

الفصل الثالث

نظريات القيادة الإدارية

المحاضرة الثالثة

1- النظريات التقليدية:

مثلت النظريات التقليدية مدخلا لتحليل القيادة كظاهرة إنسانية يقوم على دراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية، وهي تضم النظريات التالية:

1-1/ نظرية الرجل العظيم:

ركزت هذه النظرية على تحليل شخصيات قادة سياسيين وعسكريين مميزين، حيث اعتبرت القائد هو إنسان عظيم، يستمد عظمته من مواهبه وقدراته الموروثة، ويتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحضى بولاء طوعي من عد معتبر من الإتياع، فالقادة ولدوا وهم يحملون صفات القيادة.¹

11-2/ نظرية السمات (الخصائصية):

جاءت هذه النظرية لتكمل السابقة فالسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها، تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال والتي من خلالها يمكن التمييز بين القادة وغير القادة² .. وبالرغم من أن هذه النظرية لم تستشر مجموعة محددة من الخصائص ترتبط بنجاح القيادة إلى أنها أشارت إلى مجموعة كبيرة من الخصائص القيادية الضرورية، حيث أشارت إلى خمسة سمات رئيسية هي الذكاء الثقة بالنفس، الإصرار، الاستقامة، الاجتماعية.³ هذه النظرية التي شكلت مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماتها يؤخذ عليها توسع قائمة السمات وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها..⁴

2- النظريات السلوكية:

وفق هذا المدخل تعتبر القيادة ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة معبرا عنه بأسلوب أو نمط القيادة وقد تضمنت هذه النظرية الأعمال البحثية الآتية:

1-1/ دراسة متشيغان:

حددت الدراسة نوعين من سلوكيات القائد هما:

- -أولا: مدراء يركزون على العمل من خلال الاهتمام المتزايد على كيفية أداء العمل وتوضيح إجراءات العمل والاهتمام بالأداء.

¹ صالح العامري واهر الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 432.

² عمر غباين مرجع سابق، ص 201.

³ بيتر ج و نورث هاوس، ص 26

⁴ صالح العامري واهر الغالي، مرجع سابق، ص، 433.

- -ثانياً: مدراء يتركز سلوكهم على الاهتمام بالعاملين من خلال الاهتمام برضا العاملين عن أعمالهم، وتطوير فرق العمل، وأولوية رفاه العاملين، وقد قادت أبحاث هذه الدراسة إلى نتيجة تتمثل في أن فعالية السلوك القيادي تفترض التركيز على العمل والعاملين معا.

2-2/ نظرية اوهايو:

حددت نمطين سلوكيين مختلفين للقادة هما:

- أولاً: الاهتمام بهيكل العمل وإجراءاته، حيث يركز القائد على تنظيم الأشياء وكيفية انجاز العمل.
- -ثانياً: الاعتبار الحساسية والشعور بالعاملين حيث يركز القائد على الثقة والصدقة ودفء العلاقة مع العاملين...⁵
- وقد توصلت النظرية إلى أن الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام بإجراءات العمل وتنظيمه وكذلك الاهتمام بالمرؤوسين.

2-3/ الشبكة الإدارية:

قامت هذه النظرية على تطوير شبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء وفق بعدين أساسيين هما:

- _ أولاً: التركيز على الإنتاج والعمل، من خلال:

- التركيز على المهام والتخطيط للعمل.
- يحدد المسؤوليات ويضع المعايير.
- مراقبة الأداء والنتائج.

- ثانياً: التركيز على الأفراد، من خلال:

- دعم المرؤوسين والثقة بهم.
- تطوير العلاقة مع المرؤوسين.
- احترام مشاعرهم وتحس احتياجاتهم.

3- النظريات الموقفية:

تعتبر النظرية الأكثر شيوعاً طورها كل من بلانكارد وهيرسي اعتماداً على نظرية Reddin ثلاثية الأبعاد وهي تستخدم على نطاق واسع في مجال التدريب والتطوير. تركز النظرية على القيادة في الموقف، ومنطقها الأساسي هو أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة، وعليه فإن القيادة الفعالة تتطلب أن يكيف القائد أسلوبه مع متطلبات الموقف.

1-3/ نظرية هيرسي وبلاتشارد:

⁵ صالح العامري واهر الغالي، مرجع سابق، ص، 436.

وتقوم هذه النظرية على بعدين للقيادة هما بعد التوجيه وبعد المساندة، حيث تقترح النظرية أن القادة ينبغي أن يغيروا درجة تركيزهم فيما يتعلق بالتوجيه والمساعدة لتلبية الحاجات المتغيرة للتابع. وهنا يكمن جوهر النظرية والذي يكمن في التوفيق بين أسلوب القائد وكفاءة الإتياع والتزامهم (مستوى التطور)، فالقائد يتعرف على حاجات الإتياع ويكيف أسلوبه لتلبيتها.⁶ ، وفهم ديناميكية نظرية الموقف من خلال بعدين هما:

(أ) أسلوب القيادة:⁷

أسلوب القيادة يعني نمط السلوك الذي من خلاله يتم التأثير في الآخرين وهو يشمل على سلوكيات التوجيه (متعلق بالعمل)، وسلوكيات الدعم والمساندة (متعلق بالعاملين)، فالسلوك التوجيهي يساعد في تحقيق الأهداف من خلال إعطاء التعليمات، تحديد الأدوار، توضيح الكيفيات، ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟....

أما السلوك المساند هدفه تحقيق الشعور بالارتياح النفسي ومع الآخرين، وهو يتمثل في الدعم الاجتماعي والعاطفي، حل المشكلات، الثناء والمشاركة في المعلومات، الإنصات، حيث يوجد 4 أساليب للقيادة هي:

- 1- الإخباري: زيادة التوجيه ونقص المساندة.
- 2- التدريبي: زيادة التوجيه وزيادة المساندة. (تحقيق الأهداف + العناية بالأفراد)
- 3- المساندة: نقص التوجيه وزيادة المساندة.
- 4- التفويضي: نقص التوجيه ونقص المساندة.

(ب) مستوى التطور: (التابعين)

يعبر مستوى التطور على درجة الكفاءة والالتزام لدى التابعين لانجاز المهمة، ويكون المستوى متطور إذا رغب المرؤوسين في العمل وواثقين منه، ويعرفون جيداً مهامهم، ويكون مستوى التطور منخفض إذ كانت مهارتهم على الأداء منخفضة، ولكنهم لديهم الدافع أو الثقة لأداء المهام، وهنا يتم تصنيف الإتياع إلى 4 مجموعات لتحديد المهام:

- المستوى1: كفاءة قليلة التزام عال: لا يعرفون كيفية الأداء لكنهم متحمسون للمهمة.
- المستوى2: كفاءة قليلة التزام قليل: بدءوا التعلم لكنهم فقدوا الدافع والحماس.
- المستوى3: كفاءة متوسطة إلى مرتفعة التزام قليل: طوروا المهارات اللازمة للعمل لكنهم غير متأكدين من قدرتهم على أداء المهمة.
- المستوى4: كفاءة مرتفعة التزام مرتفع: لديهم المهارات ولديهم الدافع للانجاز.

⁶ بيتر ج و نورث هاوس، ص 131.

⁷ بيتر ج و نورث هاوس، ص 134.

وعلى القادة أن يقوم بتشخيص مواقع التابعين على سلسلة التطور وكيفوا أساليبهم القيادية مع مستويات تطور الموظفين. الذين يتحركون إلى الإمام والوراء على سلسلة التطور (كفاءة + التزام)، ففي موقف محدد يسأل القائد:

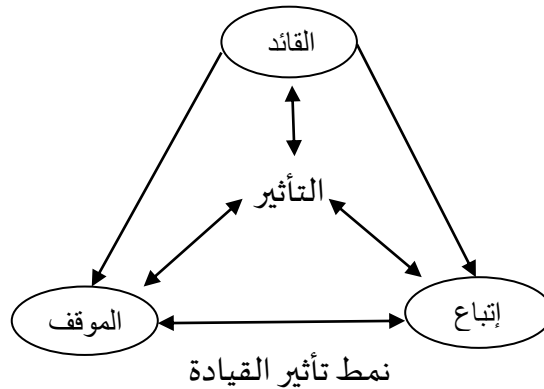
- ماهي المهمة المطلوبة؟ وما مدى تعقدها؟
- هل لديهم المهارات اللازمة للأداء؟
- هل لديهم الرغبة للإنجاز؟

2-3/ نظرية شميديت لسلوك القائد:

تقوم هذه النظرية على مصفوفة سلوكيات القائد، بين درجة حرية المرؤوسين في اتخاذ القرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد، حيث تتأثر سلوكيات القائد بخصائص المرؤوسين (درجة الاستقلالية، تحمل المسؤولية، القدرة على العمل، وخبرتهم...)، وخصائص الموقف (نوع التنظيم، طبيعة المشاكل المطروحة، وضغط الوقت...)، وخصائص القائد (نظام القيم، الثقة، الأمان...)»

3-3/ النظرية لتفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة أن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل تأثير متبادل بين ثلاثة أبعاد وهي القائد والمرؤوسين، وطبيعة الموقف. كما يظهر في الشكل الآتي:



وقد وجهت النظرية اهتمامها إلى الاختلافات بين القائد والإتباع، حيث يؤسس كل قائد مع كل تابع علاقة راسية ثنائية حيث وجد نوعين من الروابط هي⁸:

أ) مجموعة الأدوار الإضافية: أو المجموعة الداخلية والتي تم التفاوض عليها وهي تتميز بالثقة والاحترام والتأثير المتبادل والمعلومات وهي تقوم على مفاوضات مقايضة، فهم يقومون بأشياء إضافية من القائد وكذلك يعاملهم القائد، فهم أكثر اعتمادا ومشاركة وتواصلا، يتلقون المعلومات والنفوذ والرعاية وهي ذات جودة عالية.

⁸ صالح العامري واهر الغالي، مرجع سابق، ص، 438.

⁹ بيتر ج و نورث هاوس، مرجع سابق، ص 204

ب) مجموعة الأدوار المحددة: أو المجموعة الخارجية يعتمد على عقود التوظيف الرسمية،
فعلقتها مع القائد بـشكلية تعتمد على التوصيف التوظيفي في تعني الشخص الغريب فالإتباع
فاقل انسجاما مع القائد، يألون للعمل بشكل عادي ليؤدوا أعمالهم ثم ينصرفون.