

## الوحدة الثانية نظريات القيادة

### مقدمة

نظراً لأهمية القيادة من حيث موقعها وفاعليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر منها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة، فالمزيج المعرفي وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

ويُقصد بتعريف النظرية بأنه تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم ويُقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ.

كما تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة، وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر القائد لفترة معينة؟ أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فإن تغيروا زال، وهل القيادة مكتسبه أو موروثه؟ مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة؟

و قد ظهرت عدة نظريات أبرزت الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد و من أهم تلك النظريات:

## 1- نظرية السمات

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً ، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها القدرة القيادية ، ومهارة الانجاز ، وتحمل المسؤولية ، و روح المشاركة ، والمكانة الاجتماعية ، والقدرة على تفهم الموقف .

إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها، وهي من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة، وتلك الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

و قد توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن القادة عادة يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل هامة مثل : الثقة بالنفس والتكيف الثقافي.

و قد قسمت السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائداً إدارياً إلى ثلاث مجموعات هي :

- سمات شخصية.
- سمات سياسية.
- سمات نظامية .

وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توافرها في القائد منها ، الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية.

وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي :

- المهارة الفنية.
- المهارة الإنسانية.
- المهارة الذهنية.

و من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

أ- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات بأنها غير موجودة إلا في القادة قد تتوفر في غير القادة، مثل سمات: الذكاء، الجوانب الجسمية، الحماسة، العزم، الطموح، الاستقامة، العدل.. إلخ، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً. كما أن التجربة أثبتت أن هناك الكثير من القادة الناجحين لا تتوفر فيهم كل السمات القيادية، كما أن هناك الكثير من القادة بتوافر بينهم قدر كبير من السمات القيادية، ولكنهم بالرغم من ذلك فهم قادة غير ناجحين.

ب- صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد.

ج- قد يفقد القائد سمة أو أكثر من سمة متفق عليها، ومع ذلك فإنه ينجح في قيادته ، فقوة الجسم وسلامة الأعصاب مثلاً تعتبر في رأي البعض من الصفات التي يلزم توافرها في القائد، ومع ذلك فهناك من القادة

الناجحين من لا يتمتعون بهذه السمات بل إن منهم من يفقد بعضها فقداناً تاماً.

د- عدم واقعية نظرية السمات، وذلك لأنها تؤكد على ضرورة توافر كل السمات القيادية التي نكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، وذلك أمر لا يمكن تطبيقه، إما لعدم توفر هؤلاء الأشخاص بهذه السمات ، أو إن وجد أشخاص بهذه السمات فهم ليسوا قادة ، لأن المجتمعات لا تعيش واقعاً مثالياً يقوم على أساس الشخص المناسب في المكان المناسب.

و- تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية ، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل المواقف في القيادة، كما أنها تجاهلت أن الظروف الاجتماعية والسياسية لها دورها المحدد أحياناً في صناعة القائد ، خاصة إذا ما عرفنا أن المجتمعات هي التي تصنع قادتها ، وذلك لأن القيادة تمثل دوراً اجتماعياً رئيسياً يقوم به الفرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة كما أن القيادة هي عملية سلوكية تخضع لزمان ومكان غير معينين ونجاح القائد في وظيفة معينة لا يعني نجاحه في وظيفة قيادية أخرى عدا أن لكل وظيفة قيادية استحقاقاتها وخصائصها وسماتها ، ولها ما تتطلبه من قدرات ومهارات مغايرة لوظيفة قيادية أخرى.

ونظراً لصعوبة توفر مثل هذه السمات في شخص واحد ولصعوبة قياس بعض السمات الشخصية ، فقد أدى ذلك إلى ظهور نظرية الموقف:

## 2- النظريات الموقفية

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو

حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة.

ومن أشهر رواد هذه النظرية "جين ويدورد" التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة.

إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة، وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى، أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة.

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبّقون هذه النظرية يأخذون في اعتبارهم الحالة المعينة عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية. ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية، فكلما اكتسبوا مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار بالنسبة لموقف معين، فإن كفاءة الإدارة ستزداد وسيكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري بدرجة من التأكد أكبر مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة، فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواء من الناحية العملية أم النظرية.

و تؤكد النظرية الموقفية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحله ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحله أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.

و ترى هذه النظرية أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يهتمون بالفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة

القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم.

ومن هنا قامت النظريات الموقفية على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف بل أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي إذ ترى هذه النظريات أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف كامل.

وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيراً على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب، وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

#### أ- النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي " فيدلر "، وتعد من أكثر النظريات انتشاراً، ويرى " فيدلر " أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب وقد افترض ثلاثة عوامل موقفية هي:

- علاقة القائد بأعضاء الجماعة.

- درجة هيكل المهمة المطلوب أدائها.

- قوة المركز الوظيفي.

وبين أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قياديين هما:

- الموجه نحو المهمات

- الموجه نحو العلاقات

ويركز النمط القيادي الأول على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء، أما النمط القيادي

الثاني فيركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة.

وبين " فيدلر " أن ارتفاع درجة المقياس يعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة، أما انخفاض درجته يعني نجاح القائد في أداء مهمته، و

قد وصف "فيدلر" نموذجه بالتعقيد وبين أن ارتفاع المقياس يعني زيادة حالة التعقيد المعرفي والعكس صحيح.

### ب- نظرية المسار أو الهدف

تعد نظرية المسار والهدف التي طورها العالم "روبرت هاوس" ١٩٧١ من النظريات التي لاقت دعماً وقبولاً بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين وركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة، وقد حددت النظرية أربعة سلوكيات يمارسها القائد مبينة على النحو التالي:

- قائد الموجه

- قائد الداعم

- قائد المشارك

- قائد يركز على الإنجاز

وبينت النظرية أن هناك متغيرين مهمين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي أولهما: الظروف البيئية المحيطة بالموقف، وثانيهما الخصائص الشخصية للتابعين

### ج- النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعاً لدرجة النضج عند التابعين، وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهمات الموكلة إليهم.

وقد ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على خصائص التابعين وأن على القائد أن يقيم خصائص تابعيه باستمرار وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملائمة لتلك الخصائص إذ يسمح القائد للتابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في

حال وجد أنهم قادرون و راغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم بينما يلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويتشارك القائد مع التابعين في اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس ويلجأ القائد للإقناع إذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة والثقة بالنفس أو كما هو موضح في الشكل التالي:

النموذج الموقفي لهيرسي ويلانشارد

سلوك العلاقات	مرتفع	المشاركة	الإقناع
	منخفض	التفويض	الأمر
		منخفض	مرتفع
النمط المهتم بالمهام			

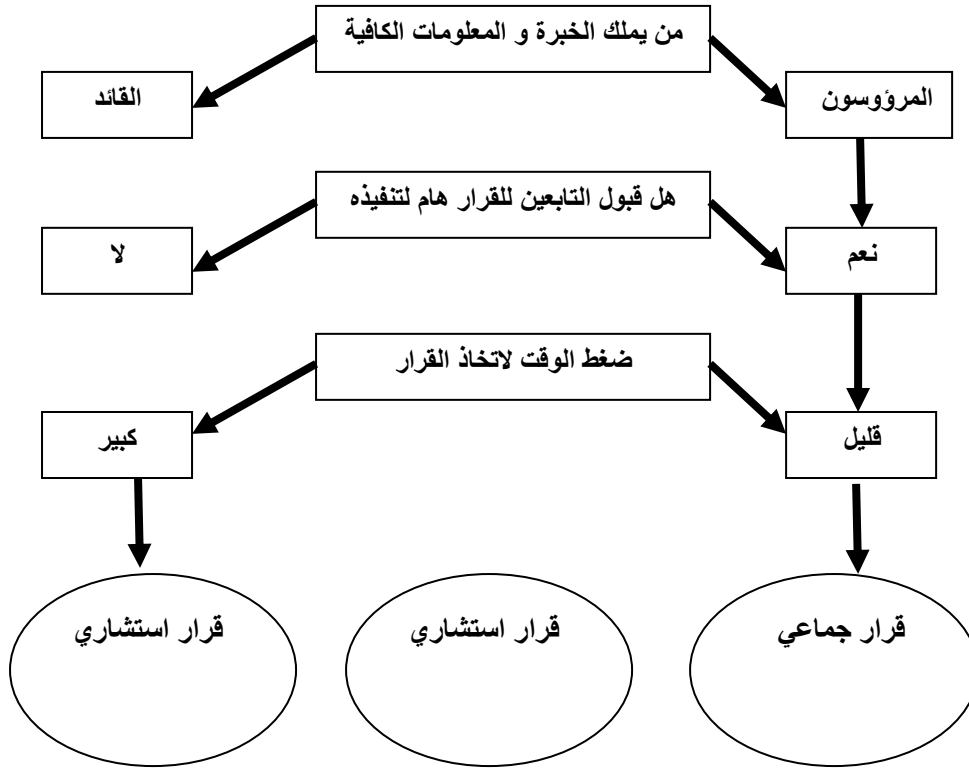
#### د- نظرية مشاركة القائد

قامت النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار واقترحت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب إتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة وأوضحت النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقادة والتابعين ومدى استعداد التابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع وإمكانية تعاون التابعين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومدى الاختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل.

ويوضح الشكل التالي أن هنالك ثلاثة أساليب لاتخاذ القرارات في ظل المواقف المختلفة للتابعين فيمكن للقائد أن يتخذ قرارا فرديا أو أن يتخذ قرارا استشاريا أو أن يتخذ قرارا جماعيا.



### نموذج Vroom & Jago لاتخاذ القرار



### هـ- نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء

افتترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون التابعين بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف أي أن القادة يستخدمون نمطا متجانسا وعادلا مع جميع التابعين وتأتي نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء بافتراض مختلف؛ إذ إنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور علاقات إيجابية خاصة مع مجموعة صغيرة ومحددة من تابعيه بحيث يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين، وتشكل هذه المجموعة أعضاء المجموعة إذ يحظى أعضاء هذه المجموعة بثقة القائد واهتمامه ومشاركته في اتخاذ القرار، وتفترض هذه النظرية بأن أعضاء هذه المجموعة يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء ونسب منخفضة من دوران العمل ورضا عال من القائد، أما بقية

الأعضاء فإنهم يشكلون أعضاء الخارجية وهؤلاء يحصلون على جزء بسيط من وقت واهتمام القائد .

إن العرض السابق يؤكد لنا أن النظريات الموقفية تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.
- إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.

- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.

- التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

وخلاصة القول إن النظريات الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

### 3- النظرية التفاعلية

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفى وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب وإكسابها قدرة للتأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابياً على التنظيم.

و القيادة وفقاً لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد ثلاث هي (السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة) المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المتفاداة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية و تدور متغيرات هذه النظرية حول ثلاثة محاور رئيسية هي:

أ- المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه، وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الإحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجمعي وثقته بالمرؤوسين.

ب- المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين، وتشتمل على:

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
- الاستعداد لتحمل المسؤولية
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تماماً.
- الاهتمام بالعمل ومشاكله .
- المعرفة والخبرة المتوافرة فيما يخص العمل .
- الثقة بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها.

ج- المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد، وأهمها:

- نوع المنظمة والتنظيم.
- مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها.

- مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل.
  - المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
  - طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما.
  - الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة.
  - ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها.
- و لابد من الاهتمام بكافة التقاطعات والتفاعلات المباشرة بين هذه المتغيرات جميعها وعدم الاقتصار على أي مدخل جزئي.
- ويمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها.
- كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يتوقف نجاح المؤسسات على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها.
- وعلى الرغم من مزايا النظريات السابقة ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية تلك النظريات لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلائم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

### المقارنة بين مداخل القيادة الإدارية

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقراطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
الموقفي	قائد يهتم برضى التابعين	كائن اجتماعي نو	نظام اجتماعي	التفاعل بين القائد	الاهتمام بالعاملين

وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	حاجات إنسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد	مغلق	والتابعين	لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً
التفاعلي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتناسب والموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واققتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين
				تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

## الاتجاهات الحديثة في القيادة

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الآمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة الادارية في منظمات الأعمال. فمنذ السبعينات من القرن الماضي وضع "بيرنز" (1978) أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين. وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع.

### 1- القيادة التبادلية

إن الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد الإداري هو قيامه بتحفيز العاملين لانجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الانجاز وتوفير مقابلا لمبادلة جهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الانجاز وتحقيق أهدافه، هذه المبادلة في العمل والجهد من أجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرة القيادة المبادلة. وفيما عدا نظرية السمات فإن نظريات السلوك والموقف تقوم بشكل أو بآخر على أساس هذه المبادلة فهناك من يعطي وهناك من يأخذ ويحصل على مقابل له.

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج.

ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولقترنة مناسبة. يكون هذا النمط القيادي واضحا في الكثير من المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بالاستقرار أو الاستقرار النسبي. فالمشاكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم وغدها لا يختلف كثيرا عن يومها. وكل قائد إداري فيها يسعى إلى أهداف محددة. ومما لا شك فيه هو قصور مثل هذا النمط عن مواكبة التطورات والتحديات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم منظمات الأعمال إن لم يكن جميعها.

## 2- القيادة التحويلية

إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة فإن مدخل القيادة التبادلية لم يعد ملائما وأصبح الأمر يتطلب نمطا قياديا مواكبا لكل ذلك، فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياسا بما سبق، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية.

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف.

ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة ويمكنه أن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد. كما وتقوم القيادة التحويلية على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم مع كون القائد ملهماً لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل، إضافة إلى توفير محفزات غير اعتيادية لأتباعه ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، و بالمقابل فإن القائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم.

ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي :

أ- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

ب- إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة

ج- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

و يرى الباحثون أنه يجب على القيادة التحويلية أن تعمل على:

أ- تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

ب- تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ج- إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة ومساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبيهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

د- تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخا تعاونيا باعثاً على الإبداع والتميز.

هـ - تقديم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وإشراكهم في صناعة القرارات التنظيمية وإقامة ورش عمل لتنمية المواهب والمويل والقدرات.

و- تحسين حاجات العاملين والمتعاملين والسعي لإشباعها، والاستجابة لحاجات المجتمع المحلي دائم التغيير.

### أبعاد القيادة التحويلية

استطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي :  
(التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التحفيز) و قد اضيف بعداً خامساً و هو ( التمكين )  
ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

#### أ- التأثير المثالي

ويعني امتلاك القائد للرؤية و الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر و الاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة و الاحترام من قبلهم، ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه ، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق و القيم وبيدون مشاعر الإعجاب و الاحترام و الثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه.

أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب و احترام و تقدير التابعين و عده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه .  
و يعرف التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة و الثقة في رسالة المنظمة ، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين متأثرين بممارساته ، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها. "



لأن خبرات القائد و مقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب و قدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال و التواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم و إقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمؤسسي بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين.

### ب- الاستشارة الفكرية

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه و رغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل و البحث عن الحلول المنطقية لها . ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم و مشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة

إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة.

### ج- الاعتبارية الفردية

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

ويقصد بها قيام القائد بإعطاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.

#### د- التحفيز

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

و يعرف التحفيز بأنه " إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه"

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير و يعد ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة،

فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة

#### هـ - التمكين

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية

للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. و في النهاية فإن رضا العاملين وتحقيق أداء فعال يرتبط إلى حد كبير بأسلوب الإدارة التحويلية أكثر مما يرتبط بالإدارة التبادلية. ورغم أنهم يرون أن كل من الأسلوبين هو مكمل للآخر إلا أنهم يرون أن نجاح المنظمة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي.

.....

## ملخص الوحدة الثانية

- نظرية السمات تعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً.

النظريات الموقفية ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

أ النظرية الموقفية ليفدلر:

ب- نظرية المسار أو الهدف

ج النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد

د- نظرية مشاركة القائد

هـ نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء

النظرية التفاعلية

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي.

1- القيادة التبادلية

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج. ويقوم هذا الأسلوب أيضاً على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحياناً إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة.

2 القيادة التحويلية

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤياً لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف.

## مراجع الوحدة الثانية

- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط ٦ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
- خليل محمد حسن الشماغ ، , نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000.
- محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، اليمن، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، 2000.
- جاري ديسلر، تعريب، عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 1992.
- حنا نصر الله، الإدارة العامة، المفاهيم والتطبيقات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.
- عاصم الأعرجي، نظريات التطوير والتنمية الإدارية، مطابع وزارة التعليم، جامعة بغداد، 1988.
- محمد عثمان إسماعيل حميد، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988م.
- ظاهر محمود كلالده / الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1997م
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004 .
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، 2002.
- إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، جدة، 1983.

.....

## تمارين الوحدة الثانية

أكمل الفراغات الآتية بما يناسبها:

هناك ثلاثة سمات يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا هي :

أ - .....

ب - .....

ج - .....

يجب على القيادة التحويلية أن تعمل على:

أ- .....

ب - .....

ج - .....

من أسس النظريات الموقفية :

أ - .....

ب - .....

ج - .....

.....

## الوحدة الثالثة أنماط القيادة الإدارية

### الأهداف

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :

1- يفهم نماذج التحليل التالية و الخاصة بأنماط القيادة التالية:

- أ- نموذج الرجل العظيم
- ب- نموذج السمات
- ج- نموذج "لويين" ، و " وايت " 1939
- د- نموذج نظرية " هالبين " أو نظرية البعدين
- هـ - نموذج " بليك وموتون " الشبكة الإدارية
- و- نموذج " فدلر " عام 1967.
- ز- نموذج " ردن "
- ح- نظرية المسار والهدف
- ط - نموذج " تاننباوم وشميدت " في القيادة
- ك- القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة

2- يميز بين أنماط القيادة الإدارية التالية :

- 1- القيادة التسلطية
- 2- القيادة الديمقراطية
- 3- القيادة الإنسانية
- 4- القيادة البيروقراطية
- 5- القيادة الزنبقية ( الميكيفالية )
- 6- قيادة الفريق

أولاً- نماذج تحليل أنماط القيادة

- أ- نموذج الرجل العظيم
- ب- نموذج السمات
- ج- نموذج "لوين" ، و " وايت " 1939
- د- نموذج نظرية " هالبين " أو نظرية البعدين
- هـ - نموذج " بليك وموتون " الشبكة الإدارية
- و- نموذج " فدلر " عام 1967.
- ز- نموذج ردن W. Reddin
- ح- نظرية المسار والهدف
- ط - نموذج " تانباوم وشميدت " في القيادة
- ك- القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة

ثانياً- أنماط القيادة الإدارية

- 1- القيادة التسلطية
- 2- القيادة الديمقراطية
- 3- القيادة الإنسانية
- 4- القيادة البيروقراطية
- 5- القيادة الزنبقية ( الميكافلية)
- 6- قيادة الفريق



## الوحدة الثالثة

### أنماط القيادة الإدارية

#### أولاً- نماذج تحليل أنماط القيادة

اهتمت الدراسات في مجال الإدارة بوصف سلوك القائد الإداري، أي تحديد نمط قيادته الإدارية، وقد أجريت الدراسات التي بحثت في أنماط القيادة على ثلاث مراحل هي :

1- مرحلة الاهتمام بسمات القيادة أو الخصائص الشخصية للقائد والتي تحدد نمط قيادته، وظهرت خلالها بعض النماذج مثل:

أ- نموذج الرجل العظيم .

ب- نموذج السمات.

2- مرحلة الاهتمام بسلوك القائد لتحديد نمط قيادته، ومنها

ج- نموذج " لوين "، و " وايت " عام 1939.

د- نموذج " هالين " عام 1956.

هـ- نموذج " بليك وماوتون " حول الشبكة الإدارية عام 1964.

3- مرحلة الاهتمام بطبيعة الموقف الذي يوجد به القائد وتأثير ذلك على نمط قيادته، ومنها

و- نموذج " فدلر " عام 1967.

ز- نموذج " ريدين " عام 1970.

ح- نموذج المسار والهدف عام 1973.

ط- نموذج " تاننباوم وشميدت " في القيادة 1982.

ك - نموذج القيادة مع الجماعة القيادة فوق الجماعة.

وفيما يأتي عرض لهذه النظريات والدراسات:

## أ- نموذج الرجل العظيم

يفترض هذا النموذج أن القائد شخص يتمتع بمواهب غير عادية يتميز بها عن الآخرين تمكنه من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة الأتباع. ولكن ثبت فيما بعد أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لابد من الاعتماد على المبادئ العلمية والعملية التي يتوصل إليها بالبحث والتجريب؛ لأن القيادة فن وعلم .

## ب- نموذج السمات

حاول هذا النموذج تحديد الصفات التي يتميز بها القائد الإداري سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذا النموذج لم يقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها .

## ج- نموذج " لوين " ، و " وايت " 1939

في الثلاثينيات من القرن الحالي اشتهر نموذج " لوين " ، و " وايت " الذي حدد ثلاثة أنماط للسلوك القيادي، وهي: النمط الديمقراطي الذي يتسم بمشاركة المرؤوسين في رسم الخطط وتحديد الأهداف، والنمط الاستبدادي الذي ينفرد فيه المدير بكل المهام دون أي تدخل، فهو صاحب السلطة المطلقة، والنمط المتساهل الذي يترك للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات دون أي سيطرة أو تدخل منه، ثم توصلوا إلى أن النمط الديمقراطي هو الأفضل في تحقيق الأهداف.

## د- نموذج نظرية " هالبين " أو نظرية البعدين

وفيه يقوم نمط القيادة الإدارية على بعدين: البعد الأول يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، أما البعد الثاني فيهتم بالأفراد العاملين في هذا التنظيم وحاجاتهم وعلاقاتهم، و يحاول غرس روح الثقة والاحترام بينهم. ومن هذين البعدين برزت أربعة أنماط قيادية مختلفة هي:

- اهتمام عال بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة الفريق).

- اهتمام عال بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة متسلطة).

- اهتمام منخفض بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة إنسانية).
- اهتمام منخفض بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة ضعيفة).

وأشار هذا النموذج إلى أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو النمط الذي يكون فيه الاهتمام عالياً بالإنتاج وعالياً في بناء العلاقات الإنسانية وهي قيادة الفريق إلا أنه لم يكن هناك اقتناع تام لدى رجال الفكر الإداري بأنه ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف والأحوال.

#### هـ - نموذج " بليك وموتون " الشبكة الإدارية

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني مع إغفال أهمية الإنتاج ، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين الإنتاج والأشخاص.

ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتون الهادف إلى إيجاد نوع من التكامل في الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل . ويوضح الشكل التالي نموذج الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون.

الشبكة الإدارية في نموذج " بليك و موتون

مدى الاهتمام	9	9/1							9/9	
	8									
	7									
	6			5/5						
	5									
	4									
	3									
	2	1/1								
	1									1/9

وتتكون هذه الشبكة من محورين : المحور الأفقي يوضح مدى الاهتمام بالإنتاج والمحور الرئيسي يمثل مدى الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية. وقد قسم الباحثان كل محور إلى تسعة مستويات حيث يظهر المحور الأول الاهتمام الأدنى ويظهر المحور التاسع الاهتمام الأعلى، وهذا يعنى أن هناك ( ٨١ ) نمطاً من السلوك القيادي . ولكن الباحثان حددا خمسة أنماط فقط تمثل الحالات القصوى لسلوك المديرين هي ( 1/1-9/1-5/5-1/9-1/9 )

و يمكن تفسير هذه النماذج فيما يلي:

نموذج ( 1/1 ) ويعكس أدنى درجة من الاهتمام بالعاملين والإنتاج.  
 نموذج ( 9/1 ) ويعكس اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً منخفضاً بالعاملين.  
 نموذج ( 1/9 ) ويعكس اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً منخفضاً بالإنتاج.  
 نموذج ( 5/5 ) ويعكس اهتماماً متوسطاً تجاه الإنتاج والعاملين .  
 نموذج ( 9/9 ) ويعكس أقصى درجات الاهتمام بكل من العاملين والإنتاج معاً.  
 و يعتبر نمط (9/9) أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه . وقد وجد بليك وموتون أن المديرين يمكن تقسيمهم بصفة عامة إلى فئتين رئيسيتين أحدهما تركز على الإنتاج والأخرى تركز على النواحي الإنسانية . وكلا النوعين من المديرين لا يمثلان المديرين الناجحين وذلك لأن ما يهتم به أحدهما لا يهتم به الآخر.  
 ومن هنا يظهر مفهوم القيادة الفاعلة التي يكون اهتمامها مزدوجاً بالإنتاج والعاملين معاً.

ولذلك هدفت برامج التدريب والتنمية الإدارية التي اقترحها " بليك وموتن" إلى نقل المديرين سلوكياً من المناطق التي تقل عن (5/5) و ترتفع الى (9/9) حيث تمثل الاهتمام المزدوج بالإنتاج والأفراد في آن واحد . ومن أبرز الأساليب التدريبية التي يقترحها بليك و موتن في هذا الصدد هي التدريب على الحساسية السلوكية وذلك عن

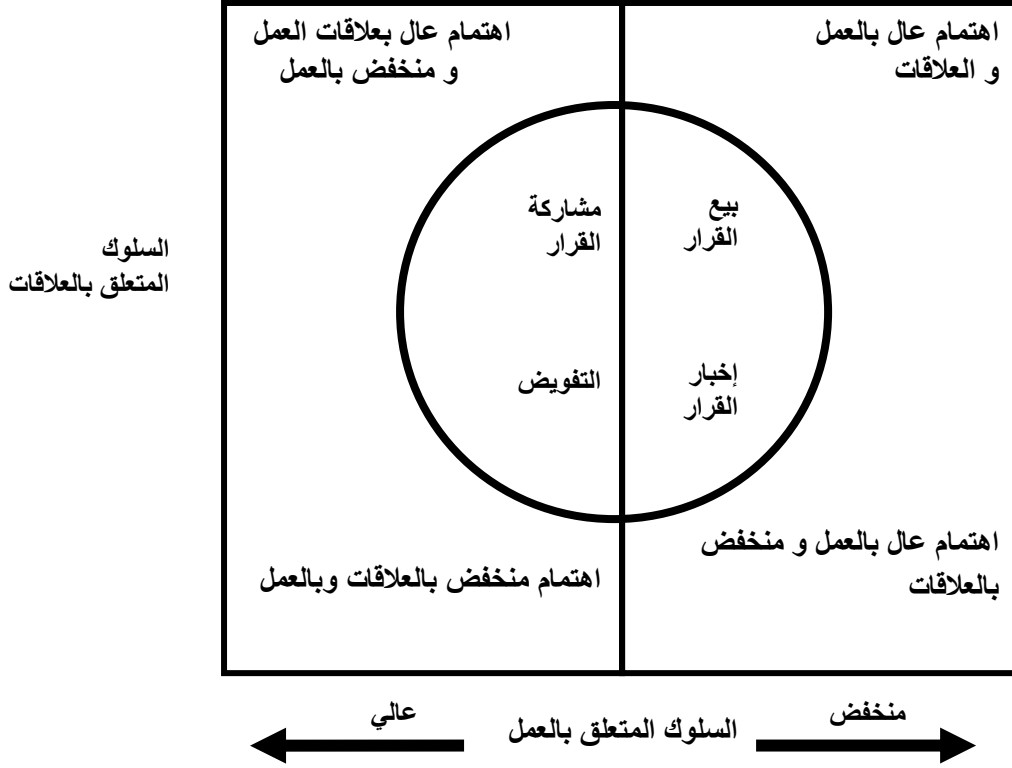
طريق توفير مواقف تنظيمية أو اختيار مشاكل إدارية من واقع أعمالهم ومحاولة الوصول إلى حلول لها عن طريق المجابهة المفتوحة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم ، كما يشمل التدريب تنمية القدرة على الاتصال الواضح وفهم الآخرين والإلمام بأهداف ومشكلات الأقسام الأخرى والمساعدة على حلها . وذلك من أجل تنمية الاهتمام لدى المديرين بالجهاز التنفيذي وأهدافه كوحدة واحدة وليس كأجزاء متكاملة يعمل كل منها على انفراد.

### و- نموذج " فدلر "

ويرى هذا النموذج أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد. وقد أشار هذا النموذج إلى أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى. وأكد النموذج إلى أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسة هي:

- سلوك المدير المتعلق بالعمل
- السلوك المتعلق بالعلاقات الشخصية مع العاملين
- درجة نضج المرؤوسين التي هي محصلة القدرة ( نضج العمل ) والرغبة ( النضج النفسي

ويوضح الشكل التالي أنماط القيادة في ضوء هذه النظرية.



### أنماط القيادة الأربعة في نظرية القيادة الموقفية

من العرض السابق لأنماط القيادة يثور التساؤل عن ما هو النمط القيادي المثالي للقائد الفعال ؟

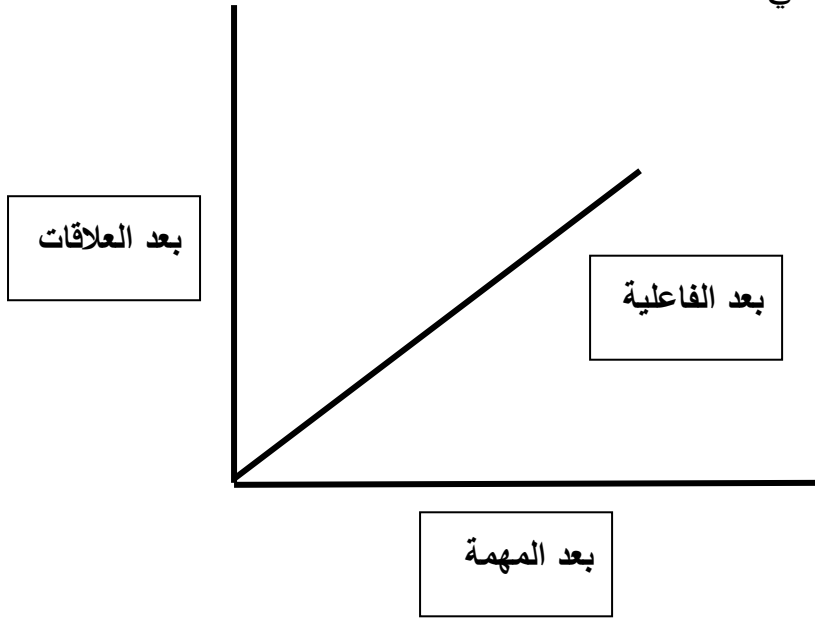
في واقع الأمر لا يوجد نمط واحد مثالي قابل للتطبيق في كافة المنظمات وفي المواقف المختلفة داخل المنظمة الواحدة فعلى القائد أن ينتقل من نمط إلى آخر بحيث يراعى مايلي:

- طبيعة الموقف والظروف المحيطة
- طبيعة المرؤوسين
- تحقيق أهداف العاملين والمنظمة في ذات الوقت

- إدراك ومعرفة حاجات العاملين الغير مشبعة لوضع نظام فعال للحوافز
- معرفة آراء العاملين واتجاهاتهم فى طرق العمل وأساليبه.

### ز- نموذج " ردن "

أضاف " ردن " لنموذج البعدين ( بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالإنتاج) الذي اقترحه نموذج (بليك وموتون) بعداً ثالثاً هو " الفاعلية" حيث يرى " ردن" أن للقيادة ثلاثة أبعاد هي " بعد المهمة" ، و" بعد الفاعلية" ، و" بعد العلاقات" ويوضحها الشكل التالي :



أبعاد القيادة في نموذج ردن

- ويميز " ردن " بين أربعة أنماط للسلوك القيادي هي :
- ١- القائد الذي لا يهتم كثيراً بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المعزل.
  - ٢- القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل وأطلق عليه القائد المتفاني
  - ٣- القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المرتبط
  - ٤- القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد أي القائد المتكامل

وقد أكد " ردن " أن فاعلية هذه الأنماط تعتمد على الظروف والمواقف التي تستخدم فيه ، بحيث يجعل هذه المواقف فعالة في مواقف وغير فاعلة في مواقف أخرى .  
ولذلك حدد خمسة عوامل ظرفية تؤثر في فاعلية هذه الأنماط ، وهي:

-المناخ النفسي في المنظمة.

-التكنولوجيا المستخدمة للقيام بالعمل.

-العلاقة مع الرؤساء.

-العلاقة مع الزملاء.

-العلاقة مع المرؤوسين.

### ح- نظرية المسار والهدف

إن نظرية المسار والهدف التي قدمها "هاوس" في سنة ١٩٧١ ثم طورها بعد ذلك بالتعاون مع ميتشل في سنة ١٩٧٤ تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين.

وتقوم فلسفة هذه النظرية على قيام القائد الكفاء بدور فعال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق أهدافهم التي يرغبونها " وذلك بربط حصولهم على تلك الأهداف ( أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين ( أهداف المنظمة ) أي أن فعالية القائد حسب هذه النظرية تتوقف على النمط الذي يحرص فيه القائد على دافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم واتجاهاتهم النفسية . وقد ميز الباحثان " هاوس وميتشل " ١٩٧٨ م بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وهي:

- القيادة الموجهة : القائد هنا يخبر موظفيه بما يتوقع منهم ويشعرهم بأهمية النظم والإجراءات.

- القيادة المشاركة حيث يقوم القائد بمشاورة المرؤوسين والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرار.

- القيادة المهمة بالانجاز وفيها يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع انجازاً كبيراً من العاملين.