

# مفهوم القيادة ونظرياتها.

تمهيد.

- مفهوم القيادة.

- أهمية القيادة.

- مصادر قوة القيادة وتأثيرها.

- تطور نظريات القيادة.

1- مدخل السمات في القيادة.

2- مدخل السلوك في القيادة.

3- المدخل الموقف في القيادة.

4- مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة (منظور تكاملي).

خلاصة.

## تمهيد:

احتل مفهوم القيادة جانبا كبيرا من اهتمام الباحثين في سبيل التوصل إلى إجابات عن الأسئلة مثل ما هي طبيعة القيادة في المؤسسات، وما هي الخصائص التي تميز القادة، وما هي المواقف التي ينجح فيها بعض القادة دون غيرهم؟.

### - مفهوم القيادة.

يشير (كنعان 2009) أن معنى القيادة يرجع إلى كلمة leadership أي القيام بمهمة ما. كان الاعتقاد السائد في الفكر اللاتيني واليوناني أن كل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزئين أو دورين، بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل يقوم به آخرون، حيث يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر، ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع ومهمتهم تنفيذ الأوامر وهو واجبهم. (كنعان 2009:86).

تعرف (القيسي 2010) القيادة بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف معين. (القيسي 2010:148).

يضيف (عبوي 2010) بأن القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعلية مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير. (عبوي 2010:19).

يؤكد (همفيل Hemphill) بأن القيادة هي سلوك الفرد عند القيام بتوجيه نشاطات الجماعة. (السعود 2012:72).

يلاحظ (ستوقديل Stogdill) ان القيادة هي عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة أفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة. (الشريفي والتتح 2010:6).

يلخص (كنعان 2009:95) القيادة بأنها عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجه والآخر (المروؤوس) المتلقي لهذا التوجيه والإرشاد، وتبني هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني، فالقيادة بهذا المفهوم هي علاقة تعني بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية

واضحة وتوصيلها إلى المتلقين، وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وتحقيق أهداف مشتركة للطرفين.

يشير (السعود2012) أن القيادة تتكون من العناصر الأساسية التالية:

- القائد: وهو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القدرة على التأثير فيهم، للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم، وتفاعلهم، كي يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة، وعليه فلا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.

- الجماعة: وهم مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما، ويعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق هذا الهدف، ويدنون له بالولاء والطاعة.

- الهدف: ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها. (السعود2012:74).

حدد (حسان والعجمي 2010) أهم خصائص القيادة فيما يلي:

- توجيه قدرات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تحفيز العاملين للقيام بدورهم على أكمل وجه.

- قوة التأثير باستخدام أسلوب الحوار الفعال. (حسان والعجمي 2010:210).

يشير (عليوة 2001) أن هناك نوعان من القيادة في المؤسسات، قيادة رسمية وقيادة غير رسمية.

القيادة

الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة،

فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي، والقوانين واللوائح المعمول بها.

- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي،

فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة

المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع

يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقيبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. (عليوة 2001:46).

يعرف (حسن 2004) كلمة قائد leader بأنها الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد وآخرون يتلقون التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة. (حسن 2004: 68).

يؤكد (ربيع 2008:131) بأن القائد هو الشخص الذي يعمل من أجل الوصول بالجماعة التي يقودها إلى تحقيق أهدافها و أغراضها .

حدد(عياصرة 2006) صفات القائد فيما يلي:

- متعاطفا مع جماعته: بحيث يتمكن من تحديد حاجات الأفراد المتنوعة ويلبيها، وأنه الشخص الذي يعتمد عليه العاملون في أمورهم كافة.
- عريفا للجماعة: ويعني أن يكون القائد في نظر الأفراد شخصا طموحا ومرتزا ومسئولا عنهم، ويمثلهم في مختلف المواقف.
- معترفا به بين أفراد المجموعة: من حيث تميزه بالعمل وفقا لمبادئ ومعايير الجماعة، ويكون متوافقا معهم في تفكيرهم وقريبا منهم ومقلصا لحدة الخلاف بينهم.
- مساعدا لأفراد المجموعة: بحرصه على مساعدة الذين يرأسهم عندما يواجهون المشاكل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وهم يقدرون ذلك للقائد.
- متحكما في انفعالاته: ويعني أن يتحلى القائد بالهدوء والطمأنينة، الأفراد ذوي السلوك الاستفزازي أو غير المبالين بالنظام، ويتعامل معهم بحنكة واعتدال في الأزمات من أجل أن يقدره الأفراد باستمرار.
- ذكيا: بما أن معظم أفراد المؤسسات التربوية المختلفة يتصفون بالذكاء، فهم لا يحترمون إلا الشخص الذكي الذي يفوقهم بذكائه، وإدراكه لكيفية التعامل والتكيف معهم فيرى الأفراد أنه الأولى بالقيادة عليهم.

- راعبا في تولي زمام القيادة: بحيث يكون مدركا لمتطلبات العمل ومسؤولياته انطلاقا من قدرته، وحرصه على العمل وخدمة العاملين وطموحه بتحقيق الأهداف المنشودة. (عياصرة 2006: 35-36).

### - أهمية القيادة.

يرى (عياصرة 2006) أن القيادة هي الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وعلى المستويين الاقتصادي والتربوي من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع. (عياصرة 2006: 22).

يضيف (كنعان 2009) أن أهمية القيادة تبرز في الجانب التنظيمي للإدارة من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذ النشاطات الإدارية داخل التنظيم في الحدود المرسومة، وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، كما يغرس في نفوسهم من حب العمل المشترك وروح التعاون. (كنعان 2009: 105).

يلاحظ (كنعان 2009) أن أهمية القيادة تبرز في الجانب الإنساني للإدارة من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل. (كنعان 2009: 106-108).

يلخص (كنعان 2009) أن أهمية القيادة تتجلى من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. (كنعان 2009: 111).

يشير (العجمي 2010) أن أهمية القيادة تكمن فيما يلي:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
  - قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
  - قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.(العجمي2010:65-66).
- يلخص(القحطاني2010)أن القيادة تأخذ بهذا المنحنى أبعادا تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافا مشتركة تشكل في مجملها مردودا كليا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل أن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة، ويستمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات.(القحطاني2010:119).

#### - مصادر قوة القيادة وتأثيرها.

إن قوة القائد تعني قدرة تأثيره في سلوك أفراد الجماعة التابعين له، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة وللمنظمة التي ينتمون إليها. تأتي قوة القائد من عدة مصادر في أثناء تأثيره في الجماعة، فقد تأتي هذه القوة من المركز الذي يتمتع به هذا القائد، أو من مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة له، أو من قدرة تأثير الشخصي وسماته الشخصية التي يتميز بها، أو قد يكون مصدر قوة القائد وتأثيره من جميع العوامل الثلاثة المشار إليها.

قسم (سمارة2007) مصادر قوة القيادة إلى خمس مصادر رئيسية هي:

أولا: قوة أو نفوذ المنصب.

تقسم القوة هنا إلى ثلاث أقسام و هي:

- قوة الحافز والمكافئة: تعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية، ولكي يكن لها أثر إيجابي يجب أن تعطى في الوقت المناسب و إلا فقد تأثيره.

- قوة الجزاء أو العقاب: تعني مقدرة القائد توقيع الجزاءات على العاملين في الوقت المناسب لأن استخدام العقاب في غير موضعه يؤدي إلى أمر غير محمود في نفس العاملين وتؤثر على أدائهم و إنتاجهم.

- قوة السلطة: بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه ذلك من تمتعه بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره رغم أنه لا يراعي مشاعرهم ولا يقدر عملهم.

ثانيا: قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته.

وتعني الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وتنقسم إلى قسمين:

- السلطة أو النفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة، بحيث يستطيع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من خلال خبراته ومهاراته وينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.
- القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية وتعني ما يتمتع به القائد بشخصية جذابة وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يدعون لهم ويأتمرون بأمره. (سمارة 2007:176).

### - تطور نظريات القيادة.

تنظم نظريات القيادة رغم اختلافها في أربعة مداخل، وهي مدخل السمات، ومدخل السلوك ومدخل الموقف، ومدخل الاتجاهات الحديثة.

#### 1- مدخل السمات في القيادة.

يعد هذا المدخل من المحاولات الأولى التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ويقوم هذا المدخل على افتراض أن القيادة سمة أو مجموعة سمات لفرد معين تميزه عن الآخرين، وتجعل منه قائدا ناجحا في المواقف جميعها، ومن أشهر النظريات التي ظهرت في هذا المدخل:

#### 1-1 نظرية الرجل العظيم: (The great man theory).

ركزت الدراسات المبكرة للقيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام (نابليون وهتلر وغيرهما) في محاولة لتفسير القيادة على أساس الخصائص الوراثية.

يلاحظ (حسن 2004) أن القيادة ذات طبيعة موروثية، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيتهم، وأن تظهر نتيجة السمات شخصية ومواهب عظيمة وخصائص وعبقريات غير مألوفة إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائدا يواجهه. (حسن 2004:29).

#### 1-2 نظرية السمات: (The traits theory).

ترى نظرية السمات أن القادة يولدون قادة، وأن هذه الصفات القيادية التي يتمتعون بها هي صفات موروثية، ومن لا يملك هذه الصفات لا يمكن أن يصبح قائدا.

يؤكد(العجمي2010:31)على أن القواد يولدون قادة،وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائدا.

توصل (ستوقديل 1974Stogdill) إلى أن من أهم السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا ما يلي:

- المقدرة: تتضمن الذكاء وطلاقة اللسان، واليقظة، والأصالة، والعدالة.  
- تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادرة، والثقة بالنفس، والمثابرة، والاعتماد على النفس، والرغبة في التفوق و الطموح.

- المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، والمساهمة، والتعاون، والقدرة على التكيف والتحلي بروح الفكاهة.

- المكانة الاجتماعية: تتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.

- القدرة على تفهم الموقف: تتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين، وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.(العربي ومهدي2008:217).

يضيف(أبو نصر2009)أن من أهم الخصائص والسمات الواجب توافرها في القائد ما يأتي:

- القدرة على الحفز والتشجيع: فالقائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد على الأداء.  
- القدرة على الاتصال: فلا بد للقائد أن يكون قادرا على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة، كما يتميز بقدرته على أسلوب المحاورة والإنصات.

- القدرة على الإقناع: فمن صفات القائد أن يكون قادرا على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين تلك الثقة ولديهم نزعة التصرف بحرية والاستقلالية.

- غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسين إلى معاضدة قائدهم ومساندته ليس في مجال عملهم فقط، بل حتى في أمورهم الخارجية عن إطار العمل.

- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي لديه إدراك كامل لجوانب الضعف والقوة في مرؤوسيه وما هي إمكانيات كل فرد منه، فلا يكلفهم فوق قدراتهم.

- القدرة على اتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات والحقائق لموقف معين يقوم القائد بتحديد الإجراء الذي يجب أن يتخذه ويقوم بتنفيذه. (أبو نصر 2009:113-114).

يلاحظ (السعود 2012) أن القائد يمتلك مجموعة من الخصائص من ضمنها:

- قدرات عقلية وإبداعية: مثل الذكاء العام، والطلاقة اللغوية، والأصالة، والمرونة والحساسية للمشكلات
- خصائص جسمية: مثل الطول، والمظهر، ومستوى النشاط.
- خصائص شخصية: مثل الهيمنة أو السيطرة، وتقدير الذات، والمبادأة. (السعود 2012:133).

## 2- مدخل السلوك في القيادة.

قدمت النظريات السلوكية في القيادة منظورا جديدا يركز على سلوك القائد بدلا من الخصائص العقلية والجسمية أو الاجتماعية للقائد. فالقائد، حسب النظرية السلوكية، يصنع ولا يولد. ظهرت عدة دراسات ضمن هذا المدخل، أهمها:

### 2-1 دراسات جامعة إيوا: (The Iowa state university studies).

بدأ الاهتمام العلمي التجريبي بعملية القيادة بالدراسة الرائدة التي قام بها كل من لوين Lewin

وليبيت Lippit، ووايت White (1939) في جامعة

إيوا. أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة،

حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائدا يتبع أسلوبا قياديا محددًا-وفق

تعليمات القائمين على التجربة -فتم تطبيق ثلاث أساليب من السلوك القيادي هي:

- الأسلوب القيادي الاستبدادي أو الأوتوقراطي.

- الأسلوب القيادي الديمقراطي.

- الأسلوب القيادي التسيبي أو الحر.

أ- الأسلوب القيادي الاستبدادي أو الأوتوقراطي:

يشير (قنديل 2010) أن قيادة تسلطية (أوتوقراطية) هي القيادة التي تتميز بانفراد القائد بالرأي، واتخاذ القرار، وعدم المراجعة أو التراجع، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس مبنية على الإرهاب والخوف وإتباع التعليمات. (قنديل 2010:37).

يضيف (العجمي 2008) أن من خصائص القائد الأوتوقراطي ما يلي:

- يحدد منفردا أساسيات المؤسسة وخططها دون مشاورة.
  - لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين.
  - يتخذ القرارات بنفسه. (العجمي 2008:143).
- يبين (سكارنة 2010) على أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية يترتب عليه آثار سلبية بالنسبة للعمل والموظفين وهي كالتالي:
- إحساس المرؤوسون بالسخط والقلق والاضطراب، مما يؤدي على خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
  - عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم، تجنبنا للخطأ والتعرض للجزاء.
  - تعطيل التغذية العكسية، بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد، فالاتصالات إلى أسفل من القائد للمرؤوسين يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
  - استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه، يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط. ومن أبرز مظاهر الشعور بالإحباط لدى الموظف ما يلي:
  - السلوك العدواني للموظف، مثل السلبية، روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، والتهديد بالتوقف عن العمل.
  - ارتداد شخصية الموظف، أبرز أعراض ارتداد شخصية الافتقار إلى ضبط الانفعال، والقابلية لتصديق الإشاعات.
  - ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي.

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، التي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها:
  - انعدام رضا العاملين عن العمل، وانعدام التعاون والولاء للقائد.
  - ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين.
  - ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين الموظفين بدون عذر أو الاعتذار المختلفة.
  - ارتفاع معدل دوران العمل. (سكارنة2010:156-169).
- يشير (كنعان2009) أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية يمكن أن يكون الأمثل في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين:

- الموظفون الذين يخشون استعمال السلطة.
- الموظفون الذين تنقصهم الثقة بالنفس.
- الموظفون الذين لديهم ميول عدوانية. (كنعان2009:167).

#### ب- الأسلوب القيادي الديمقراطي:

يعرف (عياصرة2006) القيادة الديمقراطية بأنها القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم، كنموذج في تحقيق دوائهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار من الولاء والإخلاص والتفاني ويتصرف ويتمثل في جميع أعماله بما يعمق لديهم صورة الإخلاص والتفاني للمصالح الجماعية. (عياصرة2006:66).

يلاحظ (العجمي2008) أن أسلوب القيادة الديمقراطية يناقش المشروعات مع رؤوسيه وينظر إلى مقترحاتهم بعين الاعتبار ثم يتخذ القرار النهائي وفقا لذلك، أن القائد الديمقراطي يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه ويساعدهم على حلها ويهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية وبالعمل بروح الفريق. (العجمي2008:174).

#### ج- الأسلوب القيادي التسيبي أو الحر:

يشير (عياصرة2006) أن الأسلوب القيادة الترسلية يتميز بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة. (عياصرة2006:49-50).

يرى (سكارنة2010) أن سلوك القادة من هذا النوع يتسم إلى أقل من الشدة في توجيه مرؤوسيه، بحيث يتركوا مرؤوسيه الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأداء المرؤوسين. وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة. (سكارنة2010:77).

يضيف (سكارنة2010) تصف القيادة الترسلية القائد الذي يسمح للمرؤوسين العمل من تلقائي أنفسهم. نقلى أسلوب القيادة عدم التدخل عندما لا يملك القائد السيطرة الكافية على عمل المرؤوسين. يعطي القائد عدم التدخل للمرؤوسين الحرية الكاملة للقيام بالعمل، ويوفر الدعم والنصائح (الاستشارات) إذا لزم الأمر، ولكن خلاف ذلك لا يتدخل القائد. يتجنب القائد اتخاذ القرارات حيث يترك هذه العملية للمرؤوسين مع بعض التوجيه منه. (سكارنة2010:77).

## 2-2 دراسات جامعة أهايو: (The Ohio state university studies).

بدأت دراسات جامعة أهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينات،

محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمة.

حاول (همفيل وهالين وكونز) في جامعة أهايو بالولايات المتحدة الأمريكية تطوير استبيان يحتوي على العديد من البنود (150 بندا) التي تقيس سلوك القائد، والتي أسموه استبيان وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q) leadership behavior description questionnaire، وقد نتج من تحليلهم لهذه البنود عاملين يعكسان الأسلوبين القيايين المشهورين هما مراعاة مشاعر المجموعة (consideration) والمبادأة في تنظيم العمل (initiative structure).

أ-بعد مراعاة مشاعر المجموعة: يرى (عياصرة2006) أن هذا البعد يشير إلى وجود جو من الود والصدقة والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين، بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل. (عياصرة2006:57-58).

ب-بعد المبادأة في تنظيم العمل: يرى (عياصرة2006) أن هذا البعد يتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه. (عياصرة2006:57-58).

تفترض دراسات جامعة أهايو أن هذين البعدين مستقلان (متعامدان)، فالقائد يستطيع أن يكون مرتفعا على إحداها ومنخفض على الآخر، مرتفعا أو منخفضا على كليهما، أي أنه لا يمكن التنبؤ بدرجة أحدهما من على الآخر.

يؤكد (حسن 2004) أنه نتج عن هذين البعدين (مراعاة مشاعر المجموعة، والمبادأة في تنظيم العمل) أربعة أساليب قيادية وهي كالآتي:

- أسلوب عال في التوجيه نحو العمل، وعال في بناء العلاقات الإنسانية.
- أسلوب عال في التوجيه نحو العمل، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية.
- أسلوب منخفض في التوجيه نحو العمل، وعال في بناء العلاقات الإنسانية.
- أسلوب منخفض في التوجيه نحو العمل، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية. (حسن 2004: 33-34).

يضيف (حسن 2004) أن السلوك القيادي الفعال هو الذي يحقق للمرؤوسين أداء عاليا كما يحقق رضا عاليا لدى هؤلاء المرؤوسين ويجب أن يتصف بالقدرة على تنظيم العمل، وأيضا الاعتبارات الإنسانية تجاه المرؤوسين، أي يجب أن يظهر سلوكا عاليا في كلا من بعدي سلوك القائد. (حسن 2004: 34).

## 2-3 دراسات جامعة ميتشجان: (The Michigan state university studies).

كانت تهدف دراسات جامعة ميتشجان التعرف على القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية. قام (كاتز ومورس Katz, Maccoby, Morse) بدراسة أربعة وعشرين جماعة عمل في إحدى مؤسسات التأمين أمريكية. قسمت هذه الجماعات إلى قسمين، يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية، بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة.

ميزت دراسات جامعة ميتشجان بين أسلوبين للقيادة هما:

أ- أسلوب قيادة مهتم بالأفراد: يتركز اهتمام القائد على مرؤوسيه ويتعامل معهم كثيرا، ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم، و يحفزهم على الاختلاط فيما بينهم، والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

ب- أسلوب قيادة مهتم بالعمل: يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سن عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين. تعني التركيز على القيادة القريبة، وتقويم الأداء والانجازات.

يرى (فرج 1992) أن القائد المهتم بالإنتاج يركز فقط على إنجاز العمل، ويمكن أن يكون استبدادياً، ونشاطه يتمحور حول تعريف العمل والأدوار المطلوبة، والتخطيط والتنظيم ومراقبة العمل. بينما يركز القائد المهتم بالأفراد على تنظيم مرؤوسيه وتدعيمهم وتطويرهم، إنه أسلوب قيادة تشاركي يميل فيه القائد إلى تشجيع مرؤوسيه على العمل الجماعي الجيد، والتعاون الخلاق. إنه أسلوب قيادي عكس الأسلوب القيادي المهتم بالعمل، حيث يعامل القائد المهتم بالأفراد المرؤوسين على قدم المساواة، إنه ودي وودود، يولي اهتماماً لرفاهية كل فرد في الجماعة. (فرج 1992: 92).

### 3- المدخل الموقف في القيادة.

انصب التركيز في المدخل الموقف على الأسلوب القيادي الفعال، وارتباط ذلك بالمواقف المتعددة وعواملها. الفكرة الأساسية في النظريات الموقفية للقيادة هي أن فاعلية القيادة تتوقف على وجود مواءمة بين سلوك القائد ومتطلبات الموقف.

### 3-1 النظرية الموقفية لفيدلر: (Fiedler's contingency theory).

يشير (العميان 2010) أن النظرية الموقفية لفيدلر تقوم على اعتبار أن القادة يتباينون في ما يقومون به من أعمال تجاه المرؤوسين لهم، كذلك تشير النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وبالتالي يجب على القائد أن يكيف نفسه مع طبيعة الموقف. (العميان 2010: 272).

يبين (ماهر 2004) أن

فاعلية القيادة

تتوقف

على الانسجام والتناغم الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف الثلاث وهي

العلاقات بين القائد والمرؤوسين، وقوة مركز القائد، وهيكلية المهمة أو مدى وضوح المهمة. (ماهر 2004: 52).

(4).

تشتمل هذه النظرية على طريقة لتصنيف القادة، وإطار لتصنيف المواقف القيادية، ونموذج يحدد الأساليب القيادية المناسبة للمواقف. وستتناول بالمناقشة كل عنصر على حدة.

أ- تصنيف القادة: يقاس أسلوب القيادة في هذه النظرية بمقياس (تقييم) زميل العمل الأقل تفضيلاً وذلك بموجب استبيان يتضمن ثمانية عشر بنداً يتضمن كل منها صفتين متقابلتين (least preferred co-worker) (L.P.C)، حيث يسأل القائد أن

يصف شخص عمل معه، ولا يجب أن يكون شخصاً يحبه بدرجة أقل، ولكن يجب أن يكون شخصاً يجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة، وبعد الإجابة وجمع النقاط، فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عالياً (63 فما

فوق) أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات إيجابية، مما يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعلاقات الشخصية أو المرؤوسين، أما إذا كان مجموع النقاط منخفضاً (أقل من 63) أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات سلبية، مما يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعمل أو الإنتاج. وهكذا ميز فيدلر بين أسلوبين قياديين اعتماداً على الاستبيان الذي استخدمه وهما أسلوب قيادة يهتم بالعمال، وأسلوب قيادة يهتم بالإنتاج.

ب- تصنيف المواقف: يؤكد (العميان 2010) أن مدى مناسبة الموقف للأسلوب القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل أساسية هي:

- العلاقة بين القائد والأعضاء: أي تقبل المرؤوسين للقائد، ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأنه يدل على استجابة المرؤوسين للقرارات التي يأمر بها القائد، كما أن هذه العلاقة تبين مدى الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين.

- هيكل المهام: أي مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وتحديد طرق و أساليب العمل ومعايير ومقاييس الأداء، ولكي ينجح القائد في عمله ويقوم به بسلاسة، يجب أن تكون متطلبات العمل واضحة للجميع.

- سلطة القائد الوظيفية: تعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة له في منح المكافآت وإيقاع الجزاءات عليهم، وتفويض بعض الصلاحيات لهم. (العميان 2010: 272).

إن ارتفاع مستوى العوامل الثلاثة السابقة يجعل المواقف التي يمر بها القائد مناسبة له، من حيث قبول المرؤوسين للقائد، ومهام العمل واضحة ومعلنة، وتمتع القائد بسلطة قوية كما أن العكس صحيح.

ج- نموذج الأساليب القيادية: تعطي العوامل الثلاثة مجتمعة مواقف خاصة و متميزة، وعددها ثمانية تتراوح بين مواقف ملائمة وغير ملائمة.

الجدول رقم (2) يوضح نموذج فيدلر في القيادة.

سيئة		جيدة		العلاقة بين القائد- الأعضاء				
غامضة		واضحة		هيكله المهام				
ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية			
8	7	6	5	4	3	2	1	المواقف

ملائم

غير ملائم

المصدر: حسين حريم ص 212

يكون الموقف ملائم إذا لقي القائد قبولاً من المرؤوسين، وإذا كانت المهمة مهيكلة بدقة ومعلنة عنها بوضوح، وإذا كانت هناك سلطة رسمية قوية ممنوحة للمنصب الذي يشغله القائد، والعكس بالعكس. يستخدم القائد في موقف ملائم أو غير ملائم أسلوباً قيادياً يهتم بالعمل، لكن عندما يكون الموقف أقل ملائمة، فيجدر به أن يستخدم أسلوباً قيادياً يهتم بالعلاقات الإنسانية.

يكون أسلوب القيادة المهتم بالعمل أكثر فاعلية في المواقف غير ملائمة (الموقف 8)، حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، وهيكله المهام غامضة، وسلطة القائد الوظيفية ضعيفة)، كذا في المواقف ملائمة (المواقف 1، 2، 3، حيث العلاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه و/أو هيكله المهام واضحة و/أو سلطة القائد الوظيفية قوية)، بينما يكون أسلوب القيادة المهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر فاعلية في المواقف المتوسطة- بين الملائم وغير ملائم- أكثر

(المواقف 4،5،6،7، حيث العلاقة سينة بين القائد ومرؤوسيه أو هيكله المهام غامضة أو سلطة القائد الوظيفية ضعيفة.

إذا كان الموقف مناسباً، يكون القائد الذي يهتم بالعمل ناجحاً، لأن المرؤوسين يتقبلون أوامره وتعليماته، ونفس الأسلوب يكون ناجحاً في موقف غير ملائم، لأن الجماعة سوف تظل إذا لم يوجد القائد يتصرف بقوة ويأخذ بزمام أمورهما، لكن لما يكون الموقف متوسطاً فيجب على القائد اللجوء إلى التوفيق والإقناع.

إذا كانت للقائد علاقات جيدة، وطبيعة نظام العمل غير مهككة، وسلطة القائد الوظيفية ضعيفة (درجة منخفضة على سلم صفات القائد) أي (الحالة 4)، فأفضل حل هو استبدال القائد بقائد مرتفع الدرجة على سلم صفات القائد، بدلاً أن نطلب منه استخدام أسلوب قيادة مختلف.

### 3-2 نموذج فروم ويتون في القيادة: (The Vroom Yetton model of leadership).

قدم (فروم ويتون Vroom & Yetton) نموذج في القيادة الموقفية يهدف إلى تحقيق أسلوب قيادة مناسب لكل حالة موقفية معينة. يركز هذا النموذج على درجة مشاركة التي يجب على القائد إتاحتها للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، ولهذا فإن هذا النموذج يعتبر من النظريات المعيارية التي تحكم درجة مشاركة المرؤوسين في هذه العملية.

يصنف (فروم وياقو 1978) أساليب القيادة كالاتي:

- أسلوب قيادة أوتوقراطية (AI). يقوم القائد بصنع القرار منفرداً اعتماداً على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.

- أسلوب قيادة أوتوقراطية (AII). يطلب القائد معلومات من المرؤوسين، ثم ينفرد وحده بصنع القرار.

- أسلوب قيادة استشارية (CI). يطلع القائد المرؤوسين بالمشكلة بشكل منفرد، ويطلب من كل مرؤوس معلومات، ويطلب تقييم الوضع ولا يجتمع المرؤوسون معاً، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.

- أسلوب قيادة استشارية (CII). يجتمع القائد والمرؤوسين لمناقشة الوضع (المشكلة) وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.

- أسلوب قيادة ديمقراطية (GII) (صنع القرار الجماعي group consensus). يجتمع القائد والمرؤوسين لمناقشة الوضع، ويقوم المرؤوسون بصنع القرار النهائي. (فروم وياقو 1978: 151-162).

ميز نموذج فروم ويتون بين الأساليب القيادية التي تؤثر في الفرد وبين الأساليب القيادية التي تؤثر في الجماعة، يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات، اثنان من هذه الأساليب ذات طابع استبدادي (AI، AII)، يليها أسلوبين ذوي طابع استشاري (CI، CII)، أما الأسلوب الأخير فإنه ذو طابع جماعي (GII). يتصف الأسلوبان الأولان بدرجة عالية من انعدام مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات بينما نجد أن درجة مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تبدو عالية جدا في الأسلوب الأخير الذي يمتاز بطابعه الجماعي (GII).

### 3-3 نظرية المسار/الهدف في القيادة. (The patch-goal theory).

تعتمد نظرية المسار/الهدف في القيادة على نظرية التوقع (فروم Vroom) في الدافعية. استعمل تعبير مسار/هدف للقول بأنه يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساعدتهم، ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية، وربط حصولهم على هذه الأهداف بانجاز أعمال معينة، أي تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي إن بلغه يؤدي لتحقيق أهداف العمل، ومن ثمة يحصل المرؤوس على الحافز المرغوب. تقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملا دافعا للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ووفقا لهذه النظرية يقوم القائد بما يلي:

- توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه.

- إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف.

- العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين.

تصنف النظرية مسار/هدف أساليب القيادة على النحو التالي:

أ- أسلوب القيادة الموجهة: (directive leadership style)

يوجه هذا الأسلوب القيادي المرؤوسين بتعليمات تفصيلية في أداء الواجبات، ولا تتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

يؤكد (عياصرة 2006) أن القائد يصدر تعليماته فيما يجب القيام به وكيفية القيام به، ويحدد الأدوار لكل فرد، ويضع معايير معينة للإنجاز، كما أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى رضا الأفراد وبين تعليمات القائد. (عياصرة 2006: 75-76).

يشير (هاوس وميشل 1974) أن أسلوب القيادة الموجهة له علاقة ارتباط طردية برضا ودافعية المرؤوسين في المواقف التي يؤدي

فيها المرؤوسون مهام تتصف بدرجة عالية من الغموض، حيث تساعد توجيهات وإرشادات القائد على إلقاء هذا الغموض وتحقيق أهداف المرؤوسين من جهة وأهداف العمل من جهة أخرى، بينما يرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً عكسياً برضا

ودافعية المرؤوسين في المواقف التي يؤدي فيها المرؤوسون مهام تتصف بالوضوح، والبساطة والتكرار حيث يميل المرؤوسون لأسلوب القيادة الذي تقل فيه توجيهات القائد وتدخلاته. (هاوس وميشل 1974: 81-98).

#### ب- أسلوب القيادة المدعمة والمساندة: (supportive leadership style)

تتمثل في القيادة الداعمة والمشجعة في إبداء الشعور اللازم نحو احتياجات المرؤوسين والاهتمام بهم وجعل جو من الصداقة والود يسود المنظمة. يتفهم هذا الأسلوب القيادي مشاكل المرؤوسين في إشباع حاجاتهم.

يؤكد (عياصرة 2006) أن القائد هنا يكون حكيماً، وله قبول لدى التابعين، كما أنه يعطي اهتمامه للحالة الاجتماعية والبيئية للعاملين معه، كما أنه عادل في تعامله مع جميع الأفراد، ولهذا السلوك أثر إيجابي على مستوى الروح المعنوية للأفراد. (عياصرة 2006: 76).

يشير (هاوس وميشل 1974) أن أسلوب القيادة المساندة له علاقة ارتباط طردية برضا ودافعية المرؤوسين في المواقف التي يؤدي فيها المرؤوسون أعمال مثيرة

للتوتر والإحباط أو مثيرة للاستياء، أو عندما يتصف المرؤوسون بقصور الثقة بالنفس، حيث يساعد القائد

المساند مرؤوسيه على إدراك أن عملهم له معنى وهدف، وكذا يساعدهم على أن يصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم وذلك من خلال تعليمهم، وتدريبهم وتقدير إنجازاتهم. (هاوس وميشل 1974: 81-98).

### ج- أسلوب القيادة المشاركة: (participative leadership style)

يشرك هذا الأسلوب القيادي المرؤوسين في صنع القرارات قبل تنفيذها. يقوم القائد بمشاوره المرؤوسين و السعي إلى التعرف على أدائهم ومقترحاتهم و أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. يؤكد(العميان 2010) أن القائد يشارك العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم ويستشير القائد العاملين ويعمل باقتراحاتهم بشكل جدي عند اتخاذ القرارات. (العميان 2010: 274).

يشير(هاوس وميشل 1974) أن أسلوب القيادة المشاركة له علاقة ارتباط طردية برضا ودافعية المرؤوسين في المواقف التي يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، وكذا عندما تكون مطالب العمل غامضة، أما في المواقف التي لا يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطا طرديا برضا ودافعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية، وعدم تقليدية التفكير، وتفضيل أساليب القيادة غير التسلطية. (هاوس وميشل 1974: 81-98).

### د- أسلوب القيادة الموجهة نحو الإنجاز: (oriented leadership-achievement style)

هي القيادة تسعى إلى الوصول إلى نتائج، وتضع أهداف عالية تسعى إلى تحسين الأداء، وتعمل على إعطاء المرؤوسين الثقة بقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز. يحفز هذا الأسلوب القيادي المرؤوسين على إنجاز الأهداف بأداء عال.

يؤكد(عياصرة 2006) أن القائد يتوقع بهذا السلوك أن يصل العاملون إلى درجة عالية من الإنجاز، وعلى العاملين أن يبذلوا أقصى الجهود للوصول إلى معايير عالية من الأداء لكسب الثقة بأنفسهم لمواجهة الصعوبات. (عياصرة 2006: 76).

يشير(هاوس وميشل 1974) أن أسلوب القيادة الموجهة نحو الإنجاز له علاقة ارتباط طردية برضا ودافعية المرؤوسين عندما يؤدي المرؤوسون مهام غير متكررة، بها قدر من الغموض وعدم التحديد، أو حينما لا يشعر المرؤوسون بتحد يشحذ همهم للعمل المثمر. (هاوس وميشل 1974: 81-98).

ترى نظرية مسار/هدف في القيادة إمكانية ممارسة القائد أساليب قيادية في مواقف مختلفة لا أسلوب واحد، وأنها جعلت فعالية القائد مرتبطة بالموقف وحاجات المرؤوسين ومشاعرهم وتوقعاتهم من العمل.

#### 4- مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة (منظور تكاملي).

يشير (باص 1985 Bass) أن للقيادة أسلوبين متميزين هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ويمكن للقائد أن يكون إجرائياً (تبادلياً) أو تحويلياً أو كلا الأمرين. (الحشالي والتميمي 2008: 195).

4-1 أسلوب القيادة التبادلية:

#### أ- مفهوم القيادة التبادلية:

يشير (عياصرة 2006) أن القيادة التبادلية هي القيادة التقليدية التي يرتبط فيها أداء المرؤوسين بحجم الحافز المقدم لهم. (عياصرة 2006: 77).

يرى (الحشالي والتميمي 2008) أن القيادة التبادلية هي أحد أساليب القيادة المتبعة من القادة الذين يوجهون تابعيهم لتبني أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها، بوسائل تحفيز محدودة كالمكافئة المشروطة، وهي المكافأة التي تمنح للمرؤوسين مقابل جهودهم المبذولة والمعترف بها من القيادة. (الحشالي والتميمي 2008: 195).

يؤكد (الصرايرة 2012) أن القيادة التبادلية هي علاقة قائمة على المنفعة المادية المؤقتة وغير الملزمة، تحدث بهدف تبادل المنفعة ضمن إطار موقف معين. ويضيف أن القيادة التبادلية تستند إلى السلطة والبيروقراطية القائمة على السلطة الشرعية داخل المنظمة، واحترام القوانين والأنظمة، وتؤكد على معايير العمل والمهام، والاعتماد بشكل كبير على نظام المكافآت والثواب والعقاب بقصد التأثير في أداء المرؤوسين. (الصرايرة 2012: 1102).

يشير (الضمور وآخرون 2010) أن القادة التبادليين يميلون إلى التركيز على إكمال المهمة والتزام العاملين بها، حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام وبقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير في أداء العاملين. (الضمور وآخرون 2010: 525).

#### ب- أبعاد أسلوب القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على ممارسة السلوك التالي:

- **المكافأة المشروطة:** تشير إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين، ويتم فيها مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه، أو ضعف هذا الأداء. فالمرؤوسون يقبلون وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالمكافأة المطلوبة. (الضمور وآخرون 2010:525).

- **الإدارة بالاستثناء:** يقصد بها القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يرق العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها. تأخذ الإدارة بالاستثناء شكلين: نشطة active وساكنة passive. فالإدارة بالاستثناء النشطة التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافاً إيجابياً تفادياً لوقوع الأخطاء أو الانحرافات عن الأداء. والإدارة بالاستثناء الساكنة التي يظل فيها القائد بعيداً عن التدخل، حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم والنقد للعاملين، ويوقع الجزاء والعقوبة نتيجة تقصير والمخالفة. (الضمور وآخرون 2010:526).

#### 4-2 أسلوب القيادة التحويلية.

أ- مفهوم القيادة التحويلية: تعد القيادة التحويلية من أهم وأحدث نظريات القيادة، وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قصور. اعتمدت نظرية القيادة التحويلية على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد (بيرنس 1978 Burns) في كتابه القيادة leadership. يعرف (بيرنس 1978) القيادة التحويلية بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود. (الحبابي 2014:95).

يرى (بيرنس 1978) أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة التي تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة أشخاص مع بعضهم بعضاً في أسلوب يدفع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي. (الضمور وآخرون 2010:526).

يشير(باص1985)أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين،وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة،فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.( الحبابي2014:97).

يؤكد(باص1985)أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتنشيطها،وتعميق مستوى إدراك هؤلاء العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية،من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.(الضمور وآخرون2010:526).

يضيف(باص1985)أن القيادة التحويلية هي نوع من أنواع القيادة التي تعطي نتائج في الأداء تفوق التوقعات،ويكون ذلك من خلال توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها،وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.(صرايرة 2012:1102).

يعرف(عبد المقصود2006)القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل،وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة،ويسعى إلى إحداث التغيير والتطور والتنمية الإدارية باستمرار.(عبد المقصود 2006:20).

يعرف(السعود2012)القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي قائم على قدرة القائد على توفير جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم،و تجاه المؤسسة التي يعملون فيها،والالتزام بأهدافها التنظيمية،والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل.(السعود2012:204).

يلاحظ(بيرنس1978)أن القيادة التحويلية هي عملية دفع المرؤوسين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة. (عياصرة2012: 1101-1102).

يلاحظ(بيرنس1978)أن القائد التحويلي يدرك الحاجات الكامنة لدى العاملين معه،ويعمل على استثارتها ويسعى إلى إشباع الحاجات العليا لديهم،وبذلك يتم تحويل المرؤوسين إلى قادة،ويصبح دور القادة وسطاء أخلاقيين،ووكلاء للتغيير.(صرايرة 2012:1102).

يعتقد(الحشالي والتميمي2008)أن القائد الذي يتبنى هذا

النوع من القيادة يكون له تأثير جوهري وكبير على

مرءوسيه، ويسعى باستمرار إلى استشارتهم للحصول على الأفكار الجديدة لحل المشاكل وتطوير العمل. كما يعمل القائد التحويلي على إيجاد مناخ من الثقة والاحترام في علاقته مع مرؤوسيه لتشجيعهم على تحويل قيمهم الشخصية لدعم أهداف المنظمة ورؤيتها. (الخشالي والتميمي 2008:196).

شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات (باص 1985 Bass) عندما وضع نظرية للقيادة التحويلية، ووضع لها استبيان لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف باستبيان القيادة متعدد العوامل Multifactor leadership questionnaire (M.L.Q) الذي تضمن عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، والدافعية الإلهامية.

قدم كل من (باص وأفوليو 1993 Bass -Avolio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية أو التبادلية، يتضمن ثمانية عناصر أو أربعة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

### ب- أبعاد القيادة التحويلية:

تعتمد القيادة التحويلية على ممارسة السلوك التالي:

#### - التأثير المثالي:

يؤكد (أفوليو 2003) أن القادة وفقاً لهذه الخاصية (التأثير المثالي) يسلكون طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين، وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين. (أفوليو 2003:73).

يلاحظ (الصرايرة 2012) أن في التأثير المثالي يسلك القادة التحويليين سلوكاً يعتبرون فيه قدوة وأ نموذجاً يحتدون به، ويحاكيه المرؤوسين، فيحظى القائد التحويلي بإعجاب، وثقة التابعين الذين يسعون لمحاكاة قادتهم والتطابق معهم عاطفياً، ويتطلب ذلك من القادة التحويليين الأخذ بالاعتبار حاجات التابعين ورغباتهم، وأن

يكونوا على أتم الاستعداد لتقديم التضحية بالمكاسب الذاتية لصالح الآخرين والمنظمة. (الصريرة 2012:1103).

يؤكد (الطويل 2006) أن القادة التحويلين يمارسون سلوكيات تجعل منهم مثلا تحدى ونماذج وقدوة للعاملين معهم، وهم أيضا حريصون على كسب ثقة العاملين عبر تقديم الاهتمام بحاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية. والقائد التحويلي يشارك العاملين معه في كل أمورهم المؤسسية ويحرص على أن يكون سلوكه معهم بعيدا عن التسلط والاستبدادية، وهو معني بعمل الصحيح والأصوب، ويعيش معايير أخلاقية رفيعة يتمثلها في سلوكه، مبتعدا عن استخدام سلطته لمكاسب ومصالح شخصية، موظفا سلطته لكل ما فيه الخير العام والمصلحة العامة. (الطويل 2006:206).

#### – الدافعية الإلهامية:

يعرف (نورث هاوس 2006) الدافعية الإلهامية بأنها قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول. (نورث هاوس 2006:193).

يؤكد (الصريرة 2012) أن الدافعية الإلهامية تركز على سلوكيات القائد التي تعمل على تحفيز وإلهام التابعين من خلال جعل أعمالهم ذات معنى وقيمة، ويحدث ذلك عندما يتصرف القائد التحويلي بطرق تشجع وتثير في التابعين حب التحدي والحماس والتفاؤل، وإتاحة الفرص لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف. (الصريرة 2012:1103).

يلاحظ (الطويل 2006) أن القادة التحويلين يمارسون سبلا تشجع وتلهم من حولهم من العاملين معهم، وهم معنيون بإثارة دافعية العاملين معهم وديمومة تحدي هذه الدافعية بهدف تحقيق بعد الاستغراقية في العمل، وتعميق روح الفريق بينهم. (الطويل 2006:206).

#### – التحفيز الفكري:

يعرف (نورث هاوس 2006) التحفيز الفكري بأنه قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطريقة جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها. (نورث هاوس 2006:193).

يشير (رشيد 2004) أن القادة التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة. (رشيد 2004:476).

يؤكد (أفيليو 2003) أن القادة وفقا لهذه الخاصية (التحفيز الفكري) يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقا لهذه الخاصية، فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا. (أفيليو 2003:74).

#### – الاعتبار الفردي:

يرى (أفيليو 2003) أن الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد الشخصي بمروسيه واستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (أفيليو 2003:90).

يؤكد (أفيليو 2003) أن القائد التحويلي وفقا لهذه الخاصية (الاعتبار الفردي) يعطي اهتمام خاصا بحاجات كل فرد لتطوره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصدّيق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مروّسين أو عمالا. (أفيليو 2003:76).

يشير (رشيد 2004) ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه، وحاجاتهم، ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع الملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم و استعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم. يقوم القائد بتدريب وإرشاد المرؤوسين ويجفزههم التفويض على التعلم، كما يراعي القائد مشاعر العمال، ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويتعامل مع كل واحد منهم بطريقة مختلفة. (رشيد 2004:476).

يضيف (الصريرة 2012) يتضمن الاعتبار الفردي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد التحويلي من خلال الاهتمام الشخصي بالتابعين، والتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم، وإدراك الفروق الفردية بينهم لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم، إذ يتعامل القائد التحويلي مع المرؤوسين كإنسان وليس كموظف، فهو يعمل كناصر وموجه ومدرب لهم، ويرشدهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور. (الصريرة 2012:1103).

### خلاصة:

لقد تناولت معظم دراسات القيادة الطرق التي يؤثر بها القائد في مرؤوسيه، إلا أن ما يقوم به المرؤوسين له من جهة أخرى تأثير واضح على القادة (يتأثر القائد بعوامل مثل طبيعة العمل، وسياسة المؤسسة...). ركزت المحاولات الأولى لفهم القيادة على سمات وصفات شخصية القائد. إن الأبحاث التي أجريت لخصر سمات القائد أسفرت عن عدم وجود سمات ثابتة. فسمات القيادة المطلوبة في موقف ما تختلف عن السمات المطلوبة في موقف آخر. كما أثبتت دراسات جامعة إيوا وجود ثلاثة أساليب قيادة هي أسلوب قيادي استبدادي، وأسلوب قيادي ديمقراطي، وأسلوب قيادة عدم التدخل، بينما صنفت دراسات جامعة أهايو من جهتها القيادة تحت بعدين هما أسلوب القيادة المرتكز على مراعاة مشاعر المجموعة، وأسلوب القيادة المرتكز على المبادأة في تنظيم العمل، كما تمكنت وفي نفس الوقت دراسات جامعة ميتشجان على إبراز أسلوبين قياديين هما أسلوب القيادة المهمة بالعمل، وأسلوب القيادة المهمة بالأفراد.

حاولت النظريات الموقفية في القيادة فهم مختلف أنواع سلوك القيادة التي تتطلبها مختلف المواقف. لقد قدم فيدلر نموذجاً بخصوص المحددات التي توفق بين صفات القائد ومتطلبات الموقف. أما فروم وبيتون، فلقد كشفوا عن تقنية بإمكانها مساعدة القادة على تحليل المواقف، واختيار طريقة أو أسلوب قرار يزيد من فعالية عملية اتخاذ القرارات. وأما هاوس وميتشل وبفضل نظريته طريق/هدف، قدما منهجا

يساعد القادة على فهم كيف تؤثر صفات المرؤوسين، ومميزات المحيط مثل مهمة المرؤوسين وجماعة العمل في ملائمة وفعالية أساليب القيادة.

فمنذ السبعينات من القرن الماضي، وضع بيرنس أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية حيث نقل المرؤوسين نقلة حضارية بالاعتماد على الجاذبية الشخصية للقائد وعلى أساليبه الإلهامية. أخيراً، يشير الباحث أنه لم تتحصل أية نظرية من النظريات المذكورة على درجة كافية من الدعم حول فعالية القيادة، ولكن بينت هذه النظريات أن فعالية القيادة جد معقدة، والحقيقة يجب التأكيد هنا أن سلوك القيادة هو أحد العوامل التي تؤثر في المرؤوسين.