".⁶

ويعتبر فرنسيس جالتون (Galton) من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبينوا هذا الاتجاه، من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءً من البحث الذي قدمه وودز (Woods) في عام 1913، أين تناول فيه الظروف القيادية لأربع عشرة أمة على فترة امتدت من خمسة

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص ص 52-53.

² - John Antonakis, and others, **The nature of leadership**, Sage Publications, USA, 2004, P 101-102.

³ - Mostafa Rejai, Kay Phillips, **Leaders and leadership: an appraisal of theory and research**, Includes bibliographical references and index, Britch, 1997, P01.

⁴ - Stogdill R. M, **Personal Factors Associated with leadership: A Survey of the Literature**, Journal of Psychology, 1964, P 154.

⁵ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 29.

⁶ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 310-311.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

إلى عشرة قرون¹، ومروراً بطوماس كارلايل (Thomas Carlyle) الذي أصر في مساندة نظرية الرجل العظيم في القيادة بأن أكبر تقدم للبشرية هو إنجاز أفراد أو أناس استثنائيين (عظماء)²، وانتهاءً بجينجز (Jennings) الذي قام في عام 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له؛ وعلى ضوء ما سبق نستطيع القول إن هذه النظرية، قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال القرن الماضي³.

ثانياً: مآخذ نظرية الرجل العظيم

على الرغم من أن هذه النظرية قد وجدت قبولا كبيراً من جانب الباحثين القدامى نظراً لتطابقها إلى حد بعيد مع ما كشفته بعض التجارب العملية، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إليها أهمها ما يلي:

أ. فشلها في الاعتراف بأثر الجماعة في العوامل الناتجة عن المواقف الإدارية المختلفة، والتي تشكل الشخصية القيادية الناجحة.

ب. عدم توصل علماء الاجتماع إلى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة في القادة يمكن الاعتماد عليها في التصميم، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية الخاصة والمشاركة في هؤلاء القادة.

ويضيف على ذلك العالم جولدنر (Jouldner) أن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم فيها وغير المهم، فضلاً عن أن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، وتلك الضرورية لدعم شخصية هذا القائد، كما أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الإنساني فقط، ولا تقوم بتحليلها⁴.

¹ - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص ص 16-17.

² - Samir Trigui, **Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne**, Centre Publication Universitaire, 2004, P157.

³ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص ص 52-53.

⁴ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 80.

الفرع الثاني: نظرية سمات القائد

أولاً: تقديم نظرية سمات القائد

نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس، والتي تؤكد أهمية التعلم والتجربة، ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية من نظرية الرجل العظيم، افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة، أطلق عليها اسم: "نظرية السمات"، والتي اعتمدت السمات معياراً لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين.

وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها، ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة؛¹ إلا أننا لا نجد اتفاقاً بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، وقد شهدت فترة الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي العديد من الدراسات المتباينة،² وكان على رأسها هؤلاء العلماء: تيد، وبرنارد، وشيل. وكانت أهم آراء بعض العلماء، في نظرية السمات، على النحو الآتي:

أ. أوردواي تيد **Ordway Tead**:³ عرّف هذا العالم بكتاباتاته المستفيضة في موضوع القيادة، وقد نشر قائمة بعشر صفات، يراها لازمة للقيادة، وهي:

- | | |
|--------------------------------|---|
| Physical and Nervous Energy | (1) الطاقة الجسدية والعصبية |
| A Sense of Purpose & Direction | (2) المعرفة بالهدف، والسبيل نحو تحقيقه. |
| Enthusiasm | (3) الحماسة. |
| Friendliness | (4) الود والمحبة. |
| Integrity | (5) الاستقامة. |
| Technical Mastery | (6) التحلي بالإدراك الفني. |
| Decisiveness | (7) الحزم. |
| Intelligence | (8) الذكاء. |
| Teaching Skill | (9) المهارة التعليمية. |
| Faith | (10) الإيمان. |

ويرى تيد أن هذه السمات العشر، على الرغم من أنها استنبطت نتيجة للدراسات المستفيضة، فليس من الضروري أن تكون متوافرة في موقف قيادي خاص؛ على أن كل من يمتلك هذه الصفات، يكون بالتأكيد قائداً مثالياً.

ب. تشستر بارنارد **Chester I. Barnard**: يؤكد تشستر بارنارد، على أن للقيادة جانبين:

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 30.
² - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والاداء، مرجع سابق، ص 292.
³ - تيد أوردواي، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة: محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، د.ط. 1965، ص 74.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

1. الجانب الأول هو: التفوق الشخصي (Individual Superiority)، في الإلمام بالفنون القيادية، التي تُعدُّ من متطلبات القيادة (Leadership Techniques)، والتي ينبغي أن يتوافر فيها: القدرة الجسدية الخارقة – المهارة – التكنولوجيا – الإدراك الحسي (Perceptio) – المعرفة – الذاكرة – القدرة على التصور (Imagination)، وهو يرى أن كل من تتوافر فيه هذه الصفات، يكون قادراً على قيادة مرؤوسيه.

2. الجانب الثاني: ويتضمن التفوق الشخصي، في التحلي بالعزم والتصميم (Determination)، والمثابرة والإصرار (Persistence)، والقدرة على الاحتمال (Endurance)، والشجاعة (Courage).

ولم يوضح تشستر بارنارد، في كتاباته، أنه يعني شخصية مثالية بعينها. كما أنه يدخل الجانب الثاني في نطاق مفهومه للمسؤولية، ولم يوضح كذلك، كيفية الاستعانة بالصفات التي ذكرها، في توضيح مفهوم القدرة القيادية.

ج. اروين هـ. شل Erwin H. Schell: يرى أروين شل، أنه لا توجد حاجة لتعداد الصفات اللازمة للإداري الناجح، لأن مثل هذا التعداد عديم الجدوى. غير أنه يعود ويقرر، أن هناك سمات شخصية ينبغي توافرها، منها الاهتمام بالناس وحبهم، وقوة الشخصية، واتجاه العقل نحو السلوك العلمي. ويرى شل أن عدم توافر هذه الصفات، يترتب عليه – بالضرورة – الإضعاف الشديد لفرص النجاح.

د. شارلز برد Charles Bird: في عام 1940م، قدّم شارلز برد، بحثاً حول أهم الصفات القيادية، وحصل فيها على عشرين قائمة، تحتوي كل منها على مجموعة من الصفات أبرزها: الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشهامة، المبادرة، الإرادة، الذكاء، النزاهة، الثقة بالنفس... الخ.

هـ. ستوجديل R. M. Stogdill: أجرى دراسة على مجموعة من القياديين، ووجد أن هناك ارتباطاً مباشراً بين الصفات والقيادة الفعالة، وخلص من دراسته وتجاربه، أن هناك 40 صفة موزعة كآتي:

✓ 5 صفات جسمانية: مثل الشكل، الطول، الحيوية.

✓ 4 صفات قدرة وذكاء.

✓ 16 صفة شخصية: مثل القدرة على التكيف، التعاطف، الثقة بالنفس.

✓ 6 خصائص في العمل: مثل الإنجاز، المثابرة، المبادرة...

✓ 9 خصائص اجتماعية: مثل التعاون – القدرة الإدارية.

و. وليام كورنيل W. Cornell: حدد وليام كورنيل السمات اللازمة للقائد الناجح، على النحو التالي:

1. مهارته الإنسانية في سلوكه، وعلاقاته مع مرؤوسيه.

2. ثقته في نفسه، وقدرته على الإنجاز.

3. قدرته على تنمية الأفراد، وما يتطلبه ذلك من معرفته لمرؤوسيه، وقدراتهم وطاقتهم وإمكانية تدريبهم وتطويرهم.

4. حذقه في الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم.

5. إيمانه بقيمة العمل الجماعي، وتطبيقه عملياً.
6. قدرته على الحكم الصائب على الأمور.
7. ضبط النفس.
8. الاستقامة والأمانة.
9. القدرة على التنسيق بين النشاطات المختلفة، التي تتم داخل التنظيم.
10. مهارته في الرقابة على التكاليف.
11. حرصه على استخدام أدوات الرقابة المساعدة، كالموازنة واللجان والمؤتمرات ونظام الاقتراحات والتقارير.

ز. هربرت تون **H. Tone**: يرى هربرت تون، أن القائد يجب أن تتوفر فيه السمات التالية:

1. الحيوية، والنشاط اللازمان لإدارة العمل.
 2. القدرة على التعرف على المشكلات ومواجهتها.
 3. القدرة على مواجهة الأزمات بنشاط وحزم.
 4. القدرة على أداء واجبات وظيفته، وعلى تحمل مسؤولياتها.
 5. عدم التردد والثبات، حتى يعرف المرؤوسون الأمر المطلوب منهم عمله، وما هم منهيون عنه.
 6. تفهم حاجات الآخرين ومشاعرهم، وتقبل الفوارق الشخصية بينهم وتقديرها.
 7. أن يُشعر المرؤوسين بأهميتهم، فلا يقلل من شأنهم، ولا يعاملهم بكبرياء.
 8. الولاء؛ فلا يتجاهل ولا ينتقد علناً أوامر رؤسائه ويساعد مرؤوسيه عند الحاجة.
- ح. جينكنز **W. O. Jenkins**: أجرى جينكنز بحثاً آخر حول هذا الموضوع، شمل قطاعات متعددة من الأشخاص، ممثلين للقطاع العسكري، رجال الأعمال، الأطباء، المهندسين والمحامين. وقد استنتج جينكنز، بعد ذلك أنه ليست هناك صفات محددة، تحدد مفهوم القيادة.
- ط. برنارد باس **Bernard Bass**: تعتبر دراسة باس من أحدث الدراسات للسمات القيادية (1990)، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في:¹

1. الحيوية: أي أن يكون القائد مفعماً بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم.
2. الذكاء والكفاءة: حيث يتمتع بالحدس بفضل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل، حيث إنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضرورياً وبسرعة.
3. الكفاءة الاجتماعية: وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم، وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.

¹- Cl. Le Boyer et autres, RH : **Les apports de la sociologie du travail**, Edition organisation, Paris, 2001, P 332.

ثانياً: مآخذ نظرية سمات القائد

بالرغم من الإسهامات البارزة في مجالي البحوث القيادية والإدارية، إلا أن نظرية السمات تعرضت للانتقادات التالية:¹

1. معظم البحوث والدراسات التي ركزت على العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة، فشلت في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.
 2. أن الكثير من السمات التي افترضت هاته النظرية وأنصارها تواجدتها في القادة، هي متوفرة في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، القدرات الجسمية، الحماسة، العزم، الطموح، العدل.. الخ، وتوافر هاته السمات في شخصية فرد ما يجعله قائداً وناجحاً، هو أمر لا يمكن التسليم به.
 3. لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على قائمة محددة من السمات.
 4. كما أن القول المنادي بضرورة تتوافر كل السمات القيادية التي تم التطرق لها في الفرد حتى يصبح قائداً، يجعلها نظرية غير واقعية.
 5. تجاهلها للطبيعة الموقفية للعملية القيادية، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، فرغم اهتمامها بالسمات إلا أن إهمالها للموقف القيادي أفقدها بعداً هاماً وهو الموقف القيادي، حيث أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.
- والخلاصة هي أن الأبحاث السابقة لم تتفق بنتائجها على صفات وسمات محددة تميز القادة عن غيرهم، وفشلت في التمييز بين الصفات القيادية المهمة وغير المهمة؛ ولكن استنتجت شيئاً إيجابياً واحداً وهو وصف هذه السمات والصفات القيادية، ولكنها عجزت عن التنبؤ وتمييز القادة عن غيرهم، هذه الخلاصة حولت الدراسات من البحث في الصفات إلى البحث في سلوك القادة.²
- بصفة عامة يتبين من خلال عرض الدراسات التي ركزت على الصفات القيادية والسمات الشخصية عدم جدوى التركيز على سمات شخصية معينة قد تميز قائداً عن آخر، فالجدير بالتحديد أولاً هو ظروف الموقف، ثم بعد ذلك، يتم تحديد نمط السمات الشخصية التي تناسب الموقف، فلا يوجد إذن سمات مثالية مطلقة للقادة ولا معيار محدد للصفات، لكن يختلف القادة باختلاف المواقف، وعلى هذا فلا يمكن الفصل بين متغيرات خصائص وشخصية القائد ومتغيرات الموقف.
- لكن ليس معنى هذا أن نتجاهل ما ساهمت به هذه الدراسات، فأهمية نتائجها تتجلى وتعتبر أكثر جدوى عندما ترتبط بما تتطلبه المواقف المختلفة.³

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 85- 86.
² - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الثالثة، 2000، ص 15.
³ - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دبط، 2001، ص 260، بتصرف.

المطلب الثاني: المدخل السلوكي في القيادة

كما أشرنا فيما سبق فإن النتائج التي أجريت حول سمات القائد لم تسفر عن التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال أو إلى معرفة السبب الرئيسي للقيادة الفعالة، وتأسيساً على ذلك فقد انتقل الاهتمام في الأبحاث والدراسات إلى التركيز على سلوك القائد، وبذلك ظهر اتجاه جديد أطلق عليه المدخل السلوكي امتدت نظرياته من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات.

ركز هذا المدخل على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا مُنصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

ويرى دعاة هذا المدخل وأنصار نظرياته أن الذي يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمي، هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة، وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.¹

الفرع الأول: أهم نظريات المدخل السلوكي في القيادة

لقد حاولت العديد من الدراسات والأبحاث أن تحدد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهرها أثناء عملية القيادة، ومنها من عيّنت باستنباط بعض السلوكيات القيادية، فعلى سبيل المثال وضح ووفورد (Wofford, 1967-1970) خمس عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية:

1. عامل سلوكيات التنظيم وإنجاز المجموعة: ويُعنى ذلك بحسن ودقة التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل المدير (القائد).

2. عامل السلوكيات التعزيزية: ويشير إلى استخدام القائد للقوة والضغط لإجبار المرؤوسين لإطاعته.

3. عامل السلوكيات الديناميكية والانجاز: ويشتمل على الهجومية ووضع الأهداف المحددة.

4. عامل الحفاظ على العلاقات بين الأشخاص: ويشير هذا العامل إلى سلوك القائد الذي يتميز بالتفاعل الشخصي.

5. عامل سلوكيات الحماية والأمن: ويشير إلى الشعور غير المستقر.

وهناك دراسات أخرى عزلت عن طريق ملاحظة سلوكيات القائد الحقيقية نوعين من السلوكيات، هي:

أ. العاطفة الاجتماعية: وهي عبارة عن سلوك تعبيرى.

ب. سلوك العمل: وهو عبارة عن سلوك وسيلي.

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 32.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

وكانت هناك أيضا محاولة من مان (Mann,1965) لدراسة سلوكيات القائد، حيث طور ما أسماه بمزيج المهارات، حيث بيّن أن سلوك القائد يشمل ثلاث مجموعات مختلفة من المهارات، وهي:

- ✓ المهارات التقنية، مثل هيكل العمل وإتمام مهامه.
 - ✓ مهارات العلاقات الإنسانية، وهي السلوكيات التي تنظم العلاقات بين الأشخاص والتفاعل فيما بينهم.
 - ✓ المهارات الإدارية مثل التنظيم والتخطيط، ومن الملاحظ أن هذا المزيج من المهارات يركز على العناصر الأساسية الثلاثة في المنظمات وهي: العمل، الأفراد والمنظمة.¹
- وبالإضافة إلى ما سبق من عرض للبحوث التي كونت في مجموعها جزءاً رئيسياً من المدخل السلوكي، سنستعرض بنوع من التفصيل والشرح مجموعة من الدراسات المحورية في هذا المدخل، وهي:
- دراسة جامعة أيوا.
 - دراسة جامعة ميتشجان.
 - دراسة جامعة أوهايو.
 - الشبكة الإدارية لبليك وموتون.
 - نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل .
 - دراسة بورز وسيشور.

أولاً: دراسة جامعة أيوا Iowa (نظرية أنماط البعد الواحد)

لقد قام بهذه الدراسة كل من رالف ليببيت (R.Lippitt)، رونالد وايت (R.White)، وكورت لوين (K.Luwin) في عام 1938، وتهدف إلى تحليل الآثار المتمثلة في ثلاثة أنماط من القيادة لسلوك مجموعة من الشباب.² وأنماط القيادة التي قدمتها كل الفئات بالتناوب هي:

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 19-20.
² - Samir Trigui, *Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne*, Op.Cit, P159.

جدول رقم (06): نموذج جامعة أيوا (IOWA) لأنماط القيادة

التابعين (المروسين)	القائد	عناصر القيادة أنماط القيادة
<ul style="list-style-type: none"> ■ التابعون لا يتحملون أية مسؤولية عن نتائج العمل. ■ ترتفع الإنتاجية في حضور القائد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ القائد هو المتحكم في الموقف. ■ ثقة القائد منخفضة جداً في التابعين. ■ يعتقد القائد أن الأجر والمكافأة هما المحفز الوحيد للتابعين. ■ تعطى الأوامر ليتم تنفيذها، من دون أي شرح أو تفسير. 	القيادة الأوتوقراطية
<ul style="list-style-type: none"> ■ الأفكار الجديدة هي موضع ترحيب ودراسة. ■ الإحساس المشترك بالمسؤولية بين كافة الأعضاء والتابعين. ■ نوعية العمل والإنتاج عالية عموماً، حتى في غياب القائد. ■ الجميع يتشارك إحساس النجاح بالإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ اتخاذ القرار مشترك بين القائد والتابعين. ■ عندما يكون للقائد الحق في اتخاذ القرار، يشرحه ويفسره للتابعين. ■ تحديد الأهداف والتقييم مشترك بين القائد والأعضاء. 	القيادة الديمقراطية
<ul style="list-style-type: none"> ■ القرارات تتخذ من طرف الشخص الذي يتولى القيام بالعمل. ■ انخفاض في إنتاجية ونوعية العمل. ■ اهتمام التابعين بالعمل ضعيف. ■ روح الفرق ومعنويات الأعضاء منخفضة في عمومها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ القائد ليس لديه ثقة في مهاراته القيادية. ■ القائد لا يمتلك هدف عام ورؤية واضحة. 	القيادة الفوضوية (التسيبية)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Samir Trigui, **Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne**, Op.Cit, P159-160.

تشير النتائج السابقة إلى أن القيادة الديمقراطية أفضل من الأسلوبين الآخرين بالنسبة للابتكار، الدافع للأداء، الرضا، التماسك والتفاعلات الاجتماعية.

❖ المآخذ:

وبالرغم من أن الدراسة كانت رائدة في التعرف على تأثير القيادة على سلوك الأفراد، وفي الكشف عن أن المرؤوسين يختلفون في استجابتهم ورضاهم في ظل أنماط القيادة المختلفة، إلا أنها أغفلت تأثير شخصية ودوافع الأفراد، كما أنه من الصعب الحصول على نتائج مشابهة إذا ما طبقت في بيئات ذات ثقافة مختلفة، ورغم هذه الثغرات في دراسة لوين وزميليه، إلا أنها شجعت عددا كبيرا من الباحثين في جامعة ميتشجان على إجراء دراسات أخرى لأنماط القيادة.¹

ثانياً: دراسات جامعة ميتشجان

بدأ الباحثون في جامعة ميتشجان الأمريكية دراساتهم لظاهرة القيادة في نهاية الأربعينات؛ وفي ضوء المقابلات المكثفة والمتعمقة التي تم إجراؤها مع عينات من المدربين والعاملين، فقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين أساسيين من سلوك القادة هما:

- **القائد المهتم بالوظيفة:** ويعكس ذلك سلوك القائد الذي يعطي اهتماما كبيرا للوظيفة وإجراءات العمل المتعلقة بها، ومن ثم التركيز على الإنتاجية ومحدداتها وأساليب تحسينها.
- **القائد المهتم بالعاملين:** ويتمثل في السلوك القيادي الذي يركز على تماسك جماعة العمل والتأكد من رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها، وهو ما يعني أن مجال الاهتمام الرئيسي لسلوك القائد إنما يكمن في تحقيق رفاهية العاملين.²

وقد افترض الباحثون في ميتشجان أن هذين الأسلوبين يشكلان قطبا عاملا واحدا، يمتد من الاهتمام بالعمل وينتهي بالاهتمام بالعامل، هذا الأسلوب الأخير يعتبر الأفضل في القيادة بحسبهم، حيث يحقق أعلى إنتاج ورضا للعاملين من النمط المتمركز على العمل.

وفي دراسة أخرى لليكرت (Rensis Likert) نشرها في كتابه "قوالب جديدة للإدارة" سنة 1961، حيث قارن بين عدة منظمات أعمال على أساس ما تطبقه من نمط في القيادة الإدارية،³ توصل إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي:

1. **النمط التسلطي الاستغلالي:** وفيه تتخذ القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الإداري والمرؤوس.
2. **النمط التسلطي الخير:** حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوس.
3. **النمط الاستشاري:** وهنا تبدي الإدارة قدراً ملحوظاً من الثقة، ولكنه ليس كاملاً في العاملين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

1- صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة صيدال، مرجع سابق، ص 54.
2- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 573-574.
3- صالح جيلج، مرجع سابق، ص 54.

4. **نمط المشاركة الجماعية:** وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة. ويفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفأ، لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء، حيث أنه يعتمد على الاتصال لجعل جميع أفراد المجموعة يعملون كوحدة واحدة، ويشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة، وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين.¹

❖ المآخذ:

بالرغم مما أضافته هذه الدراسات من نتائج في مجال دراسة أنماط السلوك، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي تؤخذ عليها ومنها: صعوبة استنتاج علاقات سببية بين السلوك المعبر عن أنماط الإشراف وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا). فافتراض أن نمط الإشراف هو المتغير المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفتقد الدليل التجريبي، مما يشكك فيما وصل إليه باحثو جامعة ميتشجان بشأن أنماط القيادة وعلاقتها بالفعالية.²

ثالثاً: دراسة جامعة أوهايو (نظرية البعدين)

في ذات الوقت الذي بدأت فيه تقريباً دراسات جامعة ميتشجان كان مجموعة من الباحثين بجامعة أوهايو الأمريكية كذلك قد بدؤوا دراساتهم حول ظاهرة القيادة.³ وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية، وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل. وبعد تحليلهم الإحصائي لهذه السلوكيات، استطاع الباحثون أن يعزلوا أربع سلوكيات، وهي:

- المبادرة في تنظيم العمل،
- مراعاة مشاعر المجموعة،
- التركيز على الإنتاج،
- الحساسية،⁴

وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة والذي عرف باسم "مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ⁵)"، والذي قام هالبين (Halpin) ووينر (Winer) بتعديله إلى 130 فقرة، وقاما بتطبيقه على مجموعات مختلفة من قيادات الجيش والطيران ورجال الأعمال والقيادات الحكومية ومشرفي العمال والمدرسين والعمداء والطلبة. حيث برز بعدان رئيسيا للقيادة هما:

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 136-137.

² - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 259.

³ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 574.

⁴ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 21-22.

⁵ - LBDQ : Leader Behavior Description Questionnaire.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

1. **هيكلية المهام:** ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القادة والتابعين، وبالتالي فالقائد الذي يحرز أكبر عدد من النقاط- بناء على إجابات تابعيه على الاستقصاء- هو الذي سيكون نشيطاً في التخطيط والاتصال بالمعلومات وجدولة الأنشطة، وتجربة الأفكار الجديدة وما إلى ذلك من اهتمام بهيكلية المهام المطلوب إنجازها.

2. **الاهتمام بالمشاعر (الاعتبارية):** بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل، والقائد الذي يحرز أعلى درجة - بناء على إجابات تابعيه في الاستقصاء- هو الذي يزيد من الترابط في المجموعة ويسمح بالاتصال ذي الاتجاهين.¹

والشكل الموالي يوضح نموذج هالبيين في القيادة:

شكل رقم (02): نموذج هالبيين في القيادة

الاهتمام بالمشاعر	عالي	عالي الاهتمام بالمشاعر	عالي الاهتمام بالمشاعر
	منخفض	منخفض الاهتمام بالمشاعر	عالي الاهتمام بالمشاعر
		عالي الاهتمام بالمشاعر	منخفض الاهتمام بالمشاعر
		منخفض الاهتمام بالمشاعر	منخفض الاهتمام بالمشاعر
		عالي	عالي

هيكلية المهام

المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 138.

وقد نتج عن هذه الدراسة أن القادة الذين أظهروا اهتماما كبيرا في بعد البنية الهيكلية (النشاط الموجه نحو العمل)، كانوا محطّ تقدير رؤسائهم لهم فضلا عما امتازوا به من أداء ممتاز، لكنهم في الجانب الآخر كانوا سببا في تدمير وتسرب العديد من العاملين في مجال العمل. فيما كانت نتائج القادة المهتمين ببعد الاعتبار متميزة برضا العاملين وانسجامهم وانخفاض في نسبة تدميرهم وتسربهم. أما نتائج القادة الذين

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 137.

أظهروا اهتماما بالبعدين معا، فقد كانت متممة برضا القادة والمرؤوسين وقناعتهم. وأظهروا نسبة إنجاز عالية وانخفاض كبير في تدمير المرؤوسين وتسربهم. أي إن الأسلوب الفعال هو الذي يهتم بالبعدين معا.¹

❖ المآخذ:

لقد أوضحت الدراسات التي أجريت لتقييم دراسات جامعة ولاية أوهايو الخاصة بأبعاد السلوك القيادي، بعض أوجه القصور في هذه الدراسات. وقد تبين على سبيل المثال أنها لم تتضمن أخذ متغيرات الموقف في الاعتبار، رغم أهمية هذه المتغيرات في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين متغيرات الفعالية. أما بالنسبة للافتراض القائل بأن القائد يسلك سلوكاً واحداً بالنسبة لكل المرؤوسين، فهو افتراض خاطئ، فقد يكون القائد أكثر حساسية واهتماماً بالأفراد الأكفاء، لكنه قد يبدي حساسية أقل تجاه الأفراد الأقل كفاءة، وبهذا يمكن للقائد أن يمارس أكثر من نمط للقيادة في نفس المجموعة.²

رابعاً: نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل

أو المسماة بنظرية تاننوم وشميت (R.Tannenbaum & W.H.Schmidt) في القيادة، وقد ظهر في عام 1958 في مجلة هارفارد للأعمال مقالا تحت عنوان "كيفية اختيار الأسلوب القيادي" أعده كل من تاننوم وشميت، وقد لاقى هذا المقال بين أوساط المديرين التطبيقيين انتشاراً واسعاً لأنه قدم نموذجاً مختلفاً في مجال القيادة، بدلاً من اختياره لأسلوب القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي، وطبقاً لنموذج التسلسل القيادي الذي وضعه فيما بعد سنة 1973،³ فقد تم منح القائد أساليب عدة يستطيع إتباعها في أثناء تعامله مع المرؤوسين دون وصف أي منهم بالصحة والخطأ؛ حيث أن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والموقف الذي يكون فيه، وعليه فقد حدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متصل أو مستمر، ومعنى ذلك أن القائد لا يختار أسلوباً واحداً بل يكون مرناً بدرجة كافية ليتلاءم مع الموقف.⁴

ولاعتماد أسلوب القيادة الأكثر فعالية وفق هذا الطرح، يجب على القائد أن يأخذ الاعتبارات التالية في الحسبان:⁵

- قوى القائد (شخصيته، قيمه..).
 - قوى التابعين والمرؤوسين.
 - قوى الموقف أو الوضع (طبيعة ودرجة أهمية الموقف الذي يتعين معالجته).
- وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 34-35.

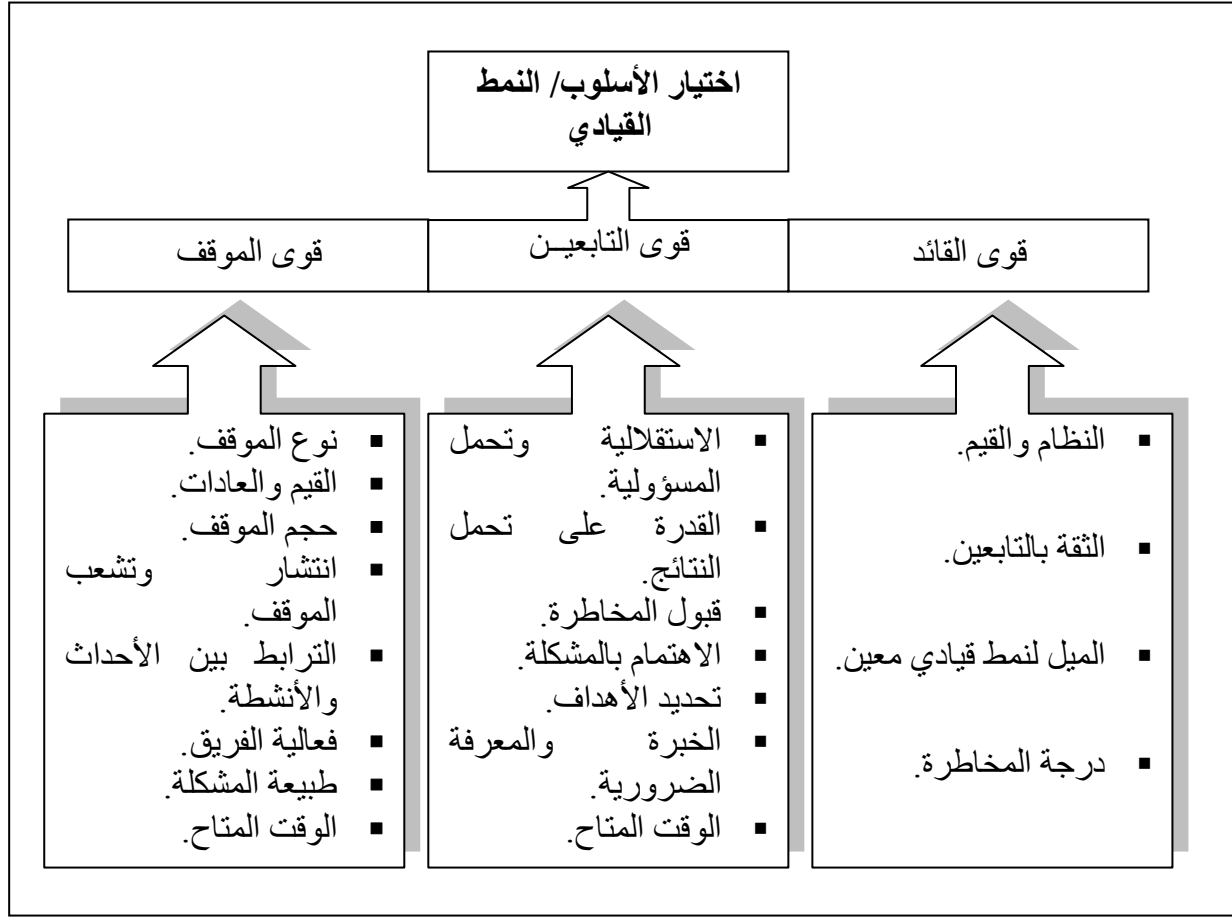
² - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 259-260.

³ - Samir Trigui, Op.Cit, P167.

⁴ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 44-45.

⁵ - Samir Trigui, Op.Cit, P168.

شكل رقم (03): القوى المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة



Ressource :Samir Trigui, Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne, Op.Cit, P168.

ومن الشكل السابق يتبين لنا أن القائد الناجح هو الذي يقدر جيدا الأسلوب الصحيح الذي يتبعه في حالة معينة؛ والنموذج التالي يحتوي على الأنماط السلوكية السبعة المتضمنة للأسلوب القيادي، والتي حددها كل من تاننوم وشميت وهي:¹

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 54.

شكل رقم (04): نموذج تاننبوم وشميت

القيادة المرتكزة على المرؤوسين ← القيادة المرتكزة على القائد

استعمال السلطة من قبل القائد		مجال الحرية للمرؤوسين				
الأسلوب 7	الأسلوب 6	الأسلوب 5	الأسلوب 4	الأسلوب 3	الأسلوب 2	الأسلوب 1
يتخذ القائد القرار ويعلنه على الأفراد	يبيع القائد القرار	يعرض القائد الأفكار ويرحب بالأسئلة	يعرض القائد قراراً أولياً قابلاً للتغيير	يعرض المشكلة ويتقبل الاقتراحات ويتخذ القرار	يرسم القائد الحدود ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار	يطلب القائد من الجماعة العمل ضمن الحدود التي رسمها

المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 55.

وفيما يأتي وصف لهذه الأساليب القيادية:¹

- أ. القيادي التسيبي: وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة.
- ب. القيادي الموجه: وهو النوع المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار.
- ج. القيادي المحلل: وهو النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار.
- د. القيادي الاستشاري: وهو النوع التجريبي الذي يطرح قراراً مؤقتاً قابلاً للتغيير.
- هـ. القيادي المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.
- و. القيادي المساوم: وهو النوع البائع الذي يتخذ القرارات وفتح المرؤوسين بها.
- ز. القيادي المستبد: وهو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها.

❖ المآخذ:

من سلبياته:²

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 55-56.

² - 12manage, Leadership Continuum, http://www.12manage.com/methods_tannebaum_leadership_continuum.html, day: 16/02/2010.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

- يتضمن فقط الخطوة الأولى لتخصيص المهمة لشخص ما، وليس العمليات التالية التي قد تقرر فعالية النتيجة.

- يفترض بأن القائد عنده معلومات كافية لتقرير الترتيب لنفسه أو للفريق.

- يفترض بيئة محايدة بدون روابط سياسية أو اجتماعية.

- يبسط القرارات المعقدة تجاه القائد والتابعين أكثر من الواقع.

خامساً: الشبكة الإدارية لبليك وموتون (دراسات ولاية تكساس)

اتخذ روبرت بليك وجين موتون (Robert Blak & Jane Mouton) النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو وميتشجان الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات، فقد قاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة الغرض منها التعرف إلى الأساليب القيادية المختلفة. وقد حازت هذه الشبكة على شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة، فضلاً عن أن استخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض تحسين فاعليته باعتباره قائداً،¹ وقد استطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما: الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج (الاهتمام بالعمل)، حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانيين نمطا قياديا، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية،² كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (05): الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون



المصدر: ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 37.

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 36.
² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 138-139.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف، كالاتي:¹

1. **القائد التسيبي (1.1):** هنا لا يتهم بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء، ويمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.
2. **القائد الإنساني (1.9):** يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، ويؤدي القائد دوره وكأنه في نادي اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.
3. **القائد المتسلط (9.1):** على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتماماً عالياً للعمل ومتطلباته والإنجاز، ويرى أن العاملين مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادل الإنجاز بالمرتبات والأجور، وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحاً في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.
4. **القائد المتوازن (5.5):** هنا يعطي القائد اهتماماً وسطاً ومتوازناً لكل من العاملين والإنتاج، فهو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعاً أو استثنائياً.
5. **القائد المثالي أو المتكامل (9.9):** هنا يكون هذا النمط مثالياً حيث يعطي اهتماماً عالياً لكل من الأفراد والإنتاج، ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي يتحقق نجاح وأداء متميز للمنظمة.

إن اهتمام القائد بهذين البعدين غير متكافئ دائماً، فقد يُظهر قسم من القادة اهتماماً أقل من غيرهم بالعمل، في حين يبدي آخرون اهتماماً أقل من غيرهم بالمرؤوسين. ويستخدم خبراء التطوير التنظيمي أفكار هذه الشبكة أساليب تعليمية للتعرف إلى نوعية الأساليب القيادية المساندة في المنظمة التي يتعاملون معها، ومن ثم العمل على تطويرها.²

❖ المآخذ:

غير أن سعد بن عبد الله الكلابي أوضح أن بعض الباحثين أمثال كير وشرايشيم (Kerr & Schriesheim, 1974) وجدوا أن هناك سلوكاً قيادياً مهماً لم تتطرق إليه الدراسات - وهو السلوك القيادي الذي يركز على التطوير، ويتضمن عدة عناصر سلوكية منها: المخاطرة، تطوير الرؤية، الهدف، التغذية العكسية.

وأن هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً بين السلوك القيادي التطويري وبعض المتغيرات التابعة مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية مع المدير. ومع ذلك ساد في السبعينات الميلادية افتراضاً مؤداه إذا اهتم القائد بكل من مشاعر العاملين وتنظيم العمل بدرجة عالية فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع الفعالية الإدارية.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 436.

² - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 37.

غير أن الأبحاث التي حاولت الربط بين السلوكيات الإدارية والفعالية متناقضة وربما يعود ذلك إلى عدم بحث العوامل المؤثرة على وجهتي نظر الرؤساء والمرؤوسين أثناء تقديم النمط القيادي للرؤساء.¹

سادساً: دراسة بورز و سيشور

بعدما حاول ليكرت أن يدمج شتات نتائج دراسات ميتشجان، قامت بعد ذلك دراسات أخرى لدمج دراسات أوهايو وميتشجان في نموذج نظري واحد، حيث حاول بورز و سيشور (Bowers & Seashore, 1966) دمج دراسات جامعة أوهايو والدراسات الأولية لجامعة ميتشجان، فنظرية بورز و سيشور أعادت مفهوم نتائج المجموعتين من الدراسات واقترحت النظرية أربعة سلوكيات قيادية، وهي كالتالي:

أ. المساندة،

ب. تسهيل التفاعل،

ج. التركيز على الهدف،

د. تسهيل العمل،

وقد دعمت نتائج دراستها نوعاً ما فرضيتهما التي نادى بوجود علاقة سببية بين السلوك القيادي والأداء الوظيفي، حيث افترضاً أن السلوك القيادي يؤدي إلى الأداء الوظيفي وليس العكس، ولكنهما لم يختبرا هذه العلاقة السببية.²

والخلاصة هي أن نقطة قوة مناقشة بورز و سيشور تمثلت في تركيزهما على الحاجة لقياس السلوك القيادي لدى المرؤوس منها هي الحاجة لقياس السلوك القيادي لدى الرئيس، ولم يكن تركيزهما فقط على فعالية القائد (كفرد)، ولكن على الفعالية القيادية (كعملية).³

❖ المآخذ:

إن نموذج بورز و سيشور المقترح كان له أيضاً بعض التشابه مع دراسات أوهايو وميتشجان، لذا فإن مجمل المآخذ التي وجهت لهما كانت دوماً تجمع نتائج دراستهما مع ما تقدم من نتائج دراستي أوهايو وميتشجان، أي إهمال عامل الموقف في إيضاح مفهوم وأبعاد القيادة باعتبار - دراسة بورز و سيشور - أنها ركزت على القيادة كعملية وليس على القائد كفرد فقط، بالإضافة على عدم تجلي فحوى العلاقات السببية بين عناصر القيادة - على أساس أنها عملية - .

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 24-25.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 27-28.

³ - نفس المرجع السابق، ص 28، بتصرف.

الفرع الثاني: مآخذ المدخل السلوكي في القيادة

إن تصور القيادة ووصفها بأنها عبارة عن "سلوك" وليس "سمات" قادة سوف يسمح لنا بإدراج أعضاء آخرين في مجموعة العمل للمساهمة في "العملية" القيادية جنباً إلى جنب مع القائد المعين من قبل التنظيم، وهو ما نادى به أنصار هذا المدخل، ومع ذلك فإن المئات من الدراسات السلوكية في القيادة، أظهرت نتائج متناقضة أكثر من كونها متناسقة. ويرجع السبب في ذلك لصعوبة وتعقيد مفهوم القيادة (كما أشرنا في المبحث الأول - الفصل الأول).¹

حيث أن إغفالها للموقف، جعلها موضع نقد شديد، ففي الدراسة التي أجراها أوكلاندر وفليشمان (Oaklander and Fleishman) حين قاما بالمقارنة بين أنماط السلوك القيادي لقادة المستشفيات الحكومية والخاصة، اتضح أن السلوك القيادي للمستشفيات الحكومية يظهر فيه القائد درجة عالية من التشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين، ويقدم لهم التسهيلات اللازمة في العمل، وتتوافر فيه القدرة على المبادرة والابتكار، في حين أن النمط القيادي المرغوب في المستشفيات الخاصة هو الذي يظهر القائد فيه قدرة عالية على المبادرة والابتكار وقدرة على البناء، ولم تظهر نتائج الدراسة أن قادة المستشفيات الخاصة يظهرون درجة عالية من التأييد والتشجيع والتقدير لعمل مرؤوسيهم وأدائهم.

وهذا يعني أن سلوك القائد يختلف باختلاف الموقف، مما يشير إلى وجود بعض القصور في النظريات السلوكية بمفهومها الغربي، بحيث لا يسمح بتعميمها، مثلها مثل مدخل السمات.² ولعل دراسة تأثير الحالة والمتغيرات الموقفية التي تتفاعل مع السلوك القيادي والقيادة ككل في المبحث الموالي، يتيح لنا فرصة لفهم جوهر القيادة من منظار آخر.

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومدخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 28.

² - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 78-79.

المطلب الثالث: المدخل الموقفي للقيادة

لقد دفع فشل دراسات خصائص القائد ودراسات أنماط القيادة -كما أشرنا- في تقديم افتراضات عن محددات فعالية القيادة التي تقوم على أسس منهجية سليمة، عددًا من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية جديدة، وهي أن فعالية القيادة تتحدد بناءً على متغيرات الموقف. فقد أكدت هذه الدراسات على أن تغير الموقف، يتطلب أدواراً قيادية وأنماطاً للقيادة مختلفة، وبالتالي تحتاج إلى قادة مختلفين.¹

الفرع الأول: أهم نظريات المدخل الموقفي للقيادة

سوف نعرض أهم الاتجاهات التي ظهرت لتحديد عناصر الموقف الإداري ومتطلبات كل عنصر، وكيفية إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها، أو التكيف مع المتطلبات إذا لم يكن من الممكن تغييرها.²

أولاً: نموذج فيدلر الموقفي

أسهم فيدلر (Fred Fiedler) في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام 1951 حتى عام 1967.³

حيث قام بوضع أنموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة"⁴، ويعتبر أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي: أن فاعلية القائد لتحقيق أداء عالٍ للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين، إذ يفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي، لأن نمط القيادة يعتبر انعكاساً لشخصيته، لذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد الموقف، ليتناسب مع نمطه القيادي.⁵

وتشتمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين:⁶

- النوع الأول: يركز القائد فيه على العلاقات مع العاملين، وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية.

- النوع الثاني: وهو القائد الذي يركز على المهام.

¹ - رابوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 261، بتصريف.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 234.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 237.

⁴ - نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة: A contingency model of Leadership effectiveness.

⁵ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143.

⁶ - موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 190.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

وقد طور فيدلر أداة أسماها "الزملاء الأقل تفضيلاً" (L.P.C¹)، والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين.² وتنطوي هاته الأداة على تحليل الأساليب القيادية وفق ثلاثة أنواع من المتغيرات الموقفية، هي:³

1. العلاقات بين القائد وعضو التنظيم، وتعني المدى الذي يتقبل فيه أعضاء المجموعة قائدهم.

2. البناء الوظيفي للمهام، ويعني درجة نمطية أو روتينية الوظيفة.

3. سلطة مركز القائد، وتعني مقدار سلطة القائد الشرعية والعقابية والمكافآتية.

ونوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (06): تطابق أسلوب القيادة مع الموقف

الأداء ↑ عالي ↓ منخفض	قائد متوجه للمهام						قائد متوجه للعلاقات	
	ملائم بشكل كبير		وسـط		غير ملائم بشكل كبير			
علاقات القائد بالأعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
هيكلية المهام	مهيكلية		غير مهيكلية		مهيكلية		غير مهيكلية	
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
	1	2	3	4	5	6	7	8

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ص 441.

وطبقاً لتحليل فيدلر فإن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد أو العوامل الثلاثة السابقة مرتفعة، بمعنى أنه إذا كان القائد يلقي قبولا بصفة عامة من المرؤوسين (البعد الأول مرتفع)، وإذا كانت المهام التي تحويها الوظائف مهيكلية بدقة ومعلناً عنها بوضوح (البعد الثاني مرتفع)، وإذا كانت هناك قوة كبيرة وسلطة رسمية قوية ممنوحة للمنصب الذي يشغله القائد (البعد الثالث مرتفع)، فإنه يترتب على ذلك أن الموقف سيكون أكثر ملائمة والعكس بالعكس؛ وافترض فيدلر هو أن ملائمة الموقف مقرونة بنمط

¹ - L.P.C: The Least Preferred Co-worker.

² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143.

³ - موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، مرجع سابق، ص 190.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

القائد تحدد درجة الفاعلية؛ وهو ما يتضح من الشكل رقم (06)، فالتركيز على العمل هو النموذج المفضل عندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة، وعندما تكون عناصر الموقف معتدلة، فيكون الأفضل هو التركيز على العلاقات.¹

❖ المآخذ:

هناك بعض الثغرات المنهجية والانتقادات التي يمكن أن توجه إلى نظرية فيدلر، ومن هذه الانتقادات:²

- أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤاتها إلا في اثنين فقط من المواقف الثمانية التي احتوتها النظرية.

- بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه معاكس لما تتبأ به فيدلر.

- المقياس الذي استخدمه فيدلر لقياس متغير شخصية القائد به كثير من الغموض وعدم الوضوح.

- هناك صعوبة في تعميم نتائج النظرية، نظراً لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلاً واقعياً للمجتمع.

وبصفة عامة فإن هناك شك فيما تقدمه النظرية من تنبؤات وفروض، حيث أنها تعاني من نقائص وقيود متعددة، ومشاكل قد تحد من فائدتها واستخدامها.

ثانياً: دراسات روبرت جولمبيوسكي

يعتبر التحليل الذي قدمه جولمبيوسكي (Gelembiewski,1961) للمدخل الموقفي من أحسن التحليلات التي قدمها كتاب الإدارة لشموله وواقعيته، ويرى أن أهم هذه الظروف التي تؤخذ في الاعتبار في القيادة ما يلي:³

أ. شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية، بل إنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا مُنحوا حرية أكبر.

ب. خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون وتناسبه القيادة التسلطية، أما العمل المعقد والذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل، ويحتمل أكثر من حل واحد، فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ج. أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات:

1. أدوار خاصة بالقائد، كتحديد الأهداف العامة للتنظيم (بلائمها نمط القيادة التسلطية)؛

1- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143-145.

2- راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 264-265، بتصرف.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 226-227.

2. أدوار خاصة بالمرؤوسين، مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها (بلائمها نمط القيادة الحرة)؛

3. أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه، وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما، مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لعدة سنوات (بلائمها نمط القيادة الديمقراطية).

د. خصائص جماعة العمل: فالجماعة العاملة تخلق بنفسها ولنفسها قواعد وأهدافاً، ولذلك فهي تلعب دوراً كبيراً في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.

❖ المآخذ:

بالرغم من أن هذا التحليل بما فيه من تصورات، قد قدم أمثلة يمكن للقادة الاسترشاد بها لتحديد متطلبات الموقف، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم معها، ويكفل بالتالي فاعلية القيادة، إلا أن تحليل جولمبيوسكي للعوامل والظروف التي يجب على القائد أخذها في الاعتبار لم يحدد النمط القيادي الملائم لأي موقف من المواقف المعينة.¹

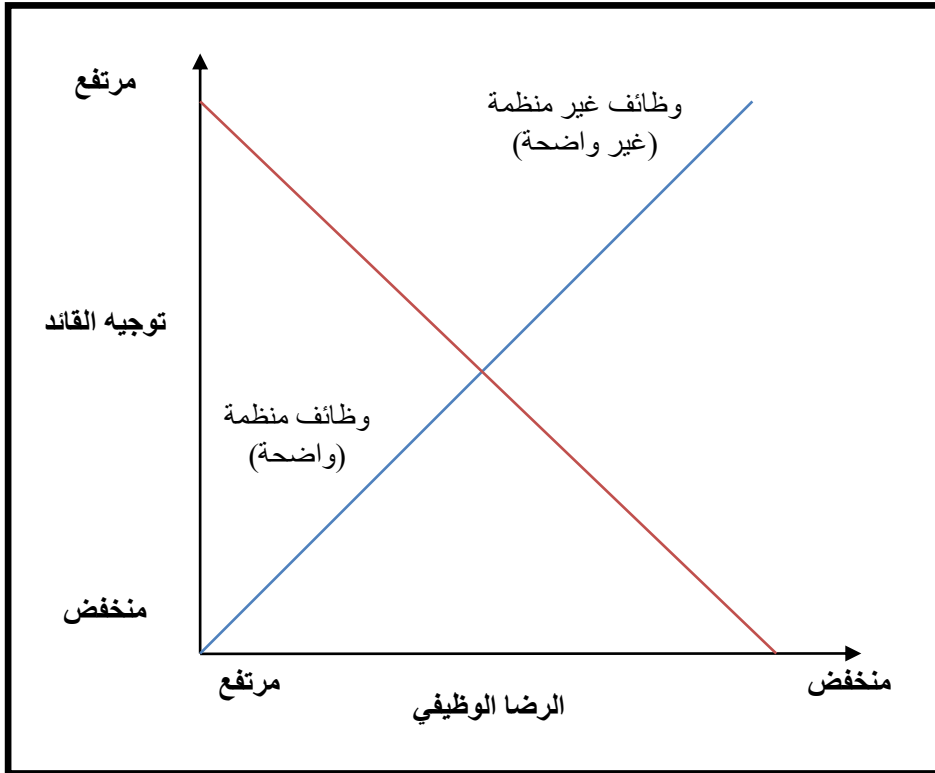
ثالثاً: نظرية هاوس (المسار - الهدف)

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس (Robert House) سنة 1971 ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974، محاولة للربط بين السلوك القيادي والدافعية ومشاعر المرؤوسين، كما يعد امتداداً للنظرية الموقفية لفيدلر، ولكنها تميزت عنها بأنها استخدمت نظرية الدافعية من ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى.

ومصطلح "المسار-الهدف" (Path-Goal) مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفعالين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين، من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق.² والشكل التالي يوضح نموذج "المسار-الهدف" في القيادة:

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 364، بتصرف.
² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 153.

شكل رقم (07): نموذج "المسار-الهدف" للقيادة



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 155.

وكما هو موضح من الشكل فإذا كان القائد يرغب في الرضا الوظيفي العالي للتابعين، فعليه أن يقدم توجيهها عاليا للوظائف غير المنظمة (غير الواضحة) وتوجيهها منخفضا في الوظائف المنظمة (الواضحة)، وتؤمن هذه النظرية بأن النمط القيادي قابل للتغيير من قبل القائد وذلك لملائمة خصائص المرؤوسين ومتغيرات البيئة، لضمان الفعالية القصوى للقيادة وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسة من السلوك القيادي،¹ مبينة في الجدول التالي:

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 155.

جدول رقم (07): الأنماط القيادية وفق نظرية "المسار-الهدف"

النمط القيادي	الوصف
التوجيهي	- يحدد القائد لتابعيه ما هو متوقع أن ينجزه كل منهم. - يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل. - يحدد لهم كيفية الأداء. - يوفر خطط النشاطات. - يوضح التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.
الداعم	- يكون القائد صديقا للتابعين ونموذجا إنسانيا يلبي حاجات ورغبات التابعين. - يعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعون.
المشارك	- يتشاور القائد مع التابعين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم مع أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات.
التوجه نحو الإنجاز	- يضع القائد أهدافا متحدية ويتوقع من التابعين إنجازها بمستوى عالي. - يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء. - تتوفر الثقة العالية بينه وبين التابعين. - يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 20-21.

وتشير العديد من الدراسات التي تمت حول نظرية "المسار-الهدف" إلى أنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من قبل القائد نفسه في مواقف مختلفة. وتتعارض هذه النتائج مع مفهوم فيدلر الخاص بأحادية أبعاد سلوك القائد، وتشير إلى قدر من المرونة أكثر مما هو موجود في النموذج الموقفي.¹

❖ العوامل الموقفية في نظرية "المسار - الهدف":

هناك عاملان في نظرية المسار-الهدف يعتبران عاملين موقفيين، لأنهما يلخصان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المرؤوسين وهذان العاملان هما المرؤوسين وبيئة العمل، حيث يتمتعان بمجموعة من الخصائص تتمثل في:²

أ. خصائص المرؤوسين: هناك خصائص عديدة للمرؤوسين تحدد هذا المفهوم جزئياً، منها:

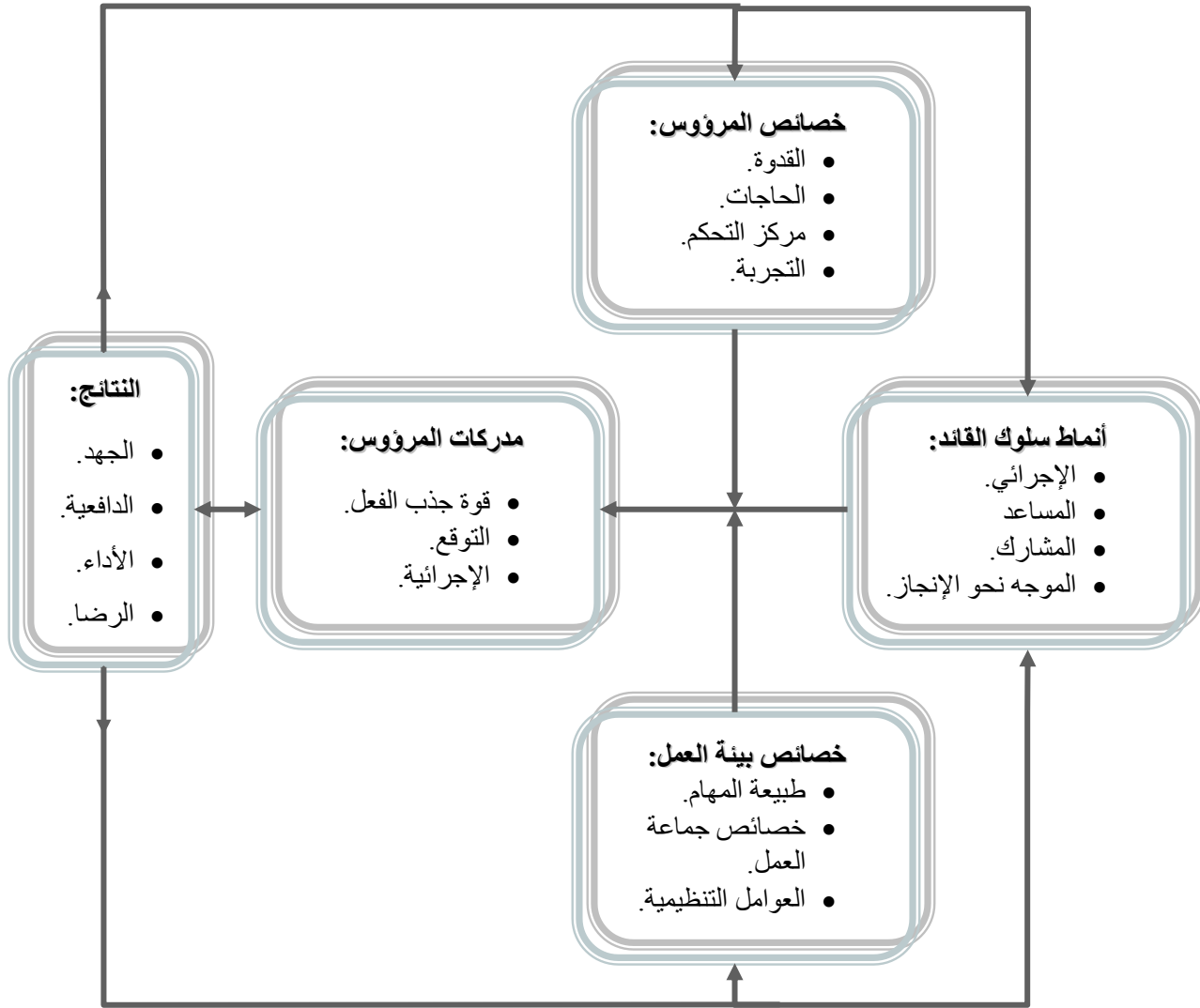
¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 243.
² - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص ص 306-307، بتصرف.

1. **القدرة:** تتمثل إحدى الخصائص الرئيسة في إدراك المرؤوس لقدراته الذاتية، فكما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الإجرائي، إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضروري.
 2. **مركز التحكم:** وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له، وتشير الأبحاث التي تمت حول نظرية "المسار-الهدف" إلى أن الجنبيين¹ (Internals) يرضون عن القائد المشارك، فيما يقنع التبريريون² (Externals) أكثر بالقائد الذي يتجه نحو إصدار التوجيهات.
 3. **الحاجات والدوافع:** قد تؤثر الحاجات التي تسيطر على المرؤوس في سلوك القائد، فيقبل الأفراد أسلوب القائد وفقا لحاجاتهم، فمثلا قد تتأثر حاجات الاستقلال والمسؤولية لدى الفرد بالقائد المشارك بصورة ايجابية أكثر من تأثرها بقائد ذو أسلوب آخر.
 - ب. **خصائص بيئة العمل:** وتتضمن ثلاثة عوامل رئيسية هي:
 4. **مهام المرؤوسين:** تتعلق إحدى أهم خصائص بيئة العمل بطبيعة مهام الفرد، وقد ركز الباحثون بوجه عام، على ما إذا كانت المهام محددة وواضحة أو غير معروفة وغامضة، وافترضوا بأنه كلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو الإجرائي، وكلما كانت المهام روتينية ومحددة زادت درجة رضا الأفراد عن القائد المشارك.
 5. **جماعة العمل:** قد تؤثر خصائص جماعة العمل أيضا على مدى قبول أسلوب معين، وبالرغم من احتمال تلائم أسلوب قيادي معين في مرحلة معينة، إلا أن ذلك لا يعني أن يهمل القائد أيا من عناصر أسلوبه القيادي الأخرى.
 6. **العوامل التنظيمية:** يتعلق هذا العامل بمسائل مثل مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال الموظفين، والمواقف الصعبة، أو ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض.
- ويعرض الشكل التالي نظرية "المسار-الهدف" لفعالية القيادة باختصار، إذ يشير الرسم إلى أن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، ويؤثر في درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التي يمكن أن يفضي إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء.

¹ - الجنبيين: الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم يتحكمون في بيئتهم.

² - التبريريون: الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم لا يتحكمون فيما يحدث لهم وأن ما يحدث سببه الحظ أو القدر.

شكل رقم (08): ملخص لنظرية "المسار-الهدف" للقيادة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 248.

❖ المآخذ:

بالرغم من إضافات نظرية "المسار-الهدف"، إلا أن النظرية تعرضت لبعض الانتقادات ومنها: أن نمط السلوك القيادي لا يفسر إلا جزءاً بسيطاً من الاختلافات في الأداء الفعال للأفراد، وقد يرجع هذا إلى أن نظرية "المسار-الهدف" لم تتضمن في طياتها جميع المتغيرات التي لها تأثير على فعالية السلوك القيادي؛ كما أنه يصعب تعميم نتائج النظرية نتيجة تركيز العينة على الأفراد العاملين بالإنتاج فقط، مع عدم تجانس العينة حيث ضمت مديرين، مشرفين، وعمال غير مهرة.¹

وقد خلص ووفورد وليسكا (Wofford & Liska, 1993) في دراستهما، التي استخدمت طريقة "ما وراء التحليل" في فحص نتائج 120 اختباراً لفرضيات نظرية "المسار-الهدف"، إلى أن النتائج بشكل عام كانت مختلطة وغير متناسقة، بينما خلصت بعض الدراسات المرجعية

¹- راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 267.

(Evans,1996 ;Schriesheim & Nieder,1996) إلى أن الأبحاث التي فحصت هذه النظرية لم تستخدم الاختبارات الإحصائية الدقيقة والمناسبة.

وأخيرا كان بالإمكان أن تعطي نظرية "المسار-الهدف" نتائج أفضل لو أنها اعتمدت متغيرات موقفية أشمل من المتغيرات التي استخدمتها، كما يمكن التلخص من النتائج المختلطة التي قدمتها الدراسات التي سبقتها هذه النظرية، وذلك بانتقاء مقاييس للسلوك القيادي تكون واضحة ودقيقة، بعد فحصها وتخليصها مما يعترضها من شوائب بواسطة النظريات الضمنية في القيادة.¹

رابعاً: نموذج فروم ويتون

تمثل النظرية المعيارية للقرارات القيادية إحدى النظريات الشرطية المعاصرة في القيادة؛ ويختلف هذا النموذج الذي قدمه فروم ويتون (Vroom & Yetoon) عن النظريات والدراسات التي سبقتها في القيادة، باعتبار أنه لا يصف السلوك الفعلي للقائد، بل السلوك الذي ينبغي على القائد أن يسلكه في الموقف المختلفة.

فيحدد هذا النموذج طبيعة القرارات التي يجب أن يتخذها القائد وفقاً لمتطلبات الموقف المختلفة. ويقوم النموذج على فرضية معينة مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف،² ولزيادة فعالية القرار فإن هذا النموذج يقترح في ضوء الموقف، أن يتبنى القائد واحداً من خمسة أنماط لاتخاذ القرار منها: نمطين للقيادة المتسلطة-الأوتوقراطية، ونمطين للقيادة الاستشارية، ونموذجاً للقيادة الموجهة بالمجموعة، وذلك على النحو الذي يعرضه الجدول التالي:³

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 34-36.

² - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 267-268.

³ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 587.

جدول رقم (08): الأنماط القيادية وعملية صنع القرار

نمط قرار القائد	القرارات الخاصة بمشاكل الأفراد	القرارات الخاصة بمشاكل الجماعات
أوتوقراطي المستبد	يُصنع القرار من قبل القائد الإداري مستخدماً المعلومات المتوفرة وقت عملية صنع القرار.	يصنع القرار من قبل القائد الإداري مستخدماً المعلومات المتوفرة وقت صنع القرار.
أوتوقراطي المشارك	يتم الحصول على المعلومات الضرورية من العاملين ومن ثم يصنع القائد الإداري القرار بنفسه وقد يعلم التابعين من حوله ماهية المشكلة.	يحصل القائد الإداري على المعلومات الضرورية من العاملين، ويصنع القرار بنفسه بعد أن يستشير العاملين في البدائل التي يحددها.
استشاري فردي	يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار من خلال ما يطرحونه من أفكار ومن ثم يقوم القائد الإداري بصنع القرار الذي يراه والذي قد يعكس وجهة نظر العاملين.	يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار وفق ما يطرحونه من أفكار، ومن ثم يقوم القائد الإداري بصنع القرار والذي يعكس أو قد لا يعكس وجهة نظر العاملين.
استشاري جماعي	يتم إشراك بعض العاملين في تحليل مشكلة القرار، وبعد تبادل الأفكار والمعلومات يتم صنع القرار سوية بين المدير و العاملين المشاركين، والذي قد يكون في الغالب من ذوي المعرفة.	يتم إشراك العاملين بشكل جماعي من خلال اللقاءات وطرح الأفكار الجماعية ومناقشتها، ومن ثم يتم التوصل إلى القرار الذي قد يأخذ برأي الجماعة كلاً وجزءاً.
قرار جماعي	تفوض مشكلة القرار لواحد من العاملين وتوفر له المعلومات الضرورية، مع منحه الصلاحية لحل المشكلة بنفسه، فهو يصنع القرار و القائد الإداري يصادق عليه.	تفوض مشكلة القرار لجماعة العمل حيث يتم مناقشتها والتوصل إلى البدائل، ومن ثم الإجماع على الحل أو البديل النهائي، ودور القائد الإداري يكون لتنسيق المناقشات وتوجيهها وليس التأثير في رأي الجماعة.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

1. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 588.
2. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص ص 24-25.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

ومن أجل الوصول إلى القرار الأفضل، فإن القائد يحتاج إلى تحليل الموقف واختيار أسلوب القيادة الفاعلة، وما هو مقدار المشاركة التي يجب أن يمارسها أعضاء الفريق في صنع القرار، ويسترشد القائد بأسئلة موقفية ثمانية لتحديد الاحتمال الذي يختاره، وتشتمل هذه الأسئلة على:

1. الجودة المطلوبة (Quality requirement): ما مقدار أهمية الجودة الفنية للقرار؟
 2. الالتزام المطلوب (Commitment requirement): ما أهمية مقدار الالتزام من قبل أفراد الفريق بالقرار؟
 3. المعلومات المتوفرة لدى القائد (Leader information): هل تتوفر المعلومات الكافية لاتخاذ قرار ذو جودة عالية؟
 4. طبيعة المشكلة (Problem structure): هل طبيعة المشكلة واضحة؟
 5. احتمال الالتزام (Commitment probability): يسأل القائد نفسه بأنه إذا صنع القرار بنفسه، هل يلتزم أعضاء الفريق بالقرار؟
 6. تطابق الأهداف (Goal congruence): هل تتطابق أهداف الفريق مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها عند التوصل إلى حل للمشكلة؟
 7. النزاع بين المرؤوسين (Subordinate conflict): هل يتوقع حصول نزاع بين أعضاء الفريق حول اختيار أفضل الحلول؟
 8. معلومات المرؤوسين: هل تتوفر المعلومات الكافية عند أعضاء الفريق لاتخاذ قرار ذو جودة عالية ومهم؟
- وتكون الأجوبة عن كل سؤال من الثمانية إما نعم أو لا، وعندما ينتهي القائد من الإجابة عنها يتوصل إلى قرار ذي جودة عالية وتقبله المجموعة، ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه في اختيار القرار. وهذا ما تظهره شجرة القرار على النحو التالي:

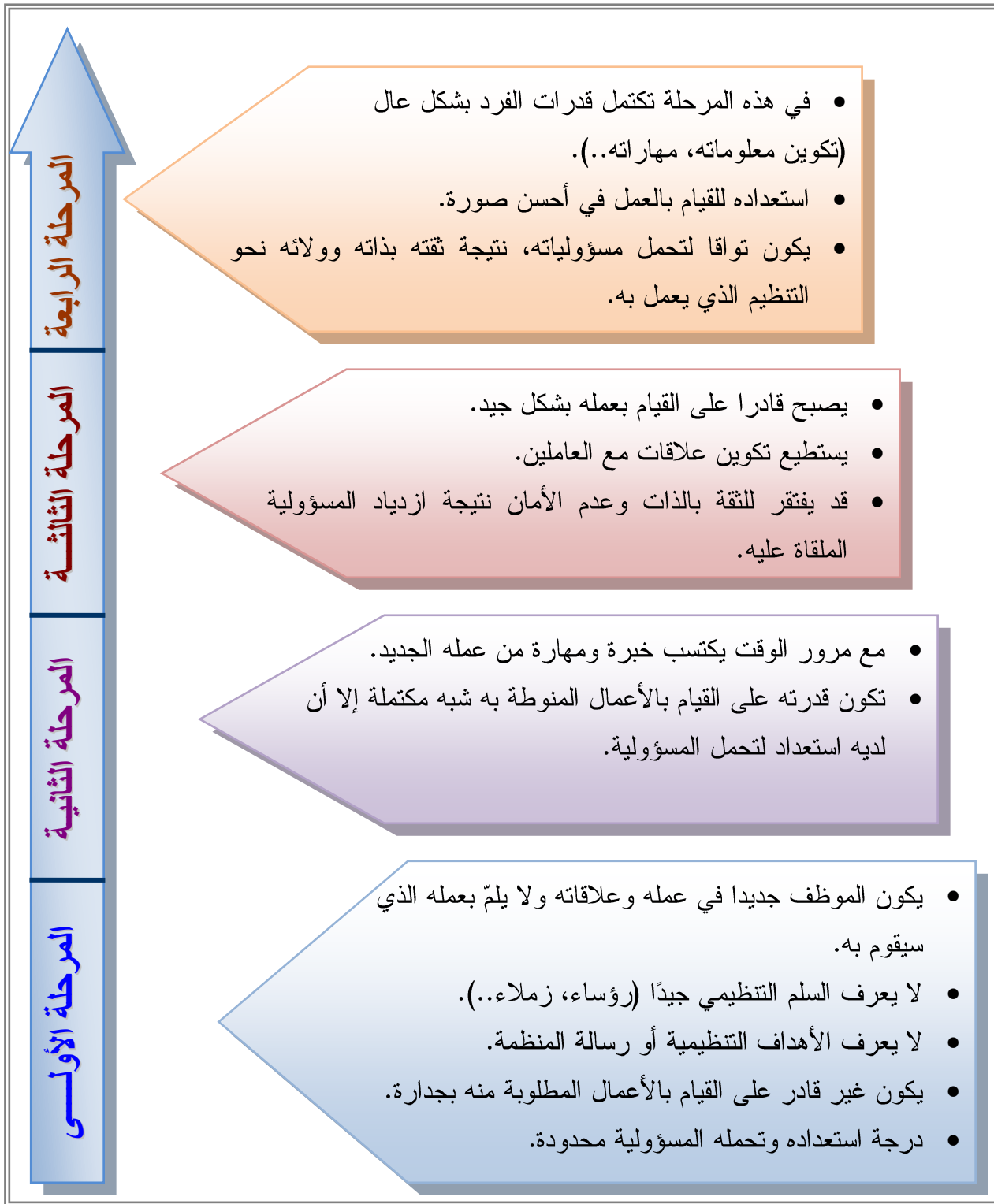
الراهنة" (Heilman & al.,1984,P59)، وفي دراسة حديثة لهانساكر و لاندكامر (Hunsaker & Landkamer,1995) لم يجد الباحثان علاقة معنوية بين السلوك القيادي وبين النمط المتبع في اتخاذ القرارات.¹

خامساً: نظرية الحالات القيادية "هرسي وبلانكارد" (دورة حياة القيادة)

يدعى هذا النموذج أيضاً بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو "نظرية دورة الحياة" (Life cycle Theory)، والتي طورها كل من بول هرسي وكينيث بلانشارد (Paul Hersey & Kenneth Blanchard)، خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو.² والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج التابعين، يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام (القدرات والخبرات والمؤهلات العلمية للموظف..)، والاهتمام بالعلاقات (دافعية الأفراد، ثقتهم بالنفس، رغبتهم في انجاز الأعمال بجدارة..)، وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوس تمر عبر مراحل أربعة أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي، وهي تظهر في الشكل الموالي:

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 38.
² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 149.

شكل رقم (10): مراحل النضج الوظيفي وفق نموذج هيرسي وبلانشارد

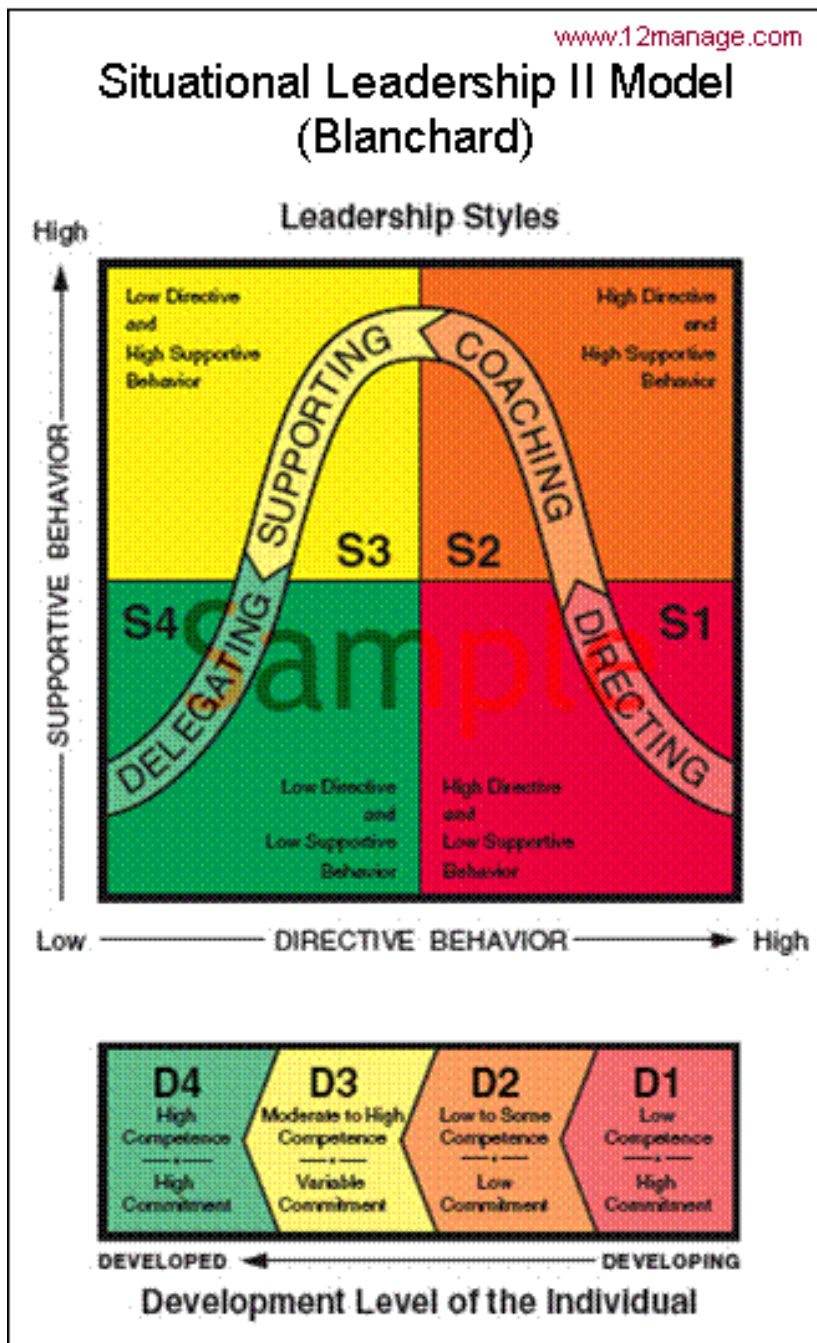


المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 149-150.

وفي حالة تحديد مستوى النضج لدى العاملين فإن القائد يختار النمط السلوكي الملائم، من بين الأنماط الأربعة وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

شكل رقم (11): نموذج هيرسي وبلانشارد



Resource : 12manage, Situational Leadership Model of Blanchard and Hersey, http://www.12manage.com/methods_blanchar_d_situational_leadership.html, day: 23/02/2010.

ويخلص الباحثان إلى أن أداء الموظف سوف يكون عاليا في حالة اتساق النمط القيادي مع مستوى نضج العامل النفسي والعملي، ولذلك يفترض الباحثان أن النمط القيادي الذي يركز على تنظيم العمل يكون هاما في حالة الموظف الحديث التعيين، والنمط الإنساني المتصف بتفويض اتخاذ القرارات يكون هاما وفعالا في حالة النضوج الكامل لدى الموظف.¹

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 38-39.

والجدول التالي يوضح وصفا تفصيليا للسلوكيات والإجراءات المعتمدة في كل نمط من أنماط السلوك القيادي الأربعة وتصورات القائد وفق كل نمط.

جدول رقم (09): وصف السلوكيات القيادية

النمط القيادي	الإجراءات المعتمدة	المعتقدات الفكرية
الإخبار	<ul style="list-style-type: none"> • يركز القائد في هذه المرحلة على المهام وتنفيذها. • تزويد أفراد الفريق بالتوجيهات والتعليمات المحددة والواضحة. • يحدد القائد المشكلة. • يحدد الحلول ويعلن القرار للعاملين لأجل تنفيذه من قبلهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يشعر القائد بأن إشراك العاملين في عملية صنع القرار غير مهم وغير مجدي، ولذلك لا يقدم أي فرصة لذلك.
البيع أو الإقناع	<ul style="list-style-type: none"> • متابعة المهام وعملية تنفيذها. • التركيز على العلاقات ومحاولة بناء الثقة داخل الفريق. • تشجيع البعد الإنساني عند الأفراد وتعزيزه. • الانتقال من إخبار أفراد الفريق بما يتوجب عمله، إلى توجيههم وإقناعهم بتقبل واعتناق الأساليب التي يختارها. • عند اتخاذ القرار يتحمل القائد مسؤولية تحديد المشكلة وصنع القرار النهائي مع محاولة إقناع العاملين لقبوله. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتفهم القائد بأنه لا بد أن تكون مقاومة من قبل العاملين عندما يعلمهم بالقرار، لذلك يحاول البحث عن طرق لتقليل المقاومة وإقناعهم.
المشاورة	<ul style="list-style-type: none"> • عند بلوغ الفريق والأفراد مرحلة النضج الكامل (الاستقلالية في أداء العمل، تحمل المسؤولية..)، يقلل القائد من التركيز على المهام والتركيز بدلا من ذلك على بناء العلاقات داخل الفريق. • يمكن للقائد أن يشارك المجموعة 	<ul style="list-style-type: none"> • يفهم القائد ضرورة استنقاء الأفكار من العاملين، ويعتقد بأن ذلك يزيد في التزام العاملين ودعمهم للحل النهائي.

	<p>والعاملين في اتخاذ القرار ومن ثم يعطي القرار النهائي.</p>	
<p>يعتقد القائد بأن المرؤوسين قادرين على صناعة القرارات ذات الجودة، ويرغبون بعمل الشيء الصحيح.</p> <p>يعتقد القائد بأن الموارد البشرية ستكون مستثمرة بشكل جيد عندما تكون صلاحية صنع القرار ممنوحة لهم.</p>	<p>• عند بلوغ الفريق أقصى درجات النضج، يصبح بمقدور القائد تفويض أداء المهام والمسؤوليات القيادية لأفراد الفريق.</p> <p>• يحدد القائد المشكلة من ثم يشرك العاملين في صنع القرار النهائي.</p> <p>• يفوض القائد المسؤولية الخاصة بصناعة القرار إلى العاملين.</p>	<p>المشاركة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

1. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص ص 27-28.
2. ماجد بن عبد الرحمن البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، منشورة، ص ص 33-34.

❖ مآخذ:

وعلى الرغم من أن هذا النموذج في القيادة قد نال إعجاب المديرين في الواقع العملي، إلا أنه فشل في تقديم دليل يفيد في عمل تنبؤات حول ماهية أنماط السلوك القيادية الأكثر فعالية في المواقف المعنية، وكذلك في التعرف على أفضل نموذج قيادي من هذه النماذج الأربعة بصفة مطلقة.¹

ولعل من أبرز الاقتراحات التي جاءت نتيجة لنقد هذا النموذج، ما توصلت إليه دراسة فيكيو (Vecchio) والتي اقترح من خلالها اختبار هذه النظرية باتجاه بين الوظائف بدلاً من اختبارها باتجاه داخل الوظائف، حيث أشار فيكيو إلى أنه: "في الوظائف المهنية وذات الطابع المتميز بالمهارات العالية يمكن أن تجعل الخبرة والمعرفة من تأثير القائد أمراً غير مهم" (Vecchio, 1987,P450)، وهذه الإشارة من فيكيو تقترح احتمالية استخدام الخبرة والمعرفة - لدى المرؤوسين - كبديل للقيادة، مما يعني بدلاً من النظر للعلاقة بين السلوك القيادي والمتغيرات التابعة كنتائج سلبية، يمكن للباحثين أن يفحصوا احتمالية وجود تأثير خارجي أو ربما وجود بدائل قيادية تؤثر على تلك العلاقة ولم تؤخذ بعين الاعتبار.²

¹ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 592.

² - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 39.

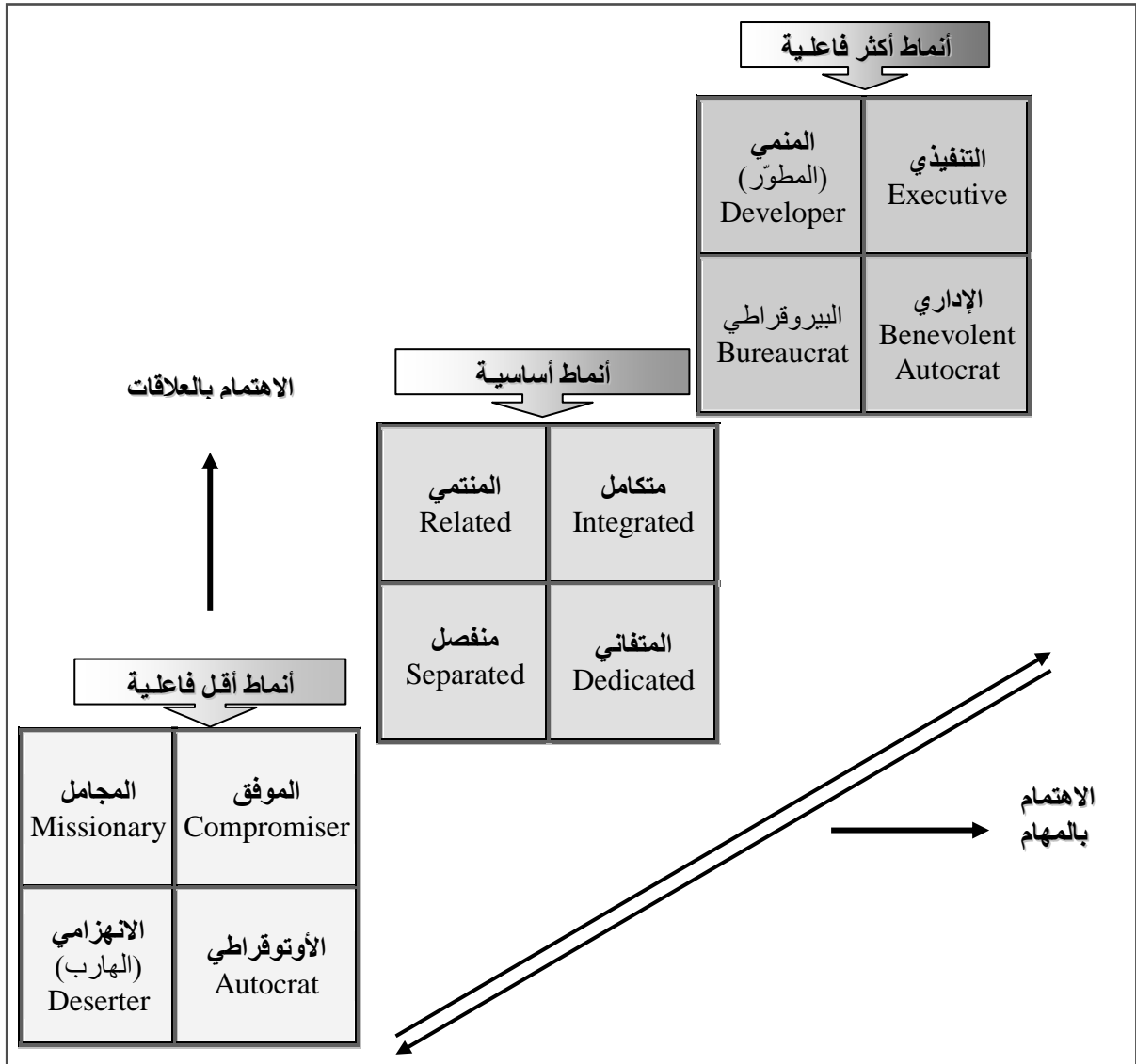
سادساً: نموذج ريدين ثلاثي الأبعاد

قام ريدين (William Reddin) بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بلاك وموتون، وذلك بإضافة بعد الفاعلية إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية، إثر تقديمه لتحليل عميق لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" (Management Effectiveness)، والذي ركز فيه على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة، وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة، حيث يقول بأن الثابت علمياً أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين، ومعرفةً بعد الفاعلية بأنه: "الدرجة التي يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه"، وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط القيادية هي:¹

1. **بعد المهام:** وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهوده وجهود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف.
 2. **بعد العلاقات:** وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد والذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه واحترام آرائهم ومشاعرهم.
 3. **بعد الفاعلية:** والذي يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق القائد من خلاله المهمات والوظائف المنوطة به وبدوره كقائد، فإما أن تكون هناك فاعلية أو لا تكون.
- وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 50.

شكل رقم (12): نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 146.

وقد نتج عن إضافة هذا البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج في الأصل عن أربعة أنماط أساسية، بحيث أن بعد الفاعلية يعمل كمؤشر للأنماط الأربعة التي قد تكون إما أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملاءمتها للموقف، والتي يلخصها لنا الجدول التالي:

جدول رقم (10): الأنماط القيادية الرئيسية الأكثر والأقل فاعلية

الأقل فاعلية		الأكثر فاعلية	بعد الفاعلية الأنماط القيادية الرئيسية	
<ul style="list-style-type: none"> • يظهر عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية. • تأثيره سلبي على روح الفريق. • يعوق الآخرين من إتمام عملهم ويحجب المعلومات اللازمة عنهم. 	الانهزامي	<ul style="list-style-type: none"> • لا يهتم بأمر العمل أو العلاقات. • يخفي عدم الاهتمام وراء الإلتعاب الحرفي للقواعد والتعليمات. • روح معنوية محدودة، وتظهر درجة من الفاعلية نتيجة إلتباعه للتعليمات. 	البيروقراطي	المنفصل
<ul style="list-style-type: none"> • يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار. • لا يخاطر للحصول على الإنتاجية المرغوبة بأي علاقة إنسانية، ويفضل أن يرى كشخص طيب دائما. 	المجامل	<ul style="list-style-type: none"> • يضع ثقته في الأفراد. • يعتقد أن مهمته الأساسية هي تنمية قدرات ومواهب الآخرين. • يهيئ مناخ جيد للعاملين، بتحقيق أعلى درجات إشباع لهم، • قد يرتفع اتجاه تركيزه على العلاقات على حساب العمل وتحضير الرديف المناسب. 	المنمي	المنتمي
<ul style="list-style-type: none"> • يعرف مزايا الاهتمام بالعمل والعلاقات، لكنه غير قادر أو راغب في اتخاذ القرارات السليمة. • أسلوبه الدائم الحل الوسط لا السليم. • يتوجه بالاهتمام للوقت الحاضر، وإهمال الاعتبارات المستقبلية المرتبطة بالإنتاج. • يحاول إرضاء من يملكون السيطرة على حياته المهنية. 	الموفق	<ul style="list-style-type: none"> • يضع ثقته الضمنية في نفسه. • يهتم بالأجل القصير والطويل. • يركز فعاليته على دفع الآخرين لأداء ما يرغب فيه، بغية تقليل مقاومتهم. • يتمتع بمهارة كسب طاعة وولاء مرؤوسيه لتخفيف مظاهر العداء تجاهه. 	التنفيذي	المتكامل

<ul style="list-style-type: none"> • يركز على العمل الحالي فقط. • يعلن عدم اهتمامه بالعلاقات، وبتقته المنخفضة لدى العاملين. • يخافه الآخرون ولا يحبونه، ويعملون تحت ضغطه وأوامره المباشرين. 	<p>الأوتوقراطي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • يرى أن عمله الأساسي توجيه طاقات الآخرين لإنجاز العمل المطلوب في الأجل القصيرة والطويلة. • يدرك أهمية تنوع أساليبه مع الآخرين لتحقيق طموحه في أداء العمل المطلوب. • تتبع فعاليته من تركيزه على العمل والعلاقات معاً. 	<p>الإداري</p>	<p>المتفاني</p>
--	--------------------	---	----------------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 148-147.

ويخرج ريدين من هذا التحليل بنتيجة أساسية مؤداها: أن الفاعلية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه.¹

❖ المآخذ:

ومع أن ريدين قد قدم وصفاً مفصلاً لكل نمط من الأنماط الثمانية، لكن يغلب على تلك الأصناف أنها ذات طابع نظري، حيث لم تعتمد - في جزء منها- على بيانات واقعية، بل نجد أن هذه الأنماط تصف السلوك القيادي ولكنها لا تفسر كيفية حدوثه، فضلاً عن أن البحوث التي أجريت للتيقن من الفروض المستمدة منها أظهرت أن الأنماط ليست فعالة أو غير فعالة في حد ذاتها، ذلك أن فعاليتها مرهونة بخصائص الموقف.²

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 239.

²- ماجد بن عبد الرحمن البهال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 43.

الفرع الثاني: تقييم المدخل الموقفي للقيادة

إن تقييم المدخل الموقفي يتطلب معرفة مدى فائدته في تحديد خصائص القيادة الإدارية، كما يتطلب معرفة أوجه النقد الذي تعرض له.

أولاً: مزايا المدخل الموقفي للقيادة

- يرى نواف كنعان أن المدخل الموقفي تميز بالعديد من النواحي الايجابية ذكر منها، أنها:¹
1. أسهمت إسهاماً بارزاً في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص.
 2. قدمت مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة القائد ومركزه ونجاحه.
 3. قدمت منظوراً ديمقراطياً للقيادة من خلال رفضها للمفهوم القائل بأن "القادة يولدون ولا يصنعون"، وتأكيداً على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية التي يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.
 4. تعتبر ذات طرح تحليلي وتفسيري أوسع للقيادة، من خلال استيعابها لمدخل السمات والصفات القيادية (حيث أنها لم تلغيه نهائياً)، وإضافتها للبعد الموقفي على اعتباره عامل مؤثر في تحديد هذه السمات، هذا الأخير هو من يحدد طريقة النظر إليها.

كما يضيف محمد العجمي إلى ما سبق بضع مزايا أخرى، هي على التوالي:²

1. أعطت الموقف أهمية في صنع القرار.
2. أعطت للتفاعل البناء بين الموقف والقائد والسلوك درجة تأثير كبرى في صنع القرار.
3. اهتمت بنوعية الأفراد داخل المنظمة فكلماً ارتقت المنظمة في أعمالها كانت مواقفها وقراراتها ايجابية والعكس صحيح.

ثانياً: مآخذ المدخل الموقفي للقيادة

ويؤخذ على المدخل الموقفي ما يأتي:³

4. ليس هناك اتفاق حول عناصر الموقف الإداري الذي يمكن على ضوءه تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا،
5. ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي،
6. عدم وجود مقياس محدد للمواقف الإدارية،

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 357-370، بتصرف.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 197.

³ - فهد بن غماس، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، منشورة، ص 22.

7. عدم قدرة هذه النظرية على إيجاد السببية،

8. النطاق الضيق للمتغيرات التي تنظم الأداء.

كما يرى أبو الفضل عبد الشافي:¹

- أن منظور المواقف الحرجة أو الأحداث المفاجئة التي أتاحت وهيأت الفرصة لبعض الأشخاص المغموين لأن يتولوا زمام القيادة، هو نفسه الذي يحد ذلك الترابط بين الموقف وظهور القيادة، فهو لم يكن مطرد الحدوث في جميع الحالات، فالملاحظ أن هناك حالات تضمنت عدداً من المواقف الحرجة، ومع ذلك فلم تسفر تلك المواقف عن ظهور القيادات القادرة على تولي زمام تلك المواقف.

- الظروف والفترات السابقة لها تأثير كبير في تحديد المواصفات والشروط القيادية المطلوبة، ومن ثم فإن لها تأثيرها في تحديد وظهور القائد التالي لها، وعلى ذلك فليس الموقف الحالي وحده هو البعد التفسيري للقيادة، ولكننا نستطيع أن نضيف أن للاعتبارات والظروف التاريخية تأثيرها أيضاً في اختيار وتحديد وظهور القائد.

ويضيف نواف كنعان أن المدخل الموقفي لم يأخذ في اعتباره أهمية دور المرؤوسين كعامل هام في

تحديد الصلاحية للقيادة². ذلك، وقد ضمن محمد العجمي في مآخذ المدخل الموقفي، النقاط التالية:³

1. جعلت صلاحية القرار مرهونة بطبيعة الموقف.

2. تجاهلت الناحية الوجدانية عند القائد.

3. تجاهلت نوعية المجتمع (نامي، متقدم، متقف، أمي).

¹- أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 22، بتصرف.

²- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 381.

³- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 197-198.

المطلب الرابع: المدخل التفاعلي المفسر للقيادة الإدارية

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين - نظرية السمات ونظرية الموقف-، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.¹ وهو ما سنستوضحه من خلال مجموع المطالب التالية والمتناولة ببعض من الإيجاز لأهم النظريات المدرجة ضمن هذا المدخل، ومن ثم التعرض لأهم مميزاته وكذا الوقوف على أهم ما أخذ عليه من نقائص.

الفرع الأول: أهم نظريات المدخل التفاعلي في القيادة

إن من مستلزمات هذه النظريات هي: التكامل بين شخصية القائد وإشباع رغبات أفراد الجماعة وحاجاتهم، معرفة مشكلاتهم، وربط أفراد الجماعة بعلاقات وثيقة، ومعرفة العوامل الطبيعية للجماعة وطبيعة بيئة العمل، أي أنها تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع، وتحقيق أهدافهم، وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم.² ومن أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التفاعلي أو ما يعرف أيضاً بالمدخل التوفيقي، ما سيتم عرضه تالياً:

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي

أو ما يعرف بالنظريات التبادلية في القيادة (Exchange Theories To Leadership)، وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، ويرى بلو (Blau) في ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم له يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 239.

² - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 97.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

وأما جاكوبس (Jacobs) فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.¹

ثانياً: النظرية العزوية (السببية)

إن أول من سعى في تطبيق النظرية العزوية في القيادة هم: (Clader,1977 ; Pfeffer,1977 and Green & Mitchell,1979)، وطبقا إلى كلادار فإن النظرية العزوية تمنحنا نموذجا نرى من خلاله القيادة كمحصلة من "العلوم النفسية الساذجة" (Naive Psychology) للأفراد. وإضافة إلى ذلك فإن النظرية العزوية تعتمد في مفهومها على افتراض أن الأفراد لديهم حاجات طبيعية لتوضيح الأحداث التي تقع من حولهم (Calder,1977)، و"بعد وقوع الحدث، يحاول الأفراد تفسير أسباب وقوعها" (McElroy,1982,P413). ولذلك تفسر النظرية العزوية عمليات بحث الأفراد عن الأسباب التي أدت لوقوع سلوكيات ونتائج معينة، وتركز على إدراك الأفراد للأسباب المؤدية لتلك السلوكيات، وتركز أيضا على طبيعة العملية التي يفسر فيها الأفراد الأحداث التي وقعت بسبب الآخرين أو بسبب أشياء معينة في البيئة والعمليات الفكرية والمعرفية التي تحدد الأسباب تسمى "العملية العزوية".² ولقد عملت على النظرية العزوية في القيادة سلسلتين رئيسيتين من الأبحاث، هما على كالاتي:

أ. السلسلة الأولى من الأبحاث العزوية في القيادة:³ وقد كانت بدايتها في 1977 مع الكثيرين من بينهم راش ولود وبينينغ وطوماس..، حيث ظهرت نتائجهم في محاولة للإجابة على تلك النتائج المتعارضة في الأبحاث السابقة (السلوكية والموقفية)، آخذين في الاعتبار الطريقة التي جمعت بها البيانات، حيث التقديرات المجمععة عن السلوك القيادي (نمط القائد)، ربما تأثرت بمعرفة أداء المجموعة، أين يحاول الأفراد (الملاحظون للسلوك القيادي) إيجاد مسببات لسلوكيات أو لنتائج عمل معينة، حيث يفسرون الأحداث كونها وقعت بسبب أشخاص أو أشياء موجودة في البيئة، ولذلك يربط المقيمون القادة بأداء المجموعة أثناء وصفهم للقادة، ففي الحياة العملية (داخل منظمات العمل) يعرف الأفراد بطريقة أو بأخرى مستويات أدائهم أو أداء مجموعتهم أو القسم الذي يتبعون له، مما يؤثر على وصفهم للقيادة.

¹- أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 33.

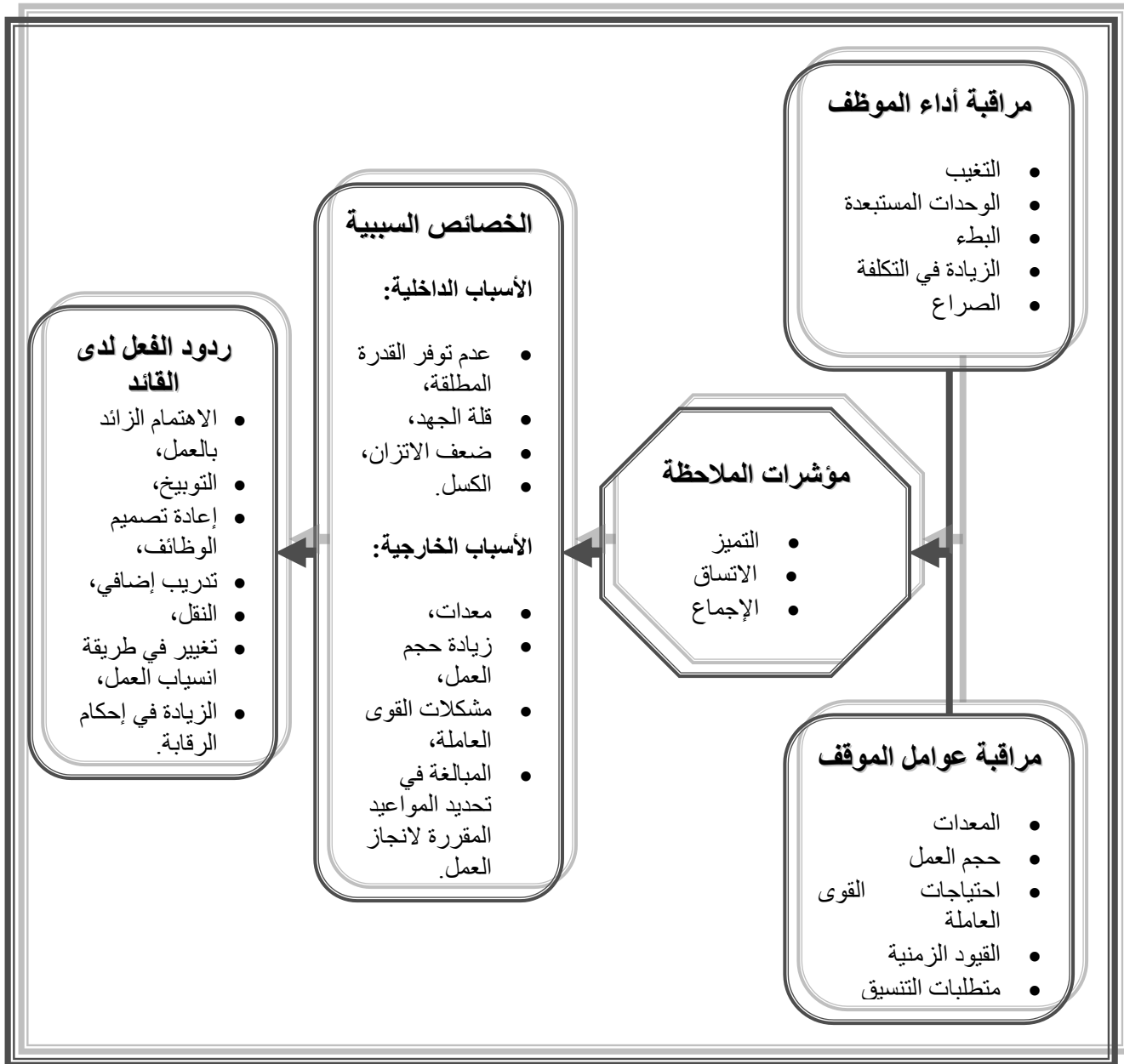
²- سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 53.

³- نفس المرجع سابق، ص 53-60، بتصرف.

ب. السلسلة الأولى من الأبحاث العزوية في القيادة:¹ ولقد انطلقت مع مطلع 1979، واستخدمت هذه الأبحاث العمليات العزوية التي يلجأ لها القادة (الرؤساء والمشرفون) لشرح ردود أفعالهم تجاه أداء مرؤوسيه؛ ولذلك تنظر هذه الأبحاث للقادة كمعالجين للمعلومات كدراسة هاستي (Hastie,1984)؛ لذلك من الممكن أن تقييم القائد لأداء مرؤوسيه أو تقييمه لسلوكه وتصرفاته (أي القائد)، ربما كانت نتيجة للعمليات العزوية البسيطة (السادجة) من قبل القائد. وقد اختبرت إحدى الدراسات (McFillen & New,1979) متغيرات مثل: طبيعة الإشراف والقوة الإشرافية وأداء الموظف، والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على الصفات العزوية للقادة وسلوكهم القيادي؛ فوجد في هذه الدراسة أن أداء الموظف فقط يؤثر دائما في إدراك المشرف لأداء الموظف وفي توزيع المكافآت ونوعية الإشراف اللاحق. ويعرض الشكل الموالي نمونجا مبسطا لنظام النسبة أو العزو، حيث يبدأ النموذج بمجموعتين من الملاحظات، تتعلق الأولى بملاحظة سلوك المرؤوس، وأما الثانية فتخص العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر في مستوى أداء هذا المرؤوس²:

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 57-63، بتصرف.
² - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 311.

شكل رقم (13): نموذج الخصائص السببية للقيادة



المصدر: أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 312.

ويبدو أن هناك ثلاث إشارات أكثر أهمية من غيرها، هي:

1. التميز: وهو درجة تباين استجابة الفرد للمهام المختلفة.
2. الاتساق أو الانتظام: وهو مدى اختلاف مستوى أداء الفرد في عمل ما بمرور الزمن.
3. الإجماع: وهو استجابة الآخرين لنفس المهمة بنفس الطريقة.

لا بد أن إشارات المراقبة هذه توفر للمراقب إمكانية فهم المثيرات المختلفة، فهي تمثل إضافات أساسية للخصائص المسببة للسلوك التي يعتقدونها الشخص، وكما يوضحه الشكل فالخصائص المسببة للسلوك داخلية وخارجية، وهي:

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

ت. الأسباب داخلية: وهي تلك العوامل الكامنة داخل الشخص الذي تتم مراقبته، لذلك فمن الممكن أن يعزى الأداء المنخفض إلى: انخفاض مستوى الدافعية، عدم توفر القدرة، ضعف الالتزام تجاه المنظمة... الخ.

ث. الأسباب الخارجية: والتي تتعلق بعوامل تتجاوز الشخص موضوع الملاحظة، مثل: المعدات غير الصالحة أو الرديئة، زيادة حجم العمل لأكثر من المعدل العادي، نقص عدد العاملين... الخ.¹

❖ المآخذ:

وبالرغم من أن هذا المجال لم يحظ باهتمام الباحثين إلا مؤخراً، إلا أن النتائج التي تم التوصل إليها حتى الآن تشير إلى إمكانية قيام الخصائص السببية بدور رئيسي في تحديد أنماط القيادة التي تم اختيارها، غير أن هناك العديد من المسائل التي تستلزم الدراسة المتكاملة بما في ذلك دقة الملاحظات، كما يجب أن توضح هذه النظرية العوامل الداخلية والخارجية والمصادر المختلفة للمعلومات، كما تظل عملية التفكير بوضوح في عملية التأثير بالنسبة للقادة محط نقاش، خاصة وأن تلك العوامل التي قد تدفعهم للتصرف بطريقة معينة هي ذاتها التي قد تدفعهم للتصرف بطريقة مغايرة، وفي هذا تأكيد على أهمية تحديد إجراءات آلية للتشخيص السليم.²

ثالثاً: النظريات الضمنية

إن هذه النظريات تشترك في كيفية تفكير كل من القادة والأتباع في مفهوم القيادة الجيدة؛ وأفضل ما يقدمه طرح هاته نظريات هو التركيز على أهمية معتقدات الناس حول ما يفعله القادة الجيدين، وكيف يتصرفون، وما الخصائص التي لديهم. فهي تؤثر في كل من الكيفية التي ينظر بها القادة لأتباعهم وما يعتقد هؤلاء حول السلوك المناسب للقائد في حالة معينة. وقد قال باس (Bass, 1990, P375) : "إن العلاقة التبادلية بين القائد والأتباع تتأثر من قبل النظريات الضمنية للقيادة التي يحملونها في رؤوسهم". وللمساعدة على فهم هذه النظريات، ينصح باس الإجابة عن الأسئلة التالية: ما القيادة؟ ما الذي يجعل القائد جيداً؟ ما الذي يفعله القائد الجيد؟ وأي إجابة عن هاته الأسئلة هي صحيحة في نظره، فما هي: "إلا تصورك الضمني لمفهوم القيادة" -على حد تعبيره-، وبالتالي فكل فرد حسب باس لديه نظرية ضمنية للقيادة.

كما يعرفها مايكل مومفورد (Michael D. Mumford) أيضاً، بأنها: "النظريات التي تدرس كيفية وماهية معتقدات الأفراد وافترضااتهم حول القيادة، وتأثير تصوراتهم في فهم السلوك القيادي (سواء كان هذا السلوك باتجاههم أو منهم باتجاه الآخر، وسواء كانوا قادة أو أتباع) تجاه القيادة".³ ومجموع هاته النظريات الضمنية للقيادة لدى الأفراد، يمكن تغييرها على مر الزمن بما أنهم يتعرضون لأنواع مختلفة من:

¹- أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 311.

²- نفس المرجع السابق، ص 311، بتصرف.

³- Michael D. Mumford, **Leadership 101**, Springer Publishing Company, U.S.A, 2009, P 240.

- القيادة الفعالة أو للتأثيرات الاجتماعية والثقافية الأخرى.
- كما أن نظريات الأفراد الضمنية للقيادة تختلف باختلاف الحالات والمواقف، فعلى سبيل المثال: هل ما يجعل رئيساً للبلاد قائداً فعالاً؟ هي الخصائص نفسها والسلوكيات المطلوبة ليكون مديراً جيداً لفريق صغير؟ فالنظرية الضمنية للقيادة تتغير بتغير الموقف القيادي (على سبيل المثال: الرئيس مقابل المدير).
- سياق الموقف القيادي (على سبيل المثال: أزمة مقابل حالات عادية، أو ضمن ثقافة مختلفة).
- الفروق الفردية (القيادات النسائية مقابل الذكور) (Yukl، 2006).
- ومن المهم أيضاً أن نذكر أن النظريات الضمنية للقيادة تتأثر من قبل معتقدات الشخص وقيمه وسماته الشخصية. وهذا يعني أن كل شخص لديه نظريات ضمنية يمكن أن تكون مختلفة عن شخص آخر -سواء أكان قائداً أو تابعاً-.
- ومع ذلك، يجمع الأفراد إطار واحد وهو الثقافة، سواء كانت ثقافة وطنية أو ثقافة شركات ومنظمات، وهاته الأخيرة هي ما يجعل أفراد المجموعة الواحدة ذوي تصور من المحتمل إلى حد بعيد أن يكون متماثلاً، بالنسبة لمفهوم القائد، وما ينبغي أن يفعله، وما الذي يجعل منه قائداً جيداً.
- ومنه تتجلى أهمية النظريات الضمنية للقيادة، لأنها تؤثر على كيفية تقييم الناس لقادتهم، فضلاً عن توقعاتهم للقيادة. ففي نهاية المطاف سوف يكون لهذا تأثير على القيادة -بحثاً وتقييماً-، إذ ينبغي أن تؤخذ تقييمات الأتباع في عين الاعتبار عند البحث ويشمل ذلك سلوكيات قادتهم، والمديرين، أو المشرفين. بالإضافة إلى توقعاتهم: كيف ينبغي للقائد أن يتصرف في حالة معينة؟، كما يمكن أن تؤثر على التحيز المحتمل عند تقديرهم لأداء القائد (Yukl، 2006).
- فعلى سبيل المثال، عندما يكون الأتباع غير قادرين على مراقبة سلوك المشرف عليهم، ولكن في المقابل يطلب رأيهم عن ذلك -السلوك- في دراسة استقصائية، فإنهم سيستخدمون نظريتهم الضمنية للقيادة لملء الفراغات أو المعلومات الناقصة. فإذا كانوا يعتقدون أن قائدهم عموماً هو قائد جيد وشخصيته قوية، فمن المرجح أن يصفوه أيضاً بالذكاء، النزاهة، والخلق، على الرغم من أنه قد لا يكون لديهم فرص عديدة لرؤية هذا من القائد وإثبات تلك الصفات. لذلك، فمن الأهمية بمكان أن ندرس النظريات الضمنية للقيادة عند إجراء البحوث حولها.¹

❖ المآخذ:

لقد أشار كل من ويس وأدلر (weiss & Adler, 1981)، في نتائج ما قاما به من أبحاث ودراسات حول النظرية الضمنية للقيادة، بأن إعادة الإدراكات حول سلوك القائد لا تختلف باختلاف التعقيد الفكري فقط، وأن نتائجها لا تثبت أن النظريات الضمنية تتطابق مع الواقع، حيث أن إثبات مصداقية

¹- Michael D. Mumford, Op.Cit, P 159-161.

النظريات الضمنية سوف نحصل عليه بطريقة مقنعة إذا طورنا مقاييس خاصة لقياس الواقع والحقيقة (Eden & Leviaten, 1975).

وتقترح هذه الدراسة أن يطور الباحثون في الأبحاث المستقبلية مقاييس للنظريات الضمنية، وأن توضع هذه المقاييس في الاستبانات التي تقيس الأنماط (السلوكيات) القيادية وتقييم أداء المرؤوسين، وإذا تم عمل ذلك فيمكن أن نفحص العلاقة بين سلوكيات القادة وأداء مرؤوسهم.¹

رابعاً: نظرية القيادة التحويلية

كان جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) أول من طرح مفهوم القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" (Leadership, 1978). وقد عرفها على أنها: "علاقة من التحفيز والارتقاء المتبادل، الذي يحول الأتباع إلى قادة وزعماء، وذلك بتحويل العوامل الأخلاقية".

زيادة على ذلك، ذهب بيرنز في التحديد أكثر من ذي قبل، مشيراً إلى أن: "ما يحدث بين واحد أو أكثر من الأفراد، هو اشتراك شخص مع الآخرين - في مثل هذه الطريقة التي تجمع القادة والأتباع- لتحقيق مستويات أعلى من التحفيز ودرجة أعلى من الأخلاق.."².

وقد اعتمد بيرنز على حركة علم النفس الإنسانية في كتاباته حول القيادة التحويلية، لاقتراح نموذج القائد التحويلي، الذي: يغير، يرفع، ويحفز القيم والأهداف للأتباع بغية تحقيق تغيير كبير في الأداء. واقترح أن هناك قوة خاصة تتطوي عليها القيادة التحويلية، وهي اعتماد القادة على المبادئ، التي قد تحول في نهاية المطاف كل من القادة والأتباع، إلى فريق عمل تجمع بينهم القيم المشتركة والنموذج التفاعلي لها.³

كما ويرى بيرنز أن قوة السلطة في القيادة التحويلية أكثر نبلا واختلافاً عن القيادة الكاريزمية، وهو ما أسماه "بالقيادة البطولية" أو "القيادة التنفيذية" أو "قيادة الأعمال". وعلى الرغم من هذا، فإن ما يثير الدهشة هو أن معظم تطبيق عمل بيرنز تم في هذين النوعين من القيادة، دون الأخذ بالمنحى العام للقيادة التحويلية.

بينما قام برنارد باس بتطوير مفهوم القيادة التحويلية لبيرنز في القيادة، إذ إن الأداء في القيادة التحويلية -أين تحول أتباع الزعيم يفوق التوقعات - يتجه نحو التأثير على الأتباع وذلك في اتجاه واحد، على عكس التصور الذي يراه بيرنز بأنه يحتمل أن عملية التأثير في بين القائد والأتباع ذات اتجاهين. ومع ذلك، تعامل باس مع التحول من نمط القيادة التنفيذية التي تضم التغيير الاجتماعي، وهو جانب من الجوانب المفقودة ضمن عمل بيرنز. إلى ما عرّف حالياً بالقيادات التحويلية، والتي قد تتمثل مهامها داخل المنظمة في:

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 66-67.

² - Bolden.R, Gosling.J, Marturano.A, & Dennison.P, A review of leadership theory and competency frameworks, Centre for leadership Studies, University of Exeter, U.K, 2003, P14.

³ - Bolden.R, & others, Op.Cit, P15.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

- توسيع محفظة الأتباع بما يتماشى واحتياجات المنظمة (والمحفظة هنا هي لفظ ذو استخدام استراتيجي في دلالة سياقية على أهمية الأتباع للقيادة الإدارية ودورهم الاستراتيجي الذي يلعبونه داخل المنظمة).
- تحويل الأتباع لمصلحة قيادة المنظمة.
- زيادة ثقة الأتباع.
- رفع توقعات الأتباع بأداء القيادة الإدارية وبالتالي بأداء المنظمة.
- زيادة قيمة نتائج القائد المخصصة للأتباع ضمن مخطط أدائه.
- تشجيع تغيير السلوك.
- تحفيز الآخرين لتحقيق مستويات أعلى من الشخصية (حسب ماسلو "تحقيق الذات").

كما أدمج كل من تيشي وديفانا في كتابهم "القيادة التحويلية"، مزيد من أعمال بيرنز وباس في سياقات العمل التنظيمي؛ ووصفوا بأن الطبيعة المختلطة للتحويل القيادي لا تعود إلى الكاريزما فقط، بل هي عملية سلوكية قادرة على توحيد مجريات العمل التنظيمي بكل عناصره والاستفادة منه في نسق متكامل، بدل تركها تتحرك في أنساق متنوعة وأحياناً متباينة.

واقترح باس مع زميله أفوليو (Avolio)، أثناء كتابتهما لبعض الأبحاث: "أن القيادة التحويلية هي النموذج الأقرب للقيادة الأولى (الأفضل)، فالناس تصف قادتها بمثالية، آخذة في عين الاعتبار أن على القيادة تقديم نموذجاً يحتذى به، مع المرؤوسين تحديداً".¹

وتجدر الإشارة إلى أن القيادة التبادلية هي النموذج التقليدي للقيادة التحويلية، بل إنها تعتبر جذورها من وجهة النظر التنظيمية أو الإدارية. إذ يشير ستيفن كوفي في كتابه "القيادة المرتكزة على المبادئ" إلى أن القيادة التحويلية تركز على مضمون أفضل، حيث عرض التناقض بين الاثنتين، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

¹- Bolden.R, & others, **Op.Cit**, P15-16.

جدول رقم (11): مقارنة بين القيادة التبادلية والتحويلية

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
<ul style="list-style-type: none"> • معنى القيادة يقوم على حاجة الفرد للحصول على انجاز المهمة وكسب العيش. • القائد مشغول مع السلطة والموقف والسياسة والإكراميات. • يعايش القائد شؤون المنظمة يوميا. • يعتمد القائد في البيانات على المدى القصير الذي تم التخطيط له. • يركز القائد على القضايا التكتيكية. • يعتمد القائد على العلاقات الإنسانية لتلبيين التفاعل بين البشر. • تهتم القيادة بالتوقعات ودورها للسعي إلى العمل على نحو فعال، في إطار النظام الحالي للمنظمة، كما وتدعم القيادة الهياكل والنظم التي تعزز مستوى الأداء، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، وضمان الأرباح على المدى القصير. 	<ul style="list-style-type: none"> • القيادة تقوم على معنى ما يحتاجه الفرد العامل. • القائد مشغول بالمقاصد السلوكية والقيم والأخلاق. • يتجاوز القائد الروتين اليومي. • القائد هو الموجه نحو الأهداف الطويلة الأجل دون المساس بالقيم والمبادئ الإنسانية. • يركز أكثر على الخطط والاستراتيجيات. • إطلاق الطاقات البشرية -- تحديد وتطوير المواهب الجديدة. • التصاميم، إذ يصمم القائد الوظائف أحيانا أكثر من مرة لجعلها ذات معنى وتحفيز للأفراد. • القيادة تؤيد الهياكل والنظم الداخلية لتعزيز القيم والأهداف الشاملة.

Ressource : Bolden.R, Gosling.J, Marturano.A, & Dennison.P, **A review of leadership theory and competency frameworks, Op.Cit, P16.**

إذن، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة على الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين.

والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية، لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع، عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً.

كما أن القيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة، فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها، وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية.¹

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 447.

❖ المآخذ:

يرى كل من طارق السودان وفيصل باشر اهيل في كتابهما (صناعة القائد، ص111)، التالي: "بالرغم أن هذه النظرية تعتبر من أكثر النظريات قبولا في الوقت الحالي إلا أن الدراسات غير حاسمة في أن القائد التحويلي هو الذي يصنع النجاح، بل أحيانا يقوم المحللون بتفسير النجاح بأن سببه القائد التحويلي ولا ينسبون الفشل إليه.

ولعل من المنهجية الأكثر علمية هي أن تتم دراسة التجارب الناجحة وتقارن بالفاشلة ومن ثم دراسة مدى تطبيق القائد في الحالتين لهذه النظرية (أو غيرها) لنستطيع قياس مدى نجاحها، وهذا ما لم يتم حسب علمنا حتى الآن".

ويضيفان: "أن التعميم بأن كل قائد تحويلي سينجح في كل الأحوال تعميم بحاجة إلى إعادة نظر، ولعل الأمر مناسب لحالات معينة دون غيرها (كما هو الحال في باقي النظريات)".

بل ويظن أن القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية فقط، عند:

- تأسيس المنظمات.

- عند فترات الانتقال والتغيير.

- عند المصائب والكوارث.

الفرع الثاني: تقييم المدخل التفاعلي في القيادة

مما تقدم نخلص أن المدخل التفاعلي قدم إسهامات إيجابية عديدة، من أجل فهم أعمق للقيادة الإدارية، غير أن ذلك لا يخلو من بعض المآخذ أيضاً:

أولاً: مزايا المدخل التفاعلي في القيادة

من بين أهم مزايا هذا المدخل ما سنورده تالياً:¹

1. لم ينكر أهمية المداخل السابقة، بل حاول الجمع بينها من منطلق عدم كفاية أي منها بمفردها لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

2. أوضح هذا المدخل أن النجاح في القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ليس فقط مع متطلبات الموقف، بل أيضاً مع حاجات المرؤوسين وتوقعاتهم.

3. أعطى إسقاط واقعي منطقي في آن واحد، إذ يربط نجاح القائد من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، ومن ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

4. التركيز على البيئة الاجتماعية، وتوجيه اهتمامات الباحثين في الوقت الحاضر إلى إيجاد أساليب لاختيار القادة لا تقوم فقط على قياس السمات الشخصية في مواقف معينة، وإنما النظر لهاته السمات في إطار البيئة الاجتماعية.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 381-382، بتصرف.

ثانياً: مآخذ المدخل التفاعلي في القيادة

1. إن منظور التفاعل الذي تقوم عليه نظريات المدخل التفاعلي بين مكونات القيادة الرئيسية، يفترض وجود عناصر أو متغيرات لكل منها إرادته، وهو ما يحول المجال القيادي إلى سباق خاضع للمحاولة و الخطأ.
2. ركزت على الإدراك المعرفي لمفهوم القيادة مقابل تركيز المداخل الأولى على الجانب السلوكيات والخصائص الفعلية والموقفية للقادة.
3. عدم إدراجها لنسق متكامل لجوهر العملية القيادية واعتماد كل دراسة على نتائج أبحاثها على حدى، وذلك دون أن ننسى ما تقدم من مآخذ تم التنويه لها بالنسبة لكل نظرية ودراسة -سابق عرضها من قبل-.

ويضيف علوي عبد الله الطاهر قائلاً: "على الرغم من أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجالي القيادة والإدارة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن خصائص أخرى تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وإغنائها بخصائص جديدة".¹

¹ - علوي عبد الله طاهر، الأتمودج القيادي التربوي الإسلامي، ص ص 102 - 103.

خلاصة الفصل:

يمكن الاستنتاج من دراسة المفاهيم السابقة للقيادة، بأن عملية القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، حيث نجد أن الخبرة السابقة للقائد والمناخ السائد أو الظروف السائدة وشخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القيادة. ومما لا شك فيه أن على القائد أن يأخذ بالاعتبار عددًا من العوامل والمتغيرات التنظيمية والبيئية.

وبأنه ليس هناك طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد، وفي الحياة العملية نادرًا ما نجد قادة ديمقراطيين أو أوتوقراطيين مئة بالمائة.

وكل ذلك لا يخرج في نطاق تفاعله عن نمط القيادة الإدارية التي تحرك الأفراد داخل المنظمة، بل وخلصنا إلى أن درجة التأثير تتداخل بشكل كبير على مستوى التابعين، حيث تظهر نتائجها جلية على مستوى أدائهم وانتمائهم، بل وتحدد طبيعة ونهج تفكيرهم حول ثقافة منظماتهم.

ذلك وقد لمسنا عن قرب في المبحث الرابع الجهد الكبير الذي بُذل منذ طلائع القرن العشرين، بغية الوصول إلى نظرية أو حتى مدخل لمجموعة نظريات، يفسر ظاهرة القيادة بشكل يسمح بالاستفادة منها تطبيقياً على منظمات عصرنا الحالي.

فلا مدخل السمات والصفات، ولا المدخل السلوكي ولا المدخل الموقفى ولا التفاعلي نجح في إيجاد تفسير موضح، دون أن ننكر عليهم ما تم التوصل إليه لحد الساعة من مفاهيم ومهارات ساعدت الكثير من القيادات في إيجاد مخرج آني للمآزق الإدارية والتعاملية مع الأتباع، إلا أن الحل لم يكن أبداً جذرياً ولا متكاملًا، ويدلل على ذلك ما أوردناه من دراسات على سبيل الذكر لا الحصر، مع ما أخذ على كل منها.

كما وأن الباحث في مجال علم القيادة الإدارية، قد يستقرئ بشمولية أن القيادة ما زالت ظاهرة إدارية هلامية المعالم تقع تحت الرصد البحثي والدراسي، لمختلف معطياتها المكونة لها، إذ ينعكس ذلك تبعاً على أنماطها وأساليبها، وما يمكن أن تتضمنه من عناصر. كما أن المداخل التفسيرية قد تزيد أحياناً من صعوبة وغموض تفسير المضمون الفعلي للقيادة، بسبب اختلافها وأحياناً تناقضها.

وهو ما يوجب الاحتكام إلى منهجية ومرجعية تضمن لعلم القيادة مصداقية عالية، ونسقاً معرفياً محكماً، يسير بهاته الأبحاث بالفعل بخطوات إلى الأمام، ولا يتركها للدوائر المفرغة، التي قد يتخذها بعض الباحثين دون تمحيص، مفاهيمياً يستندون إليها في دراسة الحالات الواقعية للمنظمات، وهذا يستوضح لنا أهمية الوقوف على ركيزة تنظيرية صحيحة بداراً، قبل قبول الغث والسمين مما تم التوصل إليه من نتائج هاته النظريات.