



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



السند البيداغوجي في مقياس القيادة التنظيمية

السنة الجامعية: 2019-2020

"ليس أفضل من أن تكون ذلك القائد الذي يقف في الخلف ويضع الآخرين في المقدمة في الإحتفال  
بالإننتصار، بينما تقفز لأول الصف وتضع الآخرين خلفك وقت الخطر"

(نيسلون مانديلا)

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

سند بيداغوجي: محاضرات في مقياس القيادة التنظيمية

الرصيد : 05

المعامل: 02

أهداف المقياس: أن يتمكن الطالب من التمييز بين مختلف أنماط القيادة ومواطن استخدامها  
المعارف المسبقة المطلوبة: التمكن من المعارف المتعلقة بالسلوك التنظيمي

-مقدم من طرف الأستاذة: يجاوي نور الهدى

-استاذة محاضرة صنف ب

-السند البيداغوجي موجه لطلبة السنة الثانية علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية مسار ماستر.

طريقة التقييم: متواصل + امتحان في نهاية السداسي الرابع.

السنة الجامعية: 2019-2020

فهرس محتويات السند البيداغوجي:

| الصفحة | موضوعها   | عدد المحاضرة         |
|--------|---|----------------------|
| 6      | تعريف القيادة   | المحاضرة الأولى      |
| 11     | الاختلاف بين مفهوم التسيير والقيادة                     | المحاضرة الثانية     |
| 19     | القيادة ودورها التوجيهي والانساني                       | المحاضرة الثالثة     |
| 31     | أنواع ممارسة القيادة                                    | المحاضرة الرابعة     |
| 38     | النظرية السلوكية  | المحاضرة الخامسة     |
| 43     | المدخل السلوكي (تابع)                                   | المحاضرة السادسة     |
| 46     | نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل                    | المحاضرة السابعة     |
| 49     | المدخل الموقفى  | المحاضرة الثامنة     |
| 51     | تابع النظرية المرقفية:                                  | المحاضرة التاسعة     |
| 56     | النظرية المعيارية: ل: فروم ويتون " Vroom an<br>:"Yetton | المحاضرة العاشرة     |
| 62     | الاتجاهات الحديثة في القيادة                            | المحاضرة الحادية عشر |
| 66     | معوقات القيادة الفعالة                                  | المحاضرة الثانية عشر |

**مقدمة:** إن دراسة وممارسة عملية القيادة عموما والقيادة التنظيمية خصوصا عبر الزمن ، عرف تطورا ملحوظا للمفهوم دخل ضمن مفهوم جديد يسمى بالإدارة، والذي أصبح بدوره في منظمات الأعمال منطويا تحت مفهوم حديث هو التسيير.

قد نلاحظ في أدبيات التسيير أن كثيرا ما يرد في سياق العرض أو المناقشة مفهوما الإدارة والقيادة إما بمفردهما كمرادفين لمفهوم التسيير، أو متصلين به، كما يظهر التسيير مرتبطا بمصطلح المنظمة مثل التسيير الإداري، القيادة التسييرية، أو تسيير المنظمة، ويعتبر هذا الوصل أو الربط بمثابة تدقيق أو توجيه لمعنى أو استخدام المفهوم بكيفية معينة.

من الأسئلة التي قد نطرحها مبدئيا:

**-أولا:** هل هذه المفاهيم مختلفة ؟ متداخلة؟

وقبل الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها يجدر توضيح حقيقة مهمة: و هي أن مناهج دراسة موضوع التسيير أو الإدارة أو القيادة يتأثر بالظروف البيئية والإيدولوجيات السائدة في كل مجتمع، كما أن التنظيم الاجتماعي والسياسي للبلد وكذلك مستواه الاقتصادي والتكنولوجي قد ينعكس على تصور مفهوم التسيير أو الإدارة أو القيادة في تنظيم المؤسسة، من هنا يمكن استخلاص أن نظرة المفكرين و الباحثين إلى علوم التسيير أو علم الإدارة أو دراسة القيادة قد تختلف بتنوع تصوراتهم أو تجاربهم عن دور التسيير أو الإدارة أو القيادة في المجتمعات والمؤسسات التي عاشوا فيها.

وحتى يتسنى لنا فهم مدى ترادف أو تداخل أو تكامل أو اختلاف المفاهيم الثلاثة لابد علينا من التطرق لتعريف المصطلحات من خلال المحاضرات القادمة.

## 1- المحاضرة الأولى: تعريف القيادة:

**لغة:** عرفت القيادة في معجم لسان العرب بأنها ( القود) وهي نقيض السوق: يقال يقود الدابة من الأمام ويسوقها من الخلف(أبو الفضل، 1996: 84).

ويمكن أن نكتشف من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم، فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

**القيادة اصطلاحا:** هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، في مجملها هي مسؤولية اتجاه المجموعة، كما يقول عمر بن عبد العزيز: " ألا إني لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملا" (العدلوني، 2000: 18).

يعرفها جيب Gib في 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 التنظيمية (بلال، 2005، 226).

وهي وفق كولينز 1981 Colins في القاموس الانجليزي ، تعني الحكم، الإرشاد، إلهام الآخرين أو الرئاسة..

كما يعرفها كونتز و اودونل Koontz&odonneل على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

يستعمل في العلوم الاجتماعية وفق ثلاث معان: القيادة كخاصية منصب معين، القيادة كسمة أو كطابع شخصي، القيادة كخاصية سلوكية، أي نوع من السلوك، فمصطلح القيادة يستعمل أساسا لتوضيح التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في اطار اجتماعي ثقافي معين (بلال، 2005: 160).

كما تعرف على أنها مجموعة السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد أو مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين (السيد، 2001: 102).

ويعرف ايتزيوني Etzioni القيادة بأنها " مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع (السلمي، 2004: 89).

أما فيدلر Fiedler فيعرف القيادة على أنها تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد.

ويشير هذا التعريف إلى أن القيادة تعتبر بمثابة نشاط مقصود ومخطط له مسبقا الهدف منه التأثير على سلوك جماعات العمل أو تعديل سلوكهم في مواقع العمل بما يتلائم مع أهداف المؤسسة (السلمي، 2004: 180).

ويتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة تتوقف بالدرجة الأولى على شخصية القائد وخبرته في ميدان العمل ، لأنه كلما كانت شخصية القائد قوية و محنكة كلما كانت قدرته على التأثير أكبر وأسرع في المرؤوسين أو التابعين، وبالتالي ازدادت درجة إقناعه لهم بضرورة توحيد الجهود من أجل القيام بالأنشطة التعاونية من أجل الوصول إلى الأهداف.

وهي حسب السيد 2001 عملية إنسانية، هي علاقة بين البشر، لذا فإن طبائع القادة وأساليبهم الشخصية يكون لها أثر في نجاح العلاقة أو فشلها، كذلك فإن طبائع الأفراد وظروفهم تتفاعل مع طبائع القادة لتحديد نتائج عملية القيادة.

ويؤكد صاحب هذا التعريف على أن العملية القيادية تحقق نجاحا إذا كان هناك تناسبا بين طبائع القادة وطبائع الأفراد التابعين له وظروفهم الخاصة بهم وظروف المنظمة ككل.

في حين عبر فولمر Fulmer عن معنى القيادة بدالة رياضية كما يلي:

$$L=F(f,g,w,s)$$

حيث تشير هذه الرموز إلى:

القيادة leadership

دالة أو نتيجة الفعل fonctionof

الأتباع followers

الهدف goal

رغبة وإرادة المساعدين willingness of subordinates

الموقف السائد situation (السيد، 2001: 56).

أي أن القيادة تعني القدرة على التعاون مع العناصر المشار إليها في المعادلة السابقة وهي : الأتباع والهدف والمساعدون والموقف السائد.

يؤخذ على هذه الصيغة الرياضية تجاهلها لعنصر مهم في العملية القيادية ألا وهو القائد وصفاته لما لها من قوة تأثير على باقي العناصر الأخرى المذكورة في المعادلة السابقة.

وحسب كونجر Conger فالقيادة تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة (بلال، 2001: 231).

الملاحظ من خلال التعريف أنه يركز على البعد الإستراتيجي للقيادة، حيث يمكن للقائد أن ييئ في أتباعه روح المسؤولية اتجاه رسالة المنظمة، بل يجعلهم طرفا فاعلا في تصميمها وتجسيد الأهداف المنبثقة عنها على أرض الواقع.

أما في معجم علم النفس يورد القيادة على أنها " ممارسة تلك الأدوار التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها، كما يرى ايفنز Evans أنه لا يمكن الخلط بين مفهوم القيادة والرئاسة كون أن القيادة تأتي من داخل الجماعة بينما الرئاسة تكون مفروضة من خارج الجماعة.



أما عاشور فيعرفها على أنها عملية التأثير الذي يمارسه الفرد القائد على الآخرين الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين من خلال توجيه سلوكهم ومشاعرهم في إطار التفاعل الاجتماعي والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية (عاشور، 1997: 175).

كما يعرفها بلاك وموتون Black & Mouton بأنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا.

بينما يعرفها بلال 2001 بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك (بلال، 2001: 231).

وهي عند الخفاف 2007 عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة (الخفاف، 2007: 09).

والقيادة عند تيد Tead أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة (تيد، 1965: 16).

وفي كتابه "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية" يعرف كلالدة 1997 القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون (كلالدة، 1997: 17).

وتعرف موسوعة الإدارة العربية الإسلامية بأنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة بغرض تحقيق الأهداف (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004: 139).

نستنتج من تعريف موسوعة الإدارة العربية الإسلامية وتعريف الخفاف أن القادة يستمدون سلطتهم من الجماعة نتيجة قبولهم كقادة وحتى يحافظ القائد على مركزه القيادي عليه أن يمكن أعضاء الجماعة من الحصول على الرضا، وفي المقابل فإن الجماعة تشبع حاجات القائد للحصول على القوة والهيمنة وتعطيه القوة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

خلاصة القول يمكن أن نعرف القيادة على أنها العملية التي بواسطتها يؤثر القائد على الآخرين لتحقيق المهمة.

مما سبق لا يمكن أن ننظر للقيادة من جانبين:

**أولاً: القيادة :** كعملية وتعني ما يقوم به القائد فعلا باستخدام قوة نفوذه لتشكيل أهداف المنظمة أو المجموعة وتحفيز السلوك اتجاه هذه الأهداف.

**ثانياً: القيادة** كخاصية وتعني مجموعة الصفات والمميزات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين ينظر إليهم كقادة، بالإضافة إلى مفهوم القيادة كعملية أو كخاصية، هناك من الباحثين والمتخصصين من إهتم بوصف شخص القائد فعرفه على النحو التالي:

**-القائد:** هو ذلك الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة (زكي، 1977: 244).

**-القائد** هو ذلك الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعته، ويكون قادرا على التأثير في سلوكياتهم دون تدخل سلطة خارجية (أبو النيل، 1985: 125).

**-القائد** هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتدريب (كلالده، 1997: 18).

على ضوء ما سبق نستنتج مما ذكرناه من تعاريف للقيادة والقائد معا ما يلي:

- كثرة وتباين التعاريف والمفاهيم المتداولة عن القيادة، وعدم وجود اتفاق حول مفهوم محدد له، وفي الغالب تركز على النقاط التالية: السمات الشخصية، فن التأثير، ممارسة النفوذ، أداة لتحقيق و إنجاز الأهداف، عمليات الجماعة، علاقات القوة والنفوذ، السيطرة، التدعيم.

## 2-المحاضرة الثانية: الاختلاف بين مفهوم التسيير والقيادة:

لقد اجتهد المفكرين المعاصرين في تحديد المواصفات الجديدة والأدوار الجديدة للقيادة والتي يمكن حصرها في الجدول الموالي الذي يظهر الخلاف بين عملية التسيير والقيادة.

الجدول رقم 01 يوضح الاختلافات بين مفهوم التسيير والقيادة.

| التسيير (العمل الجيد للمهام) | القيادة ( عمل المهام الجيدة) |
|------------------------------|------------------------------|
| -الإدارة                     | -الإبداع                     |
| -الصيانة                     | -التطوير                     |
| -الأنظمة والهياكل            | -الأشخاص الثقة               |
| -كيف؟                        | -المدى الطويل                |
| -الخضوع                      | -ماذا؟                       |
| -الرقابة                     | -الإقدام                     |
|                              | -السلطة                      |

2-1- حتمية الانتقال من المسير إلى القائد:أدت عملية تأهيل المؤسسات بنظام الجودة ايزو للتكيف و معايير الجودة العالمية إلى تغيير جذري في هرم السلطة المتعارف عليه ، أي أن الأدوار وكذا طبيعة السلطة في المنظمة تغيرت جذريا و فيما يلي مراحل هذا التغيير:

-الطور الأول: النموذج البيروقراطي الكلاسيكي والإدارة العمودية.

-الطور الثاني: النموذج المصنوعي مع رئيس المشروع أو صاحب المؤسسة في محاولة لتجاوز معضلة قلب الهيكل التنظيمي.

-الطور الثالث: تطوير مفهوم الفرق المتعددة المهارات والوظائف تحت سيطرة الإدارة.

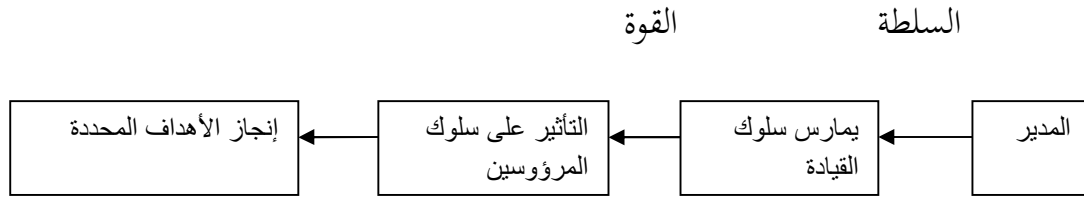
**-الطور الرابع:** ترسيم مفهوم الفريق المتعدد المهارات الذي يتم نشره في كل المؤسسة مع إعادة تشكيل هرم السلطة (موفق، 2000: 135).

. إن الوصول إلى الطور الأخير إنجاز كبير لم يتسنى الوصول إليه إلا لدى المؤسسات العالمية الكبرى، يكون في أعلى الهرم الزبون لا الرئيس المدير العام الذي يصلح لخدمة الآخرين ليس كرئيس و إنما كقائد، يكون مصدرا للنظرة والسياسات والإلهام، فهو المدرب، المستشار، المعلم المناصر، مهمته الأساسية مساعدة الآخرين تقنيا وتسييريا.

**2-2- العلاقة بين القيادة والسلطة والقوة:** يجب التنويه والتمييز بين مفهوم السلطة والقوة في علاقتهما بالقيادة على النحو الآتي:

**2-2-1- السلطة:** تعني جميع الحقوق والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير وبالمقارنة تعني القوة مقدار التأثير على السلوك لإنجاز نتائج مرغوبة.

وتعتبر السلطة مصدرا للقوة، كما أنها إحدى الوسائل التي يستخدمها المديرون ليؤثروا على الآخرين، وهناك من يرى أن مفهوم السلطة ينطوي على استخدام القوة، في حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع، لذلك كان المدير القائد أكثر قدرة على رفع مستوى إنتاجية العاملين معه مما لا يؤدي إلى زيادة ربحية المشروع ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



**الشكل رقم(01) السلطة وعلاقتها بالقيادة**

**المصدر:** (موفق، 2000: 136).

كما يتميز المدير عن القائد بأنه يختلف عن المشرف، فلكل منهم وظائفه وأدواره المتميزة، ولذا لزم بيان مفهوم ذلك بشكل محدد على النحو التالي:

الجدول رقم(02) يوضح أوجه الاختلاف بين المدير والقائد والمشرف

| المشرف   | القائد  | المدير   |
|--|---|--|
| -يعمل على تحقيق الأهداف<br>-ينفذ الخطط.<br>-يستعين بالعاملين وفقا<br>للحاجة إليهم.   | -التوجه المستقبلي هو السيطرة<br>على فكرة بشكل عام في<br>مستقبل المنظمة وتحقيقه<br>بالشكل المرغوب.<br>-له رؤية عميقة في تحليل الموارد<br>وكيفية الاستفادة منها بأقصى<br>درجة.<br>-يعتمد على القوة المرجعية<br>والمعلوماتية.<br>-يبتكر الطرق والوسائل<br>التحفيزية المناسبة.<br>-يتحول إلى أداة توفر الأفكار<br>البديلة وتعمل على المزج بين<br>الحدس والمنطق. | -التخطيط للأنشطة حسب ما<br>هو مقرر.<br>-مسؤول عن توجيه الأفراد<br>لحل المشكلات الروتينية<br>-يضع بدائل عند تقييم الوضع<br>الحالي.<br>-يعتمد على القوة الرسمية<br>والتنظيمية.<br>-ينفذ سياسات التحفيز التي<br>تضعها المنظمة.<br>-يعتمد على تنفيذ خطط<br>المنظمة بشكل جوهري. |
| -يعمل على حل المشكلة عند<br>حدوثها.<br>-يمكن أن يحل محل المرؤوسين.<br>-يقوم بعملية التدريب بنفسه<br>-يقوم بتوزيع الموارد.<br>-يحتاج إلى معلومات رئيسه<br>المباشر.<br>-ليس له مهام رسمية. |   |  |

المصدر: (المغاربي، 2006: 107).

**2-3- القيادة الرسمية والغير رسمية: تنقسم القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين:**

**2-3-1- قيادة رسمية:** وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات أهمها:

- حجم المنظمة وتعقيدها.

- مدى تحويل الصلاحيات.

- كفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

**2-3-2 قيادة غير رسمية:** القيادة غير الرسمية هي التي تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً (الشماع، حمود، 2000: 225).

أو من الممكن أن تقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

ومن الأرجح أن المنظمات الناجحة هي التي تستفيد من مؤهلات القيادات غير الرسمية في نشاطاتها المختلفة وهذا يمنحهم مراكز رسمية وكسب ولائهم وعدم الدخول معهم في صراعات تضر بالتنظيم الرسمي ككل.

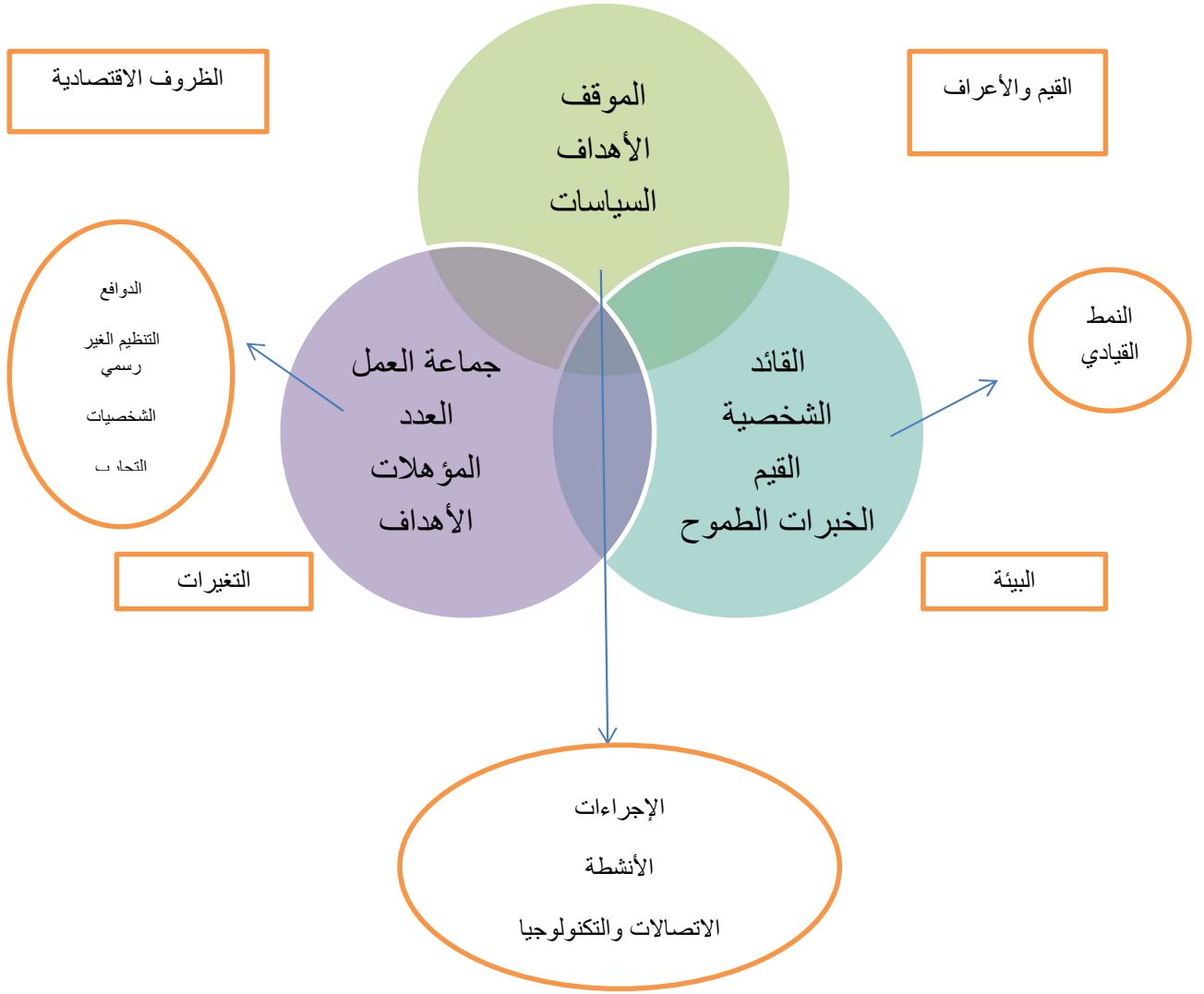
**2-4- عناصر القيادة:** تنقسم عناصر القيادة كما يوضحه الشكل رقم 02 إلى ثلاث عناصر هي:

1- القائد

2- جماعة العمل

3- الموقف

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها ويؤثر كل منها في الآخر كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 02 يوضح عناصر القيادة

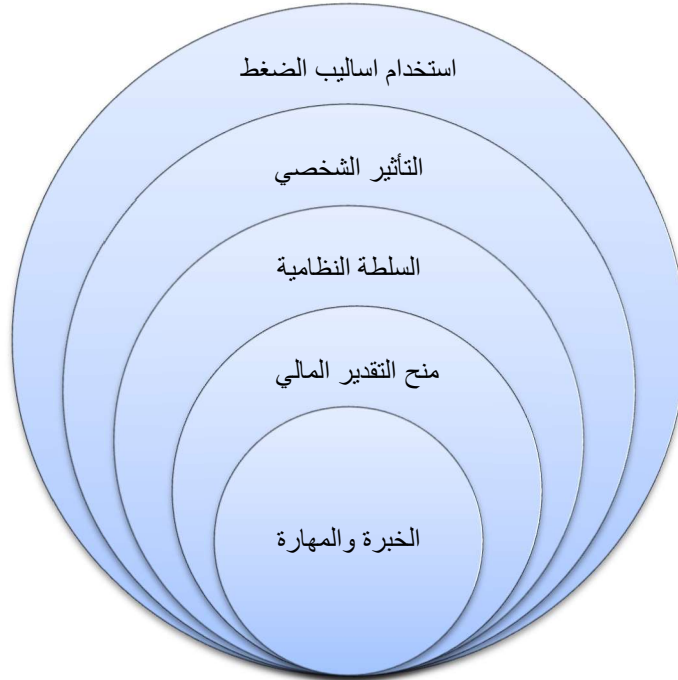
المصدر : عبد الوهاب، 1998: 103.

- كما أنه يمكن أن نلخصها في فكرة أخرى في العناصر التالية:
- 1- **الناس:** ويشكل هؤلاء ما يسمى بجماعة المرؤوسين أو التابعين المكلفون بإنجاز المهام الموكلة إليهم من طرق القائد، والوصول إلى هذا الهدف يتطلب الاهتمام بتحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية واشباع حاجاتهم وخلق روح التعاون بينهم.
  - 2- **الاتصالات:** وهي إحدى الطرق التي يستخدمها القائد في عملية التأثير وتوجيه سلوك الأفراد، كما يساعد الاتصال على نقل المعلومات حول أحوالهم وظروفهم وحاجاتهم، فقد يكون هذا الاتصال لفظياً وقد يكون اتصالاً كتابياً ولكل طريقة اتصال تمتاز بخصائص وأهداف حسب الرسالة و الموقف.

**3-الموقف:** تظهر قوة القائد ومهاراته من خلال قدرته على التصرف في موقف ما بالكيفية المناسبة وفي الوقت المحدد و بعبارة أدق اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

**4-المهمة:** انجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف أعضائه قصد تحقيق الهدف ومنه فمهمة القائد هي حشد الجهود وتحريك المشاعر لدى الأفراد وخلق الانسجام بينهم واقناعهم بأهمية الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه.

**3-مصادر قوة القائد:** في الشكل الموالي رقم 03 سنحاول تحديد ها هي العناصر التي قد تكون مصدرا لقوة القائد.



الشكل رقم 03 يوضح مصادر قوة القائد

**2-5 عناصر القيادة الفعالة:** على الرغم من صعوبة تحديد صفات معينة يجب توافرها في القائد نظرا لعجم ثبات المواقف، فقد توصل ستوكديل Stogdill من خلال تحليله لأربعة وعشرون دراسة في موضوع القيادة إلى تحديد صفات القيادة الناجحة فيما يلي:

1-يمتاز القائد عن بقية الأفراد الآخرين بالذكاء والمعرفة والاطلاع الواسع.

2-ترتبط مهارة القائد وجنكته بمتطلبات الموقف أي أن كل موقف يتطلب مهارة معينة.



3- إن نجاح القائد مرهون بما يوفره من مناخ ملائم وانسجام بين العاملين يحفزهم على التعاون لإنجاز المهام ومن ثم الأهداف المسطرة (حسن، 2004: 181) .

ويخلص الجدول أهم الصفات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات وبالرغم الاتفاق النسبي حول المتغيرات فإن قدرتها على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدودا نسبيا نظرا لارتباط نمط القيادة بظروف موقفية متعددة.

### الجدول رقم (03) الصفات القيادية للقائد الناجح

| المهارات              | الخصائص المادية     | السمات                         |
|-----------------------|---------------------|--------------------------------|
| -المهارات الفكرية     | -مستوى الشاط البدني | -التكيف مع الموقف              |
| -القدرة على الإبداع   | -المظهر             | -التفاعل مع الأحداث الاجتماعية |
| -الدبلوماسية والتكتيك | -الطول              | -التفاعل مع الرغبة في الإنجاز  |
| -البقا في الحديث      | -الوزن              | -الحزم                         |
| -الذكاء               |                     | -التعاون مع الغير              |
| -الإلمام بالعمل       |                     | -القدرة على اتخاذ القرار       |
| -الترتيب والنظام      |                     | -الاستقلالية                   |
| -القدرة على الاقناع   |                     | -الرغبة في السيطرة والقيادة    |
| الذكاء الاجتماعي      |                     | -الإصرار                       |
|                       |                     | -الثقة بالنفس                  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | -تحمل ضغوط العمل<br>-الرغبة في تحمل المسؤولية |
|--|--|---|

المصدر: (الخفاف، 2007: 27)

### 3-المحاضرة الثالثة: القيادة ودورها التوجيهي والانساني:

#### 3-1-القيادة ودورها التوجيهي: من خلال:

- تنسيق جهود الموارد البشرية، وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي دعم لفرق العمل ذات الإدارة الذاتية للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة.
- تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية.
- تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
- التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة.
- التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات (السلمي، 2004: 708).

#### 3-2-القيادة ودورها الإنساني:

- تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية، وإثبات قدراتهم الفردية.
- مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف، وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.
- شحن وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمرؤوسين وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.
- القدرة على إيجاد مناخ راقى في المؤسسة.
- مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، وتنمية الاتصالات بين القائد ومساعديه.
- علاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات والنزاعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل (أبو قحف، 2002: 430).

### 3-3- القيادة ودورها في بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة: ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

-تحديد الغاية الأساسية للمنظمة (الرسالة).

-تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

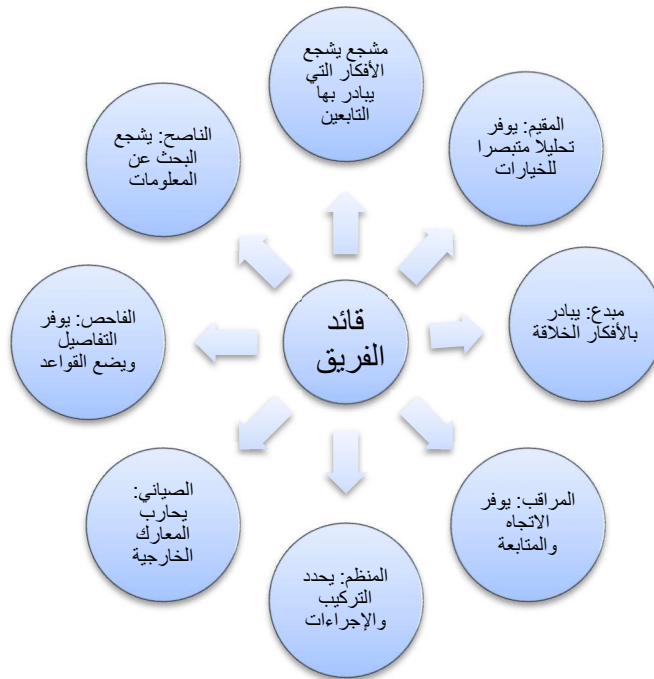
-توضيح الأهداف الاستراتيجية في الأجل الطويل والتوجهات الاستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.

-تحديد الأداء والانجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الانجاز.

-تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة الملازمة للتوجهات الإستراتيجية.

### 3-3- القيادة ودورها في بناء فرق العمل: يمكن توضيح أهمية العمل القيادي في بناء فريق العمل

والربط بين أعضائه في الشكل التالي:



الشكل رقم (04) يوضح القيادة وبناء فريق العمل المصدر: (العطية، 2003: 158).

نلاحظ من خلال الشكل أن أداء فريق العمل ونجاحه يتوقف على قائد الفريق الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل، بغرض تحسين الأداء، وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف القائد التي يؤمن بها الفريق ككل ويتكاتف في سبيل إنجازها.

إضافة إلى الأدوار والمهام السابقة التي يضطلع بها القائد اتجاه فريق عمله، يستطيع تمثيله رسمياً والتعبير عن آراء الجماعة وأفكارها ومعتقداتها أمام الغير وبشكل لا يقبل الشك، لأن القائد بمثابة الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه لأنه بمثابة الأب للأسرة (العطية، 2003: 74).

**3-4- القيادة ودورها التدريبي والتعليمي:** يعرف التدريب بأنه الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو باستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك وإتجاهات الأفراد (العطية، 2003: 107).

وتبرز أهمية القيادة في تدريب الأفراد في المنظمة في المهام الآتية:

- استكشاف الطاقات وتحريكها باتجاه الأهداف باستخدام التدريب.

- الوعي بالاحتياجات التدريبية للعاملين.

- التمكن من وضع الخطط والبرامج التدريبية الملبية للاحتياجات.

- تدريب القائد للأفراد بنفسه أو إرسالهم لدورات تدريبية داخل أو خارج المنظمة.

- تحفيز وحث الأفراد على التدريب الذاتي (العدلوني، 2000: 173).

أما بالنسبة لعملية التعليم فيعرف على أنه تغيير دائم في الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك وهو يتكون نتيجة الممارسة، وتبرز أهمية القيادة في تعليم المرؤوسين في:

- دفع العاملين إلى عدم التمسك بالأساليب القديمة في العمل من خلال مساعدتهم على الشعور بقيمة المعلومات والمهارات الجديدة مما يرغبهم في التعليم.

-تشجيعهم وتوجيههم إلى التعلم واكتساب المعارف.

-إعطاء الفرصة للمرؤوس ليعتمد على نفسه في الممارسة العملية، والاستفادة منها في التعليم الذاتي، إضافة إلى تعديل أساليبه في العمل حسب المواقف.

-توفير تغذية عكسية للمرؤوسين عن مستوى إنجازاتهم لكي يتعلموا من أخطائهم، ومحاولة تصحيحها في المستقبل.

-التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية العمل القيادي لا تقتصر على المحيط الداخلي للمؤسسة، بل تمتد لتشمل المجتمع خارج المؤسسة من خلال الإضطلاع بالمهام التالية:

-تقديم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.

-الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها، ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.

-تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض الفئات في المجتمع نتيجة استخدام منتجات المنظمة.

-الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية وتجنب الممارسات غير الأخلاقية حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة المنظمة (العدلوني، 2000: 174-177).

### 3-3- خصائص القيادة:

**3-3-1 خاصية التأثير:** لأن القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع افراد الجماعة وزملائه في العمل، وهم بدورهم يؤثرون فيه، فالتأثير متبادل، ولا وجود لقائد دون أتباع ولا أتباع دون قائد (عملية تأثير وتأثر اختيارية التأثير: إن التأثير اختياري بالنسبة للفرد التابع، يمكن أن يقبله أو يرفضه، وهو ما يميز مفهوم القيادة عن مفهوم الرئاسة ومفهوم الدكتاتورية).

اختلاف مفهوم القيادة عن مفهوم الادارة ، لأن القائد دوره هو رسم الأهداف و الاستراتيجيات للوصول إلى تحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.

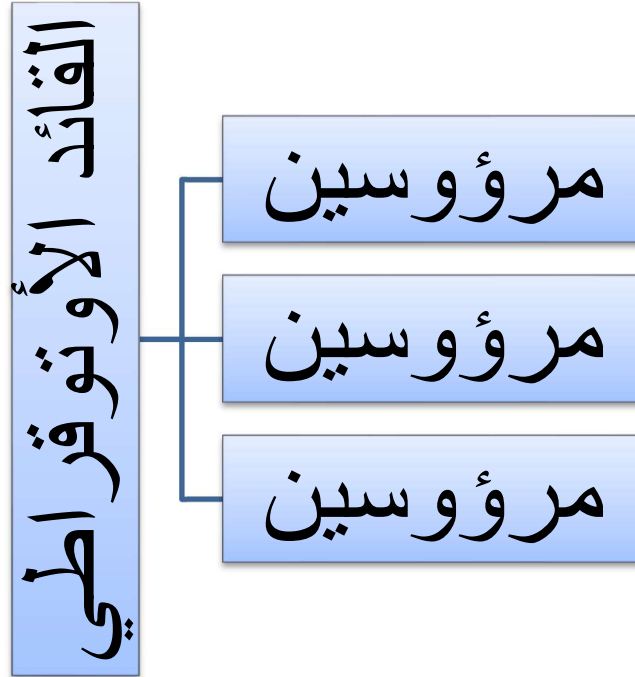
**3-3-2 خاصة الإنتماء:** يشترط في القائد أن يكون أحد افراد الجماعة وليس من خارجها وتبقى الحاجة في جميع المنظمات لأفراد يربطون الجماعة مع بعضها، ويمثلون جماعتهم أمام جماعات أخرى داخل التنظيم (جرينيث، 2013: 114).

**3-4-أهمية القيادة:** إن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في المهارات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكياتهم وأدائهم كما ونوعا.

كما يمكن القول أن القيادة التنظيمية هي حلقة وصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.

كما يقول نابليون القائد الفرنسي "جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من الأسود يقوده أرناب.

**3-5-أنماط القيادة الثلاث الأساسية:** يشير البدري 2001 أنه من حتميات العمل القيادي وجود عناصر رئيسية لاكتمال الصورة المثلى للعمل القيادي، وهذا يعني اشتراك قائد وأفراد في تحقيق أهداف متفق عليها ، وإذا ما توفرت صفات القيادة في شخص معين فليس بالضرورة أن يكون قائدا لأن القيادة في أساسها تحتاج لأعضاء، كما أن وجود الأعضاء لا يعني وجود قائد باعتبار أن القيادة نسبية وطبيعي وجود أهداف يسعون لتحقيقها معا ومن هذا المنطلق فالقيادة تظهر نتيجة ظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف وبناء على ذلك فإن أنماط القيادة التنظيمية تكون في ثلاثة أنواع رئيسية متفق عليها وهي القيادة الأوتوقراطية ، القيادة الديمقراطية ، القيادة التسيبية (الحرّة) و فيما يلي عرض لأنواع القيادة .



#### الشكل رقم (05) يوضح نمط القيادة الأوتوقراطي

إن من أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطية تتمثل في اتخاذ من قوته القانونية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز العمل، فهو بذلك يركز على الصلاحيات التي في يده ويؤدي العمل بمفرده دون إشراك العاملين، أي أن زمام الأمور بيده، كما أنه دقيق فيما يصدر من أوامر ويصر على تنفيذ العاملين لما يطلب، كما ينهج أسلوب الإشراف اللصيق على العاملين ولا يثق في أحد ودائم الظن فيهم، واتصاله بهم من جهة واحدة فقط (نازل)، غير آبه بما يترتب على ذلك من خفض للروح المعنوية للمرؤوسين، حيث يركز القائد على إنجاز العمل الذي ينسبه لنفسه في حالة النجاح وإلى العاملين في حالة الفشل، كما أنه يعتبر نفسه الأساس الذي يعرف كل شيء ويجب طاعته دون مناقشة، كما أنه دائم التهديد والضغط على العاملين بحجة أنه صاحب النفوذ، وعلى أية حال فإن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أنها تعتبر معياراً يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره (عياصرة، 2007: 40).

لأن استخدام القائد لنفوذه أداة للضغط على العاملين لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة و إنما هناك تفاوت في ممارسة هذه السلطة الأوتوقراطية حسب كل قائد ونمط شخصيته والظروف والمواقف



الملمة بممارسة قيادته تجعل من القيادة الأوتوقراطية تترتب عليها أنماط مختلفة ومتعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي هي:

**- النمط الأول: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة :** حيث يتميز هذا النمط بنظرته إلى الإنسان كآلة

للعمل ومصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوق اجتماعي يتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية، ولذا فإن القائد يستخدم صلاحياته المستمدة من مركزه الرسمي في تأثيره على الأتباع، ويصنع القرارات بمفرده، دون استشارة أتباعه ظناً منه أنهم ليسوا بقدره من حيث المهارة، وهو الذي يحدد سياسة الأتباع ويرسم الخطط الرئيسية ويستخدم الاتصال المركزي من أعلى إلى أسفل، كما أنه يستخدم الرقابة اللصيقة ويكون متابعاً لسلوك العاملين حتى لا يقعوا في الأخطاء، وهو يعتمد على التهديد دون أن يراعي مشاعر العاملين، لأنه يظن أن هذا الأسلوب هو المثالي في التعامل معهم غير مبال بقيمة العلاقات الإنسانية.

**- النمط الثاني: القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة :** يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق

في نفسه وأسلوب عمله ويتركز اهتمامه في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، كما أنه يستخدم أسلوب الإقناع في تعامله مع العاملين، إضافة إلى تميزه بالطيبة والرفقة، ولكنه يلجأ إلى القسوة وعندما يشعر بأن العاملين لم يؤديوا عملهم كما هو مطلوب منهم، ويشارك العاملين في اتخاذ القرارات معه حسب الصلاحيات الممكنة، كما أنه شخص مثابر واقتصادي في نظره للعمل ويؤدي العمل بإخلاص.

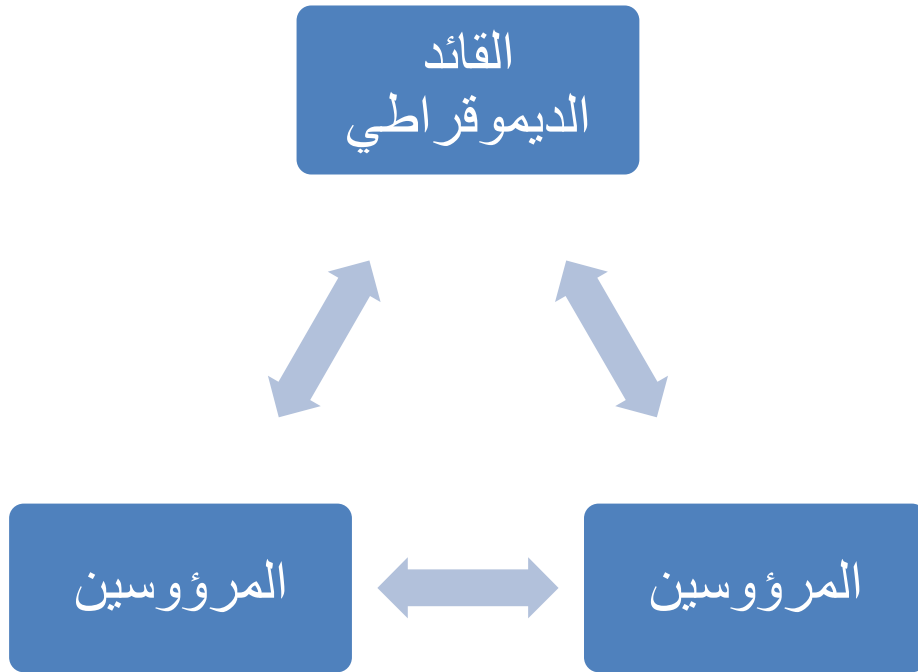
**- النمط الثالث: القيادة الأوتوقراطية المناورة أو اللبقة:** يعد هذا الأسلوب الأوتوقراطي أدنى

أسلوب تسلطي وأقربه إلى النمط الديمقراطي حيث يتعامل القائد مع مرؤوسيه بلباقة ومحبة، ومرن في تناوله للمشكلات التي تعترضهم في العمل، لا يعترف بمشاركة العاملين في صنع القرارات ولكنه يشعرهم ويكون لديهم الإحساس بالمشاركة وذلك عن طريق الاجتماعات الإخبارية، حيث يخبر العاملين بما توصل إليه ويأخذ موافقتهم ولا يسمح لهم بالمناقشة، كما أنه ربما يطرح مشروعاً قابلاً للتعديل من أجل أن يوهمهم بدورهم في صنع القرار وهو الذي يقرر ما ينوي على تنفيذه ويسمح لهم بمزيد من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرارات ولكن القرار النهائي هو ما يقرره هو فقط.

**3-6- النمط الديمقراطي:** إن كلمة ديمقراطية ذات أصل يوناني وهي مكونة من كلمتين الأولى :

ديموس وتعني الشعب والثانية كراتوس وتعني السلطة، وبذلك فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب لأن الأفراد في ظل هذا النظام هم من يختارون القائد أو ينتخبونه، ولهم حق المشاركة في وضع

الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم في المنظمة ، وتوزع عليهم المهام جميعا وقنوات الاتصال بينهم وبين القائد متعددة من جميع الجهات، وتسود المنظمة العلاقات الانسانية الجيدة وتقل المشكلات والتذمر بين الأفراد، والقرارات المتخذة تكون جماعية، دون تسلط أو تهديد من أحد، حيث يراعي القائد رغباتهم ويأخذ بها ويعتبر هذا النمط من أفضل أنماط القيادة التنظيمية (جرينيث، 2013: 132).



الشكل رقم (06) يوضح نمط القيادة الديمقراطية

و من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية للقيادة هي:

**1- تنمية العلاقات الإنسانية:** من مميزات العلاقات الإنسانية الجيدة هو توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه العاملون بالإنتماء لأسرة التنظيم في المؤسسة، كما أن الأعمال التي يقومون بها تحقق إشباعا لحاجاتهم المختلفة لأن العلاقة السليمة تساعد على وجود جو من الود والألفة بين العاملين في المؤسسة التي يعملون فيها، حيث أكدت الكثير من الدراسات التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية أن الاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل وهذا سبب اهتمام القائد بأسلوب القيادة الديمقراطية ولكن وفقا لخطوات أهمها:

-اهتمام القائد الديمقراطي بالعاملين معه بالدرجة الأولى ومعاملتهم كبشر لهم كيان يجب أن يحترم، ليسوا مجرد آلات للعمل، ويسعى جاهدا للوفاء بتلبية رغباتهم دون أن يكون ذلك على حساب العمل.

-أن يهيئ القائد المناخ الملائم للعمل الذي يسوده التفاهم والود والتعاون بين العاملين.  
-العمل بروح الفريق الواحد ضرورة يجب ان يتبناها القائد للحد من التصادم في الصراع بين العاملين.  
-اهتمام القائد بالحوافز المعنوية التي تزيد من ثقة العاملين وتشبع حاجاتهم وتدفعهم لمزيد من العطاء في العمل.

-المشاركة في صنع القرار، بحيث أن إشراك الأفراد في صنع القرار واتخاذ من الأمور التي تساعد على أن يأخذ القرار المجرى الصحيح، لأن ذلك يساعد القائد على معرفة الآراء والمقترحات التي يقدمها العاملون، فيحللها القائد ومن ثم يختار البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تجعلهم يتقبلونه بدون معارضة بعد صدوره ( عبد الباقي، 2001: 104).  
مما لا شك فيه أن عملية المشاركة في صنع القرار تعطي حرية الرأي وحرية الانتقاد للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، وهذا بطبيعة الحال يزيد من أهميتهم ويرفع من روحهم المعنوية.

**2- تفويض السلطة:** نظرا لصعوبة المهام التي يقوم بها القائد في المؤسسة ، وتنوع المسؤوليات التي يتحملها، كان لزاما عليه أن يفوض جزءا من صلاحياته إلى العاملين معه الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المحددة بكفاءة، لأن التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها إلى من يعتقد القائد بأنهم قادرين على القيام بها من العاملين، وبطبيعة الحال فإن ذلك لا يعني القائد من المسؤولية.

حيث أن من مزايا أسلوب التفويض هو المساهمة في التنمية الذاتية للأفراد العاملين وتأهيلهم للقيادة مستقبلا، كما يولد شعورا بالثقة لديهم ويحفزهم على المزيد من التعاون وبذلك تفرغ القائد للأمور ذات الأهمية القصوى، وتقوية الشعور بالإنتماء والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين، ويؤدي التفويض للسلطة إلى سرعة الأداء في العمل والبعد عن المركزية (عياصرة، 2007: 47).  
وعلى الرغم من مزايا هذا النمط التي تم ذكرها إلا أنه له مآخذ يجعلها (العميان 2005) فيما يلي:  
-تخلي القائد عن بعض واجباته القيادية التي يكفلها له منصبه الرسمي.

-الأخذ برأي العاملين أسلوب غير علمي ولا يتوافق مع السلطة الأوتوقراطية.

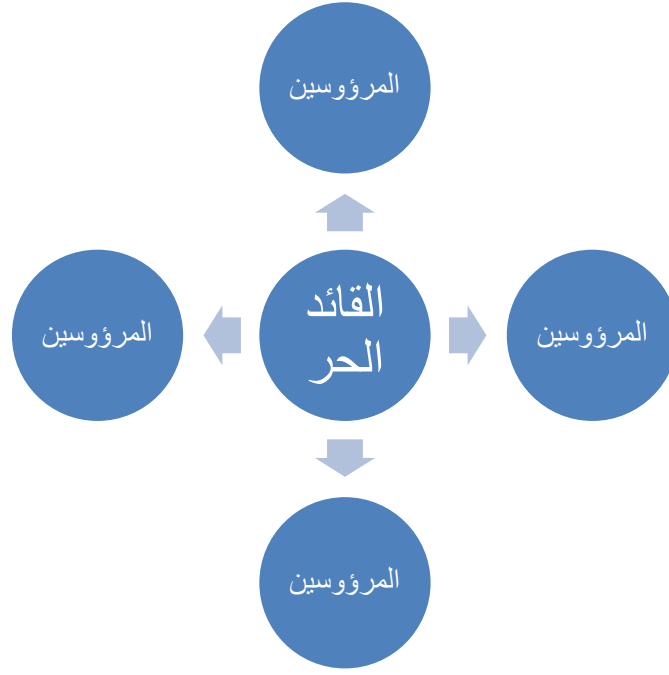
- أن التركيز على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية لأن القائد عندما يصرّف اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم (عياصرة، 2007: 261).

### 3-7 نمط القيادة الحرة (التسيبية، الترسلية، الفوضوية):

يعتبر هذا النمط مضادا تماما للنمط الأوتوقراطي، حيث لا توجد قيادة حقيقية، لأن كل فرد في المنظمة هو حر في أداء العمل حسب رغبته، والفوضى والسلبية هي السائدة في هذا النمط وذلك بسبب عدم وجود قانون أو سياسة محددة تحكمه، وفي هذا النمط من السلوك القيادي يتميز بعدم تدخل القائد في العمل وليس له دور إيجابي تجاه العاملين معه إلا إذا طلب منه ذلك، مما يجعل العاملين يمارسون العمل بمرونة مطلقة غير آبهين بوجود القائد، ولعل ذلك يعود لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم إلمامه بمتطلبات العمل وبالتالي يترك الأمور تسير دون توجيه أو قيادة، ويعد هذا النمط أقل الأنماط من حيث الجدوى والكفاءة في العمل، لأن العاملين لا يحترمون شخصية القائد ويشعرون بالإحباط وعدم القدرة على التصرف، والقائد في هذا النمط يعتقد بأن ترك العاملين يتصرفون بحرية في أداء العمل تزيد من قدراتهم وتمرسهم في العمل ويقوم بتسهيل الاتصالات مع العاملين معتقدا بأن من واجبه إيجاد المناخ المناسب لمساعدة الأفراد على العمل، ويأخذ دور المراقب عن بعد (حسن، 2004: 49).

ومن مزايا هذا النمط القيادي مايلي:

- الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، حيث يشجع ذلك على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة.
- يعتمد نجاح هذا النمط على مستوى الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية (حسن، 2004: 77).



الشكل رقم (07) يوضح نمط القيادة الحر

أما المآخذ على هذا النمط فأهمها ما يلي:

- نمط نادر التطبيق، حيث يساعد على التسبب والفوضى في العمل.

- يعتبر هذا النمط سلبيًا وبالتالي لا يعد نمطًا للقيادة لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يتعاطاه القائد في تعامله مع العاملين بأسلوب محب وصولاً لغاية محددة، وفي ظل هذا النمط تسود الفردية التي يصعب قيادتها وبالتالي توجيهه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

مما سبق من تصنيفات للأنماط كانت على أساس طريقة ممارسة السلطة والعلاقة بين القائد والتابعين له، أما التصنيف على أساس مصادر السلطة فيجملها أحمد 2007 والبدري 2002 في الأنماط التالية:

**1- النمط التقليدي:** هو ما يتأمله العاملون من القائد للقيام بدوره القيادي ويقوم هذا النمط على تقدير واحترام كبير السن، وفصاحة القول، وحكمة وروية القائد في تناوله للأمور المختلفة مما يجعل الأفراد يدعون لطاعته.

**2- النمط الجذاب:** هو تحلي القائد بسمات شخصية محبة تجعل الأفراد يرون أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بالقوة والمقدرة على القيادة.

**3- النمط العقلاني:** وهو النمط الذي يعتمد على سلطة القانون أو موقع القائد الرسمي فقط، كما يعتمد على ما يملكه القائد من صلاحيات بحيث تكون طاعته مفروضة بقوة القانون وهو نمط غير شخصي والجدول الموالي يوضح مقارنة بين الأنماط الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر).

**الجدول رقم (04) يوضح مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة**

| النمط التسيبي  | النمط الديمقراطي   | النمط الأوتوقراطي   |
|--|--|---|
| - الحرية المطلقة للتابعين في تقرير الأنظمة ومشاركة القائد محصورة.                | - كل الأنظمة تقرر عبر موافقة القائد والتابعين.                         | - كل الأنظمة يقررها القائد  |
| - يوفر القائد المعلومات عندما تطلب منه ولا يهتم بمناقشة تفاصيل العمل.            | - تحدد خطوات العمل الرئيسية لأهداف الجماعة والقائد يقترح أكثر من بديل. | - خطوات الاعمال وأساليبها تحدد في كل مرة، والمراحل المستقبلية غير واضحة.  |
| - لا يتدخل القائد في عمل التابعين أو توزيع العمل بينهم.                          | - التابعون أحرار في تحديد من يعملون معهم وتوزيع العمل بينهم.           | - يوضح القائد عمل كل فرد والمهام المكلف بها.                              |
| - لا يحاول القائد الثناء على التابعين أو لومهم وقليل المشاركة في أنشطة التابعين. | - القائد موضوعي في الثناء أو اللوم ويشجع نشاط التابعين.                | - يعتمد القائد على الشخصية في الإشادة أو اللوم، ويتحفظ على نشاط العاملين. |

و من خلال ما سبق نستخلص بأن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي المناسب والمحجب من بين الأنماط القيادية الأخرى وذلك بسبب اعطاء العاملين مساحة أكبر للتعبير عن آرائهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وفي عمليات التخطيط.

#### 4-المحاضرة الرابعة: أنواع ممارسة القيادة:

قد تظهر القيادة من المقدمة في شكل إضفاء الشرعية على سلوكيات ممنوعة، فعلى سبيل المثال: قد نفكر في الطريقة التي تسبب بها عداء هتلر العلني والعام في إضفاء الشرعية على تعبير أتباعه عن معاداتهم السامية، القيادة في هذا البعد الذي يقوم على المكانة تختلف من ثم تبعاً لمدى تنظيمها بشكل رسمي أو غير رسمي، ومدى تأسيسها أفقيًا أو رأسيًا. وتنطوي القيادة في موقع المسؤولية على درجة ما من المركزية في الموارد والسلطة، وقد تنطوي القيادة بالمسؤولية، في بعض الظروف، على شيء يقترب من القيادة دون سلطة. لكن هل يعني ذلك ضمناً أن شخصية القائد أقل ارتباطاً بهذا الأمر من الخلفية التي يعمل هذا القائد وفقاً لها؟

**4-1- القيادة القائمة على الشخص:** إن الشخصية هي التي تحدد إن كنت قائداً أم لا. وهذا بالطبع يتوافق مع منهج السمات التقليدي؛ أي شخصية القائد أو سمته. وقد نعد الكاريزما أفضل مثال على هذا النوع، الشخصية لصاحب هذه الكاريزما. إذ يجذب لها الأتباع بسبب "الجاذبية والمفارقة أنه عندما بُدِلَ جهدٌ كبيرٌ لاختزال القائد المثالي في جوهره - السمات أو الكفاءات أو السلوكيات الجوهرية للقائد - قلل هذا الاختزال من قيمة القائد في الوقت ذاته، بل إن الأمر بدا كما لو أن عالماً في القيادة تحول إلى طاهٍ وانخرط في تقليص قائد شهير ليصل به إلى المكونات الأساسية بوضعه في قدر على النار وتسخينه، وفي النهاية، يمكن تحليل ما تبقى من عملية الطهو هذه لتقسيم المواد المكونة لهذه البقايا إلى مجموعة من المركبات الكيميائية المتنوعة. لكن، على الرغم من أن بعض البقايا الكيميائية قد تمتلك هذه القدرة في تضليل الناس وإيقاعهم هنا كحجج تكميلية أو مناقضة يمكن أن تقام أيضاً لتعريف القيادة بوجه عام على أنها ظاهرة جماعية وليس فردية، في هذه الحالة، عادة ينتقل التركيز من قائد شخصي رسمي إلى العديد من القادة غير الرسميين، وقد نفكر على سبيل المثال في الكيفية التي تحقق بها المؤسسات أي شيء، بدلاً من أن تقلق بشدة حول ما قال الرئيس التنفيذي إنه يجب إنجازه، ولهذا يمكننا أن نتعقب دور قادة الرأي غير الرسمي ينفي إقناع زملائهم بالعمل بشكل مختلف أو بالعمل بكد أكثر أو بالتوقف عن العمل وهكذا. على الرغم من الاعتقاد الغربي الذي ينظر إلى الأبطال على أنهم أيقونات للقيادة، فليس من الواضح على الإطلاق أن مثل

هذه الأمثلة توجد بشكل منعزل اجتماعيًا، على اكتشاف الجاذبية، لكن الأمر في حقيقته أنه على سبيل المثال: ربما يدعي نيوتن أنه هذا الاكتشاف كان نتيجة لعمل جماعي قام به روبرت هوك وإدموند هالي بالإضافة إلى نيوتن، وقد نرغب أيضًا في التمييز بين القيادة كوسيلة والقيادة كغاية . على سبيل المثال:

خط التجميع في المصانع هو الوسيلة التي يُقاد بها العمال للقيام بعملهم، لا تنتجها الآلات؛ إنما يَشكِّلُها القادة البشر الحاضرون وإن كانوا غير ظاهرين .

**4-2- القيادة القائمة على النتائج:** قد يكون ملائما الاعتماد على منهج القيادة بالنتائج، حيث أنه بدون نتائج لا غرض من القيادة، ولن تحظى القيادة بالكثير من الدعم، قد يكون هناك الآلاف من الأفراد الذين من المحتمل أن يكونوا قادة عظماء، لكن إن لم تدرك هذه الإحتمالية وإن لم تكن نتائج القيادة مقبولة، فسيكون من العسير منطقيًا أن نصف هؤلاء بأنهم قادة، إلا عند وصفهم بأنهم قادة فاشلون أو نظريون، أي أشخاص لم يحققوا بالفعل سوى القليل أو لا شيء على الإطلاق، على الجانب الآخر هناك تركيز على النتائج على أساس أنها المعيار الرئيسي للقيادة وأنها تنسب للقيادة.

**4-3 القيادة القائمة على العملية:** هناك افتراض على أن الأشخاص الذين نصفهم بالقيادة يتصرفون بشكل مختلف عمن ليسوا قادة، ويتصرف البعض مثل القادة، لكن ماذا نعني بذلك؟ قد يعني ذلك أن السياق مهم أو أن القادة يجب أن يكونوا قدوة أو أن خصائص الاختلاف تبدأ مبكرًا في حياة الفرد، حتى أن القادة بالفطرة يمكن أن يلاحظوا في ساحات المدارس، أو في الشوارع، لكن ما الذي تختلف فيه العملية؟ القيادة حسب هذا الاعتقاد هي مهارات وكفاءات للتصرف وفق المواقف القيادية، كما أنها تعتمد بشكل كبير على العلاقات، فمن دون الأتباع لا يمكن أن تكون قائداً. (جرينيث، 2013: 23-26).

#### **4-4 نظريات القيادة:**

**4-4-1- نظرية السمات:** إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة القيادة وظهورها إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضًا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في



الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها العلماء في هذا المجال ومن خلال هذه النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة ومن أهم نظريات هذا المدخل: **4-4-1-1 نظرية الرجل العظيم**: تعود الجذور الأولى لهذه النظرية للعهد الإغريقي والروماني، حيث كان الاعتقاد السائد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا (أبو الفضل، 1996: 16).

تقول هذه النظرية أن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة، ولكن نحن نلاحظ أن القائد لا يستطيع إحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير كالتغييرات الشاملة التي حدثت في مجتمعنا العربي ولاقت نجاحا كبيرا لأنها وجدت عقول أناس مهياة لقبولها، بل ولاحتضانها والتحمس لها (أبو قحف، 2002: 106).

تؤمن هذه النظرية بأن القادة يولدون ولا يصنعون، حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر، والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة، وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وأن الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات.

**4-4-1-2 نظرية السمات**: تركز هذه النظرية في تحليلها العلمي على القائد نفسه، فتنتقل من السؤال الرئيسي التالي: ما هي الصفات التي تجعل من القائد قائدا؟

وقد ارتبطت هذه النظرية ارتباطا وثيقا بما يسمى بنظرية الرجل العظيم بحيث استندت على فكرة أن هناك بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا مزودين بمجموعة من الصفات الفطرية التي تؤهلهم بأن يحتلوا هذه المرتبة، أي أنها تؤمن بفكرة أن القائد يولد ولا يصنع.

**4-4-1-3 نظرية القوة النفسية الواحدة**: وتعرف بنظرية التقليد وترتبط بالفيلسوف الفرنسي جبريل تارد "Tarde"، والقياد عند تارد تركز على قوة نفسية هي قوة التقليد بين القائد وأتباعه، ذلك أنّ القائد ينفرد دون غيره ببعض التحديات والاستحداثيات التي لم تكن موجودة قبله، ونظرا لما يتمتع

به القائد من ذكاء عالٍ، فإنّه يجبر أفراد الجماعة بطريقته الخاصة على أتباعه وتقليده والسير وراءه (حجي، 1998: 188).

-**نقد النظرية:** هذه النظرية تشبه المجتمع البشري بقطيع الأغنام تتبع قائدها أينما يتجه ويسير دون تفكير والقيادة هنا دكتاتورية (تسلطية)، وهذا مخالف للواقع والاتجاهات الديمقراطية في القيادة.

-**نظرية القوى النفسية الخاصة بطراز معين من القادة:** من خلال هذه النظرية يعرف القائد بناء على قوى نفسية معينة، تميزه عن غيره من الناس، وهي في الأساس قوى فطرية يرثها القائد ولا يكتسبها من البيئة التي يعيش فيها، ويرى يونج "Young" وهو من مؤيدي هذه النظرية أن هناك نوعين (صفتين) من القادة:

أولاً: القائد المنبسط: وهو يتميز بأنه عملي، واقعي لا خيالي، واجتماعي، كما يجيد التعبير والاهتمام بالآخرين.

ثانياً: القائد المنطوي: ومن صفاته الانغلاق، محدود العلاقات، خيالي (بعيد عن الواقع)، لا يهتم بالآخرين.

نرى أن أصحاب هذه النظرية لم يتفوقوا على صفات محددة في القائد تميزه عن غيره من القادة، كما أنه تم إغفال الأصول الاجتماعية للقيادة، وأثر البيئة في تنشئة الفرد وشخصيته.

**4-1-4-4- نظرية السمات النفسية:** لقد حاول العديد من الباحثين ابتداء من مطلع القرن الماضي إجراء دراسات ميدانية عملية، لحصر أهم السمات التي تميز بين القائد الفعال وغير الفعال، نذكر من هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر:

أولاً: دراسات تيد "Tead":

توصل "Tead" إلى عشر سمات لازمة للقيادة هي (أردواي تيد 74):

- الطاقة الجسمية والعصبية.
- الجزم
- معرفة الهدف والوصول إليه.
- الذكاء.

-الحماسة. -القدرة على التعليم والتوجيه.

-الاستقامة. -المهارات الفنية.

ثانيا: دراسة ستوجديل "Stogdill" (1948):

توصل ستوجديل وزملاؤه إلى مجموعة من السمات المرتبطة بأداء القيادة في مواقف معينة وأهمها (المصري، 1999: 198):

الدافع القوي للإنجاز، الإصرار على متابعة تحقيق الهدف، المبادأة والأصالة في معالجة المشاكل، الثقة بالنفس، الاستعداد لتقبل المخاطر في اتخاذ القرارات، القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، الذكاء وعمق البصيرة.

ثالثا: دراسة جيسلي "Ghiselli": أجريت الدراسة على 300 مدير و90 منظمة في أمريكا، توصل من خلالها أن المدير الناجح يتمتع بستة صفات هي: القدرة على الإشراف، الذكاء، الحسم، الثقة بالنفس، دافع عالي للإنجاز، دافع عالي لتحقيق الذات (ماهر: 1997، 314).

ومن التجارب والأبحاث التي قام بها أصحاب نظرية السمات تلك التي أجريت في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية على فريق مكون من 1313 عضوا، وقد أسفرت دراسة القيادة في هذا الفريق إلى مجموعة من الصفات الشخصية الهامة مثل:

الثبات والرسوخ، البسالة والإقدام، الجرأة واتخاذ القرارات بصفة قاطعة. وهي الصفات المحددة للقيادة في الفريق. وهكذا تعددت الصفات الخاصة بالقائد الفعال بتعدد الدراسات الكثيرة التي لها صلة بهذه النظرية في القيادة.

وتعتبر نظرية سمات الشخصية من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، وقد كان الاهتمام فيها يتركز حول محاولة البحث عنها وتحديد تلك الصفات الجسمانية والعقلية والسمات الشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة (المصري، 1999: 197).

ويمكن تلخيص هذه السمات في جملة من السمات التي تتوفر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة و هي:

1- الذكاء: متوسط الذكاء لدى القائد يجب أن يفوق المعدل المتوسط مقارنة بالتابعين له، ومع ذلك يجب أن لا يكون الفرق بين الطرفين كبيرا لأن ذلك يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

2- النضج الاجتماعي: إن القادة عادة ما يكونون أكثر اتزاناً من الناحية العاطفية بالإضافة إلى تميزهم بالثقة في النفس واحترام الذات واطلاعهم الواسع واهتمامهم المتنوعة.

3- دافع الانجاز: يتصف القادة عن غيرهم بقوة الانجاز الذي يعبر عن قدرته على تحمل المسؤولية، وثقة الغير فيه والاعتماد عليه في أداء المهام.

4- العلاقات الانسانية: وتعتبر عن إدراك القائد لأهمية الروابط والعلاقات الايجابية داخل محيط العمل، لأن ذلك سيساعده على التفاعل الوجداني مع مرؤوسيه ويكسب احترامهم، ويعزز من مكانته داخل التنظيم (كلالدة ، 1997: 189).

إلا أن هذه النظرية لم تستمر طويلا لعدة أسباب منها:

1- ظهور تأثير المدرسة السلوكية في علم النفس والتي كانت تنادي بأن سمات الشخصية لا تولد مع الفرد فالجزء الأكبر منها يكتسب من تجارب الفرد في الحياة ومن تفاعله مع حركة البيئة وخصائصها.

2- وجود سمات للشخصية القيادية توصلت إليها دراسات هذه النظرية في غير القادة وعدم وجود كل سمات هذه الشخصية في كل القادة.

3- لم تنجح هذه النظرية في تحديد القدر من كل سمة من سمات الشخصية القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد ، فقد فشلت هذه النظرية في تحديد ولو سمة واحدة يمكن استخدامها كأساس للتمييز بين القادة و غير القادة.

4- ولقد كانت هذه النظرية تفترض أيضا أن تلك السمات الموروثة يمكن انتقالها من موقف إلى آخر بمعنى أن من تتوفر فيه تلك السمات يظل قائدا فعلا مهما اختلفت المواقف القيادية التي يوجد فيها،

إلا أن الدراسات التطبيقية لهذا الغرض لم تثبت صحتها فقد وجدت أن هناك تراكيب مختلفة من هذه السمات تتناسب كل منها مع مواقف قيادية مميزة دون غيرها (المصري، 1999: 198).

من الانتقادات كذلك التي وجهت لنظرية السمات أنه لم يكن هناك اتفاق بين الدراسات الخاصة بمدخل السمات على عدد ونوع السمات التي قيل إنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه السمات قد تجاوزت المائة سمة في بعض الدراسات يتضح أنها هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى، فضلا عن غموض المفاهيم وعدم الاتفاق على المصطلحات (السيسي: 2002، 318).

**5-المحاضرة الخامسة: النظرية السلوكية :** لقد جاء التفكير في الصفات السلوكية نتيجة لعدم وجود دليل يؤكد بأن هناك سمات وخصائص مكتسبة في القيادة، ولذلك بدأ التفكير في سلوك القائد و كيفية تنميته وذلك من خلال الدراسات في هذا المجال والتي اعتمدت على عنصرين أساسيين في تفسير سلوك القائد هما:

ا-متابعة سلوك القادة ومدى تأثيرهم بالتابعين لهم.

ب-متابعة التابعين، من حيث، طرق تحفيزهم، وسلوكياتهم، وتأثيرهم على مدتجاح القائد وتعامله معهم، وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة هما:

1-الاهتمام بالانتاج 2-الاهتمام بالعاملين

ج-التركيز على الوظيفة ، وقد حددت النظرية السلوكية أن القيادة بكل تفاصيلها تتكون من تفاعل بين القوى الثلاثة التالية:

ا-قوة القائد والمتمثلة في ثقة العاملين واتجاهاته السلوكية.

ب-قوى العاملين وتتمثل في رغباتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم ومواقفهم.

ج-قوة الموقف والمتعلقة بسلوك العاملين واصول التنظيم القيمية.

وقد ظهرت العديد من الدراسات والنظريات المتعلقة بالسلوك القيادي والسمات والمواقف والظروف ومن أشهر تلك الدراسات مايلي:

**5-1-دراسة أيوا aowa:** تعتبر من الدراسات المتميزة التي اعتنت بالسلوك القيادي والتي قام بها مجموعة من العلماء في جامعة أيوا وهم كل من كريت لوين k.lewin، ورونالد ليببitt lippitt; عام 1939 على طلاب في سن العاشرة مقسمين إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا خاصا، حيث تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي:

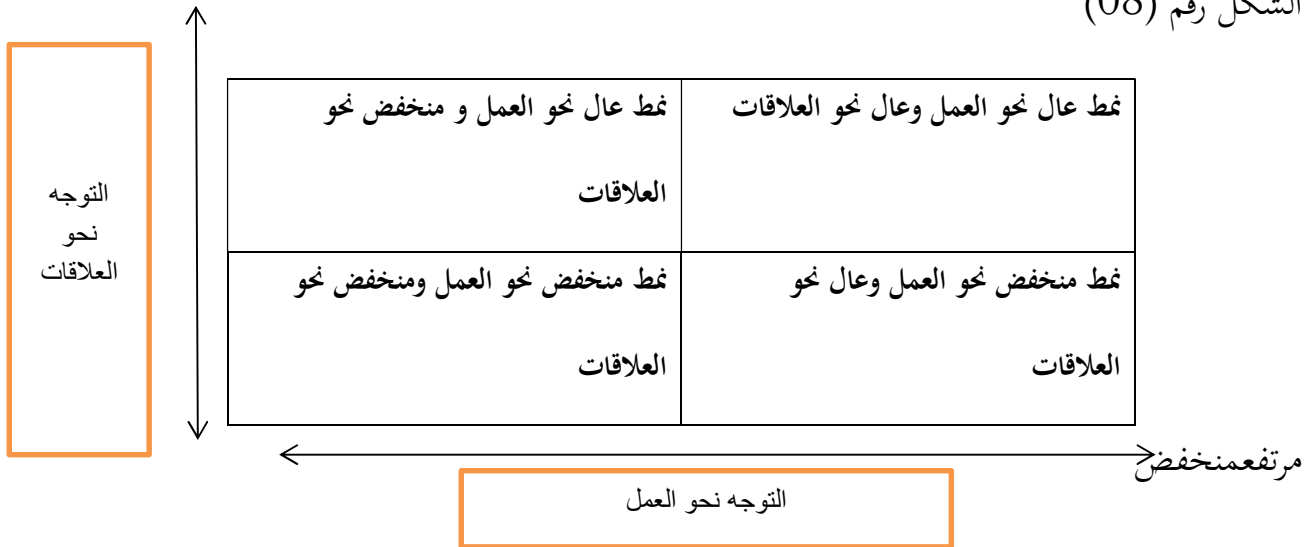
1- الاستبدادي المنفرد 2- الديمقراطي 3-المتسيب المتساهل وقد وجه نقد لهذه الدراسة لأنها أجريت على أطفال مراهقين.

## 5-2-دراسة جامعة أوهايو:

5-2-1 نظرية البعدين: أجريت تلك الدراسة في جامعة أوهايو سنة 1945 حيث أنها كانت تهدف إلى الوصول إلى أقل عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها إعطاء وصف لسلوك القائد كما يدركه التابعون، أو كما يصفه القائد بنفسه.

ومن أبرز رواد نظرية البعدين نجد فليشمان fleishman و شارتل shortle اللذان أجريا دراسة حول عوامل القيادة ، أشارت نتائجها إلى وجود بعدين للسلوك القيادي هما:

1-الاهتمام بالمبادأة والعمل 2-الاهتمام بالعلاقات الانسانية حيث ينتج عن هاذين البعدين أربعة أساليب قيادة، في نفس الإتجاه نجد أن الباحث هالبن halpin يركز على محوري أداء المهمة وهو المحور الأول المهم في إظهار أسلوب المنظمة وأشكال الاتصال وتحديد طرق إجراءات العمل ، أما المحور الثاني فيركز على الاهتمام بالعاملين من خلال بناء علاقات اجتماعية مع العاملين مبنية على أساس من الاحترام والثقة المتبادلة (مدين،2005: 33-34) وتوصل إلى أربعة أنماط قيادية كما يوضحها الشكل رقم (08)



الشكل رقم (08) يوضح أنماط القيادة وفق نظرية البعدين، المصدر: (العامري،2007: 30)

وهذه الأنماط كما يوضحها الشكل رقم (08) السابق هي على النحو التالي:

- 1- نمط عال في التوجيه نحو العمل، وعال في بناء العلاقات الانسانية.
- 2- نمط عال في التوجيه نحو العمل، ومنخفض في بناء العلاقات الانسانية.
- 3- نمط منخفض في التوجيه نحو العمل ، عال في بناء العلاقات الإنسانية.
- 4- نمط منخفض في التوجيه نحو العمل، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية.

وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط الأول هو الأكثر فعالية، كما أظهرت الدراسة أن القادة الذين أظهروا اهتماما مرتفع في بعد المبادأة والعمل كانوا محط تقدير قادتهم لكنهم كانوا سبب في تدمير وتسرب العاملين، فيما كانت نتائج القادة المهتمين بالعلاقات الانسانية متميزة برضا العاملين، أما نتائج القادة الذين أظهروا اهتماما بالبعدين معا، فقد كانت متسمة برضا القادة والعاملين وكانت نسبة إنجازهم مرتفعة ووجد انخفاض كبير في تدمير العاملين وتسربهم، أي أن الأسلوب الأكثر فعالية هو الذي يهتم بالبعدين معا، وتعتبر دراسات أوهايو تاريخيا هي نقطة البداية الصحيحة التي حددت وظائف القيادة عمليا وتعد أيضا أول من أبرز أهمية البعدين في تحديد السلوك القيادي.

**5-3-1 دراسة جامعة ميتشيجان:** قام مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيجان بدراسة القيادة في أماكن ومنظمات عمل مختلفة في إشراف من رانيسيس ليكرت Likert و بمساعدة من فريق البحث من أبرزهم كاتز katz وكان Kahn ، وقد تزامنت هذه الدراسة مع دراسة جامعة أوهايو وتوصلوا من خلال الدراسة إلى وجود نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما :

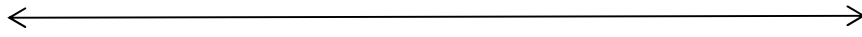
**1- القيادة المهتمة بالأفراد:** حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.



**2- القيادة المهمة بالعمل:** حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سن عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين، ويتبنى تصورا مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال (حسن، 2004: 92).

يمكن أن نستنتج أن النتائج التي توصلت إليها نتيجة جامعة ميتشيجان وهي الاهتمام ببعدين رئيسيين وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد، حيث يعتبر القائد أكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين وتقل كفاءته وفعالته إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر والشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (09) يوضح نموذج جامعة ميتشيجان لأنماط السلوك القيادي**



الاهتمام بالأفراد

الاهتمام بالعمل

**المصدر:** (حسن، 2004: 35).

**5-4دراسة جامعة هارفارد:**على الرغم من أن المصدر الذي جمع بين دراسات أوهايو وميتشيجان وهارفارد واحد إلا أن مدخل فريق باحثي هارفارد إلى تناول الموضوع يختلف حيث يوضح بيلز وسلاتر bills & slater من هارفرد اعتمادا في بحوثهما عن القيادة على دراسة مجموعات صغيرة غير واقعية داخل المعمل من خلال ملاحظة سلوكهم بواسطة ملاحظين، وقام بيلز بدراسة ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء وانتهى بيلز ومعاونوه إلى أن المجموعات ذات العدد القليل يظهر فيها نوعان من القادة هما:

-القائد ذو المشاعر الاجتماعية: وهو الذي يمكن الآخرين من التعامل معه والتقرب منه دون حواجز والتحدث معه ويسعى إلى تقديم الدعم والمساعدة لهم، ويعمل على فض المنازعات فيما بينهم ويسعى جاهدا للتغلب على الصراعات الناشئة داخل المجموعة للحفاظ على تماسكها.

-قائد المهمة: وهو كثير الحديث ومدعمبالأنظمة والاقتراحات المتتالية ويكون همه إنجاز العمل ويحاول أن يحقق الأهداف من خلال ممارسة الضغوط على العاملين مما يولد الكراهية والتذمر لدى بعضهم.

ومن خلال ما سبق من دراسات نجد أن النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الذكر تنادي جميعها بأهمية التوازن في الاهتمام بكل من بعدي العمل والأفراد دون أن يطغى أحدهما على الآخر، كي تحقق المنظمات أهدافها ويحقق الأفراد أهدافهم أيضا ويقناعة ورضا، وهو ما يجب على القادة العمل تطبيقه.

## 6- المحاضرة السادسة: المدخل السلوكي (تابع)

6-5 نظرية الشبكة الإدارية: يشير الرشيدى 2004 إلى أن نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة ولقد استطاع بليك وموتون Black & Mouton تطوير هذه النظرية وإيجاد أسلوبين لسلوك القائد من خلال توظيفهما نتائج دراسات اوهايو و ميتشيجان حول القيادة ووضعاً مخططاً ذكياً للتعامل مع بعدي القيادة وهما:

### 1- الاهتمام بالأفراد 2- الاهتمام بالإنتاج

حيث استطاع الباحثان توضيح هاذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين تظهر عليها الأساليب المختلفة للقيادة كما هو موضح في الشكل رقم ( ) الموالي، حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانين نمطا قياديا ولكنهما اهتما بخمسة أنماط للقيادة بحسب موقعها على الشبكة وذلك عن طريق قراءة إحداثيات ذلك النمط وهذه الأنماط الخمسة هي:

**النمط 1,1** : ويطلق عليه القيادة الضعيفة وكما يصفه العتيبي وآخرون 2008 أنه أسلوب يتميز بالاهتمام الضعيف بكل من الأفراد والإنتاج، وأن القادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة أو حتى الجماعة ، وذلك لأن القائد يبذلا لحد الأدنى من الجهد، والذي يكفل فقط بقاءه ، ويضيف ماهر 1997 أن القائد ينسحب من العملية القيادية ويتنازل عن حقوقه وواجباته ولا يهتم بمشاعر الناس ولا يهتم الأداء وإتمام العمل (العامري، 2007).

**النمط 1,9**: هو نمط النادي الاجتماعي ويصفه الرشيدى 2004 بأن القائد يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام أكبر بالمرؤوسين، ويضيف عياصرة 2005 أن القائد يعطي اهتمامه الأكبر بالأفراد العاملين وبناء علاقات إنسانية واجتماعية يسودها الرضا وأن مثل هذا الأسلوب لا يحتمل أن يؤدي إلى تفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة.

**النمط 1,9** النمط السلطوي كما يصفه ماهر 1997 وتنصب اهتمامات القائد على الإنتاج والأداء وإتمام العمل على الوجه المطلوب بينما يعطي اهتماما قليلا للعلاقات الانسانية والاجتماعية ومشاعر الناس، ويعتبر القائد مستعدا للتضحية برضا العاملين في سبيل إنجاز العمل، وتغلب عليه صفات القادة المتسلطين، كما أن اهتمام القائد بالانتاج على حساب المرؤوسين لتحقيق أهداف

المؤسسة، حيث يتجاهل القائد إشباع حاجات المرؤوسين وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم والشكل رقم (10) يوضح هذه الأنماط:

#### الاهتمام بالأفراد

|   |                               |   |   |   |     |   |   |   |   |
|---|-------------------------------|---|---|---|-----|---|---|---|---|
| 9 | 9,1                           |   |   |   |     |   |   |   | 9,9   |
| 8 | قيادة النادي الاجتماعي اهتمام |   |   |   |     |   |   |   | قيادة الفريق اهتمام عال                         |
| 7 | عال بالأفراد و ضعيف بالإنتاج  |   |   |   |     |   |   |   | بالإنتاج و عال بالأفراد                         |
| 6 |                               |   |   |   |     |   |   |   |   |
| 5 |                               |   |   |   | 5,5 |   |   |   |   |
| 4 |                               |   |   |   |     |   |   |   | القيادة المعتدلة اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج |
| 3 | القيادة الضعيفة اهتمام ضعيف   |   |   |   |     |   |   |   | القيادة المتسلطة اهتمام عال بالإنتاج            |
| 2 | بالإنتاج والأفراد             |   |   |   |     |   |   |   | وضعيف بالأفراد                                  |
| 1 | 1,1                           |   |   |   |     |   |   |   | 1,9   |
|   | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5   | 6 | 7 | 8 | 9   |

الاهتمام بالإنتاج

#### الشكل رقم (10) يوضح الشبكة الإدارية

المصدر: (العامري، 2007: 32).

**النمط 9,9:** نمط الفريق الواحد كما يسميه العتيبي وآخرون 2007 وأسلوب القيادة فيه اهتمام عال بكل من الأفراد والإنتاج ويركز على روح الفريق في العمل ويحاول الوصول إلى أعلى إنتاج ممكن كما أن القائد في هذا النمط يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الانسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج وهو النمط المثالي (ماهر، 1997: 174).

**النمط 5,5:** النمط المعتدل وهو كما يصفه الحجا 2006 بأنه القائد الذي يقوم بدوره في الوسط المهني من خلال تحقيق التوازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين على مستوى من الرضا (حجي، 1998: 23).

ويضيف عياصرة 2007 أن القائد هنا يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين، بحيث لا يطغى أي من البعدين على الآخر، فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تماما كأهمية البعد الإنتاجي ويفترض في هذا النمط أن الأفراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تصلهم، لهذا يعمل هذا النمط على توفير الاتصال الحر بكافة أشكاله مع الجميع (عياصرة، 2007: 60).

وإلى جانب الأساليب الإدارية الأساسية الخمسة للشبكة الإدارية يشير بلاك وموتون أيضا إلى وجود أنماط أخرى تمثل تركيبات بين أسلوبين إداريين أساسيين من الأساليب الإدارية الخمسة سابقة الذكر في وقت واحد بالتتابع، وبالاقتزان مع بعضها ويمكن إيجاز الأنماط المركبة والمختلطة كما يذكرها زكريان 1994 وهي:

- 1- **النمط الأبوي** وهو أسلوب يربط ما بين أسلوبين 9,1 و 1,9 حيث يتم السيطرة على الإنتاج بيد واحدة والاهتمام بالعاملين باليد الأخرى.
- 2- **النمط المتأرجح**: وهو يربط ما بين الأسلوبين 1,9 و 9,1 كسابقه، إلا أنه يختلف عنه بأن أحد النمطين يتم إتباعه في وقت معين ويتبعه الآخر وليس النمطين في آن واحد.
- 3- **النمط التوازني**: ويتم فيه اتباع النمط 1,9 إلى الحد الذي تظهر فيه آثاره السلبية ثم تقوم المنظمة بالسماح للعاملين المستائين بالتخلص من الضغط بإطلاق مشاعرهم لجهة معينة محاولة لإعادة التوازن في معنوياتهم.
- 4- **النمط المزدوج**: وبموجب هذا النمط يتم النظر إلى كل من بعدي الإنتاجية والأفراد على أنهما منفصلان عن بعضهما.
- 5- **النمط الإحصائي 5,5**: وبموجب هذا النمط يستخدم القائد كافة الأساليب الأساسية الخمسة في عمليات إشرافه اليومية.
- 6- **دورة النمطين 1,9 , 1,1** و هي دورة تبدأ باستخدام أسلوب 1,9 لتحقيق الأهداف الإنتاجية وإذا ظهرت الآثار السلبية ينسحب القائد نحو الأسلوب 1,1 مما يؤدي إلى تدني مستوى الانتاجية قم يعود القائد للنمط السابق وهكذا دواليك بين هاذين النمطين (الشماع، حمود، 2000، 22).

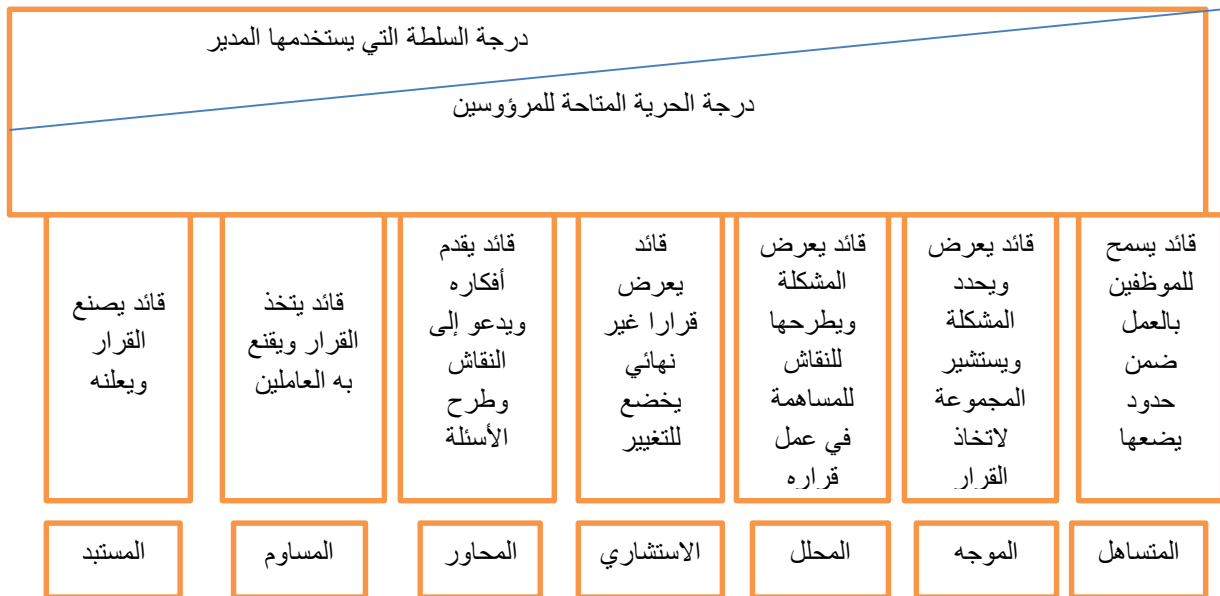
## 7- المحاضرة السابعة: نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل: يطلق على هذه النظرية كذلك نظرية

سلسلة السلوك وكذلك نظرية المشاركة، حيث استطاعت هذه النظرية من تحديد بعدين أساسيين للتحديد النمط القيادي، وذلك من خلال العلاقة التي تربط ما بين القائد والمرؤوسين على أساس سلسلة السلوكيات التي حددها كل من تننوم وشميت Tannenbaum&Shmidt والبعدان هما:

1- حجم السلطة التي يمتلكها القائد

2- حجم الحرية الممنوحة للمرؤوسين

ومن خلال تحليل سلوكيات القائد المتنوعة والمتوقعة فيما يتصل باستخدام سلطته في عملية صنع واتخاذ القرارات ومقدار الحرية التي منحها للمرؤوسين من أجل مشاركته في اتخاذ القرارات، حيث استطاع الباحثان من تشكيل هذه النظرية على اعتبار أن القائد يلاقي صعوبات متعددة عندما يريد تحديد النمط المناسب لاتخاذ القرارات وذلك من حيث المشاركة بينه وبين الموظفين في حل المشكلات التي تصادفه أثناء العمل، مع أن أكثر القادة لا يستطيعون تحديد المدى الذي عليهم أن يصلوا إليه عند اتخاذ القرارات بأنفسهم عن طريق تفويض صلاحية اتخاذ القرارات إلى العاملين في المجموعة (العامري، 2007: 25). والشكل التالي رقم ( ) يوضح العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متصل (العامري، 2007: 31).



الشكل رقم (11) يوضح نموذج الانماط المتاحة المصدر: (العامري، 2007: 31)

ويشير العبادلة 2003 من خلال الشكل السابق يظهر فيه طرفان لامكانية سلوك القائد مع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، ففي الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على درجة عالية من الانفراد

باتخاذ القرار (أسلوب تسلطي في القيادة) وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرار (أسلوب منطلق في القيادة) ويوجد بين الطرفين السابقين عدد من الأساليب الأخرى أهمها أسلوب الوسط الذي يشارك فيه القائد والعاملين في عملية اتخاذ القرارات الأخرى (أسلوب المشاركة في القيادة)، كما يري الباحث أن القائد الذي يقع في الطرف الأيمن من المحور يميل إلى أن يكون مقررًا لكل السياسات ويحتفظ بالمتابعة اللصيقة على المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك القائد الذي يقع على الطرف الأيسر من المحور عادة يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويستخدم رقابة غير مباشرة ويشجعهم على التغذية الراجعة (مدين، 2005: 15).

ويشير ماهر 1997 وصفا لهذه الأساليب القيادية كما يلي:

1- القائد المستبد: وهو النوع المتسلط الذي يتخذ القرار بنفسه ويأمر بتنفيذه دون نقاش وهو متسلط جدا.

2- القائد المساوم: وهو النوع المسوق الذي يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به وهو متسلط.

3- القائد المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يبني قراره بعد تمحيص آراء المرؤوسين وهو متسلط إلى حد ما.

4- القائد الاستشاري: وهو النوع التجريبي الذي يطرح قرارا مؤقتا قابلا للتغيير وهو وسط بين النمط الديمقراطي والمتسلط.

5- القائد المحلل: وهو النوع الباحث الذي يعرض المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات والآراء ويتخذ القرار المناسب وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية.

6- القائد الموجه: وهو النوع المبتعد عن المسؤولية الذي يعرض القضية ويدعو المرؤوسين لاتخاذ القرار وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية.

7- القائد التسبيبي: هو النوع المتساهل الذي يترك الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرار في ضوء الحدود المعلنة وهو قائد متسيب.

**7-2- نظرية ليكرت Likert:** يذكر ليكرت وزملاءه كاتز Katz وكان Kahn وغيرهم استطاعوا من خلال الأبحاث التي قاموا باجرائها في موضوع القيادة من التوصل إلى المعايير التي تتميز بها القيادة، وذلك من خلال مراقبة الإنتاج ثم عمل مقارنة بين سلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المرتفع وسلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المنخفض، فوجدوا بأن أسباب الإنتاجية العالية لدى المجموعات يرجع إلى عدم تدخل المشرفين في عمليات التنفيذ مع اهتمامهم بالعاملين ومرونة

التعامل معهم، وعدم متابعتهم بشكل مباشر مع البعد عن المركزية في التعامل معهم وبناء على ذلك استطاع ليكرت أن يميز بين أربعة أساليب للقيادة هي:

**1- النمط التسلسلي الاستغلالي:** وهو القائد الذي يحاول أن يركز كل الصلاحيات في يده بحيث يكون هو المتحكم في زمام الأمور بمفرده ويصدر كافة التعليمات ويصر على طاعة العاملين له دون نقاش، كما أنه لا يفوض شيئاً من صلاحياته بل يحاول أن يوسع من سلطته كي تبقى كافة الأمور بيده وهو مقتنع بتقييد حرية العاملين ويمتاز كذلك هذا النمط بالمركزية الشديدة وقلة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وطرق تحفيزهم بالإكراه والخوف (مدين، 2005: 171).

**2- النمط المركزي النفعي:** هذا النمط يتقبل أحياناً آراء ومقترحات العاملين معه والثقة بينهم تكاد تكون منعدمة، كما أن الحرية لدى العاملين محدودة في مناقشة أمور العمل ويأخذ القائد ببعض آراء ومقترحات العاملين، كما أنه هذا النمط أقل مركزية من النمط التسلسلي ويتميز بشيء قليل من الحرية وقد يشارك العاملون القائد في اتخاذ بعض القرارات ولكن تحت إشرافه (العامري، 2007: 24).

**3- النمط الاستشاري:** يعطي هذا النمط العاملين شيئاً من الثقة ولكن ليس بالشكل الكبير، بحيث يوجد التواصل والتفاعل المتبادل بين القائد والعاملين معه كما يفوض القائد المستشار جزءاً من المهام للمستويات الأقل ويظهر القائد الثقة بنفس المرؤوسين ويهتم باستشارتهم قبل اتخاذ القرارات ويتخذ هو القرارات المهمة، أما الأمور الروتينية يتركها للعاملين، كما أن القائد هنا يستمع لآراء العاملين ويحفزهم بالثواب أو الجزاء .

**4- النمط الجماعي المشارك** ويمنح هذا النمط القائد الثقة الكاملة للمرؤوسين، كما يسمح لهم باتخاذ القرارات بشكل كبير ويشجع على الاتصال بينهم ويفترض ليكرت بأن هذا هو النمط المناسب لأنه يزيد من الإنتاج ويرفع من مستوى الروح المعنوية للعاملين (العامري، 2007: 52).

## **8- المحاضرة الثامنة: المدخل الموقفى:**

تجدر الإشارة بأنه أجريت في أوائل الستينات من القرن العشرين عدة أبحاث جديدة أضافت متغير الموقف، حيث أن متطلبات القيادة تتعدد بحسب المجتمعات والمؤسسات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في المؤسسة الواحدة وتقدم نظرية الموقف مفهوماً ديناميكياً للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها بالموقف الإداري (عبد الباقي، 2001: 82).



كما أن القيادة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها ، لذلك فإن عملية التفاعل لعناصر القيادة مرتبط بمواقف محددة ومختلفة، وكل موقف له متطلبات خاصة، وهذا يوضح نجاح أو فشل بعض القيادات في المواقف المختلفة و الشكل رقم ( ) يوضح أهم المواقف المؤثرة في سلوك القائد:

الشكل رقم (12) يوضح النظرية الموقفية في القيادة.

المصدر: (عبد الباقي، 2001: 82).

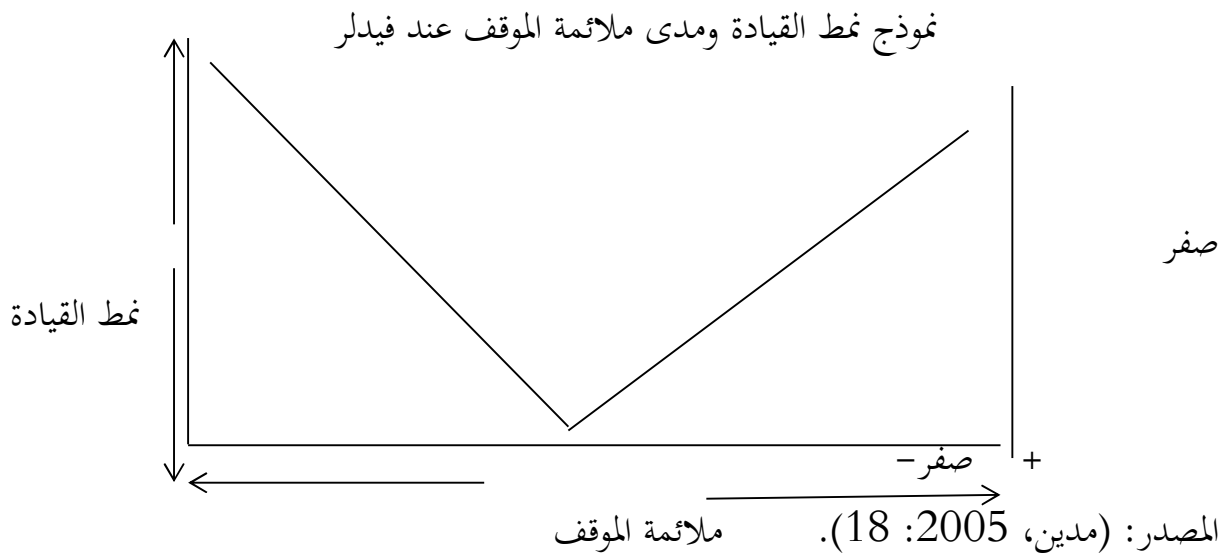
ومن أهم نظريات المدخل الموقفى مما يلي:

**8-1- نظرية فيدلر Fiedler:** قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتقوم النظرية على اعتبار أن القادة يتباينون فيما يقومون به من أعمال تجاه التابعين لهم، كذلك تشير النظرية إلى أنه ليس هناك نمط واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يجب على القائد أن يكيف نفسه مع طبيعة الموقف، كما أن مدى مناسبة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسية وهذه العوامل الأساسية الثلاثة كما يذكرها العميان 2005 هي:

**1- العلاقة بين القائد والتابعين:** أي تقبل التابعين للقائد ويعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأنه يدل على استجابة التابعين للقرارات التي يأمر بها القائد كما أن هذه العلاقة تبين مدى الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين.

**2- هيكلية المهام:** أي مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق التابعين وتحديد طرق وأساليب العمل ومعايير ومقاييس الأداء، ولكي ينجح القائد في عمله ويقوم به بسلاسة يجب أن تكون متطلبات العمل واضحة للجميع.

**3- سلطة القائد الوظيفية:** وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة له في منح المكافأة وإيقاع الجزاءات عليهم وتفويض بعض الصلاحيات لهم، ويرى فيدلر أن ارتفاع مستوى العوامل الثلاثة السابقة يجعل المواقف التي يمر بها القائد مناسبة له، من حيث قبول التابعين للقائد، ومهام العمل واضحة ومعلنة، وتمتع القائد بسلطة قوية كما أن العكس صحيح والشكل رقم (13) يوضح القيادة عند فيدلر:



## 9- المحاضرة التاسعة: تابع النظرية المرفقية:

9-1- نظرية المسار والهدف: قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس R.House 1981 حيث قام

بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على فعالية هذه القيادة وتعتمد هذه النظرية بشكل جزئي على نظرية التوقع والحفز ، كما أن هذه النظرية تتوقع بأن نمط القيادة الفعال هو الذي يقوم بمساعدة التابعين على تحديد أهدافهم وإيضاح الطرق التي تحقق الأهداف وإزالة العقبات التي قد تعترض طريقهم وكذلك تعهد التابعين بالتدريب وتعزيز جهودهم من خلال منحهم المكافأة على أدائهم واعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للسلوك القيادي يمكن استخدامها من قبل القائد ولكن في ظروف مختلفة وهي:

1- السلوك التوجيهي: ونعني به التركيز على المهام و متطلباتها، حيث يقوم القائد بتعريف التابعين بما هو منتظر منهم القيام به من مهام وواجبات ، كما أن القائد حسب هذا النمط يصدر تعليماته فيما يجب القيام به وكيفية القيام به ويحدد الأدوار لكل فرد، ويضع معايير معينة للإنجاز كما أن هناك عاقبة إيجابية بين مستوى رضا الأفراد وبين تعليمات القائد (عياصرة، 2007: 75).

2- السلوك المساند: وهو كما يصفه هاوس بأنه يوفر المشورة والرعاية والاهتمام بحاجات العاملين وزرع مناخ مناسب لعمل إيجابي، كما أن القائد هنا يكون حكيماً ، وله قبول لدى التابعين، كما أنه عادل في تعامله مع جميع الأفراد ولهذا السلوك أثر إيجابي على مستوى الروح المعنوية للأفراد (الحجا، 2006: 72).

3- السلوك المشارك: يكون القائد فيه يشارك العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم ويستشير القائد العاملين ويعمل باقتراحاتهم بشكل جدي عند اتخاذ القرارات (عياصرة، 2007: 274).

4- السلوك الإنجازي: و فيه يضع القائد أهداف مثيرة تتطلب بذل الجهود القصوى في العمل ويظهر القائد ثقة عالية بالعاملين في تحقيق الأهداف، كما 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 والشكل رقم (13) يوضح ذلك:

| العوامل السببية                                       | العوامل الموقفية                                | النتائج النهائية         |
|---|---|--------------------------|
| الأسلوب القيادي: موجه، مساند، مشارك، موجه نحو الإنجاز | عوامل متعلقة بالمرؤوسين<br>عوامل متعلقة بالبيئة | إنجاز وظيفي<br>رضا وظيفي |

الشكل رقم (13) يوضح نموذج نظرية هاوس -نظرية المسار والهدف.  
المصدر: (عياصرة، 2007: 75).

ويذكر هاوس أن أثر السلوك التوجيهي يعمل على زيادة كل من جهد ورضا الأفراد خاصة في المواقف التي تتصف بغموض الدور، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى توقع الأفراد عن امكانية أداء الوظيفة بجودة عالية وفاعلية ، وتعمل القيادة التوجيهية على إيضاح الدور الوظيفي لكل فرد مما يزيد من احتمالية التوقع لكل من الجهد والأداء.

وهنا يعمل السلوك القيادي على الإقلال من مستوى غموض الدور مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الأفراد عن كل من العمل والقائد.

كما يطرح هاوس الآثار المترتبة على القيادة المساندة والتي تظهر في المواقف الوظيفية التي يواجهها الفرد، والتي تتصف بالإحباط والملل والضغط حيث يعمل القائد على الإقلال من الجوانب السلبية لبيئة العمل، والعمل على زيادة الجهد الداخلي لأداء الوظيفة للأفراد، وزيادة جهدهم، كما تتدخل القيادة المساندة في حالة ارتفاع مستوى صعوبة المهام الوظيفية أو انخفاض مستوى تقدير الذات لدى الفرد، أو ارتفاع مستوى الخوف من الفشل، حيث تعمل القيادة على الإقلال من مستوى القلق والارتفاع بمستوى الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى زيادة الجهد للفرد والاستمرارية ومواصلة أداء العمل (حسن، 2004: 49).

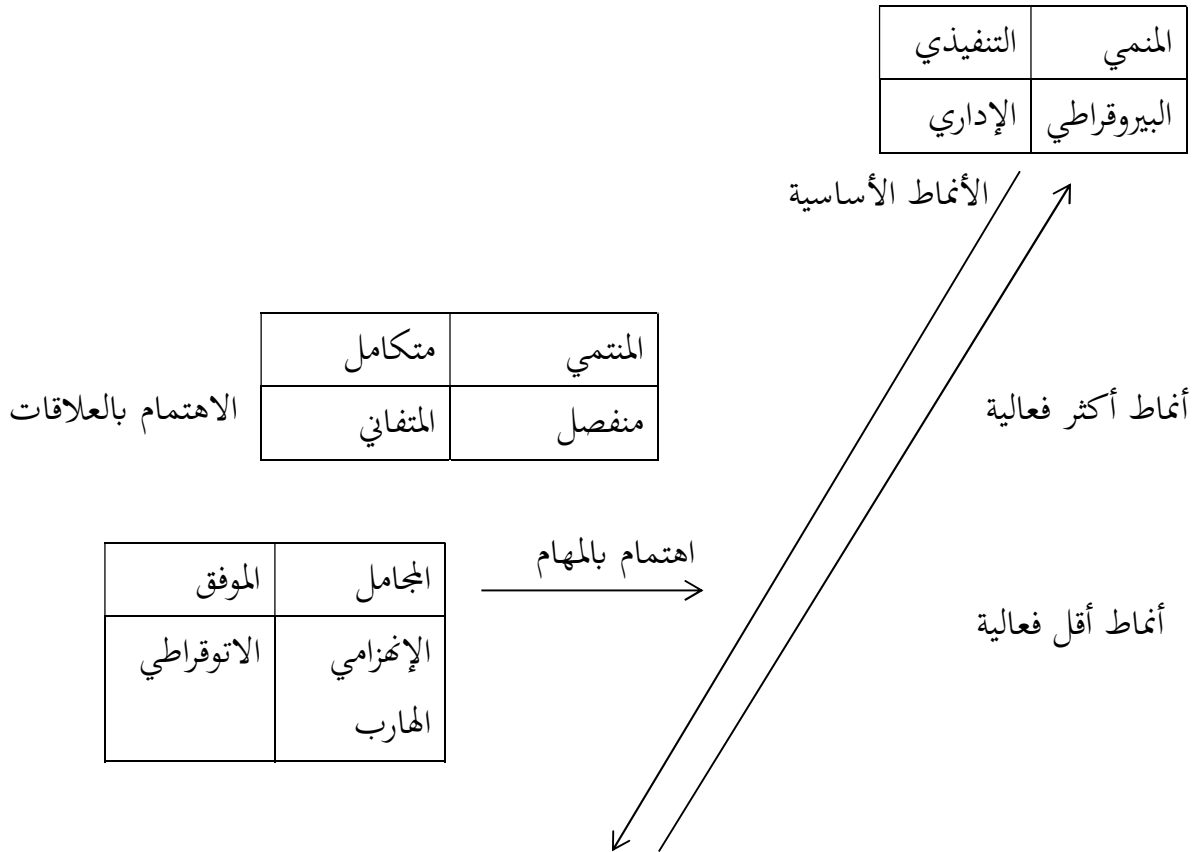
ويشير هاوس إلى أن القيادة الموجهة نحو الإنجاز تعمل على ارتفاع مستوى الثقة في النفس لدى الأفراد، والقدرة على إنجاز العسير من الأهداف، حيث يقوم القائد بوضع مجموعة من الأهداف تمثل تحدياً للأفراد مع بث الثقة في أنفسهم لتحقيق تلك الأهداف، والتأكيد على زيادة توقع الافراد لكل من العلاقة بين الجهد والأداء.

كما يضيف أن القيادة التشاركية يقترض منها زيادة مستوى جهد الأفراد في المواقف الوظيفية التي تتصف بالغموض وعدم التكرار، حيث يقوم الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرار فيما يتعلق بأهداف

المنظمة (مهام، الإجراءات) مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى تعلم الأفراد وإدراكهم لطبيعة النشاط الوظيفي ودورهم المتوقع، حيث يؤدي وضوح الدور إلى زيادة مستوى توقع الأفراد للعلاقة بين الجهد والأداء، كما تؤثر القيادة التشاركية في مستوى الدافعية للفرد نحو العمل و ينجم عنه ارتفاع في مستوى الجهد وارتفاع في مستوى الرضا (حسن، 2004: 33).

## 9-2- نظرية ريدن Ridden:

قام ريدن بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بلايك وموتون وذلك بإضافة بعد جديد وهو بعد الفعالية والذي يعرفه بأنه الدرجة التي يصل فيها المدير للمخرجات المطلوبة من وظيفته إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية والشكل رقم (1) يوضح نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



الشكل رقم (14) يوضح نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة

المصدر: (العامري، 2007: 35).

وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط القيادية الإدارية كما يذكرها (الرشدي 2004) على النحو التالي:

1- بعد المهمة أو التوجيه نحو المهمة: أي الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد الإداري لتوجيه قدراته وقدرات العاملين معه لتحقيق الهدف.

2- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقات: وهو الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد الإداري لإيجاد علاقات عمل شخصية مع العاملين تتحلى بالثقة المتبادلة ويراعي القائد آراء العاملين ويقدرها.

3- بعد الفعالية: وهو الحد الذي يصل فيه القائد الإداري لتحقيق أهدافه المكلف بها (عياصرة، 2007: 42).

بما أنه تم إضافة بعد الفاعلية فقد نتج عنه ثمانية أنماط من القيادة مستنتجة من أربعة أنماط كامنة، بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية، وأربعة أنماط أقل فاعلية والأنماط الأساسية هي (المتكامل، المتفاني، المنتمي، المنفصل) والأنماط الأكثر فاعلية هي (التنفيذي، المنمي أو ما يسمى بالمطور، الإداري، البيروقراطي، الانهزامي) (عياصرة، 2007: 65).

ويمكن شرح الأنماط الثمانية على النحو التالي:

أولاً: الأنماط الأكثر فاعلية:

1- النمط الروتيني البيروقراطي: القائد في هذا النمط غير مهتم بالعمل أو العلاقات الإنسانية إلا أنه لا يصرح بذلك، واهتمامه بالأنظمة والتعليمات هي التي تحدد فعاليته.

2- النمط المنمي: القائد في هذا النمط يضع ثقته في العاملين معه، ويحرص على تنمية قدراتهم وتهيئة المناخ المناسب لهم من أجل أن يصل بهم إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لتحقيق إنتاج مرتفع وهو نمط فعال.

3- النمط التنفيذي: القائد في هذا النمط يعتز بثقته بنفسه ولديه اهتمام بالعمل على المدى القريب والطويل وتظهر فاعلية القائد في شحذ همم الأفراد لتحقيق ما يريد.

4- النمط الإداري: القائد في هذا النمط يمثل نمط (9،9) في الشبكة الإدارية إلى حد كبير، حيث يضع ثقته في الأفراد مع اهتمامه الكبير بالعمل وهو نمط للقائد الفعال.

ثانياً: الأنماط الأقل فاعلية:

**1- النمط الإهزامي:** القائد في هذا النمط لا يعطي اهتماما بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية ويلاحظ الأفراد هذه الروح الإهزامية من القائد، ونتيجة لذلك تقل الروح المعنوية لدى الأفراد ويقل ولائهم وأدائهم للعمل.

**2- النمط المجامل:** القائد في هذا النمط يهتم بالعلاقات الإنسانية للأفراد ويجعلها في مقدمة أولوياته، ولأن القائد يحرص على الظهور بالمظهر الحسن واهتمامه بالعلاقات الإنسانية للأفراد تقل فعاليته تبعاً لذلك لأنه لا يوجه إلى الاهتمام بالإنتاج.

**3- النمط الأوتوقراطي:** القائد في هذا النمط يهتم بالعمل الحاضر دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى، كما أنه غير مبال بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد ويجبرهم على العمل.

**4- النمط الموفق:** القائد في هذا النمط لديه اهتمام عال بالعمل ولكنه يحرص على التوفيق بين رغبات الأفراد وأهمية العمل، وهذا سبب فقده عنصر الفعالية لأنه يحدد جزءاً من أهداف العمل خشية وقوع المشاكل (الحريري، 2010: 34-35).

## 10- المحاضرة العاشرة: -النظرية المعيارية: ل: فروم ويتون "Vroom an Yetton":

هذه النظرية عبارة عن أنموذج الجمع بين النمط (أسلوب) القيادة ونوع المشاركة في صنع القرار اقتراحه كلا من: " Philip Yetton&Victor Vroom " ويقدم الأنموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل المشاركة في صنع القرار التي يمكن تشجيعها في مواقف مختلفة، ويسمى هذا الأنموذج بالنموذج المعياري لأنّ القائد ووفق قواعد متتابعة يتبعها يحدد شكل وكمية المشاركة التي يساهم بها عضو فريق العمل في صنع القرار.

### 10-1- أنماط القيادة حسب فروم ويتون: حدد فروم ويتون خمسة أنماط للقيادة هي:

قائد أوتوقراطي، قائد أوتوقراطي أبوي، قائد استشاري، قائد استشاري ديمقراطي، قائد ديمقراطي.

### 1-فاعلية القرار: يقيس الأنموذج القرار من خلال:

جدول رقم (05) تحليل الموقف وفق النظرية المعيارية (فروم ويتون).

| أبعاد الموقف                  | سؤال القائد حول الموقف   |
|-------------------------------|--|
| الجودة المطلوبة               | ما مقدار أهمية الجودة الفنية للقرار؟   |
| الالتزام المطلوب              | ما أهمية مقدار الالتزام من قبل أفراد الفريق نحو القرار؟                            |
| المعلومات المتوفرة لدى القائد | هل تتوفر المعلومات الكافية لاتخاذ قرار ذي جودة عالية؟                              |
| طبيعة المشكلة                 | هل طبيعة المشكلة واضحة؟  |
| احتمال الالتزام               | هل يلتزم أعضاء الفريق بالقرار إذا صنعه القائد نفسه؟                                |
| تطابق الأهداف                 | هل تتطابق أهداف الفريق مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها عند التوصل إلى حل المشكلة؟ |
| النزاع بين المرؤوسين          | هل يتوقع حصول نزاع بين أعضاء الفريق حول اختيار أفضل الحلول؟                        |

المصدر: (عاشور، 1986 : 193)



2-الجودة: جودة القرار الذي صنعه الفريق.

3-مدى قبول القرار: درجة التزام أعضاء الفريق بالقرار الذي صنعه ذلك الفريق.

-الزمن: الوقت اللازم لصنع القرار. (السيسي، 2002: 134).

4-تحليل الموقف: يجب على القائد أن يحلل الموقف من أجل أن يحدد أسلوب القيادة الفعالة وما هو مقدار المشاركة التي يجب أن يمارسها أعضاء الفريق في صنع القرار ويسترشد القائد بأسئلة موقفية ثمانية لتحديد الاحتمال الذي يختاره، ويمكن إيضاح ذلك في الجدول التالي:

من الجدول السابق إذا توصل القائد إلى الإجابة على الأسئلة؛ فإنه يصدر قرارا بالتأكيد ذا جودة عالية وتقبله المجموعة، ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه في اختيار القرار.

كتقييم النظرية المعيارية: يعتبر نموذج "Vroom and Yetton" من النماذج الناجحة التي تفيده القائد لأنها تأخذ في الاعتبار أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار الصحيح عن طريق الاختيار بين عدة طرق تبعا للموقف.

أثبتت بعض الدراسات التي أجريت على الأنموذج المعياري أنه يصلح علميا وعمليا وقد أثبت أيضا ذلك "فروم" رفقة "جاجو" "Vroom and Jago" بعد اختبار 181 موقفا تم فيها اتخاذ القرارات وجد أن 68% من القرارات الناجحة اتفقت مع الأساليب القيادية المحتملة (المذكورة سابقا في هذه النظرية) بينما 22% من القرارات الناجحة لم تتفق مع النظرية (بلال، 2005: 294).

10-2-نظرية هيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard : لقد طور كل من هيرسي وبلانشارد من خلال الأبحاث لجامعة أوهايو عام 1972 النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة: -الإهتمام بالعاملين، الإهتمام بالعلاقات - النضج الوظيفي.

وقد أكد كل من هيرسي وبلانشارد على متغير واحد وهو مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بحيث أن بإختلاف هذا المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب اعتماده، أي أن النمط القيادي الفعال يختلف بإختلاف مستوى النضج المهني للمرؤوسين واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، كما أن

القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وكذا احتياجاتهم المعنوية ويتحدد هذا المتغير ب:

-رغبة الموظف في العمل -قدرة الموظف على إنجاز مهامه

-الخبرة والتجربة -مؤهلات الموظف العلمية.

ويميز هيرسي وبلانشارد بين نمطين من النضج هما:

**1-النضج في العمل (المهارة والكفاءة):** ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ورغبتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم ومدى كفاءاتهم في إنجاز عملهم.

**2-النضج النفسي:** ويقصد به مستوى الثقة في النفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، حيث أن تمييز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على العمل ولديهم ثقة في إنجازهم ويعطينا أربعة أنماط قيادة هي:

**1-نمط الإبلاغ:** وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية ويمارس هذا النمط عندما يكون النضج المهني منخفض.

**2-نمط الإقناع:** وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات ويمارس هذا النمط عندما يكون النضج المهني متوسط يميل إلى الانخفاض.

**3-النمط المشارك:** وهو أسلوب عال في التوجه نحو العلاقات ومنخفض نحو الإنجاز ويكون متوسط من حيث النضج يميل إلى الإرتفاع.

**4-النمط المفوض:** هو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك نحو الإنجاز ويمارس عندما يكون النضج المهني عال.

**كتقييم أنموذج دورة الحياة "هرسي وبلانشارد":** لقد اهتم أنموذج دورة الحياة بمتغير موقفي واحد وهو نضج المرؤوسين وأهمل متغيرات لها تأثير على فاعلية القيادة مثل: خصائص المنظمة، جماعات العمل، تأثير البيئة الخارجية، مثلما رأيناه في أنموذج المسار والهدف لهاوس.

يمكن أن نرى أيضا وهو نفس الانتقاد الذي وجهناه لنموذج المسار والهدف لهاوس—أنه لا توجد دراسة في أنموذج دورة الحياة في القيادة لهيكل حاجات المرؤوسين، وبالتالي هناك ضرورة لربط هذا الأنموذج ببعض نظريات الفكر الإداري مثل نظرية ماسلو في تدرج الحاجات ونظرية العوامل الدافعية والصحية لهرزبرغ وذلك لتحديد طرق وأدوات التحفيز والدافعية التي يستخدمها القائد مع كل نمط قيادي في أنموذج دورة الحياة في القيادة.

### 10-3- أنموذج التدعيم في القيادة: ل: عاشور 1986 "Ashour":

أنموذج التدعيم الذي صاغه أحمد صقر عاشور سنة 1973 يقوم على فكرة أن فعالية القائد في التأثير على متغيرات رضا وأداء المرؤوسين تتوقف على الخصائص التدعيمية لسلوك القائد اتجاه المرؤوسين وأنموذج التدعيم حسب "عاشور" يفسر رضا المرؤوس وأدائه من واقع تجاربه السابقة بسلوك القائد من حيث الثواب والعقاب الذي يعطيه، وكذا الطريقة التي يقدم بها الثواب والعقاب ونمط أو جدول منح الثواب والعقاب (عاشور، 1986: 181).

#### 1-متغيرات الدراسة حسب أنموذج التدعيم: قسم أحمد صقر عاشور الدراسة إلى قسمين:

-متغيرات تابعة: وضع الأنموذج ثلاث متغيرات لفعالية القيادة هي:

درجة قبول المرؤوس ورضاه عن القائد، مستوى أداء المرؤوس، درجة استمرار أداء المرؤوس عند مستوى عال.

-متغيرات مستقلة: لم يعتمد أحمد صقر عاشور الأنماط التقليدية السابقة المذكورة عن كل من (هاوس، فيدلر، ريدن، هرسبي وبلانشارد...)، وإنما ركّز على الجوانب التدعيمية من سلوك القائد نذكرها في الآتي:

-منافع سلوك القائد: ويعبر هذا المتغير عن مستوى الإشباع الذي يتوفر للمرؤوس من خلال سلوك وتصرفات القائد اتجاهه فمثلا: زيادة حاجة الفرد للتقدير مع قيام القائد بالثناء على المرؤوس يؤدي إلى ارتفاع قيمة المنافع التي تتولد للمرؤوس من سلوك القائد.

-درجة توقف القائد على أداء المرؤوس: يعبر هذا المتغير عن درجة توقف الإشباع التي تتوفر للمرؤوس من خلال سلوك القائد على الأداء الذي يقوم به المرؤوس ذاته.

-تصميم وتوجيه العمل: يعبر هذا المتغير عن درجة تكييف سلوك القائد مع طبيعة المهام (سهلة، معقدة) التي يوكلها إلى المرؤوسين ومستوى قدرات المرؤوسين.

الشكل التالي يوضح أنماط سلوك القائد وفق متغير تصميم وتوجيه العمل.

|                   |  |  |                             |
|-------------------|--|--|-----------------------------|
| درجة تعقيد المهام |  |  |                             |
| ←—————→           |  |  |                             |
| مهام معقدة        |  |  | مهام سهلة                   |
| قدرات منخفضة      | -توفير مستلزمات الأداء<br>-قياس ومتابعة الإنجاز                          | -إرشاد وتوجيه وتدريب وتنمية القدرات<br>-تدليل الصعوبات<br>-توفير مستلزمات الداء<br>-قياس ومتابعة الإنجاز | مستوى<br>قدرات<br>المرؤوسين |
| قدرات عالية       | -وضع أهداف أداء عالية<br>-توفير مستلزمات الداء<br>- قياس ومتابعة الإنجاز | -توفير مستلزمات الأداء<br>-قياس ومتابعة الإنجاز  | ب-تقييم                     |

الشكل رقم (15) تكييف سلوك القائد مع طبيعة المهام للمرؤوسين.

المصدر: (عاشور، 1986: 182):

مثل أغلب النماذج الموقفية السابقة فقد أهمل أنموذج التدعيم "لأحمد صقر عاشور" متغيرات لها تأثير على فاعلية القيادة: كخصائص المنظمة، جماعة العمل، تأثير البيئة الخارجية، خصائص القائد في حد ذاته.

نجح هذا الأنموذج في الكشف عن جوانب أخرى من سلوك القائد لم يتم التطرق إليه في النماذج السابقة مثل التدعيم الشرطي من قبل القائد لأداء وسلوك المرؤوسين.

بعدها أضاف أتمودج المسار والهدف "هاوس" شيئاً جديداً لنظرية القيادة عندما بنا فروضه على نظرية التوقع لفروم "Vroom"، اعتمد أيضاً أحمد صقر عاشور في أتمودجه على نظرية التدعيم للباحث "سكينر" "Skinner" الذي يرى أنّ الثواب والعقاب الذي يعقب السلوك أو الاستجابة كافٍ لتحليل العلاقات الاجتماعية والتأثير والنفوذ الاجتماعي والقيادة (عاشور، 1986: 182).

**كتقييم النظرية الموقفية:** يمكن توضيح أهم النواحي الإيجابية والسلبية للنظرية الموقفية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): إيجابيات وسلبيات النظرية الموقفية

| الجوانب السلبية  | الجوانب الإيجابية   |
|--|---|
| <p>- مثلما وضحنا سابقاً: فإنّ النظرية الموقفية بكل نماذجها اهتمت ببعض المتغيرات الموقفية وأهملت الكثير من المتغيرات وهذا مثل: خصائص المنظمة، البيئة الخارجية، الهيكل التنظيمي، القواعد والسياسات المختلفة.</p> <p>- لم تتوصل النظريات الموقفية إلى نمط قيادي ملائم موحد في كل نماذجها يؤدي إلى تحقيق نتائج الفعالية من رضا وظيفي وأداء وانخفاض في الشكاوي والتظلمات.</p> <p>- رغم أهمية المتغيرات الموقفية؛ إلا أنه لا يمكن إهمال السمات القيادية، فقد تساعد الظروف شخصاً ما لأن يكون قائداً ولكن لافتقاده شخصيته للخصائص القيادية اللازمة التي تساعد في إدارة الجماعة سيفشل في مهمته.</p> | <p>- إبراز دور المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرارات داخل المنظمة مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وأدائهم أي تحقيق أهداف شخصية وأهداف عامة.</p> <p>- بعض النماذج الموقفية ساعدت على تنمية قيادات فعالة عن طريق برامج تدريبية وهذا مثل: أتمودج فروم ويتون، أتمودج هاوس، أتمودج هيرسي وبلانشارد.</p> <p>- ربطت بعض النماذج الموقفية السابقة لكي تنتقل من النظرية إلى التطبيق العملي بالعديد من النظريات الأخرى في الفكر الإداري مثل: نظرية الدافعية لفروم، نظرية التدعيم والتعليم وهذا من أجل تحسين سلوك القائد واختياره لأفضل طرق وأدوات التحفيز والدافعية لتحقيق متطلبات الفعالية.</p> |

(مصدر: العامري: 2007: 68).

## 11- المحاضرة الحادية عشر: الاتجاهات الحديثة في القيادة:

شكلت النظرية الموقفية و نماذجها للسلوك القيادي بداية تغير التفكير القيادي، فقد بدأ التركيز منصبا على النمط القيادي الفعال وارتباط ذلك بالمواقف المتعددة وعواملها، وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور الافراد والجماعات وبيئة العمل ومقدرة القائد على الانسجام معها (عياصرة، 2007: 77).

ومن الاتجاهات الحديثة ما يلي:

**أولا: القيادة الإجرائية: (التبادلية ، التفاعلية):** ويعرف هذا النمط من القيادة بأنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين ، فالقائد يحرص على الانضمام والتوحد مع المؤسسة بواسطة منهج المكافأة الاستثنائية الإيجابية والسلبية حسب أداء العاملين.

-عوامل القيادة الإجرائية:

-المكافآت المتفق عليها وتشمل أساليب التعزيز الإيجابي بين القائد والعاملين التي تساهم في تحقيق الأهداف التي وافق عليها العاملين سابقا.

-الإدارة بالإستثناء: وتشمل عمليات التعزيز السلبي عندما يصحح القائد الأمور الخاطئة من خلال الجزاءات (عياصرة، 2007: 77).

**ثانيا : القيادة التحويلية:** وتعني أن القائد هو الذي يشحذ الهمم وإبداعات وتأملات الأفراد من خلال الموهبة والجاذبية لمساعدة المؤسسات والأفراد على إيجاد تغييرات إيجابية، فهو القائد الذي يحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية ويستفيد من الامكانيات المتاحة ويبحث عن الفرص بشكل مستمر من خلال التغيرات والتطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية لمواجهة التهديدات المتوقعة ويتصف بالقدرة العالية على إحداث التغيير، والتعامل مع الأزمات ودفع المؤسسة للوصول إلى مستويات مبهرة من الإنجاز وللقائد التحويلي أثر على العاملين يفوق أثر القائد التفاعلي الذي يتبادل وجهات النظر مع العاملين ولكي تتحقق القيادة التحويلية بشكل جيد ويجب على القائد أن يقنع العاملين بأهمية المكاسب التي سوف تحقق من هذا النوع من القيادة، وكذلك تتحقق القيادة التحويلية بشكل مطلوب إذا انعدمت الذاتية لدى العاملين وعملوا بروح الفريق الواحد ، وتتلخص أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها باس Bass في العناصر التالية:

1-التأثير والجاذبية، 2-الدفع والإلهام، 3-التشجيع الإبداعي، 4-الاهتمام بالمشاعر (عياصرة، 2007: 78).

**ثالثا: القيادة الرؤيوية:** تذكر العطية (2003) بأنها القيادة التي لديها القدرة على زرع وتوصيل رؤية حقيقية صادقة جذابة لمستقبل المؤسسة، وتكون أكبر وأكثر تطورا من الحاضر وهذه الرؤيا إذا ما تم العمل بها بشكل صحيح وتطبيقها فإنها تجدد الطاقات الكامنة، فهذا النوع من القيادة تسعى للبدأ بالمستقبل عن طريق استنهاض الهمم والقدرات والإمكانيات لتحقيق ذلك المستقبل ولهذا فإن الرؤيا صورة واضحة للمستقبل المأمول لأنه قد تفشل الرؤيا إن لم توفر نظرة لمستقبل أفضل بشكل واضح، والرؤية المرغوب فيها هي التي تناسب الوقت والظروف وتعكس تميز المنظمة كما يجب أن يعتقد الأفراد في المؤسسة على أنها قابلة للتحقيق (العطية، 2003: 32-33).

- خصائص القائد الرؤيوي: كما يذكرها العمراني (2004) هي:

- 1- تحديد الرؤية، 2- إيصال الرؤية للأتباع، 3- تطبيق الرؤية، 4- دفع الإلتزام تجاه الرؤية (العمراني، 2004: 83).

**رابعا: القيادة الكارزمازية:** ينظر فيها للقائد على أنه شخص غير عادي ومن صفات القائد الكارزمازي ما يلي:

- 1- الرؤية: لديه رؤية كبيرة يعبر عنها كأهداف مثالية تتوقع بأن المستقبل أروع من الحاضر ولديه القدرة على توضيح أهمية هذه الرؤيا من خلال تعبيرات يفهمها العاملین معه.
- 2- المغامرة والمخاطرة الشخصية: لديه القدرة على المخاطرة الكبيرة ولو كلفه ذلك ثمنا باهضا لكي يحقق رؤيته.
- 3- الشعور بحاجات العاملين: القائد الكارزمازي يسعى لإشباع حاجات العاملين.
- 4- الشعور البيئي: يتمتع القائد الكارزمازي بقدرة على توقع محددات البيئة ومواردها التي تساهم في التغيير.
- 5- إتباع طرق وأساليب مبتكرة: أي أن القائد الكارزمازي يستخدم طرقا وأساليب جديدة يدير بها الأمور مما يولد الشعور لدى العاملين بأنه قائد نادر.
- 6- التأثير على العاملين: للقائد الكارزمازي تأثير على العاملين وذلك من خلال رؤية تثير الجاذبية نحوه ونظرة مستقبلية مليئة بالتفاؤل، كما أن القائد هنا يعتبر قدوة للعاملين من خلال ممارسة للعمل وتعامله معهم.

**خامسا: قيادة الإدارة والقدرة على مواجهة الصعاب:**

إن محدودية وعجز الأفراد للوصول إلى طاقاتهم القصوى في ظل الظروف الصعبة التي تعاني منها المؤسسات تجعل الحاجة ضرورية إلى نماذج قيادية تعتمد كلياً على طبيعة القائد ودافعيته للعمل، حيث اقترحت باست 2002 أنماطاً قيادية تسعة وصفتها بأنها مناسبة لمواجهة الصعاب وهذه الأنماط التسعة هي: النمط:

**1- المثالي:** يكون القائد ذو رقابة ذاتية ويتصف بالرؤية والحكمة، والمرونة، ومثلاً يحتذى به العاملون، ويسعى للمثالية، ويحاسب نفسه بنفسه.

**2- الناصح والمرشد:** القادة الناصحون هم من يسعى لتحقيق المصلحة للعاملين من خلال ما يقدمونه من توجيهات ونصائح لتحسين أداء العاملين وهم لا ينتظرون مقابل من أحد.

**3- النجم أو اللامع:** وهم القادة الذين لديهم كبرياء وعظمة وهم مخاطرون ومغامرون بشكل عدواني ويحققون إنتاجية عالية لمؤسساتهم وقوتهم الدافعة في العجب بأنفسهم والمباهاة.

**4- المبتكر:** القائد المبتكر تحتاجه أي مؤسسة لأن لديه القدرة على التنبؤ بما تحتاجه المنظمة، ويستطيع حماية المؤسسة من الأفكار التقليدية ويعتقد بأنه لا يوجد أحد أفضل منه.

**5- الصانع أو المركب:** هذا القائد لديه القدرة على إدراك ما يحيط بالعمل بشكل كبير، وهو يصنع سياسات وخطط العمل، ذكي، وموهوب ولديه قدرة التأثير على الأفراد ويتمتع القائد بثقافة عالية.

**6- الشريك:** القائد هنا يتبنى العمل الجماعي وهو إداري بارع ويسعى للحصول على الأفضل من كل فرد، ويعتبر حربي في ممارسة العمل بحيث يركز على حاجات المؤسسة فقط من خلال الأفراد ويبحث عن الأخبار الغير سارة ودائم الظن السيء بالعاملين.

**7- المستقبلي:** وهذا القائد أكثر جاذبية من غيره وطرق التواصل معه متعددة وسهلة، ولديه نظرة متفائلة تجاه المؤسسة، ويهتم برسم الخطط على المدى الطويل ولديه حماس كبير وعادل في تعامله.

**8- المحامي:** وهو القائد الذي يسعى إلى تنمية قدراته، لديه ثقة كبيرة بنفسه تجعله يتحمل الكثير من المسؤوليات، يسعى وراء المنصب ويختار لكل فرد ما يناسبه من عمل، ولديه أفراد مخلصون، وقوته الرغبة في الاستزادة من السلطة ويتدخل في المواقف بتوجيهاته.

**9- الدبلوماسي اللبق:** وهذا النوع هادئ الطباع، يسعى للتطوير المناسب ويوجد التعاون في المؤسسة ولديه مقدرة كبيرة في حل مشاكل العاملين، ولديه القدرة على مسايرة مع الجميع، والتوافق مع رغبات الأفراد (العامري، 2007: 82-83).



## 12- المحاضرة الثانية عشر: معوقات القيادة الفعالة:

هناك العديد من سلوكيات القائد والمرؤوسين التي تحد من فعالية العملية القيادية نذكر منها:

### 12-1- تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى أعلى إنجاز: وفقاً لـ: ميلر Miller قد يقوم القائد

ببعض التصرفات الخاطئة تقلل من نتائج الفعالية منها:

- قيام القائد بكل العمل بمفرده بسبب له ضغطاً وانخفاض الإنتاج.

- عدم طلب القائد المساعدة من الزملاء يقلل من الكفاءات وعدم الرضا عن تصرفاته.

- صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم.
- الاستخدام الزائد للقواعد أو إتباع الروتين يؤدي إلى صعوبة إنجاز العمل، وعدم التجاوب بمرونة مع المواقف المختلفة.
- الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادرة وعدم استغلال الفرص.
- عدم تفويض المهام والسلطات يؤدي إلى نقص فرص التدريب والتنمية للمرؤوسين.
- عدم احترام آراء الآخرين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والدافعية للمرؤوسين.
- عدم الارتياح في بعض الظروف وبعض الوظائف من طرف القائد يؤدي إلى ضياع الوقت وضياع الفرص.

- مقاومة النقد البناء يؤدي إلى نقص التغذية العكسية التي تؤدي إلى تنمية المهارات القيادية لدى القائد (مدين، 2005: 50-52).

**12-2- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع:** إن تجنب القائد التعامل مع المشكلات عادة يؤدي إلى تعقدها، فلو كانت المشكلة تتعلق بأداء عامل معين فعدم تعامل القائد مع هذه المشكلة يؤدي إلى تمرد باقي المرؤوسين وشعورهم بالإستياء اتجاه القائد. يفضل بعض القادة التلميحات ووسائل أخرى غير مباشرة للإتصال بالمرؤوسين وهذا لتجنب مواجهة المشاكل وهذا قد يسبب سوء التفاهم أحيانا أو توجيهات خاطئة من قبل القادة، ولتفادي هذه التصرفات المعوقة لفعالية العملية القيادية، على القائد الكفاء أن يتعلم مجموعة من المهارات نذكر منها:

- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، البحث عن أسبابها، البحث عن الحلول البديلة، اختيار العمل الأنسب)، مهارة تنظيم الوقت، مهارة إدارة الاجتماعات، مهارة إدارة المعلومات، مهارة التعامل مع المتغيرات، مهارة القيادة (السلمي، 2004: 93).

**12-3- شروط نجاح القيادة الفعالة:** بالنسبة لأي منظمة فإن القيادة تعتبر من المحددات الهامة لنجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لكن هذا يقودنا إلى البحث عن الخصائص التي تجعل العملية القيادية والقائد يحقق النجاح في بيئات تنظيمية مختلفة وأوضاع أيضا مختلفة، ولهذا أورد الكثير من الباحثين والكتاب مقومات وخصائص ومواصفات كثيرة لنجاح القيادة الفعالة نستطيع أن نلخص أهمها فيما يلي:

- القدوة الحسنة للآخرين، من حيث الأمانة والأخلاق والإلتزام وغيرها من الصفات الحميدة الواجب توفرها في القائد.
- العلاقات الإنسانية عند التعامل مع الآخرين من حيث التشجيع والتحفيز وإثارة الدافعية وإتباع سياسة الباب المفتوح وخلق العلاقات الاجتماعية المتبادلة.
- القدرة والمهارة على تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في الإتجاهين من الأعلى إلى الأسفل والعكس.
- التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف ما يحقق أهداف المنظمة.
- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتجنب وقوع أي نوع من التضارب بينهما.
- تحقيق الرضا لدى العاملين.
- توفير مناخ للإبتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة.
- تحقيق المشاركة الفعالة للعاملين في تحليل المشكلات والتخطيط واتخاذ القرارات.
- الموضوعية والبعد عن الذاتية والأهواء الشخصية في القيادة.
- توفير العدالة والمساواة بين العاملين فيما يتعلق بالتوظيف والترقية والأجور والحوافز.
- الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي الواعي لتحقيق رسالة منظمة.
- المحافظة على وحدة الجماعة وتماسكها ومعاونتها على تحقيق أهدافها الشخصية طالما لا تتعارض مع أهداف المنظمة.

#### خاتمة:

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين، على سلوكياتهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بوسائل تأثير عديدة منها قوة المكافأة والعقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة والإقتداء.

ويمكننا الاستنتاج من دراسة جميع نظريات القيادة بانه ليس هناك نظرية أو طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد ومن خلال تعاملنا اليومي مع قادة العمل لم نجد قادة يتمتعون بديمقراطية مطلقة لأن العملية القيادية عملية معقدة و متشابكة بعوامل ومتغيرات تؤثر فيها، كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف المستويات، يكمن فيها تقوم به من دور حيوي لتحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة من قبل القائد وقد نالت تلك

النظريات اهتماما كبيرا بموضوع الفرق بين القيادة والقائد، وأوضحت كل نظرية العديد من المتغيرات والعوامل التي ساعدت في إبراز أهمية دور العوامل المؤثرة في القيادة وهي (القائد، المرؤوس، الموقف، المؤسسة)، حيث قامت هذه النظريات بتفسير الخصائص والسمات التي تميز القائد عن غيره فمثلا: نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم قد حددت فاعلية القيادة يتوافر خصائص وسمات معينة، أما النظرية السلوكية فقد ربطت فاعلية القيادة بتوافر بعدي الإنتاج والعاملين معا، حيث أظهرت أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل، كما أظهرت علاقة واضحة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين عن العمل، أما النظرية الموقفية فقد وقفت على إهمال النظريات السابقة لمتغير الموقف المهني والبيئة التنظيمية، حيث حاولت هذه النظرية وصف طبيعة الموقف ومتطلباته الذي تمارس فيه القيادة وهو مستوى نضج العاملين، خلاصة القول أن كل الاتجاهات النظرية قد ساهمت في بناء مفهوم عام للقيادة سمح بفهم هذه الوظيفة الظاهرة بالنسبة لنا كأخصائيين نفسانيين للعمل على التحكم فيها ونفعلها بشكل إيجابي، كما أن فعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد وجماعته والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به، كما يجب ألا يمارس القيادة من أجل السلطة أو الشهرة، بل يجب أن ينظر إليه دائما على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائما نحو التجديد والتغيير المستمر.

## المراجع

- 1- عياصرة معن محمود، 2007، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان.
- 2- زكي محمد هشام، 1977، الجوانب السلوكية في الإدارة، دار الكتاب الجامعي: القاهرة.
- 3- ماهر محمد صالح، 2004، القيادة "أساسيات ونظريات ومفاهيم"، ط1، دار الكندي: الأردن.
- 4- العدلوني محمد كرم، 2000، العمل المؤسسي، دار الحزم للنشر والطباعة، ط1: لبنان.
- 5- السيد عثمان فاروق، 2001، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1: المنصورة مصر.
- 6- بلال محمد اسماعيل، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة: الأزراطة مصر.

- 7- عاشور أحمد صقر، 1986، إدارة القوى العاملة "الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"،  
الدار الجامعية الإسكندرية.
- 8- الخفاف عبد العلي، 2007، مبادئ الإدارة الحديثة "منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، ط1،  
دار دجلة: عمان.
- 9- تيد أردواي، 1965، فن القيادة والتوجيه وإدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد القادر ابراهيم، دار  
النهضة: القاهرة.
- 10- كلالدة ظاهر محمد، 1997، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع:  
عمان الأردن.
- 11- أبو الفضل عبد الشافعي محمد، 1996، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي للفكر  
الإسلامي: القاهرة.
- 12- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، جامعة الدول  
العربية، المجلد السابع، الجزء الثاني: القاهرة.
- 13- أبو النيل محمد السعيد، 1988، علم النفس الصناعي، دار النهضة: بيروت.
- 14- موفق حديد، 2000، الإدارة العامة "هيكلية الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرامج  
الحكومية، دار الشروق للنشر، عمان: الأردن.
- 15- المغاربي أحمد صلاح، 2006، الإدارة "الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية"، المكتبة العصرية  
للنشر والتوزيع: المنصورة مصر.
- 16- الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم، 2000، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر  
والتوزيع، ط1: عمان الأردن.
- 17- عبد الوهاب علي محمد، 1998، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، ط3: القاهرة.
- 18- السلمي علي، 2004، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.
- 19- أبو قحف عبد السلام، 2002، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية.
- 20- حسن راوية، 2004، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط2: الإسكندرية.
- 21- جرينيث كيث، 2013، القيادة، ترجمة حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، ط1  
القاهرة مصر.

- 22-حجي أحمد اسماعيل 1998، التنظيم والإدارة، مدخل للعمليات (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة)، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- 23- مانديلا نيلسون، 2006: [www.google.fr/](http://www.google.fr/) Nelson Mandela
- 24-السيسي شعبان علي حسين، 2002، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية.
- 25-العامري أحمد بن سالم، 2007، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، كلية العلوم الإدارية: الرياض.
- 26-ماهر أحمد، 1997، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، ط6: الإسكندرية.
- 27-عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2001، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- 28-الحريري رافدة، 2010، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 29-العطية ماجدة، 2003، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشرق، عمان.
- 30-مدين تجيفا جبير، 2005، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1: عمان.