

نتعرف في هذا الممقال على نظريات القيادة حيث نتاول أولاً: النظريـات التقليديــة. ثانيًـا: النظريـات الســلوكية. ثالثًـا: النظريات الموقفية. رابعًا: الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية وتطبيقاتها المتعددة

January 18, 2025 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 1105



#### نظريات القيادة الإدارية Administrative leadership theories

نتاول في هذا المقال نظريات القيادة الإدارية حيث أن الملاحظ في بعض الكتابات إن هناك خلطا بين أنماط ونظريات القيادة إذ نجد في هذا المبحث إنهما يلتقيان في جانب ويفترقان من جانب آخر فعلى سبيل المثال إن نمط القيادة التحويلية القيادة التحويلية نفسها ولكن في نظرية الشبكة الإدارية لا يمكن القول إن نمط القيادة الشبكة الإدارية فمنها تظهر قيادية متنوعة وهكذا بقية الأنماط والنظريات. وسوف يتم تناول النظريات حسب التسلسل الزمني بهذه النظريات وهي:

ثانيًا: النظريات السلوكية.

ثالثًا: النظريات الموقفية.

رابعًا: الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية.

إن المحير الجيد يفترض أن يكـون قائـدا فعالا لكـي يستطيع أن يمـارس العمـل الإداري بشكـل صائب لتحقيـق التفوق لمنظمته قياساً بالمنافسين، لذلك طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدير. (المشهداني، 2005، 2) بل ومعرفة كيفية أن يكون القائد قائدا جيداً وكيف يستطيع إحداث التأثير الإيجابي في الآخرين العاملين معه. (378 :5007, 2007). فالنظرية لغة مي (قضية تثبت ببرهـان، وعنـد الفلاسـفة: فهـي طائفـة مـن الآراء التـي تكمـن بهـا بعـض الوقائع العلميـة أو الفنيـة. ونظريـة المعرفة هـي البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين الشخص والموضوع أو بين العارف والمعروف أكـانت وسائـل المعرفـة فطريـة أو مكتسـبة) (مصـطفـى، 2007: 932). وجـاء فـي قـاموس المــورد (Theorist النظرية و Theorist نظري و مكتسـبة) الباحث الضليع في الجانب النظري من موضوع ما. و Theorist واضع النظرية أو الباحث في الجانب النظري من موضوع. و Theore فهو الجانب النظري من علم أو فن وتعني واضع النظرية أو رأي. أما Theorist فيقـصد به وضع نظرية أو نظريات. (البعلبكي، 2006: 932).

وسيتم في هذا المبحث تناول نظريات القيادة وفق أربعة تقسيمات رئيسية هي (النظريات التقليدية، النظريات السلوكية، نظريات الموقف، الاتجاهات الحديثة في نظريات القيادية) وهي: (Doft, 2001: 389)

### أولًا: النظريات التقليدية في القيادة (Classical Theories in Leadership)

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية للبحث والاستقصاء في العلم الإدارية وإدارة الأعمال، باعتبار أن المدير القائد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع استخدامها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة (الجميلي، 2004: 60). إن أول هذه النظريات مثلت مدخلاً تقليديا لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية إنسانية تجد لها تفسيراً بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية (298: 2003: 2003)

# أ- نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory)

(الرجل العظيم Great Mon هو ذلك الإنسان الذي تأتي عظمته من خلال موهبة وقدرات فردية وراثية. ويتمتع بشخصية كاريزمية) (Great Mon, 2004: 7) تمثل هـ فه النظرية حجر الزاوية فـي الفكر الإداري المتعلـق بدراسة موضوع القيادة من خلال التركيز علم تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا إن القائد هو إنسان عظيم. (العامري، 2007: 432) مفترضين إن هـ فه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص. العظمة هي إطار هـ فه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظم بولاء أعداد كبيرة من فالقائد في إطار هـ ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة. (Doft, 2001: 383) ولتقييم هـ فه الأعمال يمكن أن نجد شخصيات فخة من التاريخ القديم والحديث. وفي إطار الشياسي أو العسكري يمكن أن نتذكر شخصيات فخة من التاريخ القديم والحديث. وفي إطار الشعال يمكن أن نجد شخصيات فخة ساهمت في نجاحات هائلة. (عبد الوهاب، 2000: 140) ولتقييم هـ النظرية يمكن القول إنها تفسر جانبا من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جداً في إطار تركيزها على أمثلة بارزة

وواضحة لقادة عظام وكبار سياسيين وعسكريين ورجال أعمال لكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين. (93 :00ft, 2001) من جهة أخرى لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء لكن عامة الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والاطلاع. (العلاق، 1999: 281)، (برنوطي، 2003: 365).

#### ب- نظرية السمات (Traits Theory)

(السمات Traits هي خصائص أفراد متميزين يتمتعون بالذكاء والحماس والثقة والحزم وغيرها) (Hellriegel, 329 :2001) جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات وهي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص. في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد. (القريوتي، 1993: 139). (العلاق، 1999: 281) وبالرغم من أنه النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص إلا إنها لم تؤشر بدقة خصائص معينة ترتبط دائماً بتحقيق النجاح. (سهيلة، 2004: 15) فالفرد الذي لديه شعور عال بالمسؤولية ودرجة الذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجــة والانــدفاع العــالــن والثقــة بــالنفس والقــدرة علـــن فهــم المعلومــات والتفكيــر الإبــداعــن والأصالــة والاستقامة والأمانة والإلمام بالمعرفة الجيدة بالعمل وغيرها يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة. (Robbins, 2001: 314) وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورة للقيادة إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطى القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم، وتأتى هذه في إطار كون القائد ذا بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية في التفكير. إن جميع هذه الجوانب تعتبر سماتا تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد. (Doft, 2001: 321) ولتقييم هذه النظرية فإنه يمكن القول إنها كانت مدخلًا لدراسة شخصية القائد وسماتها ومكنت أيضًا من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات أو الخصائص واستعدادهم لاستخدامها في العمل. (,George 1996: 368) وبالمقابل فإن أهم ما يؤخذ عليه هو توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها وهكذا تبرز دائماً سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف (Gibson, 2003: 302) وبالتالي فإنها تفسر جانبا من القيادة لا يمكن اعتباره قطعيا. أما المأخذ الآخر عليها فإنها لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل. وبشكل عام فإن هذه النظرية تعطى توجها يساعد مراكز البحوث والجهات المعنية بأمر القيادة بتأهيل مناسب للأفراد وتعزيز هذه السمات الإيجابية لديهم من خلال الدراسة والبحث والاستقصاء. (Alkhafaji, 2001: 48)

#### ثانيًا: النظريات السلوكية (Behavioral Theories)

النظريات السلوكية في القيادة تعتبر ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلا من التركيز

على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقادة، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة لعلى الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقائد. وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج لعمورات القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب تطبيقه ستكون هي الأحسن. (سهيلة، 2004: 16) وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب في المنظمات الإدارية. وسيتم تناول ثلاثة نظريات سلوكية هي: دراسات ميشيفان (Michigan Study)، دراسات في المنظمات الإدارية. وسيتم تناول ثلاثة نظريات الإدارية (Managerial Grid Theory) (Hellriegel, 2001: 330) (عبد أوهاب، 2000: 141).

## أ- دراسات ميشيغان (Michigan Study)

(السلوك الذي يركز على العمل Robbins, 2003: 317) تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من دراسات قام للعمل وإجراءاته وطرق انجازه). (Robbins, 2003: 317) تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من دراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيفان في أربعينية القرن الماضي. وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المحراء ومرؤوسيهم وإن هذه البحـوث حـددت نـوعين مـن سـلوكيات القـادة همـا التركيز علـى العمل -doi المحراء ومرؤوسيهم وإن هـذه البحـوث حـددت نـوعين مـن سـلوكيات القـادة همـا التركيز علـى العـاملين العـاملين Employee centered Behavior (سـلوك يركـز علـى العـاملين سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين) إن المحراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتمامًا عالياً لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء. (Bolden, 2004: 5) أما المحراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم وأن من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين. إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد الذين العاملين. وفي الطرف الآخر تركيز تام على العاملين. وفي إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعميق وافترضوا إن سلوك القائد الذين يطرى العاملين بشكل عام أكر فاعلية من الأسلوب الآخر. (824 على العاملين بشكل عام أكر فاعلية من الأسلوب الآخر. (824 على العاملين بشكل عام أكر فاعلية من الأسلوب الآخر. (824 على العاملين بشكل عام أكر فاعلية من الأسلوب الآخر. (824 على العاملين بشكل عام أكر فاعلية من الأسلوب الآخر. (824 على العاملين بشكل عام أكر فاعلية من الأسلوب الآخر. (824 على العاملين بشكل عام أكر فاعلية من الأسلوب الآخر. (824 على العاملين بشكل عام أكر فاعلية من الأسلوب الآخر. (824 على العمل وفي المراء على العمل وفي الأسلوب القراء على العمل وفي المراء على العمل وفي المراء العمل وفي المراء والمراء المن المراء والمراء والمراء

# ب- دراسات أوهايو (Ohio Srudies)

تشابه هذه الدراسات دارسة ميشيفان في بعض النواحي وكانت مقاربة لها بالفترة الزمنية. في إطار هذه الدراسة فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد، الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته Structure وكيفية انجاز العمل أما النوع الثاني فهو ما يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين CONSIDERATION وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين. (350 :7997 ،7997) وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة ومن ملاحظة الشكل فإن الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكلة وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فإن الأسلوب

# مصفوفة أوهايو للقيادة

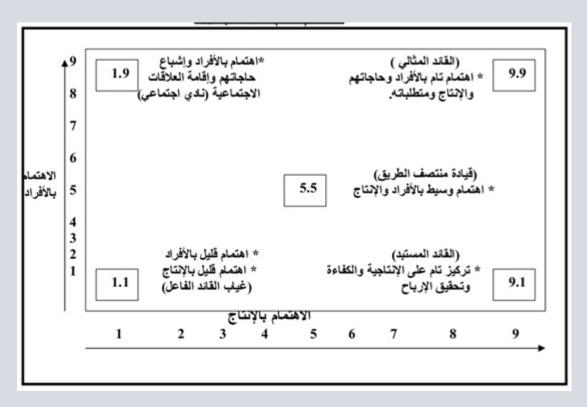
عالي	اهتمام واطئ بهيكلية العمل وعالي	اهتمام عالي بهيكاية العمل وكذلك
1 î	بالاعتبارات.	بالاعتبارات.
	اهتمام بإشباع حاجات العاملين	
	الاجتماعية من قبل القائد وبناء	الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجاميع
الاعتبارات	مجموعات.	العمل.
	اهتمام واطئ بهيكلية العمل وكذلك	اهتمام عالي بهيكلية العمل وواطئ
	الاعتبار ات.	بالاعتبارات.
	دور سلبي واهتمام بالمصلحة الذاتية	هنا يوجه القائد اهتمامه للعمل وانجازه
	القائد.	أما الاعتبارات الشخصية فلها أهمية
	392000	قليلة.
واطئ		
l '	واطئ	عالى
I		
á	يكلية العمل وإجراءاته	الاهتمام به

Robbins, S. P., (2003), Organizational Behavior, 10th Ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey. P 316

### ج- نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid Theory)

تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل، فقد طور Newstrom, Robert Blake هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء على وفق بعدين أساسين هما الأفراد والإنتاج. (Newstrom,) إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية وتحديد العمل المنجز على وجه الفرضية مؤشرا المسؤوليات وواضعا المعايير ومراقبا الأداء والنتائج يكون ذلك القائد الذي هو قائد يركز على الإنتاج والعمل. بالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترما لمشاعرهم وحساسا لاحتياجاتهم ويثق بهم. ويعرض الشكل الآتي الأنماط التقليدية على وفق هذين البعدين (Bolden, 2004: 9).

## الشكل الشبكة الإدارية



Source: Bolden, R., (2004), What is Leadership? Leadership South West, Research Report 1, p9

وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف متمثلة Daft, 2003: 52I) (Robbins, 2001: 316) (Gibson, et al.,) (259 :1999) (جراهـــام، 1999) (Bolden, 2004: 10) (2003: 304)

- 1- القائد (٦.١): هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجد إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.
- 2- القائد (1.9) يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، لا يــؤدي القائــد دوره وكأنــه فــي نــاد اجتمــاعي حيــث الاهتمــام بالعلاقــات الإنسانيــة دون الاهتمــام بالإنتــاج ومتطلباته.
- 3- القائد (9.1): على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتمامًا عالياً للعمل ومتطلباته لا مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادل الإنجاز بالمرتبات أو الأجور. وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.
- 4- القائد (5.5): هنا يعطي القائد اهتمامًا وسطاً ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مدير أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا.
- 5- القائد (9.9): هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتمامًا عالياً للأفراد والإنتاج على السواء ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحا وأداء متميزا للمنظمة.

# ثالثًا: النظريات الموقفية Situational Theories

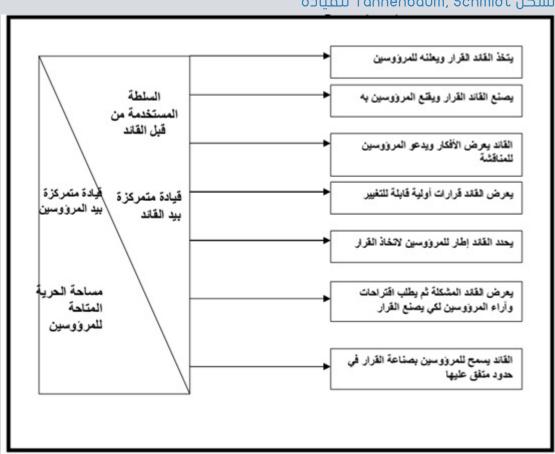
في إطار النظريات السابقة بدا واضحاً إن هناك العديد من المتغيرات والتفاعلات التي تحدد كفاءة القيادة

وفاعليتها حيث تبدأ من ثقافة المنظمة وفلسفتاه وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى كثيرة. فلا وجود لنمط سلوكي واحد فاعل في كل الظروف والأحوال وهذا ما عبرت عنه هذه النظريات التي رأيت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشرا على النمط القيادى المستخدم. (Robbins, 2003: 319)

## أ- نظرية Tannenbaum, Schmidt لسلوك القائد

قدم الباحثون تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص المرؤوسين الموقف محخلاً وخصائص الموقف فضلاً عن خصائص المدير أو القائد (Wes Kittle, 2006: 1) حيث تمثل هذه المصفوفة مدخلاً موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار. ويأتي هذا السلوك كما يظهر في الشكل القرار. (العامري، 2007: 438).

### الشكل Tannenbaum, Schmidt للقيادة



وضمن خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين يشعره بالأمان. (برنو طي، 2003: 869) أما خصائص المرؤوسين المــؤثرة فهــي حاجــة المرؤوسين إلــى الاســتقلالية واســتعدادهم للقبــول وتحمــل المسؤولية وقدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها.أما أبرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفعالية مجموعة العمل وطبيعة المشكلة أو المشاكل وضفط الزمن وغيرها. (330 :800 المشكلة أو المشاكل وضفط الزمن وغيرها.

### ب- النظرية التفاعلية Interaction Theory

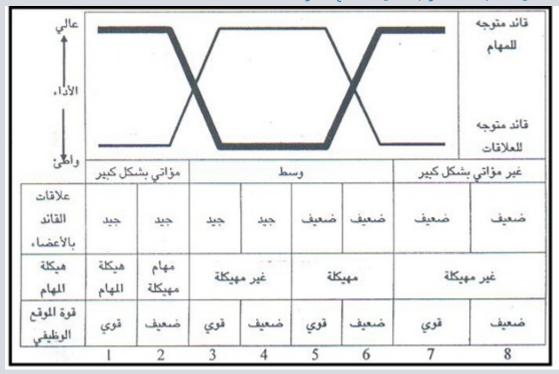
في إطار هذه النظرية فإن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل للتأثير المتبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي

القائد ومرؤوسوه وطبيعة الموقف. لذا فقد عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف. (العلاق، 1999: 282) فإذا كان القائد مؤثرا على المرؤوسين فإن استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي فيما بينهم من جهة وتفاعلهم مع خصائص الموقف أو البيئة من جهة أخرى ليتشكل في إطار ذلك عملية تفاعل وتبادل بين هذا النمط أو الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة. (63 :802 Newstrom, 2002)

### ج- نظرية فيدلر للسلوك القيادي fiddler's Theory

تفسير القيادة والسلوك القيادي على وفـق هـذه النظرية العلاقة بين تـوجهين أحـدهما للعلاقات والآخر للمهام, فالقائد المتجه نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، (سهيلة، 2004: 19) أما القائد المتجه نحو المهام فهو المحفز الأساسي لإنجاز المهام المطلوبة، ويقاس أسلوب القيادة من خلال القائد المتجه نحو المهام فهو المحفز الأساسي لإنجاز المهام المطلوبة، ويقاس أسلوب القيادة من خلال الستبيان يعرف بـ (Least PreferredCoworker) وهـو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلا. وهذا المقياس يتكون من ست عشرة خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمان درجات. (Ensley et al, 2004: 12) بعد إعداد هذه الاستبانة فإنه بالإمكان معرفة توجه المدير نحو العلاقات أو المهام وفق إجاباته فإذا كانت الإجابة تشير إلى النواحي الإيجابية للمفاهيم الواردة في المقياس، فإن المدير يكون ذا توجه نحو العلاقات وإلا فإنه متوجه للمهام وفي الحال الأولى يفهم أن المدير حساس تجاه العاملين ومراع لمشاعرهم. (جراهام، 1999: متوجه للمهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف مواتيا أو منجذبا لصالح القائد بشكل عال جداً أو غير موات وليس في صالحه بشكل كبير. أما إذا كان القائد متوجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلا عندما يكون الموقف لطالحه (232 :441).

الشكل مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف



المصدر: بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، (عمان، دار اليازوري، 1999)، ص224.

### د- نظریة هیرسی وبلانشارد Heresy And Blanchard's Theiry

تقــوم هــذه النظريــة علــم أســاس قــدرة القائــد علــم تعــديل أســلوبه القيــادي بنــاء علــم جاهـزيــة واســتعداد المـرؤوسين لأداء مهامهم حيث يمكن استخدام أربع أساليب قيادية (94 :1996 Blanchard, كمــا فـم الشكـل المبين فـم أدناه:

### الشكل مضمون نظرية هيرسي ويلانشارد

عالي	مشاركة Participating	بيع Selling
1	تقاسم ومشاركة بالأفكار	تفسير وتوضيح القرارات
	يتصف المرؤوسون بالقدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان	يت صف المرؤوسون بعدم القدرة ولكن لديهم رغبة والاطمئنان
داعم	تفریض Delegating	إصدار أوامر Telling إعطاء تعليمات
واطئ	يتصف المرؤوسون: • بالقدرة والرغبة والاطمئنان	يتمسف المرؤوسون بعدم القدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان
4	بۇ واملىئ	عالي
	تجه نحو المهام	سلوك ه

Heresy, D., and Blanchard K., (1996), Management of Behavior: Utilizing Human Resources, 6th Ed.,

.Prentice Hall of India, New Delhi. P 96

إن المقصود من الجاهزية أو الاستعداد Readiness هو مدى قدرة العاملين على إنجاز المهام وتوفر الخبرة لديهم أو الرغبة بإنجاز العمل وتحمل المسؤولية ومدى إمكانية الاطمئنان لقدراتهم وقابليتهم للأداء بشكل صحيح. (عبد الوهاب، 2000: 142) فإذا كانت الجاهزية الصريحة المحددة والدقيقة لما يجب عمله بالضبط أما إذا كانت جاهزية المرؤوسين متوسطة فإن أسلوب البيع وellina هو الأفضل حيث إن المرؤوسين يتصفون بنقص في المهارات والقابليات ولكن لديهم رغبة بالعمل ويمكن الاطمئنان إليهم فيضطر القائد إلى تفسير قراراته ويوضحها (Robbins, 2003: 325) أما إذا كانت جاهزية العاملين عالية فإن أسلوب المشاركة Participating يكون الأكثر فعالية حيث إن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليها فهم بحاجة إل بعض الوجيه من قبل القائد. وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جداً فإن أسلوب التفويض Delegating هو الأصلح حيث هناك استعداد لتحمل المسؤولية. (1429) (Ivancevich & Matteson, 2002: 429)

#### هـ- نظرية المسار - الهدف Path- Goal Leadership Theory

لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس Robert House وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء أكانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم وذلك لتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات (Robbins, 2003: 314) وبالتالي يصلون إلى أهدافهم ويعتقد هوس أن المدراء يجب أن

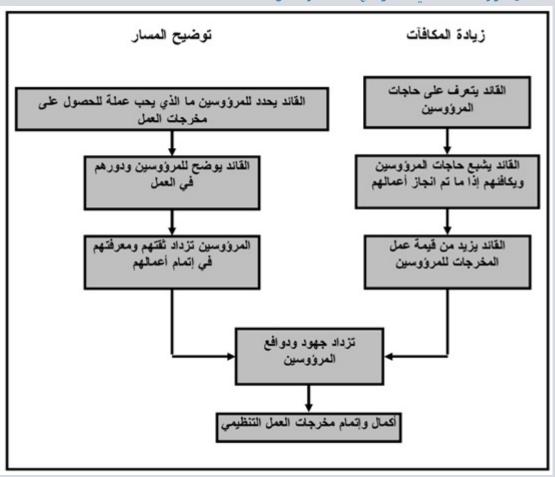
يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي:

(George & Jones, 1996: 359) (سهيلة، 2004: 21) (جراهام, 1999: 378) (George & Jones, 1996: 359)

- 1- قيادية توجيهية Directive Leadership حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولة أو ورقة عمل واضحة.
- 2- قيادة مساندة Supportive Leadership: حيث يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز.
- 3- قيادة متوجهة للإنجاز Achievement Oriented Leadership: توضع هنا أهدافا تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.
- 4- قيادة تشاركيـة Participative Leadership: تقـوم علــــ أسـاس دمــج العـاملين فـــي عمليــة اتخـاذ القــرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها فـــ اتخاذ القرارات.

في إطار هذه النظرية التي يفترض فيها استخدام القيادي المناسب للموقف مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة، والشكل الآتي يوضح مضمون النظرية: (۵۵۲ , 2003)

## الشكل دور القائد في أنموذج (المسار - الهدف)

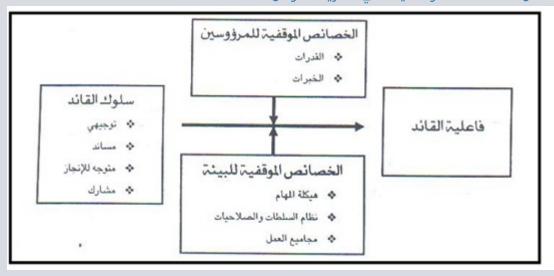


(.Source: (Daft, R. L. (2003), Management, 6th Ed., South Western U.S.A

أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار - الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجازهم لما هـو مطلـوب منهـم فهـي (الخصائص الشخصية للمرؤوسين، والخصائص البيئية). ويتحدد السلوك القيادي الملائم على وفق اعتبارات الموقف سوءا من حيث خصائص المرؤوسين أو بيئة العمـل ويمكـن توضيح تلك العوامـل الموقفيـة وسلوكيات القائـد وتأثيراتهـا علـى أداء المرؤوسين مـن خلال

### الشكل الآتى:

### الشكل العلاقات الموقفية فى نظرية هاوس



(Source: (Robbins, S. P., (2003), Organizational Behavior, 10th Ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey

### و- نظریة فروم - جاغو (Vroom - Jago Theory)

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين. تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار: Consultative (قرار استشاري A theory Decision (قرار استشاري Pecision) (قرار يتخذ من قبل أعضاء Decision) (قرار يتخذ من قبل أعضاء مجموعة معينة). ويمكن للقائد أن يختار أحد البدائل الآتية عند اتخاذه للقرار: (Krishnan, 2005: 15) (سهيلة، 2004)

- ا- يقرر لوحده وهذا يسمى قرار سلطة، ثم يعلن القرار للمجموعة.
- 2- يتشاور بشكل منفرد مع بعض المرؤوسين للإفادة من مقترحاتهم.
- 3- يتشاور مع مجموعة باستدعائهم إلى اجتماع تداول ثم يطرح المشكلة ويناقشها معهم وسماع آرائهم جميعاً.
  - 4- يقوم بمهمة تسهيل مناقشة المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار من قبل المجموعة كاملة.
    - 5- يفوض صلاحية اتخاذ القرار إلى المجموعة.

وقد تكون الخيارات الخمسة المشار إليها ملائمة لبعض المواقف ولكل منها مزاياه وعيوبه، لكن نجاح القائد في اتخاذ القرار يعتمد على مدى تطابق الأسلوب المعتمد مع خصائص المشكلة المطروحة. إن القواعد التي يمكن أن تعتمد لاختيار الأسلوب المناسب هى: ((George, 1996: 396

- 1- جودة القرار المتخذ والقائمة على من يمتلك المعلومات المرتبطة بحل المشكلة.
- 2- قبول القرار والذي سيقوم على أساس أهمية قبول المرؤوس واستعداده لتنفيذ القرار.
  - وقت اتخاذ القرار القائم على أساس الوقت المتاح لاتخاذ وتنفيذ القرار.

إن مسألة مشاركة المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرار تكون أكثر ملائمة في الحالات الآتية:

- آ- نقص المعلومات والخبرة لدى القائد حول المشكلة موضوع القرار.
- 2- المشكلة غير واضحة وهناك حاجة للمساعدة في توضيح الموقف.
  - 3- قبول القرار والالتزام به ضروري لتنفيذه.
- 4- هناك وقت كافي ومتاح لمشاركة فعلية في صناعة واتخاذ القرار.

### j- نموذج دورة الحياة The Life cycle model

يحـاول هـذا النمـوذج ربـط المعرفـة السابقـة حـول القيادة مـع أخـذ اسـتعداد التـابعين المتضمنـة قـابليتهم ورغباتهم لانجاز مهام محددة. إن استعدادات التباعين تتحدد بدافعية الأداء والقابلية على تحمل المسؤولية لإنجاز المهام المحددة والخبرات والمستوى التعليمي المناسب للمهمة. إن نموذج دورة الحياة يربط بين كل من المهمة والسلوك حيث ينجم عن هذه العلاقة أربعة أنماط قيادية يحددها الشكل التالي: (سهيلة، 2004: 270).

الشكل القيادة الموقفية وفق نموذج دورة الحياة

2 توضيح القرارات وتهيئة الفرس لتفسيرها وتسهيل عملية ومعرفتها تهيئة التعليمات تقويض عملية والتوجهات: رقابة والتوجهات: رقابة وتنفيذه وتنفيذه وتنفيذه مباشرة على الأداء والمهام منخفض عملية المهام منخفض

المصدر: د. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، (عمان، دار وائل: 2004)، ص26.

يلاحظ من هذا النموذج أنه عندما يتوافق سلوك القائد مع مستوى الاستعدادات من قبل التابعين فإنه سينتج أداء أعلى من قبل التابعين، حيث يمكن وصف السلوكيات القيادية المعتمدة في كل من نمط: (عبد الوهاب، 2000: 143)، فالقائد الإخباري (1) يحدد المشكلة، يحدد الحلول ويعلن القرار للمرؤوسين لأجل تنفيذه من قبلهم ويشعر القائد بأن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار غير مهم وغير مجد لذا لا يمنح أي مجال للمشاركة. أما القائد (2) فهو يتحمل مسؤولية تحديد المشكلة وصنع القرار النهائي مع محاولة إقناع المرؤوسين لقبول القرار ويتفهم القائد بأنه لا بد أن تكون مقاومة من قبل المرؤوسين عندما يعلن قراره عليهم لذلك يحاول البحث عن طرق البحث عن طرق لتقليل المقاومة من قبل المرؤوسين عندما يعلن قراره عليهم لذلك يحاول البحث عن طرق لتقليل المقاومة وإقناعهم. أما القائد المشاور (3) يحدد المشكلة، يستشير المرؤوسين للحلول المحتملة ومن ثم يعطي القرار النهائي ويفهم القائد المشارك (4) يحدد القائد المشكلة من ثم يشرك المرؤوسين في التزام صنع القرار النهائي، يفوض القائد المسؤولية الخاصة بصناعة القرار إلى المرؤوسين. ويعتقد القائد بأن الموارد المرؤوسين قادرين في صناعة القرارات ذات الجودة ويرغبون بعمل كل ما هو صحيح ويعتقد القائد بأن الموارد البشرية ستكون مستثمرة بشكل جيد عندما تكون صلاحية صنع القرار ممنوحة لهم. (العلاق، 1999: 278)

### رابعًا: الاتجاهات الحديثة في القيادة ( New Trends Leadership)

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف. لقد أصبحت متغيرات الموقف محدداً أساسياً قوياً بحيث يمكن القول إنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد. (92 : 329 : 397 ) وسوف يتم التطرق هنا عن بديل معوض substitute للقائد (مجموعة متغيرات موقفية تجعل أسلوب القيادة غير ضروري). (2001 : 500 :) وفي إطاره يوجد هناك محيد Neutralizer (مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القيادة وتمنع من استعراض بعض السلوكيات) للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطا بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية. (6 : 8014 ) وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطارا عاماً لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض أهمها على وفق الآتى:

# أ- القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية Charismatic and Visionary Leadership

(القائد الكاريزمي Charismatic Leader القائد الذي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات.) (الرؤية Vision مستقبل جذاب موعود وليس حالة آنية يمكن الوصول إليها الآن) (Gibson , 2003 :336) إن القائد الكاريزمي Charismatic Leader هــو القائد الذي لـديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع. والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الآتي.

Ardichvilli, 2002: 101))

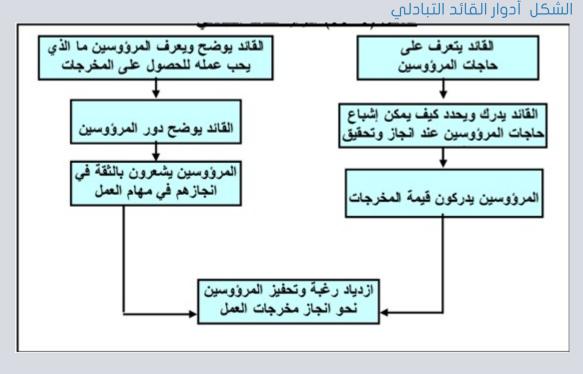
- ٦- صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.
  - 2- بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
  - 3- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه أيضًا مهارات في توضيح الرؤية القيادية Visionary Leadership التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين جاعلة منه جزءا أساسياً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية، (327) (Moorhead, 1996: 327) فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براقة ومحتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن. (Bolden, 2004: 12) فالرؤية هي مستقبل جذاب وبراق موعود وليس حالة أنية جاهزة تصل إليها. والقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في انجازها، فتأثير العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين. ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون وهي: (Doft, 2001: 402) ثقة عالية بالنفس. رؤية مستقبلية. قدرة على تفصيل غير معتاد وخارق. يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار. حساسية عالية جدأ للتغيرات البيئة وما يحبط به من أحداث. (Hill, 2000: 15)

### ب- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

#### (Transactional and Transformational Leadership)

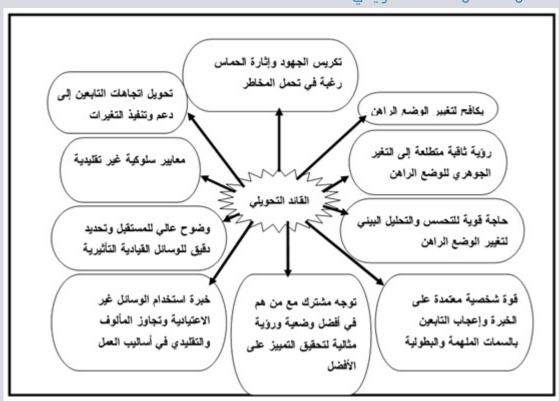
إن القيادة التبادلية Transactional Leadership (قيادة توجه بشكل إيجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل) (المطهر، 2003: 294). وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. (9 :8999, 1999) ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى إنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية. وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفوءة الجدولة والموازنات الصحيحة. كما إن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف (Matteson,2002:45)



Source: Ivancevich, J. M., and Matteson, M. T., (2002), Organizational Behavior and Management, 6th Ed., McGraw Hill Company, New York. p45

أما القيادة التحويلية Transformational Leadership (قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن) (Crawford, 2003: 11)، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين. (Epitro, 2001: 2) 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. (Gibson, 2003: 339) والقيادة التحويلية تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلًا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية. (Macmillan, 2000: 201) إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار إن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفى لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعنى إن المدير يجب أن يكون مهيئا للقيام بدور إيحائى روحى بدون أى قسر أو إكراه للمرؤوسين. (434: £479) ومن المهم الإشارة إلى إن القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية (Doft, 2001 : 402): (الرؤية. التمكين للآخرين. الكاريزما. خصوبة الخيال. الرمزية. النزاهة). والشكل التالي يوضح خصائص القائد التحويلي (:Macmillan, 2000 201) (المظفر، 2003: 294) (294: 2003) (80s

## الشكل خصائص القائد التحويلي



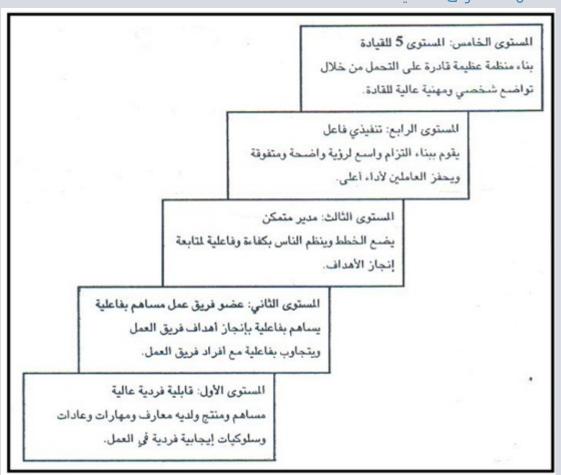
### ج- القيادة في بيئة العمل الجديدة Leadership in New Workplace

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تـواجه منظمات الأعمال قد غيـر مـن مفهـوم القيادة، (383 :000 (McKenna) فالعولمة والتجارة الاليكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلقت تنوع عال وهذه جميعها وجهت بشكل آخر إطار التفكير حول الممارسات القيادية بالرغم من إن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا إننا سنقتصر على مجموعة منها بما يأتي: (466 :0essler , 2003 للهجالات التي أصابها التغيير كثيرة الا

### 1- المستوى 5 للقيادة (Level 5 Leadership)

تقـوم فكـرة هـذا المنظـور علـى أسـاس الـدراسات التـي قـام بهـا Collins الهـ وآخـرون حـول إمكانيـة تحويـل الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة حقاً. ويقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتباره أعلى مستوى الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة حقاً. ويوضح الشكـل الآتـي خصـائص هـذا المسـتـوى: (العـامري، 2007: 448).

#### الشكل المستوى 5 للقبادة



المصدر: د صالح العامري، د طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، (عمان، دار وائل: 2007)، ص448 ولعـل أهـم صـفة للقـادة فـي المسـتوى 5 للقيـادة هـو التواضع وعـدم وجـود مشـاعر الأنانيـة وهـذا ينـاقض مفهوم القيادة من وجهة نظر نظرية القائد العظيم التي تفترض أنانية عالية وطموح كبير شخصي. هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الانترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً. هنا تـواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة: فالمشكلة هنا كيفية التأكد من إن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة. إذ يحدد القادة الأشراف والمهام بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض. وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس المشاكل بذاتها. كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهـم المهارات المطلوبة فـي هـذا المجال. إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين. (324 : 1801, 1901)

#### 3- القيادة الخدماتية الداعمة (Servant Leadership)

إنها قيادة تعمل من أجل انجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها. إن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدماتية نرى إن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤدوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك. حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم الآخرين المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة. إن القيادة الخدمية تنطلق في عملها من مستويين: الأول، انجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها. والثاني، إعطاء معنى للأفكار وللقوة وللمعلومات وللانجاز، وهنا فإنهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام. (Krishnan, 2005: 16)

#### 4- القيادة النسائية (Women Leadership)

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث إن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصاً في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصفاء أو الإنصات. وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية الاتصالات ومهارات الإصفاء أو الإنصات. وقد سمي هذا المدخل الناص بالقيادة النسائية بالآخرين) (1 المدخلة المدخلة المدخلة التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال (2 العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية. إن هذا يعني إن الأسلوب ليس مقتصرا على النساء فقط بل أصبح مطلوباً من كافة المدراء الرجال للنجاح في كل مكان العمل.

لقد حاولنا في هذا الممقال استعراض أهم نظريات القيادة الإدارية فقد ساهمت العديد من النظريات والأبحاث

في القيادة الإدارية في توضيح مصادر القيادة وفاعلية القائد الإداري حسب التسلسل الفكري. مثل نظرية traits حيث تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص السمات الشخصية theory التي تفسر القدرات القيادية لدي الأفراد. من هذه السمات ما يكون مظهريا ومنها ما يكون نفسياً كالثقة ا بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة.. الخ وفق هذه النظرية فإن القادة يولدون، فالقدرة القيادية هي صفة موروثة غير مكتسبة، بالرغم من ذلك فإن هذه النظرية فشلت في التفسير الواقعي للقيادة الإدارية، إذ إن تطبيقات هذه النظرية محدودة فليس عمليا أو منطقيا أن تركز الإدارة يصورة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة على أولئك الأفراد العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ممن يمتلكوا الخصائص والسمات المناسبة ولا تؤدي دورها في خلق وتطوير الأفراد عن طريق التدريب والتطوير. وهذا هو الدور الأساسي للقيادة الابتكارية، أي قيادة خلق جميع مكونات وعناصر العملية الإنتاجية، فالقيمة التي نضيفها إلى الإنتاج أو الخدمات لا بد أن تسبقها إضافات إلى من يقدم المنتج أو الخدمة. ومن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى هذه النظرية هي: عدم التحديد الدقيق للسمات الإدارية الموروثة. وعدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية. كذلك عدم خوضها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات. ومجمل القول إن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بيـن القائـد والمرؤوسـين وبينـه وبيـن البيئـة الخارجيـة وكيفيـة بنـاء العلاقـات التـــى تخلـق التفكيـر والسلوك القيادي لدى المرؤوسين.

تركز النظريات السلوكية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية. إن شخصية القائد الناجح تحدد وفق بعدين رئيسين في علاقة القائد بتابعيه. البعد الأول: تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم. البعد الثاني: المناخ التنظيمي ونوعية العلاقة السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل. إن هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام في العمل أو الإنتاج bounda oriented والثاني العلاقة الإنسانية أو العاملين bounda oriented وهذا النموذج من القيادة الإدارية عرف بالشبكة الإدارية biske and mouton لبليك وموتون Blake and mouton.

إن النظرية الموقفية لفدلر theory theory theory البحث في إيجاد العلاقة بين سلوك القائد والأداء والاهتمام في تحديد فيما إذا كان القائد المتسامح تجاه مجموعته أكثر أو أقل احتمالا بالحصول على إنتاج مرتفع قياساً بالجماعة التي يقودها قائدا صلباً وصارما (غير متسامح) ولقد طور فدلر وزملاءه استقصاء مرتفع قياساً بالجماعة التي يقودها قائدا صلباً وصارما (غير متسامح) ولقد طور فدلر وزملاءه استقصاء للكشف عن اتجاهات الأفراد نحو التعامل مع الزملاء سمي باستقصاء التفضيلات الأدنى للعمل مع الآخرين للكشف عن اتجاهات الأفراد نحو التعامل مع الزملاء سمي باستقصاء التفضيلات الأشخاص الذين ينظر إليهم بأفضلية أقل في التعاون والعمل معهم. ولقد وضعت نقاط أو درجات لكل سؤال ثم قدم فدلر وزملاؤه افتراضا هو إن النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابياً أو غير اعتيادي بالنسبة لـه وكان الموقف أو الحالة تتضمن ثلاثة أبعاد هي: العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بينهم، والـولاء والحب، والصداق.. الخ. هيكيلة العمل: تنظيم العمل، برمجته، وضع الأهداف وتوضيحها، تحديد الأدوار.. الخ. قوة المركز والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إجبار المرؤوسين للانصياع له وتقبل قيادته وتوجيهاته. ولقد توصل فدلر من خلال تحليل للنتائج إلى أن النمط القيادي المناسب والذي يؤدي إلى أقصى أداء يستند إلى إيجابية الموقف الخاص بفريق العمل فعندما يكون الوضع ملائما كلياً على وفق الأبعاد الثلاثة يبقى الاتجاه حيث الثلاثة يبقى الاتجاه حيث

إن الإنتاج هو النمط الأكثر فاعلية، على الرغم من أهمية هذه النظرية في إبراز جانب مهم وهو العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد الأدوار والمهام بوضوح، ولكن من الاستنتاجات المهم التي من الممكن استخلاصها من خلال الواقع هي محدودية المحتويات الموقفية (الثلاث) فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من الأبعاد الثلاثة. وإذا كانت الأبعاد الثلاثة متوافرة بدرجات مختلفة أو مزيج غير متوازن فإن القائد الذي يميل إلى العلاقات الإنسانية يكون فعالا أكثر.

يمكن تحليل الموقف في ضوء ثلاثة عناصر مهمة: نوعية العلاقة بين أعضاء المنظمة والقائد، هيكلة المهمات وقوة الموقع الوظيفي حيث يمكن وصف كلا منها بأنه مؤاتي أو غير مؤاتي للقائد. علاقة القائد بالأعضاء وقوة الموقع الوظيفي حيث يمكن وصف كلا منها بأنه مؤاتي أو غير مؤاتي للقائد. علاقة القائد بالأعضاء القائد بين مجاميع العمل ومدى قبول الأعضاء للقائد فعندما يثق المرؤوسون ويحترمون القائد يمكن اعتبار العلاقات جيدة أما إذا لم تكن هناك ثقة واحترام يمكن اعتبار العلاقات ضعيفة. وثانيا هيكلة المهام وأمداف مؤشرة فمثلاً في خطوط الإنتاج تكون المهام روتينية قبل الأعضاء وما إذا كان هناك إجراءات واضحة وأهداف مؤشرة فمثلاً في خطوط الإنتاج تكون المهام روتينية واضحة ومقدة وأما ملهام البحث والتطوير الاستراتيجي فإنها مهام ليست مهيكلة وعندما تكون المهام مهيكلة وواضحة فإن الموقف يعتبر في صالح القائد ومؤاتي له أما إذا لم سطة رسمية للقائد على المرؤوسين وقوه الموقع عالية عندما تكون لدى القائد قوة لوضع الخطة وقيادة التجاه العمل وتقييمه وإمكانية منحاً لمكافآت أو إنزال العقوبات وتكون قوة الموقع منخفضة عندما تكون لدى القائد. وعندما تكون قوة الموقع منخفضة عندما تكون قوة الموقع كبيرة فإن الموقف في صالح القائد والعكس صحيح.

يحاول القائد وفق نظرية المسار - الهدف theory الموق المام التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها، لذلك فإن هناك أربعة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد، هذه الأنماط هي: ألنمط التوجيهي Directive النمط المساعد أو الداعم supportive النمط المشارك participative النمط الموجه نحو الإنجاز achievement oriented النمط المساعد إن اختيار النمط المناسب يتطلب تشخيص الموقف، ومن الجدير ذكره إن النمط المناسب هو ذلك الذي يؤثر في كل من: خصائص المرؤوسين أو التابعين وبصورة خاصة قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية. البيئة المتضمنة المهام التي ينجزها التابعون ونظام الصلاحيات الرسمية وفرق العمل الرئيسية والثقافات التنظيمية. إن نظرية المسار - الهدف تساعد المديرين في تشخيص مواقفهم. إن النمط الأفضل والمرغوب فيه هو ذلك النمط الذي يحقق رضا التابعين ويدعم ويشجع حاجاتهم الذاتية ويؤدي إلى تحقيق الأهداف.

تركز نظرية فروم - جاغو على فكرة المشاركة في صنع القرارات وتضع السؤال التالي: إلى أي مدى يسمح القائد لتابعيه في المشاركة في صنع القرارات؟ وتجيب النظرية عن ذلك بأن مشاركة التابعين يعتمد على العوامل التالية: متطلبات الجـودة للمشكلـة (مشكلـة القـرار). موقـع المعلومـات الخاصـة بالمشكلـة. هيكلـة المشكلة. قبول القرار من قبل المتأثرين به. عمومية الأهداف التنظيمية. الصراع المحتمل عند حل المشكلة أو أثناء صنع القرار.

إن أهم المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد هي الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها حيث إن لهذه الإدارة تأثيراً على باقي المدراء وسلوكياتهم في المستويات الإدارية الأخرى. فإذا ما كان توجه الإدارة لعليا إيجابياً أو سلبياً نحو مفردات مهمة في العمل فإن هذا التوجه سينعكس بشكل أو بآخر على طبيعة سلوك المدراء الآخرين. كما وإن خبرة شخصية القائد وشخصيته تــؤثر أيضًا على نمط

القيادي حيث يتحدد في ضوئها طبيعة علاقته ورؤيته للمرؤوسين ومدى التي يمنحها لهم. وتؤثر خبرات ومهارات وسلوكيات المرؤوسين وخصائصهم وتطلعاتهم في اختيار النمط القيادي الذي يستخدمه القائد معهم فالمستويات الإدارية الأعلى غالباً ما تكون أقل تحديداً وتوجيهاً في التدخل بشؤون المرؤوسين قياساً إلى المستويات الإدارية الأدنى. إن طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها يستلزم أداؤها تدخلا أو أوامر محددة تفرض نمطا معيناً قياسيا لأعمال أخرى. ويدخل ضمن هذه المتغيرات أيضًا المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها. تعتبر استراتيجيات وثقافة المنظمة أيضًا عاملاً يؤثر على سلوك القائد الإداري وثقافة المنظمة وهي المصدر المهم الذي تشتق منه وفي إطاره تطلعات الرؤساء والمرؤوسين وتأثرهم بطبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية أما السياسات فإنها تعتبر دليلاً إرشاديا يحدد نمط القرارات وسلوكيات اتخاذها وبالتالي فإنها تعتبر من العوامل الموقفية المؤثرة في السلوك. إن هذه العوامل وغيرها مثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وطبيعة المنافسة وتدخل الحكومة وطبيعة المعارضين للقائد في المنظمة كلها متغيرات موقفيه تؤثر على النمط القيادي المستخدم.

إن نموذج القيادة التحويلية: القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته والمهمة في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين. ونلاحظ أيضًا بأن القائد التحويلي يغير المنظمة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤيا ومناقشة هذه الرؤيا مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤيا وهذا يتم عن طريق تحفيز الجماعة فهو أي قائد الجماعة يساعدهم في تحديد حاجياتهم والحاجة التنظيمية الخاصة بإجراء عن خطط وتوجهات المنافسين من جهة وللتعلم منهم من الجهة الأخرى. لذلك فإن القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، هذه الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها. إن القائد الملهم (التحويلي) يمكنه تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في إعادة تأطير التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها.

ومن خلال بيان بعض النظريات التي تناولت القيادة الإدارية لوحظ هناك متغيرات مشتركة في معظم هذه النظريات وقد اختارنا لبعض منها ليتم تناولها في المقالات التالية وليبقى الباب مفتوحا لبقية الباحثين لتناول المتغيرات الأخرى التي تؤثر أو قد تؤثر في العملية القيادية. ومن المتغيرات التي اختارناها (فريق العمل وتفيض الصلاحيات في عمل المنظمة، التحفيز والإبداع في تطوير المنظمة، التفاوض والاتصالات في مشاكل المنظمة، التوجه الاستراتيجي والقرار).

المرجع: العمـري، قاسم شاهين بسيم، أطروحة دكتـورة بعنـوان: أنمـاط القيـادة الإداريـة وــاثيرها فــي نجـاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين فـي محافظة ذـي قار، أطروحة دكتـوراه تقدم بها الباحث إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس وهــي جزء من متطلبات نيل درجة دكتـوراه فلسفة فــى الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق، 1430هــ - 2009م.