

القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات

أ. عبد الرحيم بوخلخال

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ملخص:

إن نجاح أي منظمة مرهون بوجود قيادة ناجحة تسعى لتحقيق نتائج جيدة من خلال إيجاد علاقة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين داخلها، وعليه فمن هذا المقام فإننا نرى بأن عملية القيادة تحتاج إلى الكثير من التوضيح، وذلك من خلال معرفة أهم مفاهيمها والنظريات المفسرة لها قديمها وحديثها وكذا محاولة الوصول إلى الفعال منها وأهم المشاكل المحيطة بها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الادارية، الادارة، القائد، المرؤوسين.

تمهيد: لقد بات توضيح مفهوم القيادة وتحليله والإحاطة به أمرا ضروريا، نظرا للأهمية التي يكتسبها، فالمجتمعات البشرية لا منأى لها عن قيادة رشيدة توجهها وترعى مصالحها وتدفعها نحو تحقيق النفع العام دون ظلم أو إكراه، ولدى يمكن أن يساء فهم معناها أو استخدامها، ومن هذا المنطلق سنحاول الوقوف على ماهيتها وكل ما يتعلق بها من جانب نظري وواقع معاش.

ومن خلال هذا سوف نحاول معالجة الإشكالية التالية:

ماهية القيادة الإدارية؟

ويمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية لتوضيح إشكالتنا أكثر:

- ما مفهوم القيادة الإدارية؟

- ماهي النظريات المفسرة لها؟

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعريف بالقيادة الإدارية وأهم النظريات المفسرة لها.

- تبين أهمية القيادة في المؤسسات وضرورتها.

ولدراسة هذا الموضوع سوف نتطرق إلى:

1. مفاهيم حول القيادة؛

2. نظريات القيادة؛

3. النمط القيادي الفعال ومشكلات القيادة.

1- مفاهيم حول القيادة؛

في الحقيقة لا يوجد تعريف واحد للقيادة لدى جميع العلماء، فيقول Burns:

«القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً»¹.

كما يقول ستوغديل Stogdill الذي راجع دراسات ونظريات عدة تناولت القيادة؛ يوجد عدد كبير من التعاريف للقيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم².

من خلال هذا التقديم سنحاول عرض بعض التعاريف التي وردت في هذا الشأن ومنها؛

" القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد³. وهو نفس التعريف الذي أورده طارق السويدان في كتابه صناعة القائد.

أما جمال محمود المساد فقد أورد عدة تعاريف نذكر منها؛⁴

«القيادة هي البدا والمبادأة Initiation في تركيب أو إجراء جديد (Now structure or) لإتمام أغراض المنظمة وأهدافها أو لتغيير المنظمة وأهدافها؛

- القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه؛

- كما ينظر إليها على أنها قوة ديناميكية تنسق وتحفز المنظمة على تحقيق أهدافها.⁵

1 _ طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشرجيل، صناعة القائد، ط3، (مجموعة الإبداع : الكويت، 2004)، ص41.

2 _ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 (دار النهضة العربية : لبنان، 2005)، ص 416

3 _ أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، (الرياض : 1423 هـ)

4 _ جمال محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، (مكتبة لبنان ناشرون : لبنان، 2003)، ص 94.

5 - Dubrin , 10-minute Guide to Leadership, (Macmillan Spectrum :new York, 1997), p 2.

* تعريف الباحث : القيادة هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة عند موقف معين، ومحاولة إشراكهم في الأمر دون إهمالهم، سواء أكان القائد ذا سلطة رسمية أو غير رسمية أم كان يتمتع بصفات مكتسبة أو موروثة.

1-1. القيادة والمفاهيم المتداخلة معها:

للقيادة عدة مفاهيم تتداخل معها ويصعب في بعض الحالات التفريق بينها بسهولة ، ولهذا سنحاول عرض جملة من هذه المفاهيم ونحاول التفريق بينها :

أ- القيادة علم وفن:

يرى (Bass , 1990) ، أن أكثر من 800 دراسة تمت في الدول الأوروبية وأمريكا، تتناول القيادة كعلم As Science وذلك بهدف إيجاد القائد الناجح والكفاء، إلا أن بعض المديرين قد يكونوا قادة أكفاً دون حصولهم على دورات وبرامج تدريبية وتعليمية في القيادة، كما أن بعض الممارسين للقيادة لا يعتبرون أنفسهم قادة أكفاء، وهذا يجعل معظم الدارسين والباحثين في مجال القيادة يميلون إلى المزج Merge بين العلم والفن في القيادة".⁶

حيث أن المهتمين بهذا الموضوع يعرفون القيادة إما من خلال ما يستخدمه القادة من وسائل وأدوات لتحقيق الهدف أو من خلال سمات ومميزات كل من القادة والمرؤوسين التي تؤدي للتأثير في الهدف.

ب- القيادة والرئاسة:

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافا جوهريا:

فالقيادة: تعني القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، معتمدا في ذلك على العديد من أدوات وأساليب التأثير. أما الرئاسة فتعتمد على السلطة المخولة لها لتحقيق أهداف التنظيم والتي يستعمل فيها غالبا سلطة الجزاء:

القائد: شخص يتوفر له القدرة للتأثير في الآخرين وتوجيههم نحو الهدف، أما الرئيس فهو معين من طرف سلطة أعلى لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الهدف، فهو يستند إلى السلطة الرسمية في ذلك:

القيادة: هي اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. بينما الرئاسة تقوم نتيجة نظام:

6 - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، (القاهرة : مطبعة العشري، 2005)، ص 211.

القيادة: تحدد الجماعة الهدف، بينما يتم اختيار الهدف في الرئاسة طبقاً لمصالح الرئيس؛
القيادة: السلطة مستمدة من داخل الجماعة، في حين تستمد السلطة في الرئاسة من خارج الجماعة؛

القيادة: تتضمن قوة المشاعر والعمل المشترك، في حين أن المشاعر المشتركة قليلة والعمل المشترك ضئيل في الرئاسة لتحقيق الهدف؛

القيادة: فيها تقارب اجتماعي كبير يستخدم كوسيلة لتحقيق مصالح الجماعة، بينما في حالة الرئاسة يظهر التباين الاجتماعي الكبير بين الرئيس والجماعة. حيث غالباً ما ترغب الجماعة على تحقيق مصالحه.

ج- القيادة والإدارة:

يعد ظهور القيادة قديم قدم التاريخ، بينما ظهرت الإدارة في العقود الأخيرة أي في بدايات القرن الماضي، ورغم كل هذا تعد القيادة فرع من فروع علم الإدارة، كما أن هذان المفهومان هما مفهومان مختلفان لكنهما مترابطان لأن كليهما يهدف للتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف ما، وإن كانت القيادة تؤثر عن طريق المواقف الخاصة التي يتمتع بها، أو عن طريق العلاقات التفاعلية مع المجموعة أو باستعمال سلطات رسمية أو غير رسمية، وبخلاف ذلك تؤثر الإدارة عن طريق الاستناد إلى السلطة وما تخوله المناصب الإدارية. وتختلف الإدارة عن القيادة في عدة جوانب منها:

- الإداري يحتل مركز سلطة مخولة بينما القائد يستمدّها من قوة التأثير في الآخرين؛
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
- تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحن الهمم؛
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق؛
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل "؛
- كما أنه في ظل التحديات الكثيرة التي تواجه المنظمات، فقد أصبح من الضروري أن يتمتع المدير بمهارة القيادة؛

- وهذا يدل على أنه في ظل الرهانات الحالية للمنظمات أصبح لزاماً على المدير أن يتمتع بصفات القيادة، فتحقيق الهدف في النهاية يخضع للاقتناع به لا للإكراه على تنفيذه جبراً. ومن هنا أصبح المدير في كثير من الأحيان يجسد دور القائد.⁷

د - القيادة والقوة:

تمثل القوة أداة التأثير التي يستخدمها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعرف القوة Power بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين. ويمكن للفرد أن يمتلك القوة دون الحاجة إلى استخدامها، ومن المنظور التنظيمي يوجد خمسة أنواع من القوة يمكن تصنيفهم في مجموعتين هما: القوة الوظيفية و القوة الشخصية.⁸

كما قسم فرا نش ورافن French & Raven هذه المصادر إلى خمسة هي:

- قوة الشرعية - قوة المكافئة - قوة الإكراه - قوة الخبرة - قوة المرجعية.

المصادر الثلاثة الأولى يطلق عليها مصادر المنصب أو الوظيفية، وهي التي يكتسبها القائد من سلطة منصبه المتحصل عليه من المؤسسة، أما المصدرين المتبقيين فهما من مصادر الشخصية والتي يحصل عليها من خلال صفات أو ميزات خاصة يتحلى بها. وللتأثير على الآخرين لابد من توفر القوة والتي يجب أن تتولد من مصادر مختلفة، لأن نتائج استخدامها تختلف من مصدر لآخر من حيث التأثير.

2-1. أهمية القيادة الإدارية:

تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تصهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أم اجتماعية، فيقول أحمد بن عبد المحسن العساف:⁹ لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها....وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب))وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

(1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛

7- أيمن إبراهيم عودة، الإدارة، (جامعة عين شمس: القاهرة، سنة النشر مجهولة)، ص 112.

8- أيمن إبراهيم عودة، الإدارة، المرجع السابق، ص 112.

9- أحمد بن عبد المحسن العساف، مرجع سابق.

- (2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- (3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- (4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- (5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- (6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- (7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

كما للقيادة كذلك أهمية من حيث أنها تساهم في حل المشاكل ومواكبة التغيرات التي تطرأ على المحيط ، بالإضافة إلى أنها وسيلة للإفادة من الإيجابيات والتقليل من السلبيات.

2- نظريات القيادة:

هناك عدة نظريات في القيادة نقسمها إلى تقليدية وأخرى حديثة، ففي التقليدية أو الكلاسيكية نجد: نظرية السمات - نظرية السلوك القيادي - النظرية الوظيفية - النظرية الموقفية.

أما النظريات الحديثة فنجد منها: نظرية القيادة التحويلية - نظرية القيادة التفاعلية - نظرية قيادة الفريق - نظرية بلانك¹⁰ صفات للقائد الفطري - نظرية الدين في القيادة.

1-2. النظريات الكلاسيكية:

تمثل هذه المجموعة عدة نظريات نلخصها في:

أولاً: نظرية السمات: تنقسم هذه النظرية إلى:

أ. نظرية الشخص العظيم:

طبقاً لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة، وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة.¹⁰

10- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، (الدار الجامعية : القاهرة، 2000)، ص 337.

ومن هنا فهذه النظرية تنطلق من فكرة أساسية هي: أن القائد يولد ولا يصنع، لا أنها لاقت معارضة شديدة بسبب صعوبة تواجد عدد معين من القادة في فترة زمنية معينة وعدم القدرة للتنبؤ بذلك.

بد نظرية السمات:

هي من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة. سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على افتراض أساسي، مؤداه: أن القادة يولدوا ولا يصنعوا وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي تميزه عن غيره من الأفراد.¹¹ فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره.

• هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:¹²

- السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض" مثل قصة طالوت؛ وهي ليست مضطربة فالعجاج كان قصيرا؛
- السمات المعرفية "الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل ... الخ"؛
- السمات الاجتماعية "فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال ... الخ"؛
- السمات الانفعالية "كالنضج الانفعالي، وضبط النفس ... الخ"؛
- السمات الشكلية "جمال المظهر، الذوق العام ... الخ".

ومن العيوب التي اتسمت بها هذه النظرية نجد:¹³

- إن النظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص؛
- تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة؛
- لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة؛

11- نواف كنعان، القيادة الإدارية، (دار العلوم : الرياض، 1980)، ص 255.

12- احمد بن عبد المحسن العساف، مرجع سابق.

13- عبد السلام أبو حنف، محاضرات في السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية: القاهرة، 2001)، ص 101.

- تنظر هذه النظرية إلى العوامل البيئية التي تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة ولكنها لم تحدد درجة تأثيرها.

ثانياً: نظرية السلوك،

بعد فشل نظرية السمات القائمة على الصفات الشخصية الداخلية، تحول العديد من الباحثين إلى البحث في السلوك الخارجي، وذلك بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة، ومنه فالفرضية الأساسية التي تنطلق منها النظرية هي: أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على مرؤوسيه.

هناك عدة دراسات تناولت هذه النظريات السلوكية أهمها:

أ. دراسات جامعة أيوا University of Iowa Studies؛

هذه النظرية هي من أولى النظريات التي اهتمت بسلوك القائد. قام بتلك الدراسات الباحث كورت لورين ورفاقه Kurt Lewin & his associates، مركزين على ثلاثة أساليب قيادية leadership style three وهي الآتية:

- الأسلوب الاستبدادي the autocratic style؛

- الأسلوب الديمقراطي the democratic style؛

- أسلوب "دعه يعمل" the laissez-faire style¹⁴.

ففي الأسلوب الأول يكون القائد هو صاحب القرار الأول والأخير، حيث يعتمد على مركزية السلطة وعدم إشراك الغير.

أما الثاني فهو يميل إلى غير الأول، فيقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات. بينما الأخير فهو يترك كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة.

ب. دراسات ولاية أوهايو Ohio state Studies؛

بدأت هذه الدراسات بعد سنة 1940 واستمرت إلى عدة سنوات وتفتحت بعدين أساسيين هما، الموظفين والمهام وأطلقت.

14- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، 2005، ص 430.

وقد ركزت هذه الدراسات على معرفة كيفية تأدية الرئيس لعمله وذلك من وجهة رؤوسيه وعلى ذلك قام الباحثون بتحديد الأبعاد الرئيسية للقيادة ثم تجميع العديد من العبارات التي تصف هذه الأبعاد. هذا وقد بلغ عدد هذه العبارات 1790 عبارة أمكن تصنيفها إلى 150 عبارة تعكس جميعها أبعاد السلوك القيادي والتي تنحصر في الأبعاد التالية:

– المبادأة؛ – العضوية؛ – التمثيل؛

– التكامل؛ – التنظيم؛ – التسلسل؛

– الاتصالات؛ – التقدير؛ – الإنتاج.¹⁵

وقد اهتمت هذه النظرية بقضية فع آلية القيادة، وكان ينظر للبعدين السابقين على أنهما مستقلين عن بعضهما البعض.

ويعاب على هذه الدراسة أنها: ركزت على دراسة نمط القائد فقط وأهملت دراسة الموقف الذي يواجهه؛

– لم تمثل وصف السلوك الفعلي للقائد عن طريق استعمال قوائم الاستقصاء المستخدمة والتي وصفت إدراك الفرد وتصوره لهذا السلوك؛

– كما أثبت الكثير من الباحثين انخفاض الصدق التنبؤي للمقاييس التي استعملتها هذه الدراسات.

ج. دراسات جامعة ميتشيجن University of Michigan studies :

بدأت هذه الدراسة في نهاية الأربعينيات وعلى وجه التحديد سنة 1947 مع عينة من المديرين والعاملين في مجالات متعددة منها مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية والجيش ومؤسسات التعليم ... وحاولت المقارنة بين أنماط السلوك التي يقوم بها المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية وآلية والمنخفضة والظواهر المرتبطة بهما، وتوصلت الدراسة إلى وجود نوعين أو نمطين من سلوك القادة هما كالآتي:

- القائد الموجه بالوظيفية: وهو الذي يهتم بالوظيفة وكل ما يتعلق بالعمل والإنتاجية؛
- القائد الموجه بالعاملين: وهو يهتم بتماسك الجماعة وتحقيق رفاهية العاملين.

15 – عبد الرحمان توفيق، منهج المهارات القيادية، دبلوماسية التعامل للقيادات العليا (مركز الخبرات المهنية الإدارية: القاهرة، ط3، 2004)، ص 8.

ويعد هذه الدراسة وجد أن القادة المهتمين بالعاملين هم الذين حققوا مع مجموعاتهم إنتاجية وأداء مرتفعين إضافة إلى تحقيق الرضا والعكس بالنسبة للقادة المتوجهين نحو الوظيفة أو الإنتاج.

د. الشبكة الإدارية للقادة Grid Managerial :

جاءت هذه النظرية نتيجة للأبحاث التي قام بها (روبرت بليك)، و(جين موتون) عام 1964م، وتأثرت بدراسات جامعتي أوهايو وميتشيجن، وتقوم هذه النظرية على أن هناك بعدين للقيادة: بعد الاهتمام بالعمل، وبعد الاهتمام بالعاملين، ويتم قياس كل بعد على مقياس من (9) درجات حسب درجات الاهتمام، يبدأ بصفر أي انعدام الاهتمام، وينتهي بالرقم (9) قمة الاهتمام بهذا البعد، وأحد البعدين عمودي، والآخر أفقي، وتنقسم إلى خمسة أساليب قيادية هي:

- **الأسلوب الأول (1-1) الإدارة المتساهلة:** هنا نلاحظ أن القائد يولي اهتماما ضعيفا سواء بالأفراد أو الإنتاج، أي أن القائد لا يأخذ دوره المطلوب؛
- **الأسلوب الثاني (1-9) الإدارة السلطوية:** في هذا الأسلوب القائد يولي اهتماما كبيرا للإنتاج على حساب الأفراد وبالتالي الاهتمام بالإنتاج لا يتماشى مع الاهتمام بالأفراد؛
- **الأسلوب الثالث (5-5) الإدارة المعتدلة:** هنا الاهتمام متعادل بين الإنتاج و الأفراد وهذا يعكس عدم قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة الإدارية الع آلية لكلا البعدين؛
- **الأسلوب الرابع (9-1) إدارة النادي:** في هذا الأسلوب نلاحظ أن القادة يمارسون اهتماما عاليا بالأفراد على حساب الإنتاج، ومن هنا يكون إهمال الإنتاج وإنجاز مهام المنظمة؛
- **الأسلوب الخامس (9-9) إدارة الضيق:** هنا يكون اهتمام عال بكل من الإنتاج والأفراد ويطلق عليها الإدارة الديمقراطية، ويعد هذا الأسلوب بالنسبة للنظرية الأحسن والمناسب لكل الظروف فيؤدي لإشباع حاجات الأفراد وتحقيق متطلبات المنظمة.

ومن خلال دراسة هذه النظرية يتبين لنا أنها ركزت على خصائص القائد فقط وأهملت الموقف الذي يوجد فيه.

ثالثا: النظرية الموقفية:

نظرا لفشل النظريات السابقة في الوصول إلى تحديد القيادة الفعالة جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب

الصفات و المواقف والشخص المقاد، ومن تم فهي تتركز على ثلاثة عناصر أساسية : - سمات القائد - سمات التابع - سمات الموقف وطبيعة الحالة.

أ. نموذج فيدلر القيادي التوقعي Fiedler 'contingency leadership model s :

تم تطوير النموذج الموقفى الشامل الأول للقيادة على يد فيدلر باعتماده القاعدة القائمة على أساس التطابق بين أسلوب القائد والموقف الذي يمارس فيه عملية القيادة، وكان هذا عام 1967، إذ ركز على عاملين أساسيين هما الأسلوب والموقف، حيث الأساليب متعددة وغير مرنة بالنسبة لكل المواقف وبالتالي على القائد الجيد أن يتناسب مع كل موقف أو أن يكيف الموقف معه، وقد ركز فيدلر في نموذجيه على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

1 - علاقة القائد بمروؤوسيه: وهي تتركز في مدى الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومروؤوسيه ومدى تقبلهم له.

2 - هيكلية الوظيفة: وهو يقيس تعاظم أو تباطؤ إدارة القائد في تحديد الأهداف، وذلك من خلال مدى تحديد ووضوح الأعمال للمروؤوسين، فإذا كانت واضحة ومحددة فهي متعاظمة وإذا كانت العكس فهي متباطئة.

3 - قوة موقع القيادة: وتتمثل في سلطة القائد ومدى تحكمه في منح المكافآت وتحديد العقوبات.

إن نتائج هذا النموذج كانت إيجابية عند اختباره خاصة عند استخدام ثلاثة أصناف بدلا من ثمانية، لكن يعاب عليه صعوبة تحديد مدى جودة العلاقة بين القائد والمروؤوسين كما أن نقاط المستجيبين لهذا المقياس لم تكن ثابتة.

ب. نموذج هرزي - بلانشارد القيادي الموقفى Hersey-Blanchard Situational Leadership model :

هذا النموذج يطلق عليه النظرية الظرفية للقيادة (SLT) Situational Leadership Theory وهو مرتكز على المستوى الاستعدادي للأفراد العاملين مع القائد، أي بالتركيز على التابعين، استخدم هذا البرنامج في تدريبات القيادة في 400 شركة من الشركات الفنية، وهناك أكثر من مليون مدير من المنظمات مختلفة يتم تعليمهم هذه المكونات الأساسية.¹⁶

16 - ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، ط1، (دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن، 2003)، ص 224.

ومن الملاحظ أن هذا النموذج قد استعمل الأسلوبين المستخدمين من طرف فيدلر وهما: العلاقات والوظيفة، وحدد هرزي وبلانشارد نموذجهما في أربعة أساليب أساسية هي:

- التفويض - التشارك - العرض أو البيع - التخاطب.

ج. نموذج هاوس القيادي المحدد للمسار والهدف House's path-goal Leadership model :

يعد هذا النموذج إحدى نماذج القيادة الموقفية والذي قدمه هاوس في صورته الأولى سنة 1971 بعد النتائج التي توصل إليها إيفانس (Evans) في أبحاثه، والقائمة على أساس أن القائد الفعال يتحدد سلوكه من خلال تأثيره على أداء المرؤوسين بتحديد المسارات التي عن طريقها يحصلون على المكافآت المشروطة بالأداء الفعال. ومن هنا جاءت محاولة هاوس المعتمدة على نظرية التوقع في الدافعية التي قدمها فروم، والقائمة على فكرة أساسية، هي أن القوة الكامنة الدافعة للأفراد للقيام بأعمال معينة هي دالة في توقعاتهم بأنهم سيحصلون على منافع معينة من خلال سلوكياتهم. كما أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية المفاضلة بين البدائل والمبنيّة على أساس قيمة المنافع المتوقعة منها، والمتأتية من إلحاح الحاجات غير المشبعة لديهم. وتطورت هذه النظرية فيما بعد بالاشتراك بين هاوس وتيرانس ميتشيل سنة 1974 (House & Mitchell).

وحسب هذه النظرية وعلى النقيض من نظرية فيدلر فإن القائد يستطيع أن يغير سلوكه حتى يتوافق مع موقف معين، كما أن فروضه النظرية مبنية بطريقة واضحة ومحددة.

وتركز هذه النظرية على عدة عناصر مهمة هي: الرضا الوظيفي، الحماس والأداء، وتتضمن كذلك أربعة أنواع رئيسية لسلوك القائد هي: القيادة التوجيهية، القيادة الداعمة، قيادة توجيه تحقيق الهدف والقيادة التشاركية.

ومن أهم أوجه القصور في نظرية هاوس بصفة عامة نجد:

- اهتم النموذج بمفهوم الدافعية فقط كأساس لزيادة جهد وأداء المرؤوسين وأهمل الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها التأثير على جهد وأداء المرؤوسين؛
- اعتماد النموذج على مفاهيم نظرية التوقع في الدافعية خاصة في تركيزها على قدرات القائد في استخدامه للمنافع والتوقعات كأساس للتأثير على جهد المرؤوسين وأدائهم؛
- لم يحدد النموذج خصائص المرؤوسين وخصائص بيئة العمل؛
- لم يتضمن النموذج المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على إدراك وتصورات المرؤوسين؛

- نتائج بعض الدراسات غير مؤيدة للعلاقة السببية المباشرة التي افترضها النموذج، حيث يفترض أن هناك علاقة سببية يؤثر بمقتضاها السلوك القيادي وتوقعات المرؤوسين على أداء المرؤوسين ورضاهم عن العمل وقد وجد الباحثون أن سلوك القائد يرتبط بدافعية المرؤوسين، ولكن لا يرتبط بأدائهم.

د- نموذج ريدن (نظرية الأبعاد الثلاثة لنفع آلية القائد):

يعود هذا النموذج لصاحبه ريدن (1970-William Reddin, 1967)، والذي يعد تكملة لنموذج الشبكة الإدارية وتوافقا بينها وبين نموذج فيدلر في القيادة، وقد أضاف عنصرا أساسيا لها، وهو عنصر الضاعلية زيادة على العنصرين السابقين الخاصين ب الاهتمام بالناتج المادي، والاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية، حيث قام باستبدال تلك المسميات ب بعد المهام و بعد العلاقات، ويحاول هذا النموذج أن يحقق نوع من التكامل بين الموقف والنمط القيادي الموافق له والمتصف بالضاعلية.

و أهم ما يؤخذ على هذا النموذج هو أنه يعتبر بعد النفع آلية ثنائي غير مستمر، بمعنى أن هناك نقيضين (فعال وغير فعال). وقد كان من الأفضل أن يكون البعد ثنائي مستمر، بمعنى أن يكون هناك درجات من النفع آلية وعدم النفع آلية تتوقف على درجة ملائمة أو عدم ملائمة النمط لمتطلبات ومحددات الموقف.

2-2. النظريات الحديثة:

بعد التعرض للنظريات التقليدية في القيادة بنوع من التحليل، سنحاول التطرق لبعض النظريات الحديثة التي خاضت في موضوع القيادة والتي منها:

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational leadership):

وضعت هذه النظرية من قبل (James Burns 1978)، الذي كان أول من ذكر أن هناك ارتباطا بين التحفيز والموارد، وبين القادة والمرؤوسين.

ويعد (Bass, 1985)، من أكمل العديد من أعمال Burns، وقام بإثباتها عمليا وميدانيا وحدد لها سلوكيات ودعائم أساسية مبنية على ركائز إحصائية، كما وضع لهذا النوع من القيادة تعريفا خاصا به.

"يعرفها Burns بأنها: القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة، والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل".¹⁷

"ويعرف Bass القيادة التحويلية على أنها التأثير في التابعين حيث يكونون محفزين للقيام بما يزيد عن المتوقع في العادة لإحساسهم بالإعجاب والتقدير والثقة والاحترام للقائد. ويحدث أيضا هذا التحفيز عندما يجعل القائد تابعيه على وعي بأهمية وقيمة ما يقومون به ويجعلهم يفكرون في جماعة العمل والمنظمة إلى جانب مصلحتهم الشخصية، ويساعدهم على تحقيق ذاتهم".¹⁸

ومن هنا يتبين لنا أن القائد التحويلي يعمل على حفز مرؤوسيه وتغيير سلوكهم من أجل تحقيق أهداف معينة، ويغرس فيهم الثقة والحماس، ويعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتكليفهم بالمسؤوليات. والقيادة التحويلية تحكمها عوامل عدة منها:

- التأثير الكاريزمي - الحفز الإلهامي - الاهتمام بالمشاعر الضمنية - التشجيع الإبداعي.

ثانيا: القيادة التبادلية (التعاملية) Transactional leadership :

هي القيادة التي توجه مجهودان الأفراد باتجاه المهام وتتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تفديدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها Accomplishing agreed-upon tasks والمجدولة أو المحددة مسبقا لهم.¹⁹

والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة، الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس.

ويعتمد هذا النوع من القيادة على التبادل بين القادة والمرؤوسين، وحسب كانغو وماندونكا Kanungo & Mendonca على التبادل، بحيث يستخدم القادة المكافآت والعقوبات، فالقائد يوضح المهام والمسؤوليات للمرؤوسين ويحاول كسب ثقتهم بالتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، أما المرؤوسين فيتلقون المكافآت مقابل أدائهم لمهامهم المفروضة كما يمكن أن يعاقبوا نتيجة لعدم الالتزام بالمطلوب منهم، أو لعدم التزامهم بالأسس وطرق تأدية العمل. والقادة التبادليون يسعون للحفاظ على الاستقرار والالتزام بطرق العمل وتجنب التغيير.

17- حسين محمد المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، (جامعة عين شمس: مصر، 2005) ص 63.

18- أمل محمد محمد مصطفى، أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي "بالطبيق على المدينة الجامعية طلبة بجامعة عين شمس: رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، (جامعة عين شمس: مصر، 2006) ص 64.

19- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، 2005 ص 445.

ثالثاً: المدخل التكاملي في القيادة The Integrative Approach :

يحاول المدخل أن يفسر ظاهرة القيادة، وأن يحدد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر بالتالي في ملائمة نمط أو أسلوب قيادي، إن هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها بعضاً، ولا بد من أخذها جميعاً بعين الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها أو فشلها، ولاختيار القائد هذا الأسلوب أو ذلك للتعامل مع الموقف الذي يواجهه.

وتحكم هذه النظرية عدة قوى هي: قوى تتعلق بالقائد-قوى تتعلق بالمرؤوسين-قوى تتعلق ببيئة العمل-قوى تتعلق بالمجتمع-قوى تتعلق بالظروف الطارئة.²⁰

رابعاً: نظرية قيادة الفريق:

القيادة الفاعلة لم تعد مختصرة على تشجيع وتحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب به بل امتدت لتتقود مجموعة وفرق العمل على إنتاج الأداء الجماعي المميز جودة وتكلفة ومنافسة لدى بعض المؤسسات. وبما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق العمل قد ازداد بشكل ملحوظ مؤخراً، فإن الحاجة إلى قيادة الفرق أصبحت ملحة. من هنا ظهور مفهوم قيادة الفرق Team leadership والتي من أبرز مهامها تنسيق مهام ونشاطات الفريق وفاعليات المؤسسة الخارجية وحل مشكلات عمل الفريق إضافة إلى إسداء الإرشاد والنصح لأعضاء الفرق لكي يتمكنوا من انجاز عمل الفريق بكفاءة وفعالية.²¹

3. النمط القيادي الفعال ومشكلات القيادة:

أثبتت الدراسات أن هناك عدة أنماط من القيادة إلا أن منها ما هو فعال ومنها ما هو غير فعال، كما أن للقيادة عدة مشاكل تعيق نجاحها، وسوف نحاول أن نتناول ذلك في هذا العنصر.

3-1. النمط القيادي الفعال:

- من خلال كل النماذج السابقة الذكر يمكننا أن نجمل أنماط القيادة في: الروتيني - المنمي - الأوتوقراطي - الموفق - المجامل - الانسحابي - المتكامل - الموجه - المساند - المفضول - الرئيس - المسيطر - المؤثر - المستقر - المحافظ - الاجتماعي - المتأرجح - الرسمي - الاستشاري - المشارك - المشغل.²²

20- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، (دار الفكر للطباعة والنشر: الأردن، 2002)، ص 177.

21- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، 2005، ص 447.

22- طارق محمد السويدان، فيصل عمر باسراحي، صناعة القائد، مرجع سابق، ص112.

لكن يبقى السؤال المهم الذي يطرح نفسه أي الأنماط أكثر فاعلية من بين تلك الأنماط؟

يرى الكثير من المحللين أن أكثر الأنماط أهمية هي التي تهتم بالعاملين وبالإنتاج أو العمل، خاصة تلك التي توفق بينهما، ولعل نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد هو أكثرها اهتماما بذلك، حيث أن الأنماط التي جاء بها تتأرجح بين الفاعلية وغير الفاعلية حسب الموقف الذي تستخدم فيه.

2-3. مشكلات القيادة:

هناك عدة مشاكل تعوق القيادة في أداء عملها على أحسن وجه، سواء أكانت خاصة باتخاذ القرارات أو ما يتعلق بالجوانب الفنية والإنسانية للعمل، أو سواء كانت ثانوية أم أولية.

ويمكن مشاهدة هذه المشاكل في المواضيع التالية:

أ- **المشكلات الإدارية:** وهي متعددة ومتنوعة، منها ما يتعلق بالمركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة وممارسة السيطرة من طرف القيادات العليا على ما هو أدنى منها. ومنها ما يتعلق بتعقد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية، خاصة من حيث تعدد مستويات التنظيم وتشتت أقسامه ووحداته، إضافة إلى تواجد تنظيمات غير رسمية على مستوى الأجهزة الإدارية.

إضافة إلى البيروقراطية وتعقد الإجراءات وعدم وفرة المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار، وسوء التخطيط.

ب- **بالمشكلات البيئية:** حيث أن هذه المشكلات نابعة من ضغوط سياسية واجتماعية وفنية خاصة منها: عدم الاستقرار السياسي، والنتائج السلبية الناتجة عن الفترة الاستعمارية التي خلقت عادات وتقاليدها معيقة لأداء القادة الإداريين، كما أن القوانين واللوائح يشوبها الغموض وعدم الوضوح، إضافة إلى الجمود وعدم الاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الإدارة.

ج- **المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية:** خاصة ما يتعلق بعدم توفر الكوادر ذات الكفاءة العالية والاختيار غير السليم للقيادات الإدارية كما يمكن أن يضاف لها مشكلات عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية، كما تعاني هذه القيادات في الدول النامية من عدم استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرار واعتمادها على الخبرة الاستشارية الأجنبية.

خلاصة:

يتضح مما سبق عرضه في مجال القيادة والنظريات المفسرة لها عدة أشياء نجملها فيما يلي:

- ان القيادة هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة عند موقف معين، ومحاولة إشراكهم في الأمر دون إهمالهم، سواء أكان القائد ذا سلطة رسمية أو غير رسمية أم كان يتمتع بصفات مكتسبة أو موروثية.
- بالرغم من العديد من الاعتراضات التي أثارت حول دراسة السمات إلا أن ذلك لم يؤدي الى التقليل من أهميتها بأي حال من الأحوال فطالما أن احد شقي القيادة الفعالة يرتبط بنمط القائد ذاته؛ فإن دراسة السمات تعتبر أساسية من أجل التعرف على هذا النمط.
- في السياق ذاته فقد أشارت الدراسات المجراة في مجال القيادة إلى ضرورة وأهمية دراسة المواقف القيادية ذاتها؛ بالرغم من أن عدد هذه الدراسات لازال قاصرا، إلا أن تركيز الباحثين يجب ان يوجه إلى دراسة هذه المواقف حتى يمكن التوصل في النهاية إلى مجموعة العوامل التي يمكن من خلالها التمييز بدقة بين المواقف المختلفة.
- كما تثير دراسة القيادة قضية منهجية كبرى تتعلق بمعنى ومكونات النمط القيادي، فبالرغم من اتفاق جميع الدراسات تقريبا على وجود بعدين أساسيين للنمط القيادي، وهما الاهتمام بالإنتاج والعمال، إلا أن مكونات كل بعد قد تثير قضية كبرى في مجال البحث العلمي.
- هناك عدة مشاكل تحيط بالقيادة وبالتالي تؤثر في مدى فعاليته، سواء كانت إدارية أو بيئية، أو نابعة من وضع القيادات الإدارية في جد ذاتها.

قائمة المراجع:

- 1- طارق محمد السويدي، صناعة القائد، ط3، (مجموعة الإبداع : الكويت، 2004).
- 2- _ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 (دار النهضة العربية: لبنان، 2005).
- 3- احمد بن عبدالمحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، (الرياض: 1423 هـ)
- 10/2007pages consultées le 03www.saaid.net/doat/assaf/3.doc
- 4- جمال محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، (مكتبة لبنان ناشرون: لبنان، 2003).
- 5- Dubrin , 10-minute Guide to Leadership, (Macmillan Spectrum :new York,1997).
- 6- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، (القاهرة: مطبعة العشري، 2005).
- 7- أيمن إبراهيم عودة، الإدارة، (جامعة عين شمس: القاهرة، سنة النشر مجهولة).
- 8- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، (الدار الجامعية: القاهرة، 2000).
- 9- نواف كنعان، القيادة الإدارية، (دار العلوم: الرياض، 1980).
- 10- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية: القاهرة، 2001).

- 11- عبد الرحمان توفيق، منهج المهارات القيادية، دبلوماسية التعامل للقيادات العليا (مركز الخبرات المهنية الإدارية: القاهرة، ط3، 2004)، ص 8.
- 12- ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، ط1، (دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن، 2003).
- 13- حسين محمد المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، (جامعة عين شمس: مصر، 2005).
- 14- أمل محمد محمد مصطفى، أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي " بالتطبيق على المدينة الجامعية لطلبة بجامعة عين شمس: رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، (جامعة عين شمس: مصر، 2006).
- 15- طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، (دار الفكر للطباعة والنشر: الأردن، 2002).