

مشاركة بمدخلة للملتقى الوطني حول القيادة والإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية تحديد الأولويات والمخطط المؤسسي، المنظم من طرف جامعة محمد بوضياف المسيلة، والمنعقد يوم 5 ديسمبر 2022.

*الأستاذة الدكتورة:رحالي حجيلة

*التخصص: علم الاجتماع/ تنظيم وعمل

*الدرجة العلمية: دكتوراه علوم

*الرتبة: أستاذة التعليم العالي

*مؤسسة الانتماء: المركز الجامعي مرسلي عبد الله-

*الهاتف:0552996827

*البريد الإلكتروني: rahalisamira42@gmail.com

*المحور: الأول/ الإطار المفاهيمي للقيادة.

*العنوان: ماهية القيادة.

ملخص:

من وجهة نظر تنظيمية، فإن القيادة⁽¹⁾ تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة. وتركز القيادة على العنصر البشري، وترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين، وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم. وفي فترة مدرسة الإدارة العلمية ركز المسؤولون انتباههم على الظروف المادية للإنتاج وإهمال الجانب الإنساني للتنظيم، وكانت النتيجة انخفاض الإنتاجية، وانخفاض معنويات الأفراد وأصبح العاملون أكثر ابتعادا عن الولاء التنظيمي، أما في فترة مدرسة العلاقات الإنسانية فقد تركز الانتباه على أهمية الحفز وأهمية كل من الفرد والجماعة في نجاح المنظمة، وهذا أدى إلى الاعتراف بفعالية القيادة كعامل مهم في فعالية المنظمة، فالمسؤول من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع وحفز المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنشأة، لذا تهدف مداخلتنا لتعرف على ماهية القيادة.

*الكلمات المفتاحية: القيادة

(1) للمزيد عن القيادة يمكن العودة إلى الكتب التالية:

- عبد الحليم محمود السيد، وآخرون، علم النفس الاجتماعي المعاصر، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص ص 181-237.

- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 335-362.

- محمود إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص ص 221-353.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص ص 419-432.

مقدمة:

لقد ذهب العديد من الإداريين والباحثين إلى اعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية، تتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على قدرات القائد وخصائصه وإمكانياته في توجيه العمل ورعاية العاملين، فالقائد -كما يراه الباحثون- هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تقديم العون والمساعدة للعاملين معه، وبكلمة أخرى، إن القائد أو القيادة تعني وجود علاقة مباشرة بين شخص يوجه (هو القائد) وآخرين (هم المرؤوسين) يقبلون بشكل طواعي التوجيه من أجل بلوغ أغراض معينة.

إن موضوع القيادة لم يصبح مجال دراسة علمية إلا في بداية القرن العشرين، عندما حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين وقيامهم بإجراء العديد من الأبحاث والدراسات في ميدان الإدارة بشكل عام وميدان القيادة بشكل خاص لترابط الميدانين ترابطاً وثيقاً، ونظراً لأهمية القيادة، وما تتضمنه من عمليات معقدة ومتشابكة، فسنعوم بالتطرق إلى نقاط أساسية تتمثل في:

أولاً- مفهوم القيادة:

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة، فلا تزال القيادة لغزاً محيراً وموضوعاً غامضاً، ولم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، ولا حتى على أهمية عملية القيادة، ويمكن القول بوجود تعاريف لعدد من الكتاب، وسنتطرق إلى بعض التعاريف فقط، لأنه لا يمكن حصرها جميعاً.

فيعرفها **العميان محمد سليمان** بأنها "عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة"⁽¹⁾.

أما **حنفي عبد الغفار وأبو قحف عبد السلام وبلال محمد** فيعتبرون أن القيادة هي "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"⁽²⁾.

أما **العمرى خالد** فيضع تعريفاً شاملاً للقيادة بأنها "القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد. وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات، وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل"⁽³⁾.

(1) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص15.

(2) عبد الغفار حنفي، وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، ط1، 2002، ص60.

(3) خالد العمرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التقليدية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص60.

نلاحظ من التعريفات السابقة أنها أكدت على أن القيادة هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد، للقيام بعملهم، وتعظيم الروح المعنوية، وبناء الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

ومن خلال ما تقدم يتبين لنا أن القيادة عبارة عن عملية تأثير الرئيس على المرؤوسين، وتوجيه جهودهم وسلوكهم بأسلوب معين، والموازنة بين الدوافع وحاجاتهم، وحفزهم عن العمل، يتسنى من خلاله قيامهم بأداء النشاط التعاوني في سبيل تحقيق أهداف محددة بكفاءة عالية وفاعلية.

ثانياً- نظريات القيادة:

حاول ولا يزال يحاول الكتاب والباحثون منذ أمد بعيد تفسير وشرح ظاهرة القيادة، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفاعلية القيادة، واستخدمت هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة (النتائج والآثار المترتبة على تأثير الرئيس على سلوك المرؤوسين) وأهمها: الأداء والإنتاجية والرضا عن العمل، وإشباع حاجات ومشاعر الأفراد ورفع روحهم المعنوية، يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي⁽¹⁾: نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية.

1. نظرية السمات:

بدأت هذه النظرية مع بداية القرن الحالي إلا وهو القرن الواحد والعشرون ، واهتمت الدراسات بالقائد نفسه، وهي تقترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، وتركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات، وأتباع هذه النظرية يفترضون أن الإنسان يولد قائداً. وقد تعددت وتنوعت كثيراً السمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة. ومن بين هذه السمات ما يتعلق بالبنية الجسدية، ومنها ما يتعلق بالشخصية، وهناك خصائص عقلية، وبعضها يتعلق بالأنشطة والنضج العاطفي، ومن بين هذه السمات، القوة البدنية، طول القامة، الذكاء، حب السيطرة، الثقة بالنفس، الحيوية، النشاط، النضج العاطفي، الدافعية العالية للإنجاز، البصيرة النافذة، المبادرة، إنكار الذات، الجسم وغيرها. ولكن هذه النظرية لم تصمد طويلاً أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها.

2. النظرية السلوكية:

إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء السلوكيين إلى تركيز اهتمامهم على السلوك الواقعي للقائد. " ماذا يفعل القائد؟ وكيف يتصرف؟ " إن الأساس الذي أسند إليه مدخل "الأسلوب

(1) - للمزيد من الشرح والتفصيل والمعلومات يمكن العودة إلى المراجع التالية:

-رونا لدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، الأردن، 1999، ص ص 409- 444.

-سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1999، ص ص 279- 282.

- محمود حافظ الحجازي، المنظمات العامة البناء العمليات والنمط الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص ص 214- 216.

- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 253- 284.

القيادي" هو الاعتقاد بأن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً خاصاً لقيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهدافاً معينة تؤدي إلى إنتاجية ومعنوية عاليتين - ولذلك فقد ركزت النظريات السلوكية، على نقيض نظرية السمات - على فاعلية القائد، وليس على ظهور شخص كقائد.

3. النظرية الموقفية:

لقد أدركت النظرية الموقفية لتحليل القيادة أهمية العلاقات بين القائد والمرؤوسين والموقف، فإن الأسلوب القيادي الأكثر تأثيراً يعتمد على طبيعة الموقف وخصائص أفراد الجماعة، وقدرات القائد، وتفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب أفضل للقيادة المؤثر، وتؤكد تأثير جميع الظروف التي يجب على القائد أن يؤدي مهمته من خلالها، " وبما أن الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية يتباين تبعاً للموقف فإن على القائد أن يكيف سلوكه مع الموقف أو أن يكون قادراً على تعديل خصائص الموقف ليكون مناسباً مع أسلوبه القيادي "(1).

ثالثاً - المهام والمهارات الأساسية للقيادة:

1- مهام القيادة:

تحمل القيادة على عاتقها مجموعة من المهام أهمها(2):

أ. تعريف العمال بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتوضيح السياسات والبرامج التي تتخذها للتطبيق.
ب. توضيح دور كل عامل في سبيل تحقيق تلك الأهداف، والتأكيد على حتمية التعاون والتكامل بين الرئيس والمرؤوس.

ت. إقناع العمال بالتوافق والتجانس بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم العامة، وأن السبيل الأمثل لتحقيق رغباتهم في النجاح والتقدم هو بالعمل على انجاز النتائج التي قام التنظيم من أجل الوصول إليها.
ث. توفير الإرشاد والتوجيه للعمال في أدائهم لأعمالهم وتبصيرهم بأفضل طرق للوفاء بواجباتهم، وتدريبهم بشكل يجنبهم الخطأ.

ج. الإسهام في حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص من الصعوبات التي تحد من كفاءتهم وتعطل الاستفادة من طاقاتهم في العمل.

ح. تقييم أداء العمال والحكم على مدى نجاحهم في تحقيق المهام والواجبات المسندة إليهم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمكافأتهم أو عقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك في العمل.

2- المهارات الأساسية للقيادة:

لا بد للقائد أو المسؤول أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده على أداء مهام عمله، وفيما يلي بيان لهذه

المهارات: (مهارات فنية، إنسانية، فكرية، تنظيمية). (3)

(1) Lcostely (D). Tad (R), **Human relations in organisation**, Ed St Paule, West Pulelishing Co, New York, 2nd, 1983, P 267.

(2) عبد العزيز خواجه، علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 49.

(3) لمزيد من التفاصيل يمكن العودة إلى المراجع التالية:

- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000، ص 161.

- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري، دار المريخ، الرياض، 2002، ص ص 30 - 32.

أ- **المهارات الفنية:** وهي قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك هي القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، وتزويد العاملين على ممارسة المسائل الفنية المتعلقة بالعمل.

أي بصفة عامة هذا النوع من المهارات يرتبط في أساسه بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات ... الخاصة لإنجاز العمل.

ب- **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن القائد من القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

أي بصفة عامة، هذا النوع من المهارات المطلوبة لدى القائد، تتضمن كل ما يربط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، تحفيزهم وتشجيعهم على الانجاز الجيد، المحافظة على مصالحهم، وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والمنظمة لأن التفاعل الايجابي مع الناس مطلوب.

ج- **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد أو المسؤول بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لقبول أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الايجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات. أي بصفة عامة، هي التفكير الشامل والقدرة على تحليل الأمور وفهمها وربطها ببعضها في صورة علاقات منظمة.

د- **المهارات التنظيمية:** وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة، والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح، وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وكذلك فهم البيئة المحيطة، وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها تتأثر بها، كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها...

والهدف العام من هذه المهارات المطلوبة للقائد أو المسؤول تكمن في بلوغ وتحقيق أهداف العمل، ورفع الإنتاجية، والأداء، وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي، وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية تنظيمية دائمة.

رابعا- أنماط القيادة:

أظهرت منذ البداية مختلف العلوم اهتماما كبيرا بموضوع أنماط القيادة وأساليبها، فالنظريات والبحوث في هذا المجال ليس بالقليلة ومن الملفت للنظر وجود الاستمرارية والانسجام بين النظريات المختلفة، فهي تبنى فوق إنجازات بعضها البعض، فالنظريات تركز على النظريات السابقة لها وتوسع في دراستها أو تستخدمها بطرائق جديدة.

وأهم النماذج لأساليب وأنماط القيادة المستخدمة من مختلف النظريات تتمثل فيما يلي:

1- من النظرية السلوكية:

تتضمن الأساليب التالية للقيادة:

- أ- نموذج كيرت لوين (دراسة إيو).
ب- نموذج البعدين (دراسة أوهايو).
ج- نموذج دراسة (جامعة متشيغان).
د- نموذج ليكرت (أنماط القيادة الأربعة).
هـ- نموذج لبليك وموتون (الشبكة الإدارية).
و- نموذج تانتبوم وشميت (نموذج الخط المستمر).
ز- نموذج ريدين (نموذج الأبعاد الثلاثة).

2- من النظرية الموقفية:

تحتوي على الأساليب التالية للقيادة:

- أ- نموذج فيدلر.
ب- نموذج روبرت هاوس (نموذج الهدف - المسار).
ج- نموذج هيرسي - بلاتشارد⁽¹⁾.
• نموذج البعدين (دراسة أوهايو):

يطلق على هذا النموذج اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة، حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة جدا بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما⁽²⁾:

✓ هيكلية المهام: ويقصد به تحديد الأدوار بين القادة والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه، و الرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

(1) لأكثر معلومات وتفاصيل عد إلى ما يلي:

- طارق المجذوب، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية، بيروت، 2000، ص ص 493-494.

- أحمد عبد اللطيف أحمد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2001، ص 302.

- علي سيد محمد رضا، عاطف عدلي العبد عبيد، إدارة المؤسسات الإعلامية الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص ص 61-63.

- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العلمية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 522.

(2) عبد الله بلقاسم المعرفي، عباس عبد مهدي، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قا يونس، بنغازي، 1996، ص 222.

✓ الاهتمام بمشاعر الآخرين: يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين: هابط وصاعد.
وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليس متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما في نفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

• نموذج دراسات جامعة ميتشيغان:

بدأ الباحثون في جامعة ميتشيغان الأمريكية دراساتهم لظاهرة القيادة في نهاية الأربعينيات، وفي ضوء المقابلات المكثفة والمتعمقة التي تم إجراؤها مع عينات من المديرين والعاملين، فقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين أساسيين من سلوك القادة هما⁽¹⁾:

✓ القائد الموجه بالوظيفة: ويعكس ذلك سلوك القائد الذي يعطي اهتماما كبيرا للوظيفة وإجراءات العمل المتعلقة بها ومن ثم التركيز على الانتاجية ومحدداتها وأساليب تحسينها.

✓ القائد الموجه بالعاملين: ويتمثل ذلك في السلوك القيادي الذي يركز على تماسك جماعة العمل والتأكد من رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها. وهو ما يعني أن مجال الاهتمام الرئيسي لسلوك القائد إنما يكمن في تحقيق رفاهية العاملين.

ومن الملاحظ أن دراسات جامعة ميتشيغان قد افترضت أن نمطي القيادة يمثلان أطراف خط واحد، وعلى الرغم من أن ذلك قد يقود إلى الاستنتاج بأن القادة قد ينصب اهتمامهم الرئيسي على الوظيفة أو على العاملين أو مزيج منهما، إلا أن التحليل قد اقتصر على هذين النموذجين باعتبارهما متضادين، ويزعم أصحاب هذه المدرسة في تحليل أنماط السلوك القيادي أن القائد الموجه بالعاملين يميل إلى أن يكون أكثر فاعلية، حيث يشارك المساعدين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتشجيع الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم، مما يؤدي في النهاية إلى جعل الوظيفة أكثر جاذبية ومن ثم يزداد رضاهم عنها وإنتاجيتهم فيها.

• نموذج ليكرت (وأنماط القيادة الأربعة):

توصل رنسيس ليكرت إلى أربعة أساليب للقيادة هي⁽²⁾:

✓ ديكتاتوري استغلالي: القائد في هذا النظام هو قائد تسلطي جدا ويحاول أن يستغل مرؤوسيه، وثقته ضعيفة في مرؤوسيه، ويدفعهم للعمل من خلال التهديد والخوف والعقاب ويتخذ كل القرارات دون الرجوع إلى مرؤوسيه.

✓ ديكتاتوري لطيف المعاملة: القائد في هذا النظام ديكتاتور تسلطي أيضا لكن بطريقة أبوية، يلجأ إلى استخدام الحوافز الإيجابية وبعض التخويف والتهديد بالعقاب لدفع المرؤوسين للعمل، ونجد أن المرؤوسين يعملون بحذر وخوف ويبحث أحيانا عن بعض الأفكار لديهم قبل اتخاذ القرار كما يسمح لهم باتخاذ بعض القرارات البسيطة مع فرض الرقابة الحازمة ولا يشعر المرؤوسون بأنهم أحرار في مناقشة أمور الوظيفة مع قائدهم.

(1) عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2000، ص 98.

(2) Rensis (L), *New patterns of Management*, Ed M c Graw Hill Book Company Inc, New York, 1961, P 107.

✓ ديمقراطي استشاري: يستخدم القائد الأسلوب الاستشاري ويثق في مرؤوسيه بدرجة محدودة ويطلب منهم وجهات نظرهم كنوع من المشاركة ولكنه يحتفظ بحقه في اتخاذ القرارات الهامة، إلا أن بعض القرارات يتم اتخاذها في المستويات الدنيا، وهناك نظام للاتصال ذو اتجاهين، ويستخدم غالبا الحوافز الإيجابية ونادرا الحوافز السلبية، ويفوز قدرا كبيرا من السلطات.

✓ ديمقراطي بالمشاركة: يستخدم القائد الأسلوب الديمقراطي بالمشاركة فيصدر التوجيهات الى المرؤوسين، ولكنهم يسمح لهم بالمشاركة الكاملة والقرار بالإجماع أو الأغلبية، في هذه الحالة نجد أن هناك ثقة كاملة في المرؤوسين ويعمل في بيئة تتصف بالثقة المتبادلة، ويعطي الحوافز الإيجابية بقدر مساهمة وتعاون المجموعة في مجالات مثل وضع الأهداف وتقييم التقدم في العمل نحو هذه الأهداف ويشجع الاتصالات. ويرى أصحاب هذا الأسلوب أن النظام الديمقراطي بالمشاركة هو أحسن النماذج جميعا وأنسبها للتطوير من حيث زيادة كفاءة وفعالية أداء المنظمة، وبالتالي يجب العمل على تحريك المنظمة من وضعها الحالي للتسيير في اتجاه هذا النظام.

• نموذج لبليك وموتون (الشبكة الإدارية):

قام لبليك وموتون بتصميم شبكة إدارية لتغيير أنماط السلوك والقيادة والممارسة لتسيير العلاقات في المنظمة، وتقوم الشبكة الإدارية لبليك وموتون على بعدين من السلوك القيادي حيث يرمز المحور الرأسي للاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي للاهتمام بالإنتاج. والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات أفقية وتسعة مربعات رأسية حيث يعبر الرقم (9) على أعلى درجة من السلوك والرقم (1) على أقل درجة من السلوك (منخفض)، وقد حدد لبليك وموتون خمسة أنماط أساسية للقيادة وهي⁽¹⁾:

- ✓ النمط (1.1): نجد أن القائد لا يهتم إلا قليلا بكل الأفراد والإنتاج. فهو بذلك قائد تسييري أو منسحب .
- ✓ النمط (9.1): نجد أن القائد لا يهتم كثيرا بالإنتاج ويركز اهتمامه على الأفراد. فهو بذلك قائد اجتماعي او انساني .
- ✓ النمط (1.9): نجد أن القائد يوجه اهتمامه إلى الإنتاج ويقل اهتمامه بالأفراد. فهو بذلك قائد مهتم بالإنتاج.
- ✓ النمط (5.5): يتساوى اهتمام القائد بالإنتاج مع اهتمامه بالأفراد لذلك فهو قائد يهتم بالأمور الوسطى، فهو بذلك قائد معتدل أو الوسط.
- ✓ النمط (9.9): يوجه القائد اهتمامه إلى الإنتاج بشكل كبير كما يوجه اهتمامه بالأفراد والنواحي الإنسانية والسلوكية بشكل كبير أيضا، ويطلق على هذا القائد مسؤول الفريق، فهو بذلك قائد مثالي ومشارك.

أو بالتفصيل أكثر نلاحظ أن:

■ النمط (1.9) // قيادة سلطة الخضوع: وهو نمط يهتم أساسا بالعمل، له نتائج عملية فعالة في أمور تحسين ظروف العمل، لا يكاد يظهر فيه الاهتمام بعنصر العلاقات الإنسانية إلا بشكل ضئيل جدا، يتمثل دور القائد فيه تخطيط وإدارة ومراقبة أعضاء جماعته ومساعدته، تتم من خلاله عملية مراقبة الإنتاج، بالحرص الشديد

⁽¹⁾Blak (R), Moton (J.S), *The managerial grid*, Ed Culpublishing Co, Boston, 1964, PP 10-12.

الذي يوليه القائد لمتطلبات العمل، فالعامل في هذا النمط مطالب بالتكيف مع العمل ومتطلباته، ولا يظهر الاهتمام به إلا باعتباره كوسيلة إنتاجية.

■ النمط (9.1)/ قيادة النادي: وهو نمط يهتم أساسا بالعمال وتقوية العلاقات الجيدة بينهم، وعلى حل الصراعات وخلق جو تنظيمي مريح دون الاهتمام كثيرا بالعمل والإنتاج، فالقائد مطالب بعدم الضغط على أعضاء جماعته باتجاه الإنتاج وإنما ينتظر (القائد) منهم أن يعملوا لتفادي الوقوع في المشاكل ويكون جهودهم تعبيرا منهم على ولائهم له.

■ النمط (1.1) / القيادة الانهزامية: وهو نمط لا يمنح اهتماما كبيرا للعمل والعمال، فالقائد يرى أن تحقيق مستوى مقبول في الإنتاج يكاد يكون أمرا مستحيلا، لأنه يعتقد بأن أعضاء جماعته بطبيعتهم كسلاء، خاملين وغير مبالين، ونتيجة لهذا، يبدو له أن محاولة تكوين علاقات جيدة مع هؤلاء الأعضاء، تعد أيضا عملية صعبة وتكاد تكون مستحيلة، فالصراع هو الذي يميز مواقف هذه الجماعات.

■ النمط (5.5) / قيادة التسوية: وهو نمط يهتم بالعمل والعمال في نفس الوقت، يحاول القائد فيه التوفيق بين متطلبات العمل والإنتاج من جهة، والمحافظة على رضا العمال عند مستوى مقبول وخلق جو نفسي مريح بينهم من جهة أخرى، فالقائد يعتقد أن خاصية الصراع هي التي تميز العلاقة بين أهداف المنظمة وحاجات العمال، وبالتالي يتمثل دور القائد في السعي دائما إلى إيجاد حل وسط والتسوية بين هذين المتناقضين (أهداف المنظمة وحاجات العمال).

■ النمط (9.9) / قيادة الفريق: وهو النمط الذي يهتم اهتماما بالغا بالعمل والعمال في نفس الوقت، وبنفس الدرجة، فالإنتاج بالنسبة للقائد هو في نهاية الأمر نتاج للاندماج الكلي والكامل بين متطلبات المهمة وشخصية الفرد في آن واحد، فالقائد يسعى دائما إلى تبليغ خصائص محيط العمل وضغوطاته للعمال، وإشراكهم في مرحلة لاحقة في وضع استراتيجيات، ومناهج تنظيم العمل، كما يسعى -على عكس القائد في النمط (1.1-) للوصول إلى أحسن الحلول وأكثرها فعالية، بالإضافة إلى هذا فهو يعتقد أن العمال الذين تكون لديهم دافعية كبيرة للعمل، سيكونون حتما عمالا منتجين، ولهذا الأمر نجده يوظف القدرات المعرفية والعملية لأعضاء جماعته رغبة منه في الوصول إلى مستوى عال في الإنتاج، وذلك في ظروف عمل تستجيب للحاجات الأساسية للفرد، فالقائد الذي يتصف بهذا النمط يهدف إلى تحسين وتنمية المنظمة باعتبارها نسقا كليا وشاملا.

وبالتالي تضم الشبكة الإدارية (81) نمطا قياديا (9×9) تجمع بين بعد الاهتمام بالأفراد وبعد الاهتمام بالإنتاج، وكما هو واضح فإن الشبكة تغيد في تقسيم أنماط السلوك القيادي.

وقد لقيت الشبكة الإدارية قبولا واسعا وأثبتت فاعليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي، ويقول مصمموا هذا المنهج نتيجة لتجاربهم واعتراف عدد من الباحثين والكتاب بعد ذلك إن النمط (9.9) قد جاز بالفعل على اعتراف غالبية المسؤولين، ويمثل هدفا في تدريب الشبكة باعتباره أفضل نمط يحقق أقصى فاعلية للمنظمة، ويتطلب الأمر للمضي قدما في هذا النوع من التدخل والوصول إلى ذلك النمط أن يكون من خلال قرار جماعي بالمنظمة، وخطط جماعية

وتأييد ومساندة لتعديل الأنماط والممارسات بالتسيير، ولكن لبليك وموتون يوصيان بأن ليس هناك نمط أفضل دائماً وعلى القائد أن يستخدم النمط الذي يتناسب مع الموقف.

• نموذج تاننوم وشميث (نموذج الخط المستمر):

توصل تاننوم وشميث إلى نموذج يربط القيادة باستعمال القائد لسلطاته من ناحية ومنح الحرية للمرؤوسين من ناحية أخرى، وبهذا تولد عنه سبعة أنماط وهي على التوالي⁽¹⁾:

- ✓ النمط الأول: القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويعلنها.
- ✓ النمط الثاني: القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويقنع المرؤوسين بها.
- ✓ النمط الثالث: القائد الذي يرحب بالأسئلة على ما يطرحه من أفكار.
- ✓ النمط الرابع: القائد الذي يطرح بدائل لاتخاذ القرار على المرؤوسين ويستعد لتفسيرها على ضوء آرائهم.
- ✓ النمط الخامس: القائد الذي يطرح المشكلات ويتلقى اقتراحات قبل أن يتخذ القرار.
- ✓ النمط السادس: القائد الذي يوضح للمرؤوسين الحدود التي يمكن لهم التحرك في إطارها، ويطلب منهم المساعدة في اتخاذ القرار.

✓ النمط السابع والأخير: القائد الذي يسمح لمرؤوسيه باتخاذ القرارات.

وبالتفصيل أو بصورة أعمق يمكن القول أن:

- القائد الذي يصنع القرار ويعلنه (المستبد): القائد هنا يعرف المشكلة ويبدأ بوضع الحلول البديلة ويختار بنفسه الحل الأفضل ويبلغ قراره للمرؤوسين لتطبيقه فهو لا يأخذ في اعتباره ما يعتقد أو يفكر به الآخرون ولا يحاسب على شعورهم في قراره ولا يعطيهم الفرصة لإبداء الرأي أو المشاركة في عملية اتخاذ القرار وعلاقاته مع مرؤوسيه تتسم بالصلابة والقسوة والرسمية.
- القائد الذي يبيع قراره (المساوم): القائد هنا يعرف ويحدد طبيعة المشكلة واتخاذ القرار بنفسه إلا أنه يختلف عن النمط القيادي السابق بأنه لا يعلن على مرؤوسيه بل أنه يقوم بمحاولة إقناعهم بقبول القرار ذلك لأنه يدرك أن كسب رضا مرؤوسيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذ القرار وانجاز العمل، ومن الطبيعي أن هذا النمط القيادي يقدر أنه قد يكون هناك بعض المقاومة أو عدم الرضا بالقرار، لذا فهو يلجأ إلى سرد ميزات القرار وأهميته للمنظمة وللموظفين على سواء.
- قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة (المحاور): يقوم القائد هنا باتخاذ القرار بنفسه ولكنه يحاول الحصول على موافقة ومساندة مرؤوسيه بأن يتيح لهم الفرصة لتفهم أفكاره والأهداف التي يعمل على تحقيقها عن طريق طرح الأسئلة لتوضيح مفاهيمه وأفكاره أمامهم، ويعتبر هذا الأسلوب فرصة للقائد نفسه ولمرؤوسيه لاستكشاف وبلورة مغزى قراره.

(1) نقلا عن أحمد اسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 199.

▪ قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير (الاستشاري): يقوم القائد تحت هذا النمط بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول لها واختيار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وذلك بصفة مبدئية، وبعد ذلك يجتمع القائد بمرؤوسيه ويعرض عليهم المشكلة وأفكاره ويتبادل الآراء معهم بهدف الوصول إلى قرار لكل المشكلة.

▪ قائد يعرض مشكلة ويحصل على تساهم في عمل القرار (المحلل): يختلف دور القائد هنا عن دوره في الأنماط السابقة، ففي الأنماط السابقة يجتمع القائد بمرؤوسيه بعد أن يكون قد اتخذ القرار بنفسه لحل المشكلة التي تواجهه، أما تحت هذا النمط فإن القائد يلتقي بمرؤوسيه قبل عملية اتخاذ القرار، وبذلك فهو يتيح لمؤوسيه المشاركة في تقديم واقتراح الحلول المتعددة للمشكلة التي تواجهه بعد أن يحدد ويعرض المشكلة على مؤوسيه، ثم يبادر القائد في النهاية إلى اختيار الحل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة.

▪ قائد يعرف ويحاول ويسأل المجموعة لتصنيع القرار (الموجه): تحت هذا النمط يفوض القائد مؤوسيه حق اتخاذ قرار في أمر ما، بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، أي أن القائد يقوم بتحديد المشكلة وحدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة لحلها، ثم يترك عملية اتخاذ القرار لمؤوسيه ضمن الحدود المعينة التي حددها، وفي هذا النمط يمنح القائد مؤوسيه الحرية في مشاركتهم له في اتخاذ القرار.

▪ قائد يسمح للمؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطة (التسبيبي): يمثل هذا النمط أقصى قدر من حرية التصرف للمؤوسين في اتخاذ القرارات حيث يتيح القائد لمؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا ما وافقوا عليه، ويمكن القول أن القيد الوحيد الذي يفرض على المؤوسين في عملية اتخاذ القرارات هو حدود الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة.

ونلاحظ في هذا النمط يتنازل عن سلطة إصدار القرار ويصبح في حكم المستشار، وبهذا فإن سلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى مؤوسيه الذين لهم حرية كبيرة في التصرف.

ويمكن للقائد الواحد أن يتبنى نمطاً بعينه، وفقاً للموقف الذي يواجهه والظروف التي تحيط به.

• نموذج ريدين (نموذج الأبعاد الثلاثية):

استخدم وليام ريدين شبكة لبليك وموتون إلا أنه حول الاهتمام بالإنتاج إلى اهتمام بالنشاط، والاهتمام بالأفراد إلى اهتمام بالعلاقات، ولقد ذهب ريدين إلى أبعد من مجرد صياغة شبكة لبليك وموتون إلى إضافة محور آخر لنظرية القيادة، فقد أضاف فاعلية القيادة التي يعرفها: بأنها "الناتج المطلوب الذي يحققه القائد من وظيفته"، كما أوضح ريدين أن بعض أنماط القيادة تصلح لموقف معين ولا تصلح لآخر، كما أن بعض الأنماط أكثر فاعلية من بعضها الآخر، ويعتبر نموذج ريدين إطاراً أكثر تكاملاً وشمولاً من الشبكة الإدارية لبليك وموتون.

ويمكن تلخيص أنماط القيادة لريدين كما يتضح من الآتي⁽¹⁾:

(1) Reddin (W), *Managerial effectiveness*, Ed Mc Graw Hill, New York, 1967, P143

للمزيد عد إلى: عبد العزيز حسينية، وآخرون، "تقييم فاعلية الأنماط القيادية للمديرين التنفيذيين"، مجلة الإدارة، عمان، مجلد 27، العدد 3، 2000، ص ص 43-56.

- القائد التنفيذي: يهتم هذا النمط اهتماما كبيرا بكل من النشاط والعلاقات، ونجد أن المسؤول الذي يستخدم هذا النمط يعتبر محركا لدافعية العاملين ويعترف بالفروق الفردية بين العاملين ويستخدم أسلوب فريق العمل في التسيير، ويشارك المرؤوسين، وينسق العمل مع الآخرين، ويؤدي إلى تحقيق نتائج طيبة، وهذا النمط من القيادة يعرف متى يهتم بكل من النشاط والعلاقات في الوقت المناسب.
- القائد الموفق: يهتم هذا النمط اهتماما كبيرا بكل من النشاط والعلاقات وذلك في الموقف الذي قد يحتاج إلى التركيز على إحداها فقط، وهذا النوع من المسؤولين غير قادر على اتخاذ القرارات السليمة.
- الأوتوقراطي المحب للخير: يعطي اهتماما كبيرا للمهام أو النشاط واهتماما أقل بالعلاقات، كما أنه يعرف تماما ما يريد، وكيف يمكن الحصول عليه دون التسبب في أي استياء، وينتهي من الأعمال في مواعيدها ويهتم بالكمية والنوع والوقت والتكلفة والعائد، ويستطيع الحصول على النتائج.
- القائد الأوتوقراطي: يهتم اهتماما كبيرا بالنشاط واهتماما أقل بالعلاقات وهو غير فعال في علاقاته مع المرؤوسين، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، ويتخذ كل القرارات، ولا يشرك المرؤوسين في اتخاذها، وليس لهذا المسؤول ثقة في الآخرين، وهو انتقادي يهدد كثيرا، ويطلب الطاعة من الآخرين، ويكون ذلك السلوك في الموقف غير مناسب، وهو بلا شك ينجز العمل فقط، ولكن هذا الانجاز يمثل الحد الأدنى، ولا يحقق الإشباع والدعم لمرؤوسيه.
- القائد المنمي: يهتم هذا النمط اهتماما كبيرا بالعلاقات واهتماما أقل بالنشاط، والمسؤول الذي يستخدم هذا النمط له ثقة ضمنية بالمرؤوسين، كما يهتم بتنميتهم، وهذا المسؤول يستخدم السلوك الاجتماعي في موقف يتطلب ذلك.
- القائد المجامل: يهتم اهتماما كبيرا بالعلاقات واهتماما أقل بالمهام والنشاط ويتجنب الصراعات، ولا يهتم بالمبادأة ويهتم اهتماما كبيرا بالعلاقات الإنسانية ويسعى للحصول على قبول الناس له. ويكون هذا السلوك في موقف غير ملائم وهو شخص طيب تمنعه طبيئته من المخاطرة لتحسين الأداء.
- القائد البيروقراطي: يعطي هذا النمط اهتماما أقل لكل من النشاط والعلاقات لذلك نجد أن المسؤول يستخدم هذا النمط يتمسك باللوائح والقوانين ومختلف الإجراءات، كما أنه يهتم بالتفاصيل وهو عادل يحب المساواة، أي أنه يستخدم القوانين واللوائح في المواقف الملائمة، فهو فعال لأن طبيعة الموقف تتطلب اهتماما قليلا سواء بالنشاط أو العلاقات.
- القائد الهارب (الإنسحابي): يهتم اهتماما أقل بالمهام أو النشاط والعلاقات في الموقف حيث لا يكون ذلك مناسباً وهو غير فعال، وهذا المسؤول يتسم بالسلبية وليست لديه رغبة في العمل كما أنه له أثر سلبي على الروح المعنوية للعاملين.

ومن خلال الشرح يمكن استنتاج نمطين لأنواع القيادة من حيث الفعالية وهما:

■ النمط الأقل فعالية: وتتضمن الأنواع التالية:

- الانهزامي: ويظهر هذا النمط عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية كما أنه غير فعال، ليس فقط بسبب عدم رغبته في العمل واهتمامه به، بل كذلك للتأثير السلبي الذي يمارسه على الروح المعنوية

للجماعة، ولا ينحصر تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل، بل أنه يعوق الآخرين كذلك في أدائهم عن طريق التدخل في أعمالهم وحجب المعلومات اللازمة لهم.

- **المجامل:** يضع التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه -وفي أن يرى فيه الآخرون- شخص طيب، وبالتالي يمنعه ذلك من المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

- **الأوتوقراطي:** يضع كل اهتمامه على العمل الحالي المطلوب، ويفضله على أي اعتبارات أخرى تظهر عدم فاعليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات، وبدرجة ثقته المنخفضة بالآخرين، ويخافه الكثيرون ولا يحبونه، وبالتالي فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوط مباشرة.

- **الموفق:** يعرف جيدا مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو غير راغب على اتخاذ قرارات سليمة، وتعتبر الحلول الوسطى عن أسلوبه المستمر في العمل، ويكون تركيزه واهتمامه موجها للضغوط التي يواجهها في الحاضر وبالتالي فهو يحاول الإقلال من المشاكل الحاضرة، ولو تم ذلك على حساب الاعتبارات المستقبلية المرتبطة بالإنتاج، كذلك يحاول إرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية.

■ الأنماط الأكثر فاعلية: وتشتمل على الأنواع التالية:

- **الروتيني البيروقراطي:** لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات، ولكنه يخفي ذلك وراء إتباعه الحرفي للتعليمات والقواعد، وبالتالي فإن تأثيره محدود على الروح المعنوية ويظهر درجة من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات، ويخفي وراء قناع وهمي من الرغبة في العمل والاهتمام به.

- **المنمي:** يضع ثقته الضمنية في الأفراد، ويرى أن عمله يتمثل أساسا في تنمية قدرات ومواهب الآخرين، وفي تهيئته مناخ العمل الذي يعمل على تحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين، وتتبع فاعليته من المناخ المشجع الذي يعمل على تهيئته لمرووسيه، وبالتالي يزداد ارتباطهم به وبالعمل، بينما ينجح في تحقيق مستويات عالية من الإنتاج، إلا أن اتجاهه المرتفع تجاه تنمية مرووسيه قد يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل تحقيق التنمية الشخصية للآخرين، وبالرغم من عدم ارتباط عملية التنمية هذه بالعمل أو بإعداد آخرين ليخلفوه في منصبه.

- **التنفيذي:** يضع ثقته الضمنية في نفسه، يهتم بالأجل القصير والطويل في عمله، وتركيز فاعليته في قدرته ومهارته على دفع الآخرين لأداء ما يرغب فيه دون أن ينتج عن ذلك مقاومة تذكر من جانبهم قد تؤثر على الإنتاجية، وتتوفر لديه المهارة لخلق مناخ يساعد على تحقيق مظاهر العداء التي يمكن أن توجه ضده، وبالتالي يعمل على كسب طاعة وولاء مرووسيه.

- **الإداري:** يرى أن عمله يتمثل أساسا في توجيه أقصى طاقات الآخرين تجاه العمل المطلوب في الأجل القصير والطويل، فهو يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج ويعلم أن هناك فروقا في القدرات الفردية بين من يعملون معه تتطلب منه أساليب متنوعة من العمل والتعامل مع كل منهم، وتتبع فاعليته من أن اهتمامه وتركيزه على كل من العمل والعلاقات يكون ظاهرا للجميع ويؤدي ذلك إلى دفع العاملين معه لتحقيق الأهداف، وبالتالي يتمكن من تحقيق أهداف إنتاجية عالية.

• نموذج فيدلر:

قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفي ويقوم هذا النموذج على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيتهم، كذلك يشير هذا النموذج إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف⁽¹⁾.

إن مدى ملاءمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسية هي كالآتي:

✓ العلاقة بين القائد والتابعين: يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد، ويعتبر فيدلر هذا العامل أهم العوامل الموقفية، لأن ذلك يدل على مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى مساندتهم وتقبلهم ومدى توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

✓ هيكله المهام: ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

✓ وضوح السلطة الرسمية للقائد: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة.

ويعتقد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة آنفة الذكر مرتفعة بمعنى أن القائد لا يلقي قبولا من المرؤوسين والمهام محددة الأبعاد والأهداف، والقائد يتمتع بسلطة قوية والعكس صحيح.

• نموذج روبرت هاوس (نموذج المسار - الهدف):

قام بتطوير هذا النموذج روبرت هاوس الذي يؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازها، ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في الحفز وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي وأنماطه.

يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي⁽²⁾:

✓ السلوك التوجيهي: يركز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.

✓ السلوك المساند: توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل ايجابي داخل المنظمة.

✓ السلوك المشارك: مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

(1) Fred (F.F), **A theory of leadership effectiveness**, Ed Mc Graw Hill, New york, 1967, P143

(2) House (R), **Apath-Goal, theory of leader effectiveness**, Adminstrative science quartely, New York, 1971, PP 321-338.

لمزيد عد إلى: منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 119.

✓ السلوك الإنجازي: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمروسيه في تحقيق هذه الأهداف.

أي أن الهدف هو كيف يكون القائد مؤثرا وفعالاً في التابعين، وكيف يمكن إدراك الوسائل والطرق والمسالك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، سواء كانت أهداف العمل أو الأهداف الشخصية للتابعين مما يؤثر بشكل ايجابي في تعزيز سلوكهم باتجاه تلك الأهداف وباتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه. ونجد بصيغة أخرى:

- القيادة الموجهة: حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم ودور كل فرد في المجموعة، وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محددة للإنجاز ثم يطلب من التابعين أن يتقيدوا في القوانين والتعليمات والأنظمة والتي تقود عملية الإنجاز، إذن القائد هنا هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعله عن طريق التوجيهات التي يصدرها بين الحين والآخر إما شفهيًا أو مكتوبًا، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد خاصة في المهام الغامضة، وعلاقة سلبية في المهام الواضحة، فالمهام الغامضة تعني أن الإجراءات والقوانين والسياسات تكون غير واضحة وغير محددة والمهمة غير محددة البناء

- القيادة الواعية: تتميز القيادة هنا بأن القائد يكون حليماً، وودوداً وهو يعطي الاهتمام للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين وحاجاتهم، فالقائد قد يقوم بعمل صغير لكي يجعل جو العمل بشكل ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوي دون تفرقة.

- وافترضت النظرية أن هذا النوع من القيادة له تأثير ايجابي على رضا التابعين الذين يعملون تحت ضغوط وإحباط، وينفذون مهام لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

- قيادة المشاركة: تمتاز هذه القيادة بأن القائد هنا يستشير الخاضعين، ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة وبالتالي الانجاز الفعال.

- القيادة المهمة بالانجاز: يضع القائد أهداف متعددة خاضعة للاختبار والتحدي، هو يتوقع أن يكون انجاز التابعين عالياً، وهو باستمرار يبحث عن نتيجة وتطوير الانجاز ويحاول أن يبدي درجة عالية من الثقة في أن التابعين سوف يتحملون المسؤولية لتحقيق الأهداف، والقائد في هذا النوع من لقيادة يؤكد على الانجاز المميز، في نفس الوقت يضع ثقته في التابعين وما عليهم إلا أن يرتقوا إلى مستوى هذه الثقة، ويكافحوا ويجاهدوا من أجل الوصول إلى معايير عالية والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها.

- نموذج هيرسي - بلاتشارد:

تم تطوير هذا النموذج من قبل هيرسي وبلاتشارد⁽¹⁾، وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نموذج واحد. ويتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف.

وحدد النموذج المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين ويطلق البعض عليه استعداد المرؤوسين لإنجاز العمل، ويعتمد النموذج على تفاعل:

✓ مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.

✓ مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.

✓ مقدار النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

وبالنسبة لسلوك القائد (النمط القيادي) فقد استعان النموذج بما قدمته الدراسات والنظريات الأخرى، وأما بالنسبة لنضج (استعداد) الفرد فقد استند النموذج على كتابات ارجايرس، وتقاس درجة النضج (الاستعداد) بقدرة المرؤوس على تحديد أهداف عالية قابلة للتحقيق والاستعداد والمقدرة على تحمل المسؤولية، وتوظيف التعليم والخبرة.

أي بصفة مبسطة يستند منطق نموذج هيرسي- بلاتشارد إلى مستوى نضج المرؤوسين، بمعنى أن القائد يجب عليه باستمرار التعرف على مستوى نضج مرؤوسيه - مدى المعرفة والخبرة والمهارة - ثم يقرر استخدام النموذج القيادي الملائم، ويعبر عن نضج المرؤوس بمفهوم الاستعداد، والذي يعرف بأنه مدى القدرة والرغبة لدى المرؤوس في تحمل المسؤولية عن العمل وتوجيه سلوكهم الوظيفي ذاتيا، ومن المهم هنا الإشارة إلى نوعين من الاستعداد هما الاستعداد الوظيفي والاستعداد النفسي، ويمتلك الفرد استعدادا وظيفيا عاليا إذا ما توافرت لديه المعرفة والخبرة لأداء الوظيفة بدون توجيه أو إرشاد من الرئيس. كذلك فإن الفرد يتوافر لديه الاستعداد النفسي المرتفع إذا ما كان يمتلك دافعا ذاتيا ورغبة في أداء عمل متميز، ومن ثم حاجة محدودة لتوجيهات الرئيس.

ووفقا لنموذج هيرسي وبلاتشارد فإنه يوجد أربع أنماط قيادية متاحة للمسؤولين هي:

- الإخبار أو الإبلاغ: ووفقا لهذا النمط فإن القائد يحدد الأدوار المطلوبة لأداء الوظيفة ثم يخبر المرؤوسين عن ماذا وأين وكيف ومتى يمكن تنفيذ هذه المهام.
- البيع أو الإقناع: ووفقا لهذا النمط فإن القائد يزود المرؤوسين بتعليمات محددة، ولكنه يدعم جهودهم لإنجاز المهام الوظيفية.
- المشاركة: وهنا فإن القائد والمساعدين يشاركون في القرارات حول كيفية تحقيق الأداء المتميز للعمل.
- التفويض: ووفقا لهذا النمط فإن القائد يكون تدخله محدودا للغاية سواء فيما يتعلق بتزويد الأفراد بالتوجيهات أو تقديم الدعم الشخصي.

وبعبارة أخرى يمكن شرح ذلك بصيغة التالوية: فالنموذج يحدد أربعة أساليب قيادية وهي:

✓ الإخبار والإعلام: سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل، وبالعلاقات بصورة متدنية.

⁽¹⁾Hersy (P), Blanchard (K), **Managment of organizational behavior**, Gd Prentence Hill Englewood Cliffs, New Jersey, 2end, 1972, PP 13-152.

✓ الإقناع: يهتم بكل من العمل، والعلاقات بدرجة عالية.

✓ المشارك: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.

✓ التفويض: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.

ويقترح النموذج أن أفضل أساليب القيادة تلك التي تتناسب المواقف التالية:

○ أسلوب الإخبار (المهتم بالعمل) يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض، وهنا يقوم القائد بتحديد أدوار الناس غير القادرين وغير المستعدين لتحمل المسؤولية.

○ الأسلوب المقنع (الاهتمام بالعلاقات والعمل) هو الأفضل في حالة الأفراد ذوي الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة من النضج والاستعداد. ويقوم القائد هنا بتوفير التوجيه في العمل والدعم للناس غير القادرين ولكنهم مستعدين لتحمل المسؤولية، ويتضمن دمج أسلوب التوجيه بالتفسير والتعزيز للحفاظ على حماس الأفراد.

○ أما أسلوب المشاركة فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج والاستعداد، فالأفراد القادرون على العمل ولكنهم غير مستعدين لتحمل المسؤولية يتطلبون أسلوباً مسانداً لزيادة دافعيتهم، فمن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات يتم تعزيز رغبتهم لإنجاز العمل.

○ الأسلوب التفويضي يعتبر الأنسب في حال الأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج والاستعداد، فالقائد هنا يقدم القليل في مجال التوجيه والدعم ويسمح للأفراد القادرين والمستعدين لتحمل المسؤولية عما يجب عمله.

وهكذا يتوقع النموذج أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الأفراد لإنجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل. وإذا ما بلغ الأفراد مستوى النضج والاستعداد فوق المتوسط، فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل وبالعلاقات على السواء (أسلوب التفويض).

وقد اهتم النموذج بشكل خاص بالأفراد ومشاعرهم بالنسبة للعمل المراد إنجازه، ويتطلب من القادة معرفة جيدة بمرؤوسيتهم لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة باستمرار وهذا يتطلب من القائد إعادة النظر بالمواقف من حين لآخر واختيار الأسلوب المناسب⁽¹⁾.

وما هو واضح مما سبق فإن أساليب القيادة وأنماطها تتعدد وتختلف حسب تصنيف الباحثين والعلماء لها، لكن المتفق عليه من طرف أغلبية الباحثين والعلماء والكتاب فإنه هناك ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة والمسؤولون لقيادة مرؤوسيتهم وحفزهم وهي:

■ القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية:

وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه، ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحدة الحكم ومصدر الثواب والعقاب، وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار أو حتى

(1) محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 2004، ص ص 76-80.

للمزيد عد إلى:

المنافسة وإبداء الرأي، ويشجع القائد الاستبدادي على تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه، وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء وأدق التفاصيل.

وبطبيعة الحال فإنه وفي ظل هذا المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلياً، كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً كافياً لتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، فتنخفض الروح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى العلاقات الإنسانية اللازمة وتحقيق التكيف الاجتماعي بينهم، وقد يؤدي ذلك إلى احتمال انتشار المنافسة غير الشريفة والصراع وضعف الروح المعنوية والتعاون والإخاء بينهم.

كذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي إلى انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد، هذا وقد تبين أن العاملين في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي يتوقفون عن العمل أو يقللونه إلى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم وعدم خضوعهم لرقابته المباشرة، فهو يرغم مرؤوسيه على طاعته بسلطته ومركزيته.

القيادة الديمقراطية:

يعد هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأول حيث يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم حيث تبرز مهارة القائد الديمقراطي في تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وفي تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وتفهمه لمشكلاتهم، والعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية، وذلك لتحفيزهم مما يدفعهم للقيام بالعمل برغبة ويدفعهم لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية، كما تعتمد القيادة الديمقراطية على اشتراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، فالقائد يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ قراراته وممارسة مهماته، ويستمع إلى آرائهم واقتراحاتهم خاصة فيما يتعلق بإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة معينة، ومهما كانت درجة المشاركة فإن تبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة ومناقشة المرؤوسين له فيما يبذلون لهم من حلول وتقديم الاقتراحات حول حلها تتيح للقائد فرص إطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور وتزويدهم بالمعلومات المهمة المتعلقة بعملهم، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل.

إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف ووضع الحلول للمشكلات، يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية مما ييسر على القيادة أداء مهماتها على أفضل نحو، كما أن المشاركة تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين، وتؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، كما أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره، حيث يشعرون بأن القرار قرارهم فيقبلون على تنفيذه برغبة وحماس.

إن إقامة العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في صنع القرارات أوجب على القائد عدم تركيز السلطة في يده وتأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة حيث تمنحهم حرية التصرف التي تكفل لهم تنفيذ الأعمال التي فوضهم لها واختيار الطريقة التي يرونها ملائمة لتحقيق الهدف.

القيادة الحرة أو الفوضوية:

يختلف الأسلوب الحر في القيادة عن الأسلوبين السابقين، حيث يترك القائد للمرؤوسين الحرية في ممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها ملائمة، وهو يكتفي بالتوجيه العام من خلال التعليمات العامة ويترك جميع المسؤوليات لمرؤوسيه في إنجاز الأعمال، ولا يتدخل القائد حسب هذا الأسلوب في شؤون أداء الأفراد، حيث يملك العامل المبادأة في أداء العمل دون مساعدة أو مشاركة من القائد إلا إذا طلب منه ذلك. كما يتجه القائد حسب هذا الأسلوب إلى إعطاء مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم فهو يفوضهم السلطة ويترك لهم حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل حيث يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه. كما يتبع القائد في الأسلوب الحر سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فهو يسهل سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار عن طريق التوجيهات العامة دون الشرح بالتفصيل لأنه لو فعل ذلك لأعفاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم وتضيع بذلك الفائدة المرجوة في أسلوب الحرية لكن هذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل وعلى القائد ذاته⁽¹⁾.

وعليه فإن القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والإنتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم. وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالأفراد على حد سواء، لأن الاهتمام بالعمل والإنتاج على حساب العاملين وجني الثمار على المدى القصير يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل، كالتعبير عن التذمر والشكوى والتأخر عن العمل والغياب وعدم الرضا الوظيفي ودوران العمل، كما أن الاهتمام بالأفراد على حساب العمل والإنتاج قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية.

خاتمة :

وفي الأخير يجب الإشارة إلى العوامل التي تؤثر على القيادة، إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي عوامل تخص القائد وعوامل تخص المرؤوسين أنفسهم، والثالثة تخص الموقف⁽²⁾.

1- العوامل التي تخص القائد:

(1) محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 327.

(2) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 194.

وللمزيد يمكن العودة إلى:

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 174-186.

- أ. القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.
- ب. مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه.
- ت. الميول والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.
- ث. درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.
- ج. مستوى مهارته القيادية.

أو بعبارة أخرى تتضمن العوامل التي تخص القائد ما يلي:

- إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بعين الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- القيم التي يؤمن بها القائد، إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- وأخيرا يعتمد على تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

2- العوامل التي تخص التابعين:

- أ. مدى قدرة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.
- ب. مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- ت. مدى تقبلهم لمعايشة الغموض.
- ث. مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية.
- ج. مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.
- ح. درجة أو مستوى معارفهم وخبراتهم.
- خ. توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

3- العوامل التي تخص الموقف:

- أ. خصائص النمط التنظيمي السائد، من حيث ثقافة المنظمة، وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة التشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة، ودرجة الإحكام في نظام الرقابة السائد للتأكد من لتحقيق الهدف.
 - ب. مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.
 - ت. الحدود الزمانية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
 - ث. الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.
- إلى جانب هذه العوامل هناك عوامل أخرى تخص الهدف المشترك وهي:
- أ- درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.
 - ب- درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.
 - ج- درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.

د- مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد وللتابعين.

ومن كل ما سبق يتضح لنا أن طبيعة القيادة على درجة كبيرة من التعقيد وأنها تستلزم بالضرورة من القائد أن يحاول في إطار إدراكه لكل تلك العوامل أن يخلق مناخا يتحقق فيه التوازن بين الاهتمام لتحقيق الهدف المشترك، والاهتمام بالجوانب الإنسانية (النفسية والاجتماعية) للتابعين⁽¹⁾.

قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربية:

- أحمد اسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- أحمد عبد اللطيف أحمد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2001.
- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000.
- خالد العمري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التقليدية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- روية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- رونا لدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، الأردن، 1999.
- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1999.
- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري، دار المريخ، الرياض، 2002.
- طارق المجذوب، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية، بيروت، 2000.
- عبد الحليم محمود السيد، وآخرون، علم النفس الاجتماعي المعاصر، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، مصر، 2006.

(1) صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص ص 140-149.

- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2000.
- عبد العزيز حسينية، وآخرون، "تقييم فعالية الأنماط القيادية للمديرين التنفيذيين"، مجلة الإدارة، عمان، مجلد27، العدد3، 2000.
- عبد العزيز خوجة، علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- عبد الغفار حنفي، وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، ط1، 2002.
- عبد الله بلقاسم المعرفي، عباس عبد مهدي، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قا يونس، بنغازي، 1996.
- علي سيد محمد رضا، عاطف عدلي العبد عبيد، إدارة المؤسسات الإعلامية الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 2004.
- محمود إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- محمود حافظ الحجازي، المنظمات العامة البناء العمليات والنمط الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العلمية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

باللغة الاجنبية:

- Agrawl (R), **Organization and managment**, Mc Graw Hill, NewDelhi, 1982.
- Blak (R), Moton (J.S), **The managerial grid**, Ed Culfpublishing Co, Boston, 1964.
- Fred (F.F), **A theory of leadership effectivness**, Ed Mc Graw Hill, New york, 1967.
- Heresy (P), Blanchard (K), **Managment of organizational behavior**, Gd Prentence Hill Englewood Cliffs, New Jersy, 2end, 1972.

- House (R), **Apath-Goal, theory of leader effectivenss**, Adminstrative science quartely,New York, 1971.
- Lcostely (D). Tad (R), **Human relations in organisation**, Ed St Paule, West Pulelishing Co, New York, 2nd, 1983.
- Reddin (W), **Managerial effectiveness**, Ed Mc Graw Hill, New York, 1967.
- Rensis (L), **New patterns of Management**, Ed M c Graw Hill Book Company Inc, New York, 1961.