

الفصل الرابع

التوجهات المعاصرة في القيادة الإدارية

المحاضرة الرابعة

1- نظرية التفاعل مع القائد

تستند النظرية على فكرة ان القيادة تركز على التفاعل بين القائد والأتباع، وأن العلاقة بينهما هي نقطة الإرتكاز في العملية القيادية. فالدراسات الأولى التي تناولت النظرية في عام 1975، ركز الباحثون فيها على طبيعة العلاقة الرأسية والثنائية التي يؤسسها القادة مع كل تابع من الأتباع (الإرتباط الثنائي الرأسي)، وكل علاقة تعد خاصة ولها خصائصها الفريدة.

وقد وجهت الادراسات الأولى اهتمامها إلى الاختلافات بين القائد والإتباع، حيث يؤسس كل قائد مع كل تابع علاقة راسية ثنائية ينتج عنها تشكل نوعين من الروابط هي¹:

أولاً: 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 اعتماداً ومشاركة وتوصلاً، يتلقون المعلومات والنفوذ والرعاية وهي ذات جودة عالية.

ثانياً: مجموعة الأدوار المحددة: أو المجموعة الخارجية يعتمد على عقود التوظيف الرسمية، فعلاقتها مع القائد بشكلية تعتمد على التوصيف التوظيفي في تعني الشخص الغريب فالإتباع فاقل انسجاماً مع القائد، يألون للعمل بشكل عادي ليؤدوا أعمالهم ثم ينصرفون.

أما الدراسات التالية في عام 1995 ركزت على علاقة التفاعل بين القائد والعضو والفاعلية التنظيمية حيث تم التركيز على النتائج الإيجابية للتفاعل بين القادة والأتباع والموعات والمنظمة. فقد بينت الدراسة أن التفاعل المرتفع الإيجابي بين العضو القائد ينتج عنه الآتي:

- إنخفاض التسرب الوظيفي
- مستوى أداء ايجابي
- زيادة الترقيات
- زيادة اهتمام القائد بالأفراد
- مشاركة أكبر من المرؤوسين
- تطور مهني أسرع

أما الدراسات المتأخرة 2009 تناولت دور التمكين في التأثير على العلاقة بين القائد والعضو فيما يتعلق بمخرجات العمل (الرضا، التسرب، الأداء...) فقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير بسيط على هذه المخرجات.

¹ بيتر ج ونورث هاوس، مرجع سابق، ص 204

وفهم هذه النظرية يتم من خلال طريقتين الأولى وصفية والثانية توجيهية.

2- نظرية القيادة التبادلية²

يستند مفهوم القيادة التبادلية على فكرة بناء العلاقة بين القائد والإتباع على أساس المكافأة والعقاب مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاجية، وهذا النمط على قيام القائد بتوجيه العاملين مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا كان الأداء جيدا، كما أن هذا النمط المناسب للبيئات المستقرة.³

إن قيام المدير القائد بتحفيز العاملين لانجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات هذا الانجاز وتوفير مقابلا لمبادلة جهودهم الذي يبذلونها، هذه المبادلة في العمل والجهد من اجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرية المبادلة.

والقيادة التبادلية هي قيادة تركز على توجيه وحشد جهود الإتباع من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل التنظيمي وكذلك عبر ممارسة التأثير القيادي المتضمن الأتي:

- توضيح ادوار المرؤوسين، ومتطلبات المهام ووضع السياق التنظيمي المناسب.
- تقديم التحفيز المطلوب والعناية ببناء علاقات تعاون مع المرؤوسين.
- القدرة على إرضاء العاملين كمدخل لرفع مستوى الإنتاجية.
- تشجيع قيم التسامح والتفهم وتبني منهج وسطي عادل في التعامل مع المرؤوسين.
- تعتمد المظاهر غير الشخصية في القيادة مثل المخطط والموازنات

3- القيادة التحويلية

نظرية القيادة التحويلية قدمها بيرنز James Burns وكان لها أثر كبير في طرح العديد من النماذج والنظريات القيادية التي جاءت بعدها⁴. وهي تقوم على فكرة تحقيق نتائج ابعدها مما كان متصورا وابعدها مما كان متوقعا، وهي التي بإمكانها إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤوس والأهداف، وذلك اعتمادا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة البنائية، أي إحداث تحويل من خلال برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل، فالقائد التحويلي صاحب رؤية مستقبلية خاصة، ويتمتع بالخصائص الآتية:

- يستطيع ان يغير الأنظمة التي ليس لها روح ولا رؤية ولاحلم.⁵
- أهدافه عالية ومعايير مرتفعة.
- ثقة عالية وإحساس عالي بالذات.

² صالح العامري وطاهر الغالي، مرجع سابق، ص 433.

³ بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 473.

⁴ هدى الاعلني، لقيادة التحويلية، مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2013، ص24.

⁵ كمال الدين علي بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2017، ص 62.

- له حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح
 - يثير المشاعر وحلوله جذرية مبتكرة.
 - له شخصية كاريزمية جذابة موجهة نحو المجموعة.⁶
- والقيادة التحويلية هي قيادة إلهامية تعمل على تأثير البالغ في المرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة.⁷ وهذا الأسلوب القيادي يتميز بالخصائص الآتية:

- قدرات خاصة في إحداث التغيير وتحقيق الإبداع.
- تشجيع الإبداع على الإبداع ومناقشة الأوضاع الراهنة.
- قيادة التغيير في توجهات المنظمة وهيكلها وثقافتها.

4- القيادة المرتكزة على المبادئ الأخلاقية: عناصرها وأنماطها وأدوات التأثير

تركز النظرية على مكارم الأخلاق كأساس بناء الشخصية القيادية، وان أساليب التأثير على الآخرين تكون محدودة الفعالية في غياب مرتكز أخلاقي من أهم عناصره،⁸

أولاً: النزاهة: والوفاء بالعهد وملتزمات العمل.

ثانياً: النصح الشعوري: عرفته مجلة " كلية التجارة، هارفارد"، بأنه التوازن (الداخلي بين الشجاعة والتروي)، فالقائد إذا لم يكتمل نضجه الداخلي أو افتقد قوته الداخلية الشعورية لجأ إلى قوة منصبه وسلطته وصلاحيته و أتقدميته ومحيطه الاجتماعي. فالشجاعة تركز على الأهداف والنتائج، أما التروي يركز على الرعاية للأفراد:

ثالثاً: عقلية الوفرة: اعتقاد القائد بوجود الكثير من المزايا والمنافع والمكاسب تسع الجميع ونؤدي إلى مشاركة التقدير والمسؤولية، وفتح مجال أمام خيارات أخرى ونظرية القيادة الأخلاقية تميز بين ثلاثة أنماط قيادية هي:

1) تأثير المثل العليا عن طريق الرؤية.

2) تأثير العلاقات الدافئة عن طريق الشعور.

3) تأثير النصح والتوجيه عن طريق السمع.

هذه الأنماط القيادية يمكن أن تستخدم العديد من وسائل التأثير:

- الكلمة الطيبة.
- الصبر في معاملة الآخرين بحكمة ومودة.
- فرق بين السلوك والأداء دون مقارنات أو أحكام سابقة.
- قدم خدماتك وأحب الخير لهم وأثارهم.
- احرص على الوفاء بالعهد.

⁶ ستيفن ركوبي، القيادة المرتكزة على المبادئ، مكتبة جرير، 2005، ص60.

⁷ صالح العامري وطاهر الغالي، مرجع سابق، ص، 447.

⁸ سيد الهواري، القادة صناع التغيير، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005، ص79

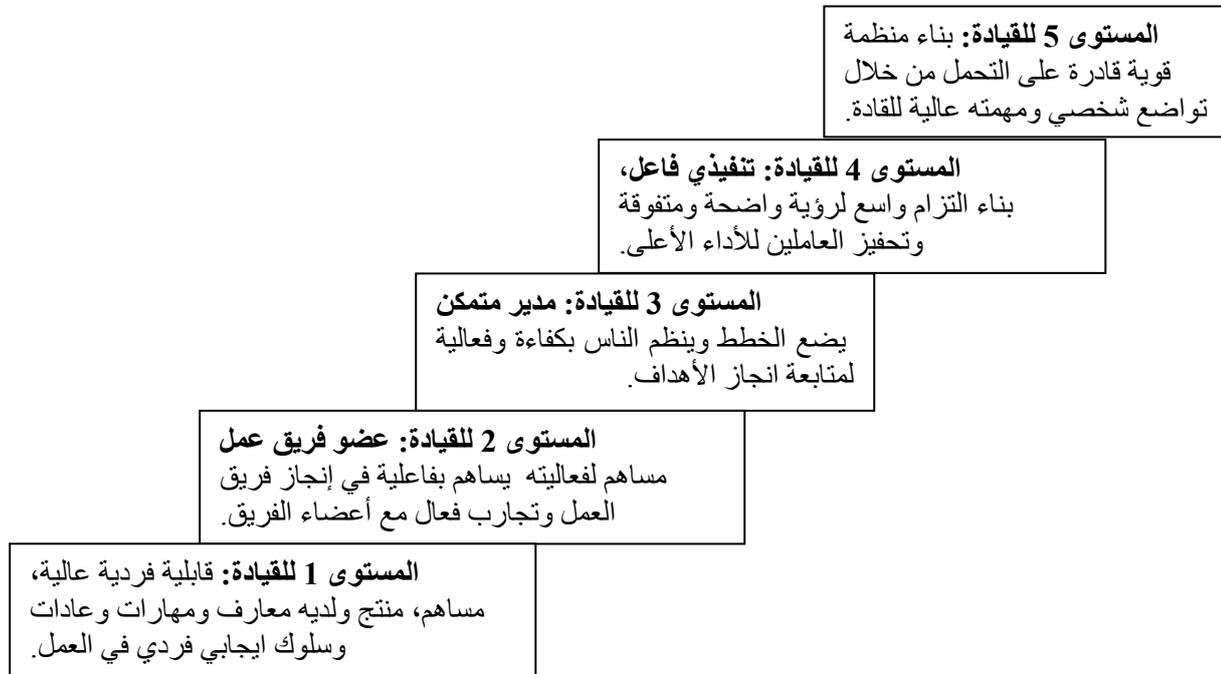
- احترام الآخرين.
- اعترف بأخطائك واعتذر.
- لا للمشاحنات والجدال حول الفوارق.
- حقق تفويضاً فعالاً.
- أشركهم في مشاريعك الهامة.
- درهم على قانون الحصاد. (فحصاد النتائج لا يكون إلا من خلال بذر البذور مع بذل الجهد في رعاية الزرع حتى النضج، ومن ثم الحصاد، أي عدم الاستعجال في جني النتائج قبل أوانها)

5- القيادة في بيئة العمل الجديدة:

إن التحولات التي عرفتها بيئة العمل الجديدة غيرت من مفهوم القيادة، فالتجارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، والتنوع في بيئة الأعمال غيرت من إطار التفكير حول الممارسات القيادية، والتي منها:

1-5- المستوى 5 للقيادة:

تركز هذه النظرية حول إمكانية الشركات الجيدة الى شركات رائدة ومميزة، حيث تصل الممارسات القيادة المستوى 5 كأعلى مستوى في هرم قابليات المدراء للتحويل إلى مستوى أعلى كما هو موضح في الشكل الآتي: ⁹



⁹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص، 87

2-5- القيادة الخدمانية الداعمة:

هي قيادة تعمل على انجاز حاجات وأهداف العاملين للوصول إلى الأهداف المنظمة وتحقيق رسالتها حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب، بحيث تكون المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين المرؤوسين والمنظمة وهي تنطلق من مستويين هما:

● **المستوى 1:** انجاز الأهداف وحاجات المرؤوسين من اجل هدف اكبر هو تحقيق رسالة المنظمة.

● **المستوى 2:** إعطاء معنى للأفكار والمعلومات والقوة (السلطة) والانجاز. من خلال تشجيع الأفكار وتقاسم السلطة وحثهم على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.¹⁰

3-5- القيادة النسائية:

تشير الدراسات الحديثة في مجال الإدارة إلى وجود خصوصيات تميز القيادة النسائية على مستوى الأداء والتحفيز والاتصال، وذلك من سياق خاص عرف بالقيادة التفاعلية ومضمونه أن القائد يفضل العمل التعاوني والتأثير من خلال العلاقات وليس بقوة المنصب أو السلطة الرسمية.¹¹ كما أشارت الدراسات إلى وجود مجموعة من السمات تميز القيادة النسائية منها:

- تمارس النساء المهارات الابتكارية والإبداعية بسهولة أكبر من الرجال.
- التصميم والالتزام الذاتي، والحساسية المفرطة تجاه ثقة الآخرين بهن بصورة أكثر من الرجال.
- التفهم الجيد للمواقف والاعتماد على الحدس الفطري أكثر مما يفعله الرجال.
- تركيز النساء على إثراء وتطوير الآخرين تعكس الرجال ولا تركز على السلطة والقوة والنفوذ.
- تمثل مصدر مهمل غير مستغل من المواهب في مجال القيادة.
- تستطيع النساء تنمية وتطوير العلاقات بسهولة أكثر.¹²

¹⁰ صالح العامري وطاهر الغالبي، مرجع سابق، ص، 499.

¹¹ المرجع السابق، ص، 447.

¹² توم، ر بيتز، القيادة بين الخيال والابداع، مرجع سابق، ص60.