

الفصل الثالث / القيادة الإدارية

تمهيد

1 / أهمية القيادة الإدارية

1-1 / مفهوم القيادة الإدارية

2-1 / خصائص القيادة الإدارية

3-1 / أنماط القيادة الإدارية

2 / إستراتيجية صنع القرار في القيادة الإدارية

1-2 / المفكرون في صنع القرار

2-2 / مراحل اتخاذ القرار

3-2 / اتخاذ القرار

3 / المنظور السوسولوجي للقيادة الإدارية

1-3 / النظريات الفردية للقيادة

2-3 / النظريات السلوكية للقيادة

3-3 / النظريات الموقفية للقيادة

4-3 / النظريات الحديثة للقيادة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية مفهومًا حديثًا في جانبها العلمي، لكنها من حيث الممارسة مفهوم قديم جداً، عرفه الإنسان منذ بدء تشكل التجمعات البشرية، التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه و التنظيم لأفراد تلك الجماعات، وجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة واختلفت في مفهومها وخصائصها من حضارة إلى أخرى، إلا أن الكثير من المفاهيم القيادية أصبحت أساساً في تشكيل الفكر القيادي الحديث.

1/ ماهية القيادة الإدارية:

1-1 مفهوم القيادة الإدارية:

لغة :كما قال ابن منظور :القود :نقيض السّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة¹
- القيادة اصطلاحا :أما اصطلاحا فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة و الاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي:

- عرفها ستوغديل أنها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"² .
- ويرى تيد بأنها "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين"³ .
- ويقول نيومان أن القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف"⁴ .
- أما كونتز و اودنيل : فيريان أن القيادة هي "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف"⁵ .
- ويعرفها هانت وآخرون بأنها "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه"⁶ والقيادة الإدارية ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة، حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها ، نذكر من بينها:

¹ ابن منظور : لسان العرب ، دار الصادر ، ألم +مجلد 12 ، ط 1 ، بيروت ، 2000،ص 315.

² سامر جلده : السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة ، ط1 ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ،ص 146.

³ مدحت محمد أبو النصر :ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، ط1 ، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007،ص 319.

⁴ محمد اسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتنظيم ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2005، ص 227 .

⁵ مرجع سبق ذكره ،ص 227 .

⁶ James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2 éme

édition, vilage 1 mondial, France , 2002, p 361.

- تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل. " الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية¹

- وتعرف بأنها" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين² "

- ويعرفها **عبد الكريم درويش وليلى تكلا** بأنها" القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل.

تحقيق هدف بذاته³،" وتعني أيضا" مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام: بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة⁴ "

بناء على ما سبق من تعاريف فان التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية أنها عملية اتصالية بين المدير(القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة . وهذا التعريف يجمع مكونات العملية القيادية والتي سيتم شرحها في النقطة الموالية.

1-2 خصائص القيادة الإدارية: القائد الحقيقي يسبق الآخرين ويتقدمهم بخطوات في تفكيره ويعمل دائماً للسيطرة على بيئة عمله مع العمل على تقادي المشكلات قبل وقوعها.

- **المرونة والتكيف:** كيف تتصرف تجاه أي موقف مزعج أو محرج ولم يكن في الحسبان؟ القائد الفعال سوف يتكيف مع بيئته الجديدة ومحيطه ويبدل وسعه للتأقلم.

¹ محمد إسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره ، ص 226 .

² عمر محمود غابرين: القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثرء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 130.

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره ، ص 19.

⁴ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، ط7، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص 181.

- **الجيد:** كقائد ناجح عليك أن تستمع للآخرين كثيراً، ويجب عليك أن تبذل جهدك من أجل فهم ما يريده الآخرون ويرغبون فيه.
- القائد الجيد سوف يطرح العديد من الأسئلة ويدرس جميع الخيارات ثم يقود الآخرين في الاتجاه الصحيح.
- **الاحترام:** معاملة الآخرين باحترام سوف تكسبك احترام الجميع وتدفعهم ليعاملونك باحترام.
- **الثقة مع التواضع:** كن واثقاً من نفسك ولكن بتواضع ونية حسنة.
- **الحماس:** الإثارة مسألة معدية بلا شك. فعندما يكون القائد منفِعاً بالقضية ومتحمساً لها فإن الآخرين سوف يقلدونه ويحذون حذوه.
- **سعة الأفق:** عليك أن تراعي جميع الخيارات عند اتخاذ القرارات.
- القائد الناجح هو الذي يقوم بتقييم جميع الآراء والمقترحات والتوجهات للآخرين ثم يعمل من أجل الأصلح للجميع.
- **الدهاء وسعة الحيلة:** عليك استغلال جميع الموارد المتاحة لديك وتوظيفها لمصلحتك.
- إذا كنت لا تعرف الإجابة لسؤال أو موضوع ما ابدأ بطرح الأسئلة، القائد الناجح هو الذي يعرف مفاتيح الوصول للمعلومات.
- **مكافئ:** القائد الاستثنائي هو الذي يقدر مجهودات الآخرين و يعترف بها ويكافئهم عليها ويوظفها لمصلحة العمل.
- **المعرفة والخبرة:** المعرفة سلاح وقوة. القائد الناجح هو الذي أكمل تعليمه ويمتلك الخبرات العملية عن سياسات وأساليب مجتمعه وقواعده التنظيمية. وبعد ذلك فإن معلوماتك ومعرفتك بالقضايا والمشكلات سوف تزيد من عوامل نجاحك في قيادة الآخرين.
- **القابلية والاستعداد للتغيير:** القائد يجب أن يأخذ في حسبانته جميع وجهات النظر الأخرى ويكون لديه الاستعداد لتغيير سياساته وبرامجه وحتى إرثه الثقافي إذا كان قد عفا عليه الزمن أو أصبح غير مفيد للمجموعة التي يقودها.
- **الاهتمام بملاحظات الآخرين وآرائهم:** القائد الناجح لا يغضب من ملاحظات الآخرين ونقدهم له ولنهجه وطريقته في القيادة بل يعتبر ذلك هدية وفرصة له لتحسين أدائه، بل ويجب على القائد أن يبتدر الآخرين بالأسئلة ليحملهم على تزويده بمثل هذه الملاحظات.

- **التقييم:** تقييم وتثمين الأحداث والبرامج هو أمر أساسي لتحسين وتطوير أي منظمة أو مجموعة. والقائد الحقيقي هو الذي يمارس التقييم المستمر والتغيير للبرامج والسياسات والمشاريع غير الناجحة من أجل تحويلها إلى أعمال ناجحة.

- **النظام:** القائد الناجح هو الذي يكون دائماً مستعداً قبل الاجتماعات والعروض التقديمية والأحداث والمناسبات بل ومتأكداً أن جميع من حوله ومن يعملون معه هم أيضاً مستعدون ومنظمون.

- **الاتساق والتماسك:** لن تستطيع إحرار الثقة والاحترام من قبل الآخرين دون اتساق وتماسك الشخصية القيادية لديك. يجب أن يثق الآخرون في أن آراءهم وأفكارهم سوف تجد لديك الأذن الصاغية والاهتمام والاعتبار.

التفويض: القائد الحقيقي هو الذي يعلم أنه لن يستطيع أن ينجز كل الأعمال منفرداً أو يقوم بكل شيء وحده دون الحاجة للآخرين. القائد الحقيقي هو الذي يعرف مهارات وقدرات الآخرين من حوله ويقوم بتفويضهم تلقائياً لأداء الأعمال الملائمة.

- **المبادرة:** القائد هو الذي يقوم بدور المحفز والمبادر والمحرض على العمل ويجب أن يكون هو العنصر الرئيسي في تخطيط وابتكار وتنفيذ الأفكار الجديدة والبرامج والسياسات والمشاريع والأحداث¹.

1-3 / أنماط القيادة الإدارية:

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، و يحصر هذا التقسيم لأنماط القيادة في ثلاثة أنواع من القيادة هي : النمط الأوتوقراطي ، و النمط الديمقراطي و النمط الحر.

وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط للقيادة الإدارية:

¹ <http://www.iqraweb.com/?p=12846>, 23:10,02-04-2016.

1-3-1/ نمط القيادة الأوتوقراطي:

1-3-1-1/ مفهوم النمط الأوتوقراطي: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ و يحدد أساليب العمل و يحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة¹.

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات و وظيفته².

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج و يهمل العلاقات الإنسانية³.

ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي⁴:

-اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.

-عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.

الاهتمام والتركيز على العمل " أولا وأخرا " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالهم، و رغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.

- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا بموضوعية.

- الانفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل.

¹ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية: القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 45.

² النمر وآخرون: الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997، ص 327.

³ معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007، ص 153 (بتصرف).

⁴ نبيل محمد مرسي : المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 260 (بتصرف).

-اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.

-السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية .

1-3-1-2/ أشكال القيادة الأوتوقراطية: يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

1-3-1-2-1/ القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية: توصل وليم ريدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدوا استبداديا، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم يقوده¹. وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لانجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته².

1-3-1-2-2/ القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته³ وقد توصل ريدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتقاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها

¹ نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، ط3، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1990، ص ص 157-158.

² نواف كنعان مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ السكارنه بلال: القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 149.

أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقوم نتائج أعماله. ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة¹.

1-3-1-3 القيادة الأوتوقراطية اللبقة: وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده. ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدوا أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته وأكثر اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدراً ولو بسيطاً من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار³.

1-3-1-2/ مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة :

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه "مع بعض النوعيات من الموظفين"، وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" وكل من "بروم و مان" منها⁴:

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة ، للتخلص من عبء المسؤولية.
- الموظفون الذين تنقصهم الثقة بالنفس.
- الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

أما جراي فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية⁵ :

-خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.

¹ نواف كنعان : مرجع سبق ذكره، ص 161.

² هاشم ، زكي محمود : الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970 ، ص 248.

³ نواف كنعان : مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163.

⁴ نواف كنعان : مرجع سبق ذكره، ص 163.

⁵ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 44.

- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
 - عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
 - إذا كان القائد خبيراً بقدراته في مجال المشكلة.
 - عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.

- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين .
 إن ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، ذلك إن كثيراً من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة، ونتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم وأدائهم .

1-3-1/ عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة :

من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي¹:

- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة.

- إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح و المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلباً على أدائهم في العمل.

- إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد -الاتصالات الهابطة- من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 792-719 (بتصرف).

- استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد و التخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.

- استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط. ومن ابرز مظاهرها السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات.

- ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي و ذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي .

-انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتهما انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل ، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك أو تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع.

1-3-2/ نمط القيادة الديمقراطي :

1-3-2-1/ مفهوم النمط الديمقراطي :

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، التي تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة .

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والمحاط بالرهينة الدينية، .. وبمجموعة المحرمات، و الذي يتمتع بسلطة واسعة و ثروة ضخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمثل للمعايير الصارمة في

مجتمعه، ويعمل طبقا لها، فعندما يريد أن يحارب -مثال- أو ينظم ، يجب أن يعقد اجتماعا لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين¹ .

ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السلوكية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها². كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية³ :

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.

-عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه.

-عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.

-عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.

-عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة.

-عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار.

-عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف .

ويرى **أوين** أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وأن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة⁴ ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي : العالقات الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنسانية، والمشاركة، و تفويض السلطة.

1-3-2-1 / العلاقات الإنسانية بين القائد و تابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها .وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية⁵ وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 106.

² عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، دار النهضة العربية ، ط 7، السعودية، 2003 ، ص 526.

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 107.

⁴ LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008, p 29

⁵ نواف كنعان : مرجع سبق ذكره، ص 184.

القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرف على أفكار و آراء تابعيه، ووجهات نظرهم و مشكلاتهم، مثلما يهيمه توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين¹.

1-3-2-1-2/ المشاركة: وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتقوا حوله ويدعمونه ويحبونه و يتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها. ومن ثم يكون المرؤوسون دائما على علم تام وعلى دراية، ومعلومات وافية بأمور الجماعة، وأيضا على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها. وهكذا تنتفي الديمقراطية بغياب المشاركة.. ومن المعروف أن التغيير لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع وإرادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، وإلا فإنه سيلقى المقاومة².

1-3-2-3-1/ تفويض السلطة: هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم .وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها (خوف المدير من فقدان القوة والصالحية، الاعتقاد بأن العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعني تسرب الأفكار والخطط للمنافسين)³.

ويشمل التفويض العناصر الآتية⁴ :

- واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم.
- سلطة: تمكن المفوض إليه من إنجاز الواجبات التي ألزم بتحقيقها.
- مسؤولية: حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية إنجاز ما فوض فيه أمام المفوض ويحقق التفويض بعضا من المزايا، هي:
- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهده في مشكلات ليست كبيرة.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 102 .

² مرجع سبق ذكره ، ص 102.

³ عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن متزك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، ط7 ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007 ، ص 260 (بتصرف) .

⁴ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 103 (بتصرف).

- تدريب المرؤوسين على العمل القيادي.

- السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات .

1-3-2 / أشكال القيادة الديمقراطية :

حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة¹ :

-القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً .

-القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.

-القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه..

-القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه،

وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم .

¹ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره ، ص ص 219-220 .

الشكل 03: أشكال القيادة الديمقراطية



المصدر : من إعداد الطالب

و القائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الآتية¹ :

- أن يكون موضوعيا في تناوله الآراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء
- أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر.
- يعطى أفراد الجماعة حرية الاختيار، و تقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات.
- يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه المتفاعل و الذي يمثل نموذجا قدوة لهم.
- يشرف على أمور الجماعة، و يتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، و يعمل على أن تسود روح الود و التفاهم بين الأفراد و بين القائد.
- يعمل على تحقيق الأمن النفسي لأفراد من خلال مرونته و ابتعاده عن العشوائية والتسلطية.
- يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه و بين مرؤوسيه والتي قد تخلق جوا من القلق بينه و بين الأفراد الذين يتولى قيادتهم .

1-3-2-3/ مزايا النمط الديمقراطي للقيادة:

- كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية² :
- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
 - وإيجاد جو اجتماعي سليم.
 - تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
 - تحقيق الترابط الجماعي
 - تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
 - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 105.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص261.

-انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء؛ إضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية نذكر منها :

-في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات:
من القائد للتابعين، و من التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم و شاكياتهم، مثلما يهيمه توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين¹.

-كما تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد².

1-3-2-4/عيوب النمط الديمقراطي:

للقيادة و من ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:

- إن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لأن الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي³.

ويرى حسين رشوان أن من المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي⁴:
-أن المشاركة تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.

-كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 102.

² مرجع سبق ذكره ، ص 104.

³ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره ، ص 247.

⁴ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 106-107.

-و القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة وبضيف محمد سلمان أن عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في¹ :

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

-أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج و مسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم. يتبين مما سبق طرحه أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

1-3-3/ نمط القيادة الحرة أو الفوضوية:

1-3-3-1/ مفهوم النمط القيادي الحر:

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات سلطة رسمية المتعلقة بأعمالهم².

في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وترتكز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، و ممارسة النشاط، وإصدار القرارات. ولا يتدخل ويتبع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، وتحديد المهام، القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح " في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص261.

² محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص261.

لموظفيه ، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها¹ .

و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي 'النمط الحر' من صفات نذكر² :

-ضعف الشخصية:هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه.

-التذبذب في اتخاذ القرارات.

- قلة اتخاذ القرار من طرف القائد.

-عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب و الفوضى التي تسود المنظمة.

- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه .

1-3-3-2/مزايا النمط الحر للقيادة:

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين و قد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي-الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل -يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين. -قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلميه عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث³.

-ويضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها⁴ :

-زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.

-يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها، وهناك من يضيف إلى ما سبق ذكره من مزايا ما يلي¹ :

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره ، ص 112.

² فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد:السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع،بيروت، 2005 ، ص239.

³ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره ، ص 262.

⁴ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص 258.

- نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الايجابي والإبداع.

-العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم و بالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة و تقل المشاكل والمشاحنات بينهم .

1-3-3-3/ عيوب النمط الحر للقيادة:

على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا انه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها² :
 إن النمط الحر نمط نادر التطبيق و غير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
 - يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله .

ويرى كنعان إن الحرية المطلقة دون إشراف وتوجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها، وافتقارها إلى الضبط والتنظيم، ما يجعل من الصعب على قياداتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج³.

ويضاف إلى الانتقادات المذكورة أنفا ما يلي⁴ :

- اتخاذ القرارات يتم من قبل الإلتباع بعشوائية دون علم القائد-أحيانا-.
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية، - ضعف أداء المنظمة والعاملين.
- غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس.

¹ حسن محمود حسن ناصر: مرجع سبق ذكره ، ص 49.

² محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 262.

³ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره ، ص 256 .

⁴ هایل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة والإدارة:النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الأردن، 2008 ،ص

- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.

- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.

- الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي.. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه . ومعظم الانتقادات التي ووجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين ، (تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون ، والافتقار إلى الضبط والتنظيم ، وزيادة الروح الفردية) .

إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف والمرؤوسين، ففي حال وجود تسبب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة النمطية، بينما النوع الثاني القيادة الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار. ويصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص و الاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية. وفي ما يلي جدول يمثل المقارنة بين مختلف الأنماط القيادية الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة.

الجدول 02: مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة

النمط	الأوتوقراطي	الديمقراطي	الحر "الفوضوي"
المميزات			
اتخاذ القرارات	بسرعة	بطيء وكلف	سريع
التعامل مع الطوارئ	ممتاز	ضعيف	لا يمكن التنبؤ به
التناسق بين الأفعال	سهل	بطيء	بطيء وصعب
الإبداع	منخفض يعتمد على القائد	مرتفع قليلا	مرتفع جدا
إحداث التغيير التنظيمي	يتم بسرعة	صعب و بطيء حدوثه	صعب و بطيء حدوثه
تدعيم فريق العمل	لا	نعم	لا يمكن التنبؤ به
رضا العمل	منخفض	يميل إلى الارتفاع	قد يكون منخفضا ومرتفع

2/ إستراتيجية صنع القرار في القيادة الإدارية:

2-1/ المفكرون في صنع القرار:

تعتبر نظرية صنع القرارات السمة المميزة والتي تتصف القيادة في الفكر الإداري الحديث، والواقع أن عملية صنع القرار لم تأت من فراغ بل كانت استجابة ومطلب ملح للتدخلات والتعقيدات الكبيرة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي واتساع حجم التنظيمات والقوى البشرية العاملة وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وأيضا ازدياد عدد المشتركين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وازدياد عدد المنتفعين و المتضررين وانعكاسات هذه القرارات على المتغيرات المتشابكة الكثيرة، بالإضافة لحجم المعلومات الهائل والذي تتطلبه عملية القرار مما أدى بالضرورة إلى إستراتيجية اتخاذ

القرار المتمثلة في المنهج العلمي لاتخاذ القرار ومفردات عملية اتخاذ القرار¹.

2-1-1/ مفردات عملية صناعة القرار : لاشك أن القرار عند اتخاذه هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة وأخيرا إلى استنتاجات و توصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ.

لذلك فإنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار ما حمله من العناصر الرئيسية:

2-1-2/ وجود مشكلة تتطلب حلا أو عدد من الحلول :

إن المشكلة هي المبرر المنطقي لاتخاذ القرار، هذه المشكلة يجب أن تكون معروفة وواضحة ومحددة كافة جوانبها وللتعرف عليها لا بد من توفر المعلومات الدقيقة والموضوعية والوافية عن كل ما يتعلق بهذه المشكلة وعن جوانبها الداخلية والخارجية أي كلما كان التعرف عليها أكثر كان اتخاذ القرار سليم وصحيح والعكس صحيح .

2-1-3/ وجود بدائل حلول محتملة :

إن اقتصار عملية القرار على بديل واحد من الحلول يعني أن صاحب القرار ملزم باتخاذه لأنه لا يملك التفضيل والتخيير نظريا مقبول أما في الميدان أو الواقع قد يكون نادرا إن لم يكون معدوما. أما تعدد البدائل هي التي تعيننا والتي تحتاج إلى الإجراءات والعمليات والخطوات العلمية والمعادلات الرياضية أو الإحصائية في مراحل اتخاذ القرار.

2-1-4/ وجود المتغيرات متجانسة ومتباينة :

هذه المتغيرات كل واحد منها له تأثير باتجاه معين في اتخاذ القرار، فالمتغيرات المتجانسة يقلل من تعقيد العملية ويسهل الوصول إلى نتيجة مرضية بينما تباين المتغيرات يؤدي إلى

¹ محمود كلالده: القيادة الادارية، ط1، دار الزهران، عمان، 1997، ص 254 .

زيادة التعقيد في الوصول إلى الحل ويصبح الوصول إلى حل كالخروج من عنق الزجاجة مرهقا وصعبا.

2-1-5/ وجود أهداف وغايات: لكل قرار هدف، ولا يوجد أي قرار ليس له هدف وإلا فهو ليس قرارا أن الأهداف والغايات هي معيار صحة القرار ومعيار للتوجهات والمقاصد، لأن وجود مشكلة تعيق الوصول إلى الأهداف تستدعي بالضرورة إجراء تصويب وحل للمشكلة من خلال قرار مدروس، يأخذ بالدرجة الأولى الهدف والغاية كمقياس لصحة القرارات ودقتها¹.

إن المنهجية في اتخاذ القرار في عصرنا الحديث تركز على الاختيار المدروس بين عدد من الاحتمالات والبدائل المتاحة، لكن عندما تكون المعطيات والمتغيرات كثيرة والبدائل لها خصائص ومميزات ومواصفات متعددة ومتشابهة بالإضافة إلى التوسع الهائل التي تشهده المؤسسات والقوى البشرية والسياسات الكثيف من المعلومات فمن هذا الباب جعل عملية صنع القرار في موقف حرج ووضع لا تحسد عليه لذلك اتجه صناع القرار للخروج من هذه الورطة لتبرير القرار وموضوعيته بأن جوابا علميا بعيدا عن التأثيرات الشخصية والضغوطات لتفادي الصراعات التي تعيق التقدم والتطور. لهذا قام علماء الإدارة والبحث العلمي لصنع عملية اتخاذ القرار بصيغة علمية وبطرق مختلفة مثل أساليب البحث العلمي وعملية صنع القرار .

إن البحث العلمي هو محاولة لاستخدام المنهج العلمي بطريقة دقيقة ومنضبطة لحل المشكلات واستخلاص الحقائق العلمية الجديدة وتفسير الظواهر والتنبؤ بها أو كما يقول لويس كيدر " Louise kidder " هي عبارة عن طريقة نظامية للوصول إلى الحل " أما فان دالان Van Dalen يقول " إن البحث العلمي محاولة منضبطة ودقيقة وناقده للوصول إلى حل أو حلول للمشكلات التي تترك البشرية² ."

¹ محمود كلالده: مرجع سبق ذكره ، ص 255.

² محمود كلالده: مرجع سبق ذكره ، ص 257 .

2-2/مراحل اتخاذ القرار:

اختلف فقهاء الإدارة في تحديد المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، فمنهم من يقصرها على مرحلة تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب. إلا أن قصرها على هذه المراحل لا يغطي عملية اتخاذ القرار بأكملها باعتبارها عملية متكاملة¹.

فالقرار لا يمكن أن يكون متكامل إلا إذا كانت حصيلة المراحل التالية:

2-2-1/تشخيص المشكلة محل القرار: يعني تشخيص المشكلة، التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها وأثارها.

2-2-2/التعرف على المشكلة واكتشافها: تعرف المشكلة، في مجال عملية اتخاذ القرارات، بأن انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون.

2-2-3/التعرف على العامل الإستراتيجي أو الحرج للمشكلة: ويتطلب تعرف متخذ القرار على المشكلة وتحديد بدقتها التعرف على العامل المؤثر والفعال في هذه المشكلة وهو ما يطلق عليه العامل الإستراتيجي أو العامل (الحيوي)، ذلك لأن تعرف القائد على هذا العامل، واختياره من بين العوامل يوفر عليه الكثير من الوقت والجهد، خاصة وأنه أثناء محاولة تحديد المشكلة يواجه تعدد وتشعب جوانب المشكلة، الأمر الذي يجعله بحاجة إلى التعرف على العامل المؤثر.

2-2-4/ التعرف على أعراض المشكلة وأسبابها: ويتطلب تحديد المشكلة أيضاً التعرف على أعراضها وأسبابها، وعدم الخلط بين أسبابها وأعراضها يؤدي إلى الخطأ، ويؤثر بالتالي على صواب القرار.

2-2-5/التركيز على تحديد المشكلة بدلا من التركيز على حلها :

¹ طارق مجذوب: الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، ط1، منشورات الحلبي، بيروت، 2005، ص 638.

من الأمور الهامة التي ينبغي على القائد متخذ القرار مراعاتها - وهو بصدد التعرف على المشكلة وتحديدها أن سيحاول التركيز على تحديد المشكلة بدلا من الاتجاه مباشرة إلى محاولة إيجاد الحل.. فالخطأ في تحديد المشكلة يؤدي إلى تشخيص خاطئ وبالتالي إلى حل غير صحيح، ومن هنا تبرز أهمية تشخيص المشكلة لأن سلامة التشخيص وصحته من شأنه أن يؤدي في النهاية إلى الحل السليم¹.

2-2-6/ تحليل المشكلة محل القرار :

تتطلب المراحل والخطوات العلمية لاتخاذ القرار- بعد التعرف على المشكلة وتحديدها - متابعة الخطوات نحو تحليل المشكلة وتقييمها...وهذا يضع أمام متخذ القرار أسئلة متعددة منها مثلا: ماذا تعني المشكلة بالنسبة له ؟ ..ماذا تعني المشكلة بالنسبة للمنظمة ؟ ماذا يريد أن يفعل بالنسبة لهذه المشكلة ؟ ما المطلوب من جميع العاملين في المنظمة أن يفعلوه بالنسبة للمنظمة ؟ ما هي فرص اتخاذ القرار؟ إذ بعد أن يتحقق القائد من مشكلة ما ،فإنه يحتاج إلى أن يقرر ما إذا كان من الضروري أو غير الضروري محاولة حلها؟².

2-2-7/ تصنيف المشكلة : يعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، وعملية تصنيف المشكلة وتبويبها تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، ومن الذي يجب استشاره في أبعادها عند إعداد القرار، ثم من الذي يجب أن يبلغ بهذا القرار.

2-2-8/ تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة ومصادرها:

يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة القائد في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة والهدف من جمعها وهو الوصول إلى القرار الصائب³.

¹ طارق مجنوب: مرجع سبق ذكره، ص638.

² مرجع سبق ذكره، 639.

³ نواف كنعان : مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

2-2-9/ إيجاد بدائل لحل المشكلة :

إن من العناصر الجوهرية لوجود القرار أن يكون هناك مشكلة تتطلب حلاً معيناً، وأن يكون هناك أكثر من حل، أي حلول متعددة تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة .

ويتطلب تحليل هذه المرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات بيان العوامل والاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة للمشكلة والصعوبات التي تعترض القائد متخذ القرار في إيجاد الحلول¹.

2-2-10/ أن يعتمد القائد متخذ القرار (على التفكير الإبتكاري) الخلاق: لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة محل القرار، وأية ذلك- كما يقول بعض كتاب الإدارة - إنه إذا كان تشخيص المشكلة يعتمد على التفكير المنطقي - الذي يركز على التحليل والمقارنة - فإن إيجاد الحلول البديلة للمشكلة يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار .

2-2-11/ الفريق متنوع الخلفية: ويقوم هذا الأسلوب على تشكيل فريق عمل من أفراد ذوي خلفيات متنوعة لعرض مشكلة القرار عليهم، وتساعد هذه الطريقة في أن يسقط كل عضو من أعضاء الفريق خبرته على مشكلة القرار مما ينتج عنه توفير عدد من البدائل التي لم يكن من الميسر الوصول إليها بطريق آخر .

2-2-12 جلسة الفكر الإبتكاري BRAINSTORMING SESSION :

وهي وسيلة تعني إنعاش ذاكرة أعضاء الفريق المكلف بدراسة المشكلة وإثارة حماسهم الفكري وحثهم على إيجاد الحلول من خلال الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت ممكن.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 143 .

2-2-13/تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :

بعد أن يتضح للقائد بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شاملا للحلول البديلة، ذلك أن ظهور المشكلة يتطلب من القائد اتخاذ القرار الأفضل لحلها .

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا .

يتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة والغير ملموسة في تقييم بدائل الحل.

من بين المعايير تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة أهمها: إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة له، تكاليف تنفيذ البديل، آثار تنفيذ البديل على المنظمة، الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات، مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .

من الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة لتبين مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل، الصعوبة الخاصة بالتمييز بين العناصر الملموسة والعناصر الغير الملموسة، وإعطاء أهمية لكل من النوعين لدى اتخاذ القائد قرارا يتعلق بسير العمل .

العناصر الملموسة: هي تلك التي يمكن قياسها وتقييمها من الناحية العددية كالمال، وساعات العمل للأشخاص، ووحدات الإنتاج وكميته وجودته وتكلفته، وعائد الاستثمارات.

أما العناصر الغير ملموسة: فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، ذلك لأن هذه العناصر يصعب قياسها وتقييمها من الناحية العددية مثل ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وبناء الأشخاص تطويرهم، وتوفير الرعاية والرفاهية..الخ¹.

3-2/ اتخاذ القرار:

3-2-1/ اختيار الحل الملائم:

تعتبر عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها القيادات غاية اهتمامهم، ذلك لأن هذه العملية هي عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة .

وينبغي أن تتم عملية وزن النتائج المتوقعة في ضوء نظرة شاملة لأهداف التنظيم ومحيطه وليس في ضوء نظرة قاصرة على المشكلة المحلية أو الوقتية، فقد تكون الحلول المطروحة تتعلق بإدارة أو قسم من أقسام التنظيم، وتكون هذه الحلول فعلا هي الحلول المثلى بالنسبة للإدارة أو القسم بصفة منفردة.

فالمعايير والاعتبارات التي يمكن للمتخذ القرار الاسترشاد بها في اختيار البديل الأفضل، وكذلك العوامل التي تساعد على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

3-2-1-1/ أهمية وصعوبة اختيار البديل الأفضل: تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل عملية اتخاذ القرار وأكثرها تعقيدا، وتتبع صعوبة هذه المرحلة من كونها تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة².

3-2-1-2/ المعايير والاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل: يمكن للمتخذ القرار الاسترشاد بها في اختياره للبديل الأفضل من بين البدائل المطروحة أهمها :

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص ص 105-107.

² محمد ابن براهيم التويجري ، محمد بن عبد الله البرعي: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، ط1 ، مكتبة العبيكان، 1997

3-2-1-3 / درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل: أي معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف المرجوة من تطبيقه ، فيتم اختيار البديل الذي يضمن أقل خطر مع أكبر فائدة أو كسب، وهذا في تصور بيتر دركر **Peter Drucker** عندما قال " إن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة، وليس على أساس مخاطرة طائشة".¹

3-2-1-4 / الاقتصاد في الجهد والنفقات :وذلك يعني أن يفضل البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل كلفه وجهد ممكن، الإمكانيات والموارد المتاحة إذ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار البديل الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذه، والوقت يلعب دور مهم في اختيار البديل وتنفيذه أثار البديل وما سوف يثيره من مشاكل، الأهداف التي يحققها البديل تكون أكثرها مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية أو الشاملة للمنظمة.²

3-2-1-5 / الوسائل التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل :

هناك بعض الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عملية المقارنة والمفاضلة بين البدائل المتاحة وتحديد البديل الأمثل من بينها : أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل وفقا لمعايير موضوعية ،الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين من داخل المؤسسة أو من خارجه، ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل والمرفوعة لمتخذ القرار، فترتيب البدائل المطروحة ترتيبا تنازليا حسب أولويتها أو أفضليتها على ضوء التحليل والتقييم لكافة البدائل المطروحة، وإخضاع البدائل المطروحة لاختبار للتأكد من مزاياه وعيوبه، وأيضا الاستعانة ببعض الأساليب والأدوات الرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل .ومما يجدر ملاحظته هنا أن مثل هذه الجهود قد تؤدي إلى الكثير من الجدل النظري وضياع الكثير من الجهد والوقت، إلا أنها ضرورية وهامة في توضيح السبيل أمام متخذ القرار لتحديد البديل الأمثل، واتخاذ قرار مبني على أسس علمية وفنية.

¹ Jhon scott, arthur rochester. **Managing people**. printed and boynd in great britain .1984.p176

² محمد سعيد أحمد: استراتيجيات اتخاذ القرارات في الإدارة المالية، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة ، 1976 ، ص 56.

3-2-2-1/ متابعة تنفيذ القرار :

من خلال المراحل السابقة الخمسة لعملية اتخاذ القرار أن هذه العملية لا تنتهي بمجرد اختيار متخذ القرار للبديل الأفضل.

يتطلب تحليل هذه المرحلة بيان عدة خطوات ترتبط بمتابعة تنفيذ القرار هي: صياغة وإعلان القرار، واتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار، ومتابعة تنفيذ القرار وأثر المتابعة في فعالية القرار.

3-2-2-2/ صياغة وإعلان القرار :

حتى يتحقق الهدف من إعلان القرار لابد من إبلاغه لكل الأشخاص والإدارات أو الأقسام بالمؤسسة التي ستتولى تنفيذه أو التي يمسه موضوع القرار لنتمكن من تكيف أوضاعه .

نشاطها وفقا للقرار، بل قد يقتضي الموقف إبلاغ القرار للمشرفين على تنفيذه لاتخاذ الخطوات اللازمة التي تضمن تنفيذ القرار وللدرد على الاستفسارات أو التساؤلات التي قد يثيرها تنفيذ القرار .

3-2-2-3/اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار :

إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، وهذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار، ومراحل تنفيذه والأفراد الذين سيتولون التنفيذ ومسؤولية كل منهم، وطرق وسائل تنفيذ الحل، وتحديد الموارد المادية البشرية والمعدات اللازمة لتنفيذه، وتحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث انحرافات في تنفيذ القرار..وهذا ما عبر عنه دكتور "P.Druker" إن أي قرار لن يكون فعالا إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه، وكانت تلك الالتزامات واضحة ومحددة بالقرار منذ بدء بتنفيذه. ومن المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة على تهيئة(البيئة الداخلية) داخل المنظمة (البيئة الخارجية)خارج المنظمة لتقبل القرار وتنفيذه¹.

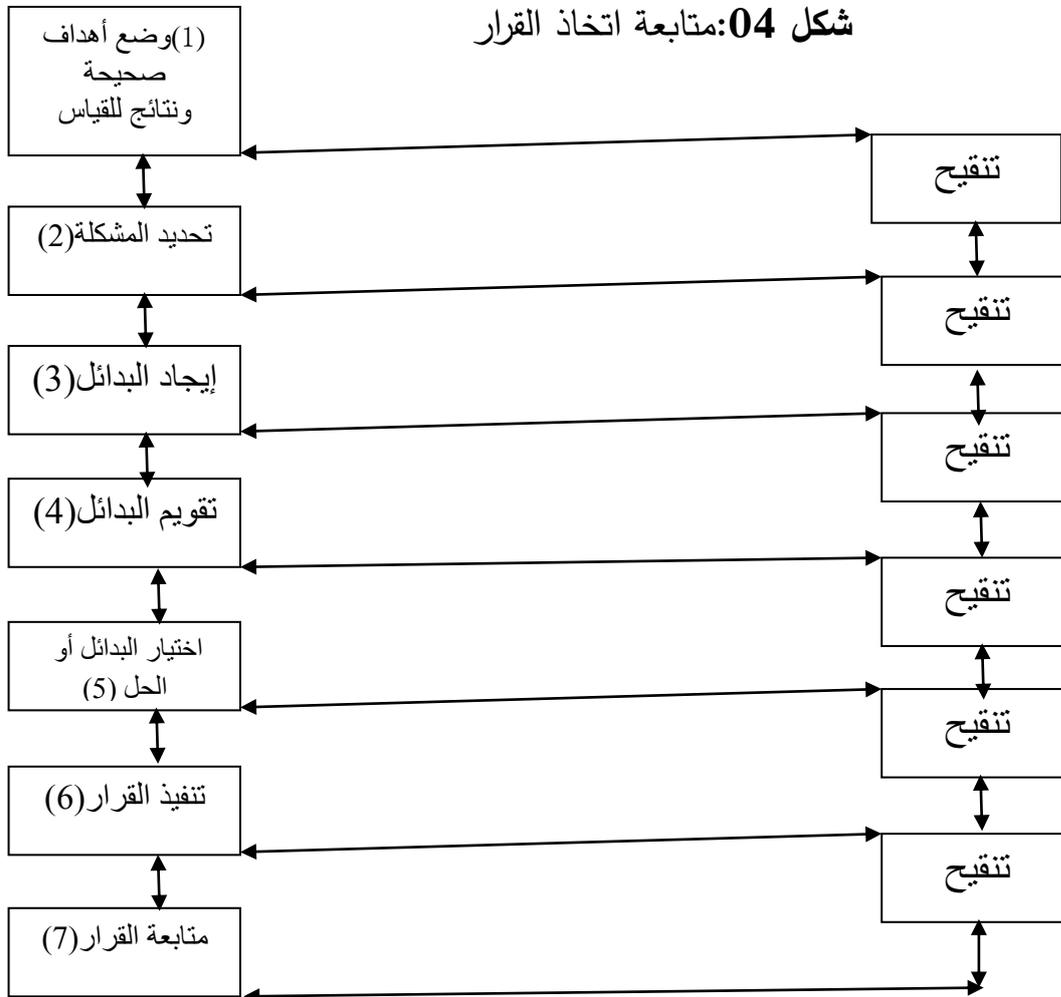
3-2-2-4/ متابعة تنفيذ القرار :

إن اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار ليست هي الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة وإنما لابد من متابعة تنفيذ القرار، ولمقصود بالمتابعة-في

¹ فؤاد دياب: اتخاذ القرارات الإدارية كعملية أساسية من عمليات القائد ، مؤتمر القادة الإداريين ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 9/9، 9د، الأردن، 1997.

مجال تنفيذ القرار -التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا لمقررات الخطة المرسومة، وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعة، وذلك بقصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتقادي تكرارها، ومن هذا المنطق يجب أن تستهدف المتابعة الإصلاح في المقام الأول والكشف عن أوجه القصور وعلاجها، ويضاف إلى ما سبق أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات (...). كما أنها تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف ومعرفة مواقع لقصور والخلل والاختناق، والتحري عن أسبابها واقتراح سبل علاجها¹.

شكل 04: متابعة اتخاذ القرار



¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 212.

3/ المنظور السوسولوجي للقيادة الإدارية:

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة، وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي، فالى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها ، وخصائص القائد الإداري الناجح، وبالرغم من تعدد الأسس التي اعتمد عليها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا إن تصنيف الأكثر شيوعاً وقبولاً بين الباحثين والذي سنعتمده في هذا البحث كما يلي:

-النظريات الفردية للقيادة .

-النظريات السلوكية للقيادة.

-النظريات الموقفية.

-النظريات الحديثة للقيادة.

3-1/ النظريات الفردية للقيادة:**3-1-1/ نظرية الرجل العظيم:**

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها، فالتغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية.

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها .بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة .ويعتبر جالتون من اشد المؤيدين لهذه النظرية¹.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص61.

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية¹ :

- يمتلك الرجال العضاء حرية الإرادة المطلقة.
 - يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
 - يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها، وتعتبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً، لأن طرحها وتحديد لها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

3-1-2/ نظرية السمات:

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية "الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كما يلي² :

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة والحيوية والنشاط.
 - سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
 - سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.
 - سمات وظيفية: الاهتمام بالانجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
 - سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين..
- وفي دراسة قدمها "ارنست ديل" قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثمانين شركات لاختيار مديريها، فاتضح أن عددها بلغ 41 صفة³ .

ويرى "أوردواي" ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في عشرة صفات، هي :
الطاقة الجسمية والعصبية، الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس، الذكاء، القدرة على عقد علاقات للصدقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، العمل من أجل تطبيق

¹ سامر جلده: مرجع سبق ذكره، ص ص152-153.

² محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 263-264.

³ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص 263.

التكامل، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذا لقرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين.

ويرى براون أن من صفات القائد : القوى الجسمية المظهر، الذكاء، القدرة على التعبير القدرة على تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس¹.

كما قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الأتي²:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف، الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- المقدرة على الإقناع والتأثير، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية، حب العمل والإمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على تفهم الموقف.

وقام كل من "كيرك باتريك" و"لوك" بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي³:

-وجود الدافع: ويتمثل في الرقبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.

- الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة.
- الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
- الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
- القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- الابتكار والإبداع والإمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
- المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 57.

² مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

³ محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2003 ، ص 338.

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق عليها احد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة. كما فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة. كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، الجسمية، والحماسة... وغيرها.

كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة¹، كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على انه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف²، ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية³:

- أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة.
- لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد تجاوزت المائة في بعض الدراسات، يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى .
- لم تبين الأهمية النسبة للصفات القيادية الناجحة، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية وتلك التي يمكن اعتبارها اقل أهمية.

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح، ظهرت دراسات اهتمت بد دراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة.
وسنعرض فيما يلي لأبرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 264.

² راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 256.

³ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص 264.

3-2/ النظريات السلوكية للقيادة:

- دراسات جامعة ايوا:

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من "رونلد لبييت"، "رالف وايت" و"كيرت ليفين" تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسم إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك: الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة. وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي¹:

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي.

- الأسلوب الديمقراطي.

- الأسلوب التسيبي أو الحر.

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب و العقاب على أساس شخصي -أسس غير موضوعية- بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد أو تدخله، فهو لا يقدم توجيهها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك.

وتوصلت هذه الدراسة إلى انه بالنسبة للأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين، والميل إلى الابتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم، أما الأسلوب الديمقراطي، فكانت الإنتاجية أكثر استقرارا، وكانت دافعية الأفراد للعمل اكبر وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم اكبر، أما بالنسبة للأسلوب الحر فكانت الإنتاجية والرضا اقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

¹ راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص ص 256-257.

لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. إلا أنه يؤخذ على دراسة جامعة "ايوا" أنه¹:
- لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال غير ناضجين عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية و يقومون بأعمال ومهام معقدة .

- هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة ولم يعزل أثرها مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد .

- من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف ثقافته وعاداته عن المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة.
إن دراسات جامعة ايوا أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية، كما قدمت وصفا لأنماط مختلفة من القيادة، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.

- دراسات جامعة ولاية أوهايو:

يطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان تحوي قائمة من الأسئلة عرف بـ"استبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية فليشمان و شارتل اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما²:

-**القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل**: يتركز اهتمام القائد على هيكله العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة)، كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.
القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه، و كل ما يزيد من رضاهم.

¹ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص 267.

² James.G.Hunt et autre , Op cit , P 364 .

وبموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمروؤوسيه.¹ ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمروؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل التالي:

شكل 05 : نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 321

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة أوهايو من تقديمها لوصف لنمطي سلوك القائد 1، كمتغيرين مستقلين، بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل في نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالمروؤوسين، وان أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضاً الاهتمام بالمروؤوسين، إلا انه يمكن القول أن هذه الدراسة قد أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف القيادية، ففي حال الأزمات وحالات اللايقين التي كثيراً ما تواجهها المؤسسات. قد يجبر القائد على تغليب احد المتغيرين على الآخر (الاهتمام بهيكله العمل على حساب مشاعر المروؤوسين أو العكس).

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 270.

-دراسات جامعة ولاية ميشيغان

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم (ليكرت، كان، وكاتز)، بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة. خلص ليكرت إلى النتائج التالية¹:

-إن هناك محورين (بعدين) أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، و القائد المركز على الإنتاج ويتشابه مع النمط المرتكز على هيكله الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو.

-إن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا.

-إن الرؤساء الذين يهتمون بمروسيهم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس نقل فاعليتهم.

-إن المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، أما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة وتركز أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة وعقاب شديد للعمال المخالفين.

وتوصل ليكرت إلى استنتاج عام مؤداه، أن نمط الإشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج ووضع نموذجاً يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة (النظام الأول: المتسلط الاستغلالي) يعد أقل النظم كفاءة، و(النظام الرابع: الديمقراطي المشارك) يعد أكثر كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية² وهذا شرح مبسط لها³:

¹ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص 270-270، (بتصرف).

² زاهد محمد الديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 172 (بتصرف).

³ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 267-268.

- النظام التسلطي الاستغلالي: يركز القادة على الانجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيههم، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة.
- النظام التسلطي النفعي: اقل مركزية من سابقه، يتقبل القائد أحيانا آراء ومقترحات مرؤوسيههم والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة، و يلجأون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الانجاز.
- النظام الاستشاري: يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيههم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات المهمة، وتقوض الروتينية منها إلى المرؤوسين، وإفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين (هابط وصاعد)، وحفز الأفراد عن طريق الثواب أحيانا و العقاب.
- النظام الجماعي المشارك: حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيههم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقا من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الهدف.
- إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي ويعتبره الأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى المرؤوسين مما يساهم في انجاز الأهداف.
- ولقد وجهت عدة انتقادات إلى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها:
- صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا) ، فافتراض أن نمط الإشراف (القيادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفتقد الدليل التجريبي¹.

¹ راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 259.

- ويشير البعض إلى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها¹، وبرزت دراسات أخرى تعتبر الأنماط القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج) ، وهذا ما قدمته الشبكة الإدارية لبلاك و موتون.

3-2-1 / نظرية الشبكة الإدارية:

نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتون احد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة، ولقد اعتمدا في بناء هذه الشبكة على نتائج دراسات جامعة ميشيغان و أوهايو، وبالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلا أن هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية. قام كل من بلاك و موتون ببناء الشبكة وذلك بوضع البعد الأفقي لتمثيل (الاهتمام بالإنتاج) و البعد الدراسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين)، وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدرجي من 9 درجات، تعطى فيها درجة 1 لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج أو المرؤوسين، و 9 درجات لأعلى اهتمام بالإنتاج والمرؤوسين²، وعليه فإنه يوجد في إطار الشبكة عدد لانتهائي من أنماط السلوك الإداري، يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين، إلا أن بلاك وموتون ركزا، على خمسة أنماط أساسية هي³:

- النمط الأوتوقراطي المتسلط (1-9): يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة، وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، فهو يخطط ويدقق في كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات، يطلب طاعة مطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل التعليمات والعقاب.

¹ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص 272 .

² مرجع سبق ذكره ، ص 273 .

³ Nicole AUBERT et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris, ed PUE fondamentale, 1992, PP : 383- 384.

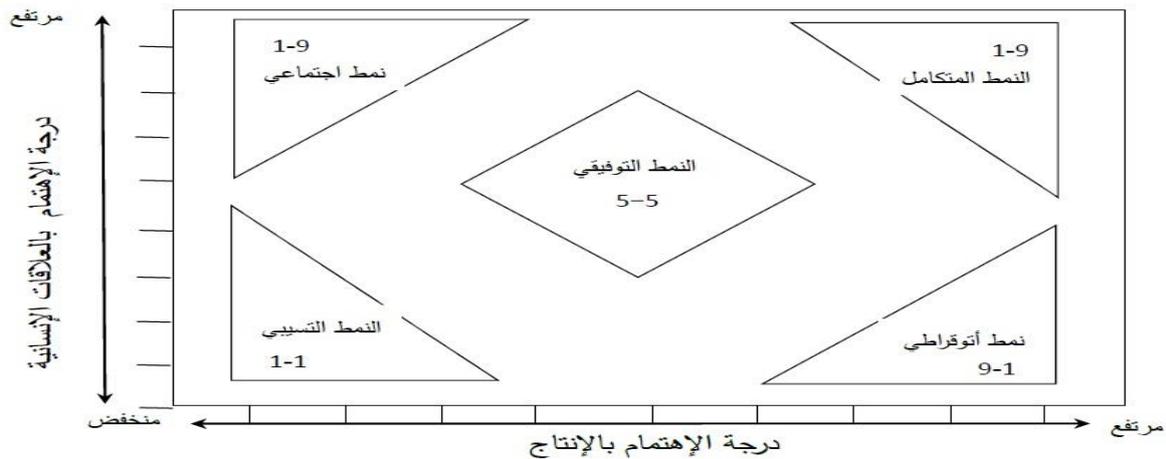
-**النمط الاجتماعي (1-9):** يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا للإنتاج، بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، يعمل على تجنب الصراعات ويمارس رقابة بسيطة و يترك الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم ، كما يؤمن القائد أن زيادة الإنتاج تكون بتحقيق الرضا للأفراد.

- **النمط ألتسيبي (1-1):** هذا النمط يهتم إلى أدنى حد بكل من الأفراد والإنتاج، و القائد لا أن يتدخل في العمل، أي أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين ويبذل الحد الأدنى من الجهد.

-**النمط المعتدل (5-5):** يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين(العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وهو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل منهما.

-**النمط المتكامل (9-9):** في هذا النمط يدعم القائد التزام العاملين لإنجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة، كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من الأفراد ملتزمين محفزين للعمل، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل 06 : الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



Source : NICOLE AUBERT et autres, Diriger Et Motiver Art Et Pratique Du Management ,2eme édition, Édition d'organisation, Paris, 2006, P 73

كانت هذه الدراسات هي نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة على افتراض ان فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، أي مجموع الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمطا قياديا، على خلاف المدخل الفردي، تحول التركيز من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد، ويقول **يليشمان** "أن التحول في التركيز انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة، كنشاط يقوم به الفرد¹".

وعليه فقد بحثت النظريات السلوكية أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى ، وعلى الرغم من مزايا الشبكة الإدارية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، درجة هيكله المهام، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين، هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية في محاولة لتفسير اثر العوامل الموقفية على القيادة الإدارية.

¹ بيتر. ج ونورث هاوس: القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر: ملاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص ص 53-54.

3-3 / النظريات الموقفية للقيادة:

3-3-1 : نظرية تاننبوم وشميدت:

استخدم تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد، المصفوفة تمثل العلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في المشاركة ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد ، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها القائد عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار ومدى نسبة مشاركة المرؤوسين فيه، وعليه قسم السلوك القيادي إلى سبعة أنماط من القائد الدكتاتوري إلى القائد الديمقراطي، ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين، الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس، والثاني يصف القيادة الديمقراطية المتمركزة في المرؤوسين، وبين هذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات أو لسلطات وصنع القرارات¹، كما يظهره الشكل الآتي:

شكل 07 : نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة

القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين		القرارات المتخذة من طرف القادة				
1	2	3	4	5	6	7
يتخذ القائد القرار بمفرده دون الرجوع إلى المرؤوسين	يصنع القائد القرار ويقنع المرؤوسين به	القائد يعرض الأفكار ويدعو المرؤوسين للمناقشة	القائد يعرض قرارات أولية ، بإمكان المرؤوسين تقديم آرائهم قبل ان يتخذ القائد القرار النهائي	يقدم المرؤوسون اقتراحات، و القائد يتخذ القرار المناسب	يعرض القائد المشكلة ثم يطلب إقتراحات وآراء المرؤوسين لكي يصنع القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في حدود متفق عليها
أوتوقراطي	مؤسس	إخباري	استشاري	متعاون	المفوض	ديمقراطي

Source : Marc-Philippe Lumpé, Leadership and Organization in the Aviation Industry, mixed sources, uk, 2008, P 10

¹ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص 27 .

3-3-2/ النظرية الضريبية لفيدلر:

قدم فيدلر أعماله في منتصف سنوات 1960 ،وحسبه فان فعالية فريق العمل تقوم على تحقيق التوافق بين الأسلوب القيادي(مرتبط بشخصية القائد)، و متطلبات الموقف، فيدلر ركز أساسا على السيطرة الظرفية(الموقفية)¹.

3-3-2-1 /متغيرات شخصية القائد: يؤكد فيدلر أن القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم(حاجات العلاقات الشخصية، حاجات انجاز العمل)،ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا(LPC) ،يقوم القائد بملء هذا الاستقصاء المكون من 16-24 مقياسا فرعيا يحمل كل منها صفات متضادة، ويقسم إلى ثماني درجات ، تجمع الدرجات ووفقا للنتائج التي يعطيها مقياس(LPC) تتحدد شخصية القائد، فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عاليا، فهذا حسب فيدلر قائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، أما إذا كان تقييمه منخفضا، فالقائد في هذه الحالة يميل إلى الاهتمام بالعمل وليس بالجوانب الإنسانية².

3-3-2-2 / متغيرات الموقف: تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد، و هي³ :

-**علاقة القائد بالمرؤوسين:** يتمثل هذا المتغير في درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة ومحبة المرؤوسين يحتاج إلى قوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة.

-**هيكل المهمة:** يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ومدى تعريفها ، وعموما تمثل المهام غير المهيكلة موقفا أكثر صعوبة للقائد عن المهام الواضحة و المهيكلة.

-**القوة الكامنة في مركز القائد:** يعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد، فهو يعكس مثلا:

¹ James.G.Hunt et autre , Op cit , P 366

² محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره ، ص 279 .

³ راوية حسن: مرجع سبق ذكره ، ص 263.

قدرة القائد على ترقية ومنح المكافآت لأفراد الجماعة أو العكس، والمركز الذي يحتله في المنظمة ومستوى الوظيفة التي يشغلها، و الشكل التالي يمثل النتائج التي توصل إليها فيدلر وفق نمودجه المقترح لاختيار الأسلوب القيادي المناسب بناء على التوافق مع متغيرات الموقف:

شكل 08 : نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف



Source : James.G.Hunt et autre, Op cit, p 367

حسب النموذج المقترح لفيدرل إن هناك ثلاث افتراضات للموقف تتحكم في اختيار النمط القيادي هي¹ :

- في المواقف الصعبة (تحكم ضعيف): حيث أن العلاقة سيئة بين القائد أو لمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل أو لإنتاج والتسلط فعالا.

- في المواقف السهلة والمواتية (تحكم عال): حيث تك ون العلاقة جيدة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج فعالا.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 71.

-في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة(تحكم متوسط): حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة، وللقائد قدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا. وفي هذا يقول ستوجديل لقد أصبح واضحا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، أو نما لا بد من التطرق للمواقف، ويضيف: أن الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم¹.

ولقد وجهت عدة انتقادات لنظرية فيدلر كون أن النموذج قاصر على أن يقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين، والشكل السابق يتضح فيه أن هناك نوعين متناقضين من المواقف بنمط واحد من القيادة²، رغم ما وجه من انتقادات لنظرية فيدلر، إلا أنها تعد خطوة بارزة في إظهار إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد والعلاقة مع المرؤوسين وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

3-3-3/ نظرية المسار -الهدف:

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى روبرت هاوس عام 1971 ، والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر أهداف العاملين، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم³ ، تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما:

3-3-3-1 / الأنماط القيادية :وفقا لنظرية المسار - الهدف يوجد

أربع أساليب أساسية للقيادة⁴ .

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره ، ص 76 .

² محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره ، ص 283 .

³ سامر جلده: مرجع سبق ذكره ، ص 159 .

⁴ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره ، ص 274 .

- السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.

- السلوك المساند: توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل ايجابي.

- السلوك الانجازي: توضع هنا أهدافا تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

- السلوك المشارك: مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

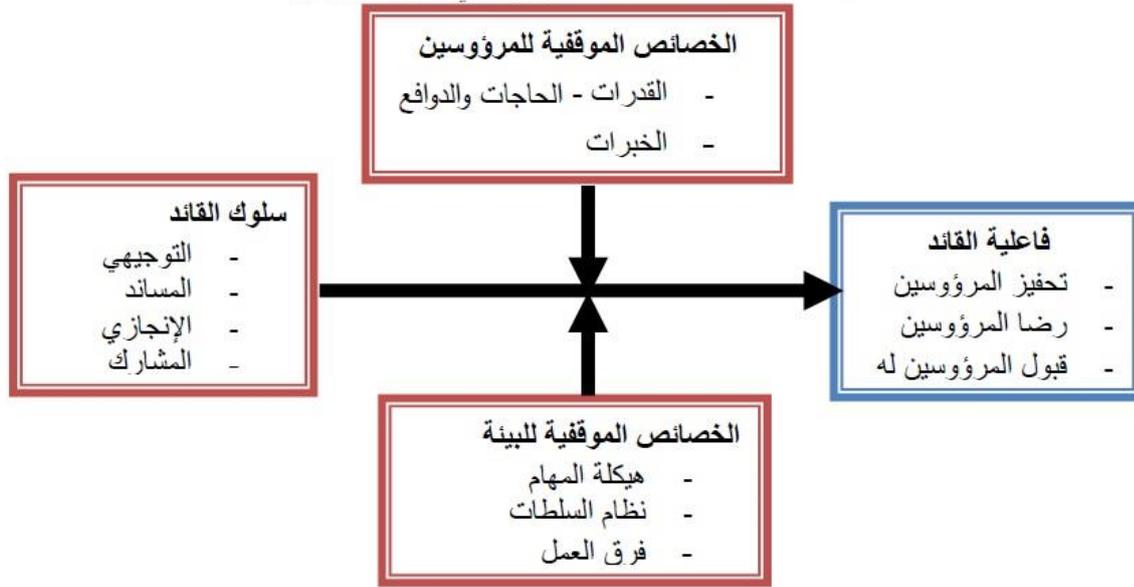
3-3-2/العوامل الموقفية: أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار -الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجازهم لما هو مطلوب منهم فهي¹:

- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: تتمثل في القدرة، الحاجات والدوافع،...

- خصائص بيئة العمل: وهي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكله العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل...، ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي:

¹ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص 294 (بتصرف).

شكل 09 : العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



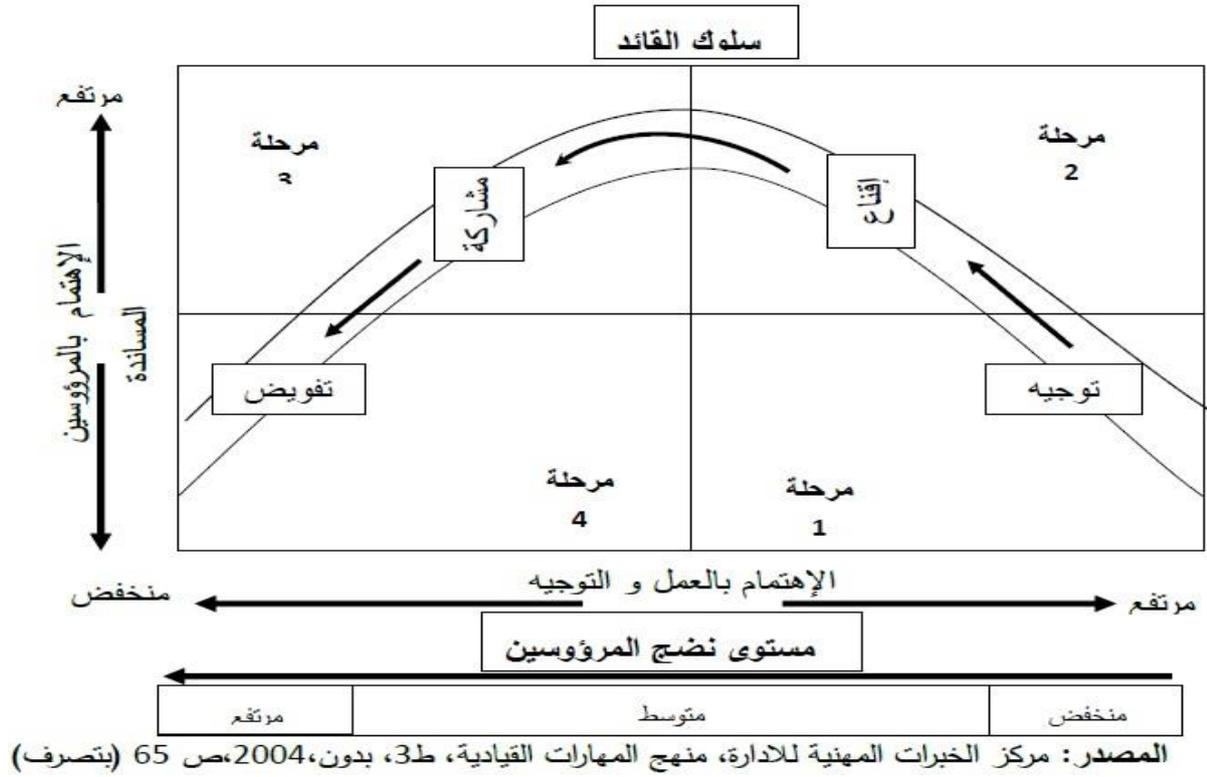
Source : Robbins,S.P,Organisationnel Behaviour,10th Ed, Prentice Hall,inc, New Jersey, 2003

يولي اهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا، و يعتمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها.

المرحلة 3 أسلوب المشاركة: وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتمشى هذا الأسلوب مع المرؤوسين القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية مما تطلب أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل أين يكون مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع، ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات.

المرحلة 4 أسلوب التفويض: يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، يتلاءم مع المرؤوسين جيداً والخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بقدرة كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية أي مستوى نضج مرتفع. وهنا يفوض القائد للمرؤوسين اتخاذ القرار وتنفيذه، و يكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم. والشكل التالي يوضح هذا الانتقال المرحلي للأسلوب القيادي:

شكل 10 : مخطط دورة حياة القيادة



يتضح من الشكل أن مستوى النضج لدى المرؤوسين ينتقل من مرحلة (01) إلى مرحلة (04) فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج ضعيف، أي أنهم جدد وتنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب التوجيه (المرحلة 01) يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسئولياتهم إلا أنه تنقصهم الخبرة والمهارة في العمل يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية وذلك بزيادة المساندة (المرحلة 02)، في حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة بخفض التوجيه (المرحلة 03).

ويمكنه في النهاية خفض المساندة والتوجيه (المرحلة 04)، واستخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العالي للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في انجاز المهمة. هذا إجمالاً ما جاء في النظريات التي اعتمدت سلوك القائد وسلوك المرؤوسين كمحاور أساسية لدراسة ظاهرة القيادة الإدارية، إلا أنه مع تسارع التطور التكنولوجي وظهور متغيرات جديدة ظهرت نظريات حديثة في مجال القيادة، اعتمدت على ما قدمته النظريات

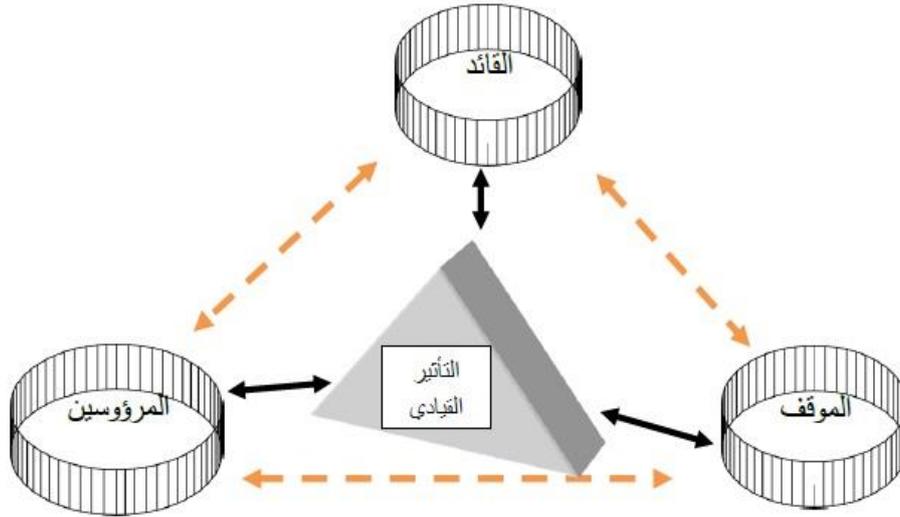
السابقة وأخذت بعين الاعتبار ما استجد من عوامل ومتغيرات في دراستها وتحليلاتها. وفي ما يلي عرض لأهم هذه النظريات الحديثة.

3-4/ النظريات الحديثة للقيادة:

3-4-1/ النظرية التفاعلية:

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عاملين التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة، هي: السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه، الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها¹. والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة:

شكل 11 : التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 439

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك في الآتي²:

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره ، ص 78.

² حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سبق ذكره ، ص 80.

- لم تتكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية) ، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها، ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كميّار لتحديد خصائص القيادة .

- يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف رؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

3-4-2/ النظرية التبادلية:

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة.

ويرى بلو على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء وعلى ذلك فإن القائد يستفيد بقدر كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة عند إتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية¹ .

أما **جيمس ج. هانت** وآخرون فيرون أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد و التابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه² . وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير، المكافآت، الترقية، تصميم هيكل العمل التكليف بالمهام... أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد . والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية.

¹ عبد الشافي محمد ابو الفضل :، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، المعهد العالي للفكر الاسلامي، القاهرة، 1996، ص ص 140-141 .

² James.G.Hunt et autre , Op cit , P 379.

وعليه يرى جاك وبس أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها ،و أن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة أو الجبر ، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة¹.

3-4-3/نظرية الترابط الثنائي الرأسي:

قدم جورج جرين نموذجاً للقيادة يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، وان كل المرؤوسين يعاملون بطريقة واحدة حيث يرى جرين أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدة، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس وقد سمى الباحثون السلوكيون مثل هذا النوع من العلاقات بالعلاقات الثنائية الراسية ومن هنا جاءت تسمية النظرية . وقد توقع جرين وجود نوعين من العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين هما²:

شكل 12 : نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 632

3-4-3-1/العلاقات المتبادلة داخل -الجماعة ينمي القائد بينه وبين المرؤوسين علاقات تتميز بالثقة والاحترام المتبادلين والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد

¹ عبد الشافي محمد ابو الفضل: مرجع سبق ذكره ، ص 24.

² راوية حسن: مرجع سبق ذكره ، ص 274.

لديهم الولاء للمنظمة، والشكل (15) يبين أن المرؤوسين (م 1، م 5) فقط هما أعضاء داخل جماعة القائد.

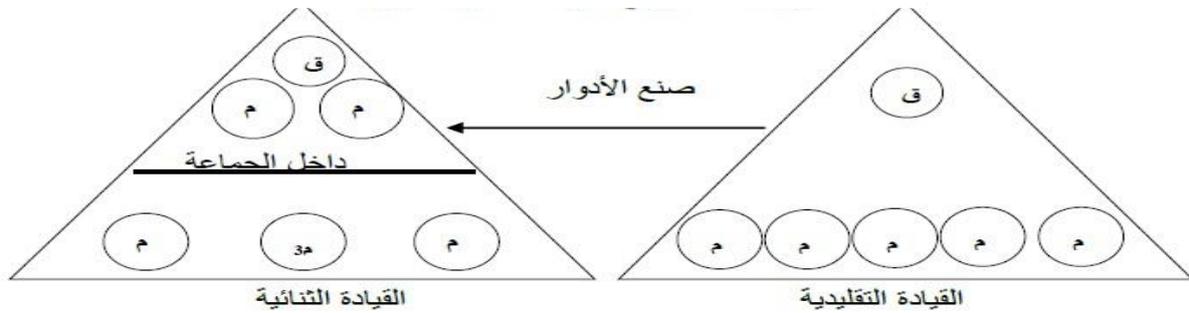
3-4-3/العلاقات المتبادلة خارج-الجماعة

يشير هذا النوع من العلاقات إلى فشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبين المرؤوسين، وتنمية الحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف تقليدي، والشكل (15) يبين أن المرؤوسين (م 2، م 3، م 4) هم أعضاء خارج جماعة القائد، حيث أن التبادل بين القائد وهؤلاء مبني على الحق في إصدار الأوامر من قبل القائد ووجوب الطاعة منهم لسلطته، مما يؤدي إلى غياب التلاحم والتأثير بالإقناع الذي تتطلبه القيادة.

ركز نموذج جرين على بعض النقاط الهامة لتحسين جودة المعاملات التبادلية وهي¹:

- قيام الأفراد الجدد بتقديم ولأنهم ودعمهم وتعاونهم لمديرهم .
- محاولة الأفراد الموجودين خارج الجماعة لان يصبحوا عضواً داخل الجماعة .

شكل 13 : نموذج القيادة الثنائية لقرين



المصدر: راوية حسن، سلوك المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 275.

-محاولة القادة الجادة لتوسيع مجال ونطاق دخول الأفراد في الجماعة .

-حث القادة على إعطاء فرصه حقيقية لمرؤوسيهم لإثبات ذاتهم.

3-4-4/نظرية القيادة الكاريزمية:

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها هاوس و كونجر في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصية

¹ رواية حسن:مرجع سبق ذكره ، ص 276 .

فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية، تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.

وقد حدد خصائص معينة تزيد من قدرة القائد الزعامية هي¹:

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.

- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.

- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش.

- إطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة.

- تعايش المرؤوسين مع الرسالة التنظيمية.

- تركيز المرؤوسين على تحقيق الأهداف.

وقام هاوس وأصدقائه بدراسات توصلوا من خلالها إلى أن هناك نوعين من القادة

الكاريزميين هما²:

- **القائد الكاريزمي السلبي**: حيث يركز استعمال سلطته الشخصية من أجل إشباع

حاجاته الذاتية فقط. دون الاهتمام بمصالح الآخرين، وقدم مثالا على ذلك أدولف هتلر

ودافيد كوريش.

- **القائد الكاريزمي الايجابي**: على النقيض من ذلك، يحبذ الإيثار و يعزز التمكين لدى

التابعين ويحملهم المسؤولية وقدم مثالا على ذلك **مارتن لوثر كينغ**.

وأشارت نتائج الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الكاريزمية (الملهمة)

يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا والإنتاجية، عن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة

التبادلية التي تعتمد أساسا على الاهتمام بجوانب العمل أو الجانب الإنساني³. في

عام (1985) وسع باس من عمل هاوس بإعطاء المزيد من الاهتمام بالعناصر العاطفية

والسمات الكاريزمية لكنه أكد أن القيادة الكاريزمية تعد شرطا ضروريا ولكن ليس كافيا

للقيادة التحويلية، التي سنبينها فيما يأتي.

¹ راوية حسن: مرجع سبق ذكره ، ص 275.

² James.G.Hunt et autre , Op cit , P 378

³ مرجع سبق ذكره ، ص ص 278-279 .

3-4-5/ نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية إطاراً فكرياً جديداً، مقابلاً للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمثل لإدارة تتم فيها عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسون أداءً أو انجازاً بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات. وللقيادة التحويلية أبعاد هي¹:

-التأثير المثالي " الكاريزما ": يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز و تنمية الاحترام والثقة لدى المرؤوسين وإقناعهم بتحقيقها، أي هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام التابعين و اعتباره مثلهم الأعلى، يقلدونه ويطيعون برغبة كل مطالبه.

-الحائز الإلهامي :هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

-الإثارة الفكرية : قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

-الاهتمام بالمشاعر الفردية :تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه (التشجيع،التوجيه،النصح)... و الاهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة.

وعليه فان جوهر نظرية القيادة التحويلية يقوم على تقديم تحفيز عالي للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم واحترامهم لقائدهم، فتتوافر لديهم الدافعية لانجاز أكثر مما يتوقع منهم.

¹ James.G.Hunt et autre , Op cit , P P 379-380

وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكارزمية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي إضافة إلى الأبعاد الثلاثة الأخرى (الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، كما يقول محمد سعيد أنور سلطان " القيادة التحويلية ما بعد الكاريزميا¹ "، وهذا ما تبينه ماجدة العطية في قولها " القيادة التحويلية هي أكثر من الكاريزميا² ".

بناء على ما تم طرحه لأهم نظريات القيادة الحديثة، اتضح مدى التباين في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، وأن ظهور نظرية جديدة لم يؤد إلى اختفاء سابقتها، و أن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية لا تثبت خطأها، كل هذا أدى بالباحثين إلى محاولة تحديد الأنماط القيادية المختلفة و أيها الأصلح استعمالا والأكثر تأثيرا على رفع أداء المرؤوسين.

¹ محمد سعيد انور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية، مصر، 2003، ص 346 .

² ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط 1 ، دار الشروق، عمان، 2003، ص 234.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية بالمؤسسات حيث أنها مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري، التي تقترض أن القائد يتسم بسمات فريدة تميزه عن القيادة، فكانت النظريات الفردية للقيادة أول غيرها، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد، لكن هذان المدخلان أهملتا الموقف الذي تمارس القيادة في إطاره، لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين.

نظرا للتغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات وظهور متغيرات جديدة، جاءت نظريات القيادة الإدارية الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة متوازنة مكونة من القائد وسماته والمرؤوسين وخصائصهم والموقف ومتغيراته لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

لرفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية مؤسساته على اختلافها، فالقيادة ينبغي أن تكون المنطلق لأي منظمة بمختلف وظائفها القيادية وتحديد خدمات عمالها وتطويرها.