

الفصل الثاني

نظريات القيادة الإدارية

المحاضرة الثانية

1- النظريات التقليدية:

مثلت النظريات التقليدية مدخلا لتحليل القيادة كظاهرة إنسانية يقوم على دراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية، وهي تظم 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 الإلتباع، فالقادة ولدوا وهم يحملون صفات القيادة.¹

1-2- 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

¹ صالح العامري وطاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 432.

² عمر غباين، مرجع سابق، ص 201.

³ بيتر ج و نورث هاوس، مرجع سابق، ص 26

⁴ صالح العامري وطاهر الغالبي، مرجع سابق، ص، 433.

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:

1-2- دراسة جامعة متشيغان:

اهتمت بدراسة سلوك القادة مع التركيز على تأثير السلوك القيادي على أداء المجموعات الصغيرة، وقد حددت الدراسة نوعين من سلوكيات القائد هما:

- -أولا: مدراء يركزون على العمل (سلوك قيادي موجه بالانتاج) من خلال الاهتمام المتزايد على كيفية أداء العمل وتوضيح إجراءات العمل والاهتمام بالأداء. وهو ينظر للعاملين على أنهم وسيلة للإنجاز
- -ثانيا: مدراء يتركز سلوكهم على الاهتمام بالعاملين (سلوك قيادي موجه بالموظف) من خلال تلبية احتياجات العاملين، والاهتمام برضاهم عن أعمالهم، وتطوير فرق العمل، وأولوية رفاه العاملين،

وقد بينت هذه الدراسة أن التوجه بالموظف والتوجه بالانتاج يمثلان نهايتان متعارضتان لسلسلة واحدة متصلة، فالقادة الذين يميلون إلى التركيز على الموظف كانوا أقل إهتماما بالانتاج والعمل، ثم تواصلت الأبحاث اللاحقة لتصل إلى نموذج جديد يتعامل مع السلوكيين القياديين على أنهما توجهان مستقلان ومنفصلان، حيث يمكن للقادة أن يركزوا على الإنتاج والموظفين في نفس الوقت⁵

وقد قادت أبحاث هذه الدراسة إلى نتيجة تتمثل في أن فعالية السلوك

القيادي تفترض التركيز على العمل والعاملين معا (الإنتاج والموظفين).

2-2- نظرية اوهايو:

ركزت الدراسة على تطوير مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ). كما ترى الدراسة عدم جدوى دراسة الظاهرة القيادية بوصفها سمات شخصية. حيث قامت بتحليل كيفية تصرف الأفراد حين يكونون قادة للمنظمات من خلال استبيانات وزعت على المرؤوسين لتحديد عدد مرات ممارسة

⁵ بيتر ج و نورث هاوس، مرجع سابق، ص 107.

أنواع معينة من السلوكيات القيادية. حيث طورت الدراسة مقياسا يضم 1800 عبارة تصف سلوك القادة، ثم حددت استبياننا ب150 بندا هو مقياس وصف سلوك القائد 12 (LBDQ12)⁶ وقد أظهرت نتائج الباحثين نموذجين نمطين عامين لسلوك القادة المدراء هما :

- أولا: سلوكيات بناء التنظيم والاهتمام بهيكله العمل وإجراءاته، حيث يركز القائد على تنظيم بيئة العمل وكيفية انجاز العمل، وتحديد المسؤوليات
- -ثانيا: السلوكيات الخاصة بالاعتبارات الحساسة المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية والشعور بالعاملين حيث يركز القائد على بناء الثقة والصدقة ودفء العلاقة مع العاملين..⁷

وتنظر الدراسة لهذين النوعين من السلوكيات القيادية على أنهما مختلفان ومستقلان، فهما سلسلتان منفصلتان ومختلفتان، حيث يمكن للقائد ان يحصل على درجات عالية في بناء التنظيم ودرجات عالية في الاعتبارات الحساسة والعكس، حيث أن الدرجة التي يحصل عليها القائد في سلوك معين ليست لها علاقة بالدرجة التي يحصل عليها نفس القائد في سلوك آخر⁸.

وقد توصلت النظرية إلى أن السلوك أو لأسلوب القيادي المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام بإجراءات العمل وتنظيمه وكذلك الاهتمام بالمرؤوسين.

3-2- الشبكة الإدارية:

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

- _أولا: التركيز على الإنتاج والعمل، من خلال:
 - التركيز على المهام والتخطيط للعمل.
 - يحدد المسؤوليات ويضع المعايير.
 - مراقبة الأداء والنتائج.
 - ثانيا: التركيز على الأفراد، من خلال:
 - دعم المرؤوسين والثقة بهم.
 - تطوير العلاقة مع المرؤوسين.
 - احترام مشاعرهم وتحس احتياجاتهم.
- 3- النظريات الموقفية:

⁶ بيتر ج و نورث هاوس، مرجع سابق، ص 106.

⁷ صالح محسن العامري وظاهر الغالبي، مرجع سابق، ص، 436.

⁸ بيتر ج و نورث هاوس، مرجع سابق، ص 107.

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:

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.⁹ ، وفهم ديناميكية نظرية الموقف يتم من خلال بعدين هما:

أولاً: أسلوب القيادة:¹⁰

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.

ثانياً: مس توى التطور: (التابعين)

⁹ بيتر ج و نورث هاوس، ص 131.

¹⁰ بيتر ج و نورث هاوس، ص 134.

يعبر مستوى التطور على درجة الكفاءة والالتزام لدى التابعين لانجاز المهمة، ويكون المستوى متطور إذا رغب المرؤوسين في العمل وواثقين منه، ويعرفون جيدا 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: المرؤوسون 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: الأتياع طوروا المهارات اللازمة للعمل لكنهم غير متأكدين من قدرتهم على أداء المهمة.

-المستوى4: كفاءة مرتفعة التزام مرتفع: المرؤوسون لديهم المهارات ولديهم الدافع للانجاز.

وعلى القادة أن يقوم بتشخيص مواقع التابعين على سلسلة التطور ويكيفوا 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؟

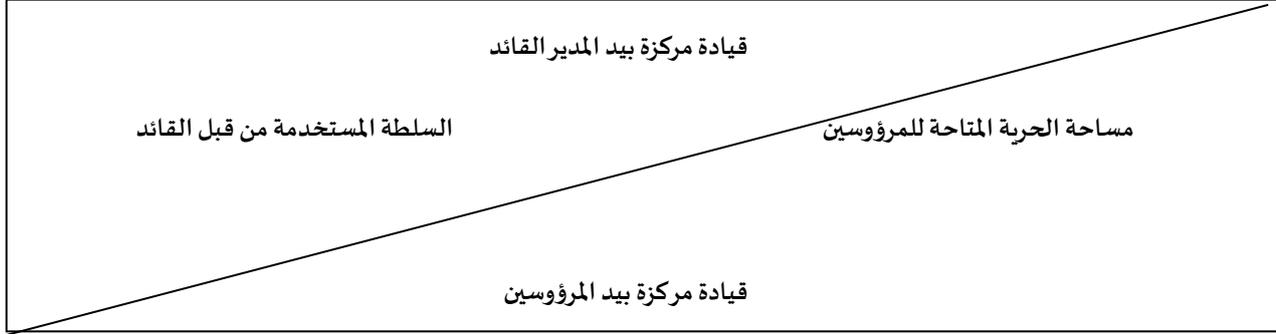
- هل لديهم المهارات اللازمة للأداء؟

- هل لديهم الرغبة للانجاز؟

2-3- نظرية شميدت SCHMIDT و TENNENBOUM لسلوك القائد:

تقوم هذه النظرية على مصفوفة سلوكيات مختلفة للقائد، وفق تأثيره بخصائص الموقف وخصائص المرؤوسين إضافة إلى خصائصه كمدیر قائد.

وتمثل المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في اتخاذ القرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد، وذلك استنادا إلى خصائص الموقف الذي يعتمد فيه القرار، حيث تظهر عدة سلوكيات قيادية وفق الشكل الآتي:



حيث تتأثر سلوكيات القائد بالخصائص الآتية:¹¹

- خصائص المرؤوسين المؤثرة: (درجة الاستقلالية، تحمل المسؤولية، القدرة على العمل في بيئة عدم التأكد، وخبرتهم..)،
- خصائص الموقف (نوع التنظيم، طبيعة المشاكل المطروحة، فعالية المجموعات وضغط الوقت...)،
- خصائص القائد (نظام القيم، الثقة، الشعور لأمان...)

3-3- النظرية التفاعلية:

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:

¹¹ صالح العامري وطاهر الغالبي، مرجع سابق، ص، 438.

