

أساسيات القيادة الإدارية

سنة ثانية ليسانس



الأستاذة فاطمة قوال

I-الفرع الأول: مفهوم القيادة

- 7..... أ. أولاً: تعريف القيادة.
- 8..... 1. ثانياً: مصادر قوة القائد.....
- 8..... ب. الفرع الثاني : نظريات القيادة الإدارية.
- 8..... 1. أولاً :نظرية السمات القيادية Leadership Traits.....

II-تمارين : ما هي المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد وفقاً لتعريف "رنسيسليكرت"؟ 15

مقدمة

انشغل الكثير من الباحثين في علم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة وكذا المختصين في الموارد البشرية سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها نظراً للأهمية التي تقوم عليها القيادة والتي تفرض على شاغلها مسؤولية عظيمة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، من خلال قدرة القائد الإداري على إثارة اهتمام مرؤوسيه ودفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم، ويقع على عاتق القيادات الإدارية مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين.

تعتبر القيادة من أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة وعلى اختلاف نوعها فهي أهم أدوات التوجيه - وهو ما أشرنا إليه في الفصل الثاني- التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المنظمة، وإشاعة روح العمل الجماعي و روح الفريق والتي يستطيع بواسطتها التأثير على سلوك من يرأسهم.

7	أولاً: تعريف القيادة
8	الفرع الثاني : نظريات القيادة الإدارية

أ. أولاً: تعريف القيادة

- لقد تعددت تعريفات القيادة إلا أننا سوف نقتصر على ذكر البعض منها:
- القيادة هي: "علاقة متبادلة بين أولئك الذين يختارون أن يقودوا وبين أولئك الذين يقررون أن يكونوا أتباعاً".
 - القيادة هي: "النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة".
 - القيادة هي: "تلك العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".
- كذلك هي قدرة تأثير شخص على الآخرين، بحيث جعلهم يقبلون قيادتهم طوعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً وتحقيقاً لأهدافهم.
- أما J.vancebich فهو يقترح وزملائه تعريفاً للقيادة أكثر تفصيلاً وهو المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراداً وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني:
- ☞ وجود شخص قائد.
 - ☞ وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.
 - ☞ ممارسة مهارات التأثير.
 - ☞ استخدام هذه المهارات تفضي تحقيق هدف أو أهداف.
- فهذا التعريف ركز على شروط القيادة أي عرف القيادة على أساس مجموعة من الشروط.
- كما ويعرف "رنسيسليكرت" القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- كما عرفت بأنها تعني عملية استخدام القوة لإحداث نوع من التأثير في الغير.
- أما "هايمان" و "مليون" فعرفا القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها شخص للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم.
- وأخيراً مهما تعددت التعريفات للقيادة فإن هناك اتفاقاً بين الباحثين لموضوع القيادة على أنها تشتمل على العناصر التالية:
- 1- قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية.
 - 2- كل قائد يجب أن يكون له أتباع لتحقيق هدف معين.
 - 3- أن القائد لديه قوة التأثير في أداء التابعين له.
 - 4- هدف يسعى إليه القائد لتحقيقه.
 - 5- الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها.
- فالقائد إذن هو الذي يمارس أكبر قدر ممكن من التأثير في الجماعة ويعرف القيادة على أنها العملية التي تمارس من خلالها السلطة على الآخرين.
- كذلك القائد هو الشخص كذلك القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي عضو آخر من أعضاء الجماعة، ذلك من حيث تحديد هذه الجماعة وتنفيذ هذا الهدف وتغيير سلوكهم وتوجيههم وضبطه، ذلك بحكم مركزه في الجماعة أو خبرته أو سماته الشخصية.

1. ثانياً: مصادر قوة القائد

لفهم القيادة لابد بداية من التفريق بين مفهومي السلطة Authority، القوة (النفوذ) Power، فالسلطة هي حق إصدار الأوامر، أما القوة فتتمثل في قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين لكي يستجيب لأوامره وإطاعته.

هناك خمسة مصادر أساسية لقوة القائد ونفوذه داخل المنظمة هي:

أ. القوة الشرعية Legitimate Power: بمعنى التأثير على السلوك من خلال الموقف الرسمي للقائد، وهي قوة يتمتع بها جميع المديرين، وتنتج عن المناصب الرسمية لهم، حيث يتمتع جميع المديرين بسلطة شرعية على موظفيهم يستمدونها من مناصبهم سواء كانوا مديريين في شركات تشييد، أم مشرفي إعلانات، وقد تمارس هذه القوة إيجاباً أو سلباً كثناء أو انتقاد.

ب. قوة المكافأة Reward Power: أي التأثير على السلوك عن طريق إعطاء الوعود وإعطاء المكافآت، وهي قوة يتمتع بها جميع المديرين وتنتج عن سلطة المديرين لمكافأة مرؤوسيهـم، وقد تتراوح من الثناء إلى زيادة الرواتب إلى الإعراف بضرورة الترقية.

ج. القوة القسرية Coercive Power: أي التأثير على السلوك من خلال التهديد بالعقوبة أو فرضها، وهي قوة يتمتع بها جميع المديرين، وتنتج عن سلطة المديرين لمعاقبة مرؤوسيهـم. ويجب على المديرين استخدام هذه القوة بحكمة، لأن المدير الذي ينظر لها من الجانب السلبي فقط سيؤدي استخدامها إلى زيادة الاستياء وعدم الرضا لدى الكثيرين من الموظفين.

د. قوة الخبرة Expert Power: التأثير على السلوك بسبب الخبرة الناتجة عن إمتلاك المعلومات أو التخصص.

هـ. القوة المرجعية Referent Power: أي التأثير على السلوك بسبب الشخصية وهي قوة مستمدة من جاذبية الشخصية، وهذا النوع من القوة يتميز به القادة ذوي الرؤية القادرين على إقناع أتباعهم من خلال شخصياتهم أو المواقف التي تعرضوا لها أو حتى خلفياتهم العلمية والعملية. وقد ترتبط هذه القوة بالقادة أكثر من المديرين.

ب. الفرع الثاني : نظريات القيادة الإدارية

1. أولاً :نظرية السمات القيادية Leadership Traits

أطلق على هذه النظرية اسم نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory. وقد تأثر أنصار هذه النظرية بأسطورة القائد البطل Leader - Heroic Myth الذي يتمتع بقوة خارقة غير طبيعية وهبها الله له. وهذا ما يميزه عن الأفراد العاديين. وتعرّف السمات Traits على أنها الخصائص أو الموصفات التي تميز القائد عن غيره.

ومن أهم السمات التي تميز القادة ما يلي :

الذكاء،طلاقة اللسان، الجاذبية، المعرفة الواسعة، المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الطموح، الاعتماد على النفس، السيطرة، القوة، الحزم، المركز الاجتماعي، القدرة على تفهم المواقف، الأمانة والاستقامة، الاستقرار العاطفي، بعد النظر، الصحة الجيدة، القدرة التنظيمية، المظهر الخارجي الحسن، حسن التصرف... الخ. ومن العيوب التي أسندت إلى هذه النظرية ما يلي:

1. إنها لم تحدد الأهمية النسبية لكل سمة من السمات القيادية وأوزانها النسبية.
 2. إنما تتجاهل تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.
 3. إنها لم تميز بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على مركز القيادة.
 4. إنها تقر بتأثير العوامل البيئية، ولكنها لم تحدد درجة تأثيرها .
- ورغم أهمية هذه النظرية ومزاياها، إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى إتفاق موحد حول السمات التي تتمتع بها القيادة.

(أ) ثانياً :نظرية السلوك

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

مرؤوسيه.

هناك عدة دراسات تناولت هذه النظريات السلوكية أهمها:

أ . دراسات جامعة أيوا University of Iowa Studies:

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

1. المتسلط / الاستبدادي (الأوتوقراطي) Autocratic:

يحفظ القائد في هذا النمط بجميع القرارات والأفعال والتصرفات التي تجري ضمن نشاطات المنظمة، وعدم المشاركة وإتباع أسلوب الثواب والعقاب، وهو بمثابة مركز الاتصال في الجماعة.

2. الديمقراطي Democratic:

وهنا يتم اتخاذ القرارات بمشاركة الجماعة، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية، إلى جانب الحرية الأكبر للقائد في الاتصالات والتفاعلات بين الأفراد.

3. المتساهل Laissez – Faire:

وهنا يترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال، لا يستخدم أسلوب العقاب والثواب. كما أنه لم يقم بأي جهد أو مشاركة أو توجيه للأفراد.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية ما يلي :

1. إن الجماعات المركزة على النمط الأول هي أعلى إنتاجية من جماعات النمط الثاني لوجود قائد يمارس الضغط على الأفراد.

2. إن الجماعات المركزة على النمط الثاني هي أكثر قدرة على الابتكار من جماعات النمط الأول، بالإضافة إلى أنها ذات أداء متميز ورضية وتتمتع روح الفريق والتفاعل الاجتماعي.

3. إن الجماعات من النمط الثالث هي ذات إنتاجية منخفضة.

ب. دراسات جامعة ميشيغان University of Michigan Studies:

قدم الباحثون في جامعة ميشيغان في أواخر الأربعينات برنامجا للقيام ببحث سلوكيات القيادة. وقد ركز على تحديد النمط القيادي الذي يحقق الأداء الفعال Effective Performance وذلك من خلال القيام بمقابلات مع مجموعات ذات أداء عالي ومنخفض في المنظمات المختلفة. وقد توصل هؤلاء الباحثون إلى نموذجين رئيسيين لسلوكيات القائد هما:

1. المشرفين المركزيين على العامل Employee – Centered Supervisors: وهذا النموذج ينظر للعامل على أنه ذو أهمية ذاتية. ويؤكد على ولاية العامل وحاجاته الشخصية.

2. المشرفين المركزيين على الإنتاج Production – Centered Supervisors: وهذا النموذج يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العملائي ينظر إلى العامل على أنه مجرد آلة يجب أن تدار لتحقيق وسيلة معينة.

ومع أن النتائج الإحصائية لم تكن مهمة فقد تبين للباحثين أن المشرفين الذين يركزون على العمال لديهم مجموعات عمل أكثر إنتاج من أولئك الذين يركزون على الإنتاج. وهم يسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف لتحقيق مستويات أداء متميزة.

ج. نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Gri:

وضعت هذه النظرية من قبل كل من Blake & Mouton، وتعرف الشبكة الإدارية على أنها: " هيكل ذو بعدين يوجه القائد على أساس الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج".

لقد وضع Blake & Mouton على المحور الأفقي (X) الاهتمام بالإنتاج Concern for Production وعلى المحور العمودي (Y) الاهتمام بالأفراد Concern for People. وقد قسما كل محور إلى تسع نقاط رئيسية وقد مثلت النقطة (1) الاهتمام الأقل والنقطة (5) الاهتمام المتوسط، والنقطة (9) الاهتمام الأعلى. ويمكننا بناء على ما سبق أن نميز خمس أنماط قيادية مهمة هي:

أ. الوضع (1، 1): نمط الإدارة المجدية Impoverished Management: حيث يقوم القائد حدا أدنى من الجهد لإنجاز العمل واستمراره في المنظمة.

ب. الوضع (1، 9): نمط إطاعة السلطة Authority - Obedience: هذا الوضع يمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء بسبب ترتيب العمل بصورة لا يمكن إدخال العوامل الإنسانية فيه إلا بدرجة ضئيلة.

ج. الوضع (5، 5): نمط إدارة رجل التنظيم Organization Man Management: يحقق هذا الوضع تنظيماً ملائماً، وإمكانات أداء جيدة، ويحقق توازناً بين إنجاز العمل مع الحفاظ على معنويات العاملين بمستوى مناسب.

د. الوضع (9، 9): نمط إدارة الفريق Team Management: في هذا الوضع، يتم إنجاز العمل من قبل أفراد متعاونين ملتزمين نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. وهنا تظهر الثقة والاحترام للعاملين.

هـ. الوضع (9، 1): نمط إدارة النادي العاملي Country Club | Management: وهنا يتم إدراك الاهتمامات وحاجات الأفراد لتحقيق علاقات طيبة مرضية، وأجواء من الصداقة والاسترخاء ورقابة الأداء. إن كل من النقاط السابقة تحدد مجموعة من الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالإنتاج في ظل نمط قيادي خاص. تؤكد نظرية الشبكة الإدارية على أهمية التدريب والتطوير (التنمية) Development & Training وتستخدم بشكل واسع لمعرفة نمط القيادة لدى الأفراد، ثم وضع البرامج التدريبية المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول إلى الوضع المثالي (9، 9)، أي إدارة الفريق. ولكن يبدو واضحاً أن النظرية لا تقدم فكراً جديداً بقدر ما تعرض أنماط وسلوكيات قيادية. هذا بالإضافة لضعف الأدلة حول النمط المفضل (9، 9) وهو إدارة الفريق.

(ب) ثالثاً: النظرية الموقفية

نظراً لفشل النظريات السابقة في الوصول إلى تحديد القيادة الفعالة جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب الصفات و المواقف والشخص المقاد، ومن ثم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية :

- سمات القائد

- سمات التابع

- سمات الموقف وطبيعة الحالة.

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

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

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

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

3. قوة موقع القيادة: وتتمثل في سلطة القائد ومدى تحكمه في منح المكافآت وتحديد العقوبات . إن نجاح هذا النموذج كانت إيجابية عند اختياره خاصة عند استخدام ثلاثة أصناف بدلا من ثمانية، لكن يعاب عليه صعوبة تحديد مدى جودة العلاقة بين القائد والمروؤوسين كما أن نقاط المستجيبين لهذا المقياس لم تكن ثابتة.

ب. نموذج هرزي - بلانشارد القيادي الموقفية

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

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

- التفويض

- التشارك

- العرض أو البيع

- التخاطب

ج. نموذج هاوس القيادي المحدد للمسار والهدف:

يعد هذا النموذج إحدى نماذج القيادة الموقفية والذي قدمه هاوس في صورته الأولى سنة 1971 بعد النتائج التي توصل إليها إيفانسنفي أبحاثه، والقائمة على أساس أن القائد الفعال يتحدد سلوكه من خلال تأثيره على أداء المروؤوسين بتحديد المسارات التي عن طريقها يحصلون على المكافآت المشروطة بالأداء الفعال.

ومن هنا جاءت محاولة هاوس المعتمدة على نظرية التوقع في الدافعية التي قدمها فروم، والقائمة على فكرة أساسية، هي أن القوة الكامنة الدافعة للأفراد للقيام بأعمال معينة هي دالة في توقعاتهم بأنهم سيحصلون على منافع معينة من خلال سلوكياتهم.

كما أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية المفاضلة بين البدائل والمبينة على أساس قيمة المنافع المتوقعة

منها، والمتأتية من إلحاح الحاجات غير المشبعة لديهم. وتطورت هذه النظرية فيما بعد بالاشتراك بين هاوس وثيرانس ميتشيل سنة 1974 وحسب هذه النظرية وعلى النقيض من نظرية فيدلر فإن القائد يستطيع أن يغير سلوكه حتى يتوافق مع موقف معين، كما أن فروضه النظرية مبنية بطريقة واضحة ومحددة.

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

ومن أهم أوجه القصور في نظرية هاوس بصفة عامة نجد:

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

يعود هذا النموذج لصاحبه ريدن -1967, Reddin William 197، والذي يعد تكملة لنموذج الشبكة الإدارية وتوافقا بينها وبين نموذج فيدلر في القيادة، وقد أضاف عنصرا أساسيا لها، وهو عنصر الفاعلية زيادة على العنصرين السابقين الخاصين بالاهتمام بالناتج المادي، والاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية، حيث قام باستبدال تلك المسميات بـ بعد المهام و بعد العلاقات، ويحاول هذا النموذج أن يحقق نوع من التكامل بين الموقف والنمط القيادي الموافق له والمتصف بالفاعلية.

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

(ج) رابعا: النظريات الحديثة

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

أ. القيادة التبادلية والتحويلية Transformational & Transactional Leadership:

تتطلب القيادة التبادلية التقليدية علاقة متبادلة بين القادة والمرؤوسين. في حين أن القيادة التحويلية تحدد على أساس التغيير في قيم ومعتقدات القائد واحتياجات المرؤوس القائد التبادليون

1. المكافأة المتوقعة Contingent Reward: تبادل عقود الجوائز على أساس الجهود والوعود بجوائز الأداء الجيد والاعتراف بالإنجازات.

2. الإدارة بالاستثناء (قائم فعلا) Management by Exception (active): البحث عن انحرافات في القواعد والمعايير والقيام بالأعمال التصحيحية.

3. الإدارة بالاستثناء (مؤثر فيه) Management by Exception (Passive): الإجراءات في حال عدم التقاء المعايير.

4. التساهل Laissez Faire: التنازل عن المسؤوليات وتجنب اتخاذ القرارات. القادة التحويليون

1. الكاريزما Charisma: تقديم الرؤيا، ومعنى الرسالة، غرس الكبرياء، وكسب الاحترام والثقة.

2. الإلهام Inspiration: الاتصال بالمواقف الكبيرة، واستعمال الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف الهامة بطرائق بسيطة.

3. التحفيز والتشجيع الفكري Intellectual Stimulation: ترويج الذكاء والعقلانية والحل المفيد للمشكلة.

4. الاعتبار الشخصي Individual Consideration: إعطاء الانتباه الشخصي والتعامل مع كل عامل شخصيا والتدريب والنصح.

لقد استنتج Bass على أساس نتائج بحثه أنه في العديد من المواقف (كالاستجابة للإدارة بالاستثناء) تكون القيادة التبادلية بمثابة وصفة طبية للتوسط في الجودة، وأن القيادة التحويلية تقود للأداء المتميز في المنظمات المواجهة لطلبات التجديد والتغيير.

ويقترح Bass أن يتم تعزيز القيادة التحويلية عن طريق سياسات الاستقطاب والاختيار والترقية والتدريب والتنمية، وجميعها تحقق الأداء الفعال في منظمات اليوم.

لقد بنيت أغلب بحوث القيادة التحويلية على استبيان Bass الذي تلقى بعض الانتقادات، أو القيام بالبحوث النوعية التي وصفت ببساطة القواد عن طريق المقابلات. ومن الأمثلة على ذلك ما قام به كل من "Tichy&Devanna" على مديري الإدارة العليا في الشركات الرئيسة، حيث وجد أن القواد التحويليون الفعالون يشتركون بالخصائص التالية :

1. تحديد أنفسهم كوكلاء تغيير Change Agent.
2. أنهم شجعان.
3. يتفنون بالأفراد.
4. أنهم مفادين بالقيمة .
5. أنهم متعلمين كثيرا من الحياة.
6. لديهم القدرة على التفاعل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.
7. أنهم مثاليون وغير عمليون Visionaries.

لقد بدأت البحوث التجريبية حاليا بدعم هذه الخصائص. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات الميدانية أن القواد التحويليون يعملون بشكل متكرر أكثر من التكتيكات القانونية، ويولدون مستويات عالية من التحديد والتعريف، ولديهم أداء أفضل. هذا بالإضافة إلى أن النظريات الأخرى بدأت أيضا بتوجيه الانتباه للمساعدة في فحص العملية المعقدة للقيادة.

ب. القيادة الخادمة Servant Leadership:

وهي مدخل شمولي للقيادة يشترك فيه كل من القادة والأتباع يتم من خلاله: توجيه الخدمة، والتركيز على الأصالة، والتركيز على العلاقات، والشجاعة الأخلاقية، والدافع الروحي، وتحويل التأثير، بحيث يكون كل منهما قادر على تحقيق ما يصبو إليه.

وهذا المدخل ينظر فيه القادة إلى دورهم الأساسي كمساعدين للأتباع في مهامهم من أجل تلبية احتياجاتهم وطموحناتهم واهتماماتهم الشخصية، أي أنهم يولون خدمة عالية للآخرين على مصالحهم الشخصية. ويرون أن مسؤوليتهم الرئيسية هي العناية بالموارد البشرية في المنظمة، فهم يحافظون على الموارد البشرية كونها الموارد الأكثر قيمة في المنظمة. وتسعى القيادة الخادمة باستمرار لتحويل الأتباع إلى أفراد أكثر حكمة واستقلالية، وبالطبع تكون النتيجة منظمات أكثر نجاحا. ومن أهم الخصائص التي تميز القائد الخادم عن غيره ما يلي:

1. الإصغاء الجيد Good Listening: أي القدرة على الإصغاء والاستماع لتعليقات الأتباع، فالقائد الخادم يساعد في تحديد العوامل الحاسمة لاحتياجات الأتباع في مهامهم من أجل تحقيق هذه العوامل بصورة أكثر دقة. وبدون هذا التحديد الدقيق، فإن مهمة القائد الخادم المتمثلة في قيادة الأتباع على تحقيق هذه العوامل ستكون ميؤوس منها. ويوفر الإصغاء الجيد التغذية العكسية التي يمكن استخدامها من أجل تقديم خدمة أفضل للأتباع.
2. الإقناع Persuasion: نادرا ما يستخدم القائد الخادم سلطته لتكليف الأتباع فيتنفيذ بعض الإجراءات، فهم يركزون على إقناعهم بتنفيذ النشاط الواجب القيام به. وهذا ما يجعلهم يتصرفون بشكل مناسب وبدون خلق حالة من الاستياء بينهم وبين القائد.
3. الوعي بالحدود التنظيمية Aware of Organizational Surroundings: يدرك القائد الخادم الحدود التنظيمية بشكل جيد، أي أنه يعرف العوامل التي قد تخلق حواجز في أسئلة الأتباع لمتابعة احتياجاتهم واهتماماتهم وتطلعاتهم واتخاذ الإجراءات اللازمة للتخلص من هذه الحواجز. لذا فهم يساعدوا الأتباع في التعامل مع هذه الحواجز من أجل تقديم الأفكار والمعلومات المهمة المتعلقة بالتحديات التنظيمية الهائلة.
4. التعاطف Empathy: أي التعريف الفكري بمشاعر أو أفكار أو مواقف الآخر. ويساعد التعاطف القائد الخادم على تحسين التواصل مع الأتباع عند مساعدتهم في حل المشكلات. فهو يفهم المواقف التي يجد فيها الأتباع أنفسهم، وبالتالي يكون أفضل استعدادا لمساعدتهم في تحقيق مصالحهم وتطلعاتهم واحتياجاتهم.
5. وكيل الأتباع Steward: الوكيل هو أي فرد مكلف بإدارة شؤون فرد آخر. لذا ير بالقائد الخادم نفسه مكلف بإدارة الأصول البشرية للمنظمة ومسؤولا عن مساعدة أعضاء المنظمة في زيادة إمكاناتهم. وهذا يعني أن للقائد الخادم دورا أساسيا في تحقيق النجاح التنظيمي.

لقد اكتسبت القيادة الخادمة شعبية متزايدة في العقود الأخيرة، وفكرتها ليست جديدة، فقد تم تقديم فكرة القيادة الخادمة لأول مرة من قبل مؤسس المسيحية "يسوع المسيح" وتمارسها الملوك منذ أكثر من 1000 عام. وتعزى الشعبية المتزايدة لمفهوم القيادة الخادمة إلى جاذبية المفهوم. ويعتقد علماء الإدارة أن تركيز القيادة الخادمة على التمكين والشعور المجتمعي وتقاسم السلطة يدل على أن القيادة الخادمة من المحتمل أن تكون نظرية ذات إمكانية كبيرة لتعزيز النجاح التنظيمي.

أولاً: تعريف القيادة