

أولاً: عناصر القيادة الإدارية أهميتها ووظائفها

تمهيد:

للقيادة تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشل مسيرتها وبقائها, لهذا نجد أنها شغلت حيزاً كبيراً في كتابات وأبحاث معظم علماء الإدارة والكتاب المهتمين بأهمية القيادة, ووظائفها والعوامل المؤثرة في نمط القيادة, بالإضافة إلى أننا نجد أن معظم مدراء المنظمات هم كذلك مهتمون بمعرفة المصدر الذي يستمد منه القائد قوة تأثيره على المرؤوسين, وذلك لإيجاد أو لإتباع أفضل الأساليب القيادية للتأثير على سلوك المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها.

وعليه في هذا الفصل سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية القيادة الإدارية من خلال الحديث عن عناصرها, مصادر قوة وتأثير القيادة الإدارية, أهميتها, ووظائفها والعوامل المؤثرة في نمط القيادة الذي يتبعه المشرف المباشر.

1_ عناصر القيادة: للقيادة أربعة عناصر أساسية وهي:¹

1. **القائد:** هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. **المرووسين:** ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية.
3. **الهدف:** يعتبر المحرك الأساسي للعملية, باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.
4. **الموقف:** وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل, ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

2_ مصادر قوة وتأثير القيادة الإدارية:

لقد اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة, ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها², وهذه القوة لها وجه إيجابي إذا استخدمت في الاتجاه الصحيح الذي يخدم مصالح المؤسسة وأفرادها, وقد قسم "فرانش" و"رافن" مصادر قوة القيادة إلى خمس أقسام كالآتي:

1. **قوة المكافأة:** تتمثل في ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية ومنح وتكريم وفقاً لمدى أتباعهم لما يطلبه منهم.
2. **قوة الإكراه:** وهي مبنية على أساس قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والإنذار وغير ذلك من العقوبات التأديبية³.

¹ - جازية زعتر: "أصول التنظيم والإدارة", مكتبة عين شمس, ط2, مصر, 1998. ص 313.

² - معن محمود عياصرة, مروان محمد بني أحمد: "القيادة والرقابة والاتصال الإداري", دار الحامد, ط1, عمان-الأردن, 2008. ص 149.

³ - مرجع سابق: حسن إبراهيم بلوط, ص 422.

3. **قوة الخبرة:** وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى الشخص عن التنظيم مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته ومثل هذا الأمر يعطيه نوعا من القوة في هذا المجال¹.

4. **قوة الشرعية:** هي القوة الممنوحة لموقع أو منصب ما كما هو محدد في التسلسل الإداري، وفي السلطة الرسمية المعطاة لها المنصب، فالمدير الذي يمارس سلطته ويكلف مهاماً لمرؤوسيه إنما يفعل ذلك من موقعه كرئيس وما على مرؤوسيه سوى طاعته كون المؤسسة منحه القوة الشرعية للتأثير عليهم ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم. باختصار قوة الشرعية هي قوة المكتب وليست قوة الشخص.

5. **قوة المرجعية:** هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه «المرجعية»، فالرئيس الذي يتمسك به مرؤوسيه ويخلصون له ولقيادته، يُعد مرجعا لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تخولهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم².

¹ - جمال الدين لعويصات: "مبادئ الإدارة"، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 115.

² - مرجع سابق: حسن إبراهيم بلوط، ص 423 - 424.

جدول رقم (01) مصادر القوة والقراءة المختصرة للقيادة أو المديرين:

مصادر القوة	قراءة القيادة أو الإدارة لمصدر القوة
قوة الشرعية	أنا الرئيس وبناءً عليه يفترض أن تعمل ما أطلبه منك.
قوة المكافأة	إعمل ما أطلبه وسوف أعطيك مكافأة.
قوة الإكراه	إذا لم تعمل ما أطلبه سوف أعاقبك.
قوة الخبرة	من الواجب أم تفعل ما أطلبه لأنني أملك خبرة في هذا المجال.
قوة المرجعية	من الواجب أم تفعل ما أطلبه لكي تحافظ على علاقة ايجابية معي.

المصدر: حسن إبراهيم بلوط: " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات,"

دار النهضة العربية، ط1، بيروت - لبنان، 2005. ص 424.

ويضيف الكاتب "يوكل" لهذه المصادر الأدوات والوسائل التالية¹:

1. الاستمالة القائمة على الرشد من خلال إقناع القائد لمرؤوسيه بأن السلوك المطلوب يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم.
2. الإلهام وإثارة الحماس من خلال التركيز على قيم التابعين.
3. تغيير قيم ومعتقدات الأفراد.
4. تطويع القائد للمعلومات التي يزود بها المرؤوسين.
5. تطويع القائد لبيئة العمل وأدواته ووسائله.

¹ - حسين حريم: "مبادئ الأداة الحديثة"، دار الحامد، ط1، الأردن. ص 424.

6. المشاركة في اتخاذ القرار.

3_ أهمية القيادة الإدارية:

القيادة لأبد منها حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف،¹ لقوله تعالى: « وَلَوْ لَا دَفَعُ اللَّهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ » سورة البقرة، الآية 251، وقوله صلى الله عليه وسلم: « إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيَأْمُرُوا أَحَدَهُمْ » رواه أبو داود.

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه نقول أن القيادة الإدارية تكمن أهميتها في أنها:²

1. حلقة الوصل وبين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. تسيطر على مشكلات العمل وتحل الخلافات وترجع بين الآراء.
3. تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
4. تدرب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
5. تواكب التغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة ووضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام.

¹ - محمد حسين العجمي: "الاتجاهات الحديثة في القيادة التنموية البشرية"، دار المسيرة، ط1، عمان-الأردن، 2008. ص 66.

² - ابتسام سلامة: "القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري"، ورشة عمل مقدم إلى الملتقى الإداري الخامس، والإبداع والتميز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، 2007. ص 10.

تعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي لأن القادة يقومون بدور رئيسي فيها إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. لهذا من ضروري على أي تنظيم أن يهتم بهذا العنصر الفعال من خلال الاختيار الجيد للقيادة والقيام بعمليات التدريب الخاصة بتكوينهم وتهيئتهم للقيام بهذه العملية والتي تبنى أساسا على التأثير في الموظفين من أجل القيام بوظائف الإدارة على أكمل وجه وكذا تحقيق أهداف المنظمة.¹

4_ وظائف القيادة:

من الوظائف التي يقوم بها القائد عادة هي القدرة على التنسيق، الاتصال والرقابة، إنجاز هذه العمليات يجعله قادرا على التأثير في الموظفين بوسائل مختلفة لإقناعهم واستمالتهم وكسب رضاهم.

من بين الوظائف التي يقوم بها القائد نجد:

1. **التنسيق:** التنسيق يتصل في الواقع بجوهر القيادة ويمكن النظر في ذلك لدور القيادي في التنسيق على أنه من أهم أدواره ووظائف إذ أن نسبة كبيرة من العمل القيادي هي دفع الأفراد الذين يملكون السلطة لاستخدامها في مواقف سليمة.

وتتضمن وظيفة التنسيق تحقيق ولاء الأفراد لأهداف المنظمة حيث يتفانون في السعي نحو تحقيقها وتلك مهمة شاقة وتتطلب مهارة كبيرة من القائد ذلك لأن الأفراد لهم قيمتهم² الشخصية التي تؤثر في سلوكهم ولهم أهدافهم الشخصية المتعارضة و مهارة القائد في تعديل القيم وتنظيم السلوك التي تعوق تقدم التنظيم³,

¹ ماهر محمد صالح: "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي ط1، الأردن، 2004. ص 17.

² محمود شحماط: "المدخل لعلم الإدارة"، دار الهدى، ط1، عين مليلة-الجزائر، 2010. ص 73.

³ مرجع نفسه: محمود شحماط. ص 73.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن وظيفة التنسيق ليست حكراً على القيادة الإدارية العليا، بل هي واجب القيادات الأدنى بما في ذلك المشرفين على الموظفين.

2. الاتصال: لا يعمل التنسيق بفعالية إلا من خلال سهولة الاتصال وفعاليتها، فعملية الاتصال إنما تمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة قنوات التنظيم الإداري، فأهمية الاتصال في الإدارة العامة إنما تكمن في كونه إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية، إنها الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها روح الحياة وتدفع بها لتحقيق الهدف، وتوضح أهمية الاتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة وبإصدار القرارات من ناحية ثانية وبعملية الرقابة من ناحية أخرى.¹

3. الرقابة: عندما تستخدم كلمة الرقابة في الإدارة فإنها لا تعني التقييد أو استغلال السلطة مع الموظفين، بل إنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل القائد الإداري يتأكد من أن الموظفين يقومون وبأداء وظائفهم وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف وبالتالي فإن نظام الرقابة يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار فعملية المراقبة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة. وتعتبر الرقابة هي الجهاز العصبي للجسد كاملاً. فالرقابة هي تلك العملية التي تقوم على تجميع المعلومات وتصحيح الأخطاء وبالتالي تصويب أداء الموظفين وتحسينه بالنهاية.²

4_ العوامل المؤثرة في نمط القيادة: يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي:³

1. خصائص القائد.

2. خصائص المرؤوسين.

¹ - عبد العزيز بي صالح جيتور: "أصول ومبادئ الإدارة العامة"، الدار العلمية، ط1، عمان-الأردن، 2005، ص 163.

² - بيتر شافيز: "تحديات القيادة والفعالية"، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، ط1، عمان-الأردن، 2005، ص 96.

³ - بلال خلف: "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص ص 32-33.

3. خصائص النمط القيادي.**4. خصائص المهمة.****1. خصائص القائد: وتتضمن العناصر التالية:**

أ- **السمات الشخصية:** وتتضمن هذه الصفات, الجاذبية الشخصية أو ما يسمى بالكاريزما وهي التي تمنح المدير قوة المرجعية وهي التي تحدد نوع النمط الذي سيمارسه ومن بينها: الحزم أي أن يتمتع القائد بنوع من الضبط والتحكم سواء في تصرفاته أو في تصرفات الموظفين التابعين له. الحيوية: فكلما كان المدير يتمتع بنوع من النشاط والطاقة الإيجابية استطاع دفع الموظفين إلى إنجاز المهام في وقت وجيز ودون الشعور بالملل. استيعاب الآخرين: يتمتع بعض المدراء بالحكمة اللازمة والعقل الراجح لاستيعاب الموظفين العاملين تحت إمرتهم وتسيير شؤونهم وكذا استيعاب وحل المشاكل التنظيمية التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم.

ب- **القيم والمعتقدات:** تتعلق بالفلسفة التي يتبناها القائد و تقود سلوكياته لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة والتي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء, كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للقائد في الجماعات التي ينتمي إليها. وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار و السلوك و الفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت, حيث يتبنى المدير أثناء مسيرته المهنية في المنظمة بعض القيم والمعتقدات التنظيمية ويحاول قدر الإمكان ترسيخها لتصبح من سلوكات المعتادة لدى الموظفين, كما أنها تحدد نوع النمط الذي يتبناه القائد, لتكون هي من بين الأدوات التي يحقق من خلالها أهداف المنظمة.

ت- **الأفكار والخبرات:** وهي التجارب التي مرّ بها المدير ومن خلالها كوّن حصيلته المعرفية والتي تعطيه القوة الشرعية.

ث- **طموحات القائد:** وهي الأهداف التي يرمي القائد الوصول إليها على المدى القريب أو البعيد.

ج- **دافعيته للإنجاز:** هذا يرتبط ارتباطاً مباشراً بالعنصر المتعلق بطموحات القائد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فهي التي تزوده بالدافعية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه.

2. خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية:

أ- **المستوى التعليمي:** يلعب المستوى التعليمي الجيد للمرؤوسين دوراً مهماً في تسهيل القيام بالمهام الموكلة إليهم كما أنه يسهل عملية التفاهم والتواصل بينهم وبين القائد.

ب- **طبيعة القادة السابقين:** يتأثر سلوك المرؤوسين سلباً أو إيجاباً بطبيعة القائد السابق وهذا حسب النمط القيادي الممارس عليهم، فإذا كان القائد السابق على سبيل المثال يتبع النمط القيادي المتساهل فهذا سينجر عنه تعود المرؤوسين على القيام بالأعمال المنوطة بهم دون اللجوء إلى المشرف المباشر أو إهمالهم القيام بمهامهم، وسيصعب عليهم مستقبلاً التعامل مع قائد آخر يتبع نمط قيادي مغاير للنمط الذي تعودوا عليه وسيحدث صراعات بينهم وبين قائدهم.

ت- **قيمهم ومعتقداتهم:** لقيم ومعتقدات المرؤوسين دور كبير إما في تسهيل المهمة على القائد لقيامه بالوظائف الإدارية ومن بينها عملية القيادة أو العكس حيث أن كل موظف يأتي إلى المنظمة حاملاً معه قيمه ومعتقداته الخاصة وهنا يأتي دور القائد لتوحيد قيم ومعتقدات مرؤوسيه.

ث- **استعدادهم لتحمل المسؤولية.**

ج- **سلوكهم مع القائد.**

3. خصائص النسق التنظيمي: وتتضمن العناصر التالية:

أ- الثقافة التنظيمية.

ب- **حجم المنظمة وجماعة العمل:** إن صغر حجم المنظمة يعمل على تقليل عدد القادة في المنظمة وبالتالي على تقارب الأنماط المتبعة, وهذا ما يجعل أداء المرؤوسين متقاربا, كما يقلل من الاختلاف الموجود في الأقسام وبالتالي التخفيف من حدة الصراع بين القادة أنفسهم أو بينهم وبين الأفراد أو بين الأفراد في حد ذاتهم, كما أن صغر حجم جماعة العمل يسهل عملية الإشراف على القادة أو المشرفين.

ت- هدف المنظمة.**ث- الهيكل التنظيمي.****4. خصائص المهمة:**

أ- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع.

ب- المهمة مؤقتة أم دائمة.

ت- تتطلب أداء جماعي أم فردي.

ث- مدى وضوح المهمة.

خلاصة:

إن أهم جوانب السلوك الإنساني لدى القادة، قدرتهم على إخراج ما في دخيلة نفوس مرؤوسيهـم، بالإنصات إليهم، الأمر الذي يولد عندهم رغبة في طاعة القادة وتقبله، يقول "هارمان" ما نصه: " إنك لا تظفر باكتساب معرفة الناس ولا تجيد تعلم أسلوب هذا الاكتساب إلا إذا استطعت أن تمد جسور التفاهم الفعال مع الإنسان، فكثيرون يتكلمون عن مد جسور الاتصال والتفاهم ولكن القليل من العناصر القيادية يحسن هذا التفاهم والاتصال مع الموظفين.

إن إعطاء المعلومات أو التعليمات والتسلسل يمثل شارعا وحيد الاتجاه ولا يوجد إلا القليل م العوامل المشتركة بين هذه العملية وبين التواصل، إذ أن التواصل بغني فيما يعنيه أن تمارس الحوار والأحاديث المتبادلة في اتجاهات متعددة".¹

إن القدرة على التأثير في الآخرين هي المرتكز الأساسي في شخصية القائد، فلا قيمة لقيادة اكتملت فيها جميع العناصر وافتقرت إلى عنصر السلوك الإنساني الذي يعتبر بمثابة الروح لجسد القيادة ولا فائدة من قائد لا يملك ناحية التأثير الإنساني على الآخرين، إذ أن " أفكار القادة الصائبة واستراتيجياتهم الدقيقة لا قيمة لها إذا أخفقوا في تحريك المشاعر نحو الاتجاه الصحيح الذي يؤدي إلى تطبيق هذه الاستراتيجيات".²

وإذ كان للقيادة أهميتها الكبرى في تحقيق الأهداف المرجوة لأية منظمة، فإن هذه الأهمية قد حظيت بدورها باهتمام علماء الإدارة الحديثة الذين أوجدوا عددا من النظريات المختلفة التي تباينت في اتجاهاتها في توفير الأنماط القيادية الملائمة للمنظمات، الأمر الذي يقتضي بالضرورة عرض وهذه النظريات وأنماطها.

ثانيا: نظريات القيادة الإدارية:

¹- نور برت هارمان: " الإدارة بالتوافق". ترجمة هاني صالح، مكتبة العبي كان، ط1، الرياض، 2003. ص 123.

²- ياسر العتيبي: " الذكاء العاطفي في القيادة و الإدارة"، دار الفكر، ط1، دمشق، 2004. ص 15.

تمهيد:

لقد ارتبطت النظريات القيادية الإدارية بالباحثين الأمريكيين في كل من جامعات "أيوا"، "ميتشغان" و "أوهايو" وتزامن تطورها مع أهم المفاصل التاريخية والمتغيرات الأساسية التي شهدتها القرن العشرين، والتي مست مختلف جوانب الحياة المعاصرة وطالت كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدول على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، وقد حاول الكتاب والباحثون، خاصة في العلوم السلوكية والإدارية تفسير الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة، الكثير من النظريات والنماذج التي حاولت إبراز المقومات والعوامل التي تساعد على نجاح القيادة وفعاليتها، وقد أسفرت هذه الأبحاث عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين، إحداهما شخصية ترتبط بالسمات الشخصية للقائد، وثانيهما موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين، وقد تبلورت هذه الجهود في نظريات أطلق عليها " نظريات القيادة"، مصنفة في ثلاث مجموعات رئيسية هي: - نظرية السمات. - النظريات السلوكية. - النظريات الموقفية.

ثانيا: نظريات القيادة الإدارية:**1_ نظرية السمات:**

بدأت الدراسات الموضوعية في تحليل القادة بالتركيز على القادة أنفسهم بحثاً عن الخصائص التي تجعل من شخص معين قائداً، ترجع أولى الدراسات تاريخياً إلى الإغريق والرومان، حيث كان يسود الاعتقاد أن القادة يولدون قادة، وعرفت هذه النظرية باسم "الرجل العظيم"، وقد أفسحت هذه لنظرية الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة عرفت باسم "نظرية السمات"¹، وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عي غيره، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما السمات المشتركة للقائد²، من أهمها القدرة القيادية، ومهارة الانجاز، وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية، والقدرة على تفهم والمواقف³، وهذا ما أشار إليه "ستودغيل" من خلال تقييمه لأكثر من خمسة عشر دراسة ميدانية قام بها الباحثون لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائداً ناجحاً⁴.

ولكن هذه النظرية لم تصمد طويلاً أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها ومن أهمها:⁵

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- صعوبة قياس الصفات المحددة وتحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.
- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
- إن السمات المذكورة لم تنتبأ بدقة من هم الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات.

¹-مرجع سابق: نواف كنعان. ص 14.

²-عبد الرحمن إبراهيم المحبوب: "أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية". المجلة العربية للتربية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 1996. ص 103.

³-جمال الدين عبد العال: "معايير اختبار القادة وأثرها في تقدم الإدارة"، مكتبة الفلاح، الكويت، 1992. ص 377.

⁴-سيز لافي أندرو دي وجي مارك: "السلوك التنظيمي والإدارة"، ترجمة أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991. ص 292.

⁵-عبد المعطي عساف: "السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة"، دار غريب، ط1، عمان، 1994. ص 159.

- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

ومع ذلك لا يمكن إغفال الإسهام الإداري الذي قدمته هذه النظرية والذي نبه الباحثين إلى ضرورة تطوير هذه النظرية مما أدى إلى ظهور النظريتين السلوكية والموقفة.

2_ النظريات السلوكية:

أدى عجز الباحثين عن تحديد السمات المشتركة بين القادة إلى البحث في السلوكيات التي تمارس من قبل قادة محددين, وفيما إذا كانت هناك سلوكيات متميزة للقادة, ولذا دعت الحاجة إلى دراسة مدى تأثير سلوك القائد على إنتاجية العاملين, وقد استفاد أصحاب هذا الاتجاه من الجهود التي بدأها الباحثون في جامعة "أيوا" في الولايات المتحدة الأمريكية في أربعينيات القرن العشرين نتيجة حديثين هامين:

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن.
- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة.

وتفترض هذه النظرية أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل جملة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل, والتي وتشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته,¹ ومن الدراسات التي أجريت حول الدور السلوكي في القيادة كان الهدف منها فحص العلاقات بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة ومن أهم هذه المقاييس درجة رضا المرؤوسين عن القائد ومستوى الإنتاجية للمرؤوسين.²

وفيما يلي عرض لنماذج القيادة فيما يخص النظريات السلوكية:

¹-محمد الحناوي: "السلوك التنظيمي", المكتب العربي الحديث, الإسكندرية. ص 22 - 23.

²-عبد الحميد الفتاح المغربي: "الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين", المكتبة العصرية, القاهرة, 2006. ص

1. النماذج الثابتة لأنماط القيادة " جامعة أيوا":

كان بداية الاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة التي عرفت (بأبحاث ديناميات الجماعة) في جامعة أيوا, وقام بإجرائها كل من "كيرت لوين", "رالف وايت" و "رونالد لبييت" وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشباب في سن العاشرة, وقد وضعت فرضيات الدراسة على أساس تعريض كل فرقة لثلاثة أنماط مختلفة من القيادة¹ وهي:

أ- **نمط القيادة الأوتوقراطي:** في هذا النمط يركز المدير اهتمامه على العمل والنظام, وتحقيق أهداف المؤسسة على حساب العلاقات الإنسانية التي تربطه بالعاملين².

ويرى "ماجريجور" أن هذا الأسلوب القيادي يركز على كون الشخص العادي ليس ناضجا وأن أسلوب القيادة الأوتوقراطية يفقد المرؤوسين الشعور بالرضا والفخر المصاحب للتصرف والمشاركة في اتخاذ القرار, وأنهم سيعملون فقط لخوفهم من العقوبة³.

ب_ نمط القيادة الديمقراطي:

يقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة.

¹-K.R. Lewin, R.K. Lippit and White: "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created" , Social Climates, Journal of social Psychology, May 1989. P P 271-276.

²-محمد عبد المنيع: " أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس " , مجلة كلية التربية, جامعة الملك سعود, المجلد الأول, العدد الأول والثاني, الرياض, 1989. ص 202.

³-زكي محمد الهاشم: " تنظيم طرق العمل", جامعة الكويت, الكويت, 1984. ص 248.

فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم¹. كما يؤدي هذا النوع من القيادة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين.

ت_ نمط القيادة المتساهلة: يرى بعض الباحثين أن مدى نجاح هذا الأسلوب في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه، وفي هذا المجال يرى " أوريس " أن مثل هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، ويتوفر لدى القائد المهارة والقدرة على تطبيقه².

وبشكل عام فإن هناك من يرى أن التطبيق العملي لهذا الأسلوب وإطلاق العنان للمرؤوسين في أداء العمل وفي إصدار القرارات قد يؤدي إلى الفوضى والملل.

يشارك نموذج الأنماط الثابتة لجامعة " أيوا"، مع نموذج القيادة لـ "فرانسيس ليكرت" من جامعة "ميتشغان"، حيث ركزت هذه الأخيرة في دراستها الأولى عام 1950، على دراسة العلاقة بين نمط الإشراف وجماعة العمل، وقد قام "رنسيس ليكرت" عام 1961 بتطوير عدة أبحاث حول القيادة الإدارية وسلوك القائد، وقد ميز بين نمطين للقيادة الإدارية هما³:

_ نمط القيادة المرتكزة على العمل: الذي يعني تركيز القيادة على الإشراف المباشر والمكثف على العاملين، ويؤكد على أهمية الإنتاج والنواحي الفنية في العمل.

¹-ماهر محمد حسن: " القيادة: أساسيات ونظريات"، دار الكندي، ط1، الأردن، 2004، ص 73.

²-مرجع سابق: نواف كنعان. ص ص 199 , 212.

³-A. Szilaayi, and Wallace: " Organizational Behavior and Performance" Good Year Publishing Company, 1980. P 285.

نمط القيادة المرتكز على الموظف: الذي يؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية, كذلك يؤكد هذا النمط القيادي على ضرورة تفويض السلطات والمسؤوليات, والاهتمام برفاهية الموظف, وإشباع حاجاته وتطوره الوظيفي ونموه النفسي.

وقد أخذت دراسات محور أنماط القيادة تتوالى بعد ذلك مؤكدة أنّ هذا المحور يتكون في الواقع من مجموعة نقاط, ويمكن من خلالها تبيين أنماط مختلفة للسلوك القيادي, أبرزها النموذج الذي اقترحه كل من "تاتينبوم وشميدت" و"رنسيس ليكرت" حيث يقوم النموذج الأخير على أساس أربعة أنظمة أساسية للإدارة, قام بتطويرها مع زملائه في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة "ميتشغان", وتتراوح هذه النظم على محور القيادة, بين الأوتوقراطية التامة والديمقراطية التامة على النحو التالي¹:

أ- النمط المتسلط الاستغلالي: يمثل هذا النمط القائد الأوتوقراطي المستبد الذي لا يثق بمروؤوسيه ويرى أنهم لا يعملون إلا بالتلويح بعصا السلطة والتهديد, لكنه قد يقدم مكافآت إن رأى في ذلك فائدة وينفرد في عملية صنع القرار.

ب- النمط المتسلط العادل: يتقمص القائد في هذا النمط دور الأب الذي يثق بدرجة متوسطة بمروؤوسيه, ويستخدم مزيجا من الإثابة والتهديد والعقاب ليحثهم على العمل, ويستدر بعض أفكارهم في عملية صنع القرار, ويسمح لهم بقدر محدود من حرية التصرف وصنع القرار, ولكن تحت رقابة محكمة.

ت- النمط الديمقراطي الاستشاري: في هذا النمط تزيد ثقة القائد في مروؤوسيه لحد كبير لكن غير تام, ويسعى لحثهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وهو يقدم حوافز إيجابية أكثر مما يقدم حوافز سلبية (عقوبات), ويفوض لمروؤوسيه قدرا كبيرا من السلطات ويتيح لهم حرية كافية للتصرف.

¹-R. Likert, D.N. Katz, MacCoby and N.C, Morse: " Productivity Supervision and Morate in Office Situation", Survey Research Center, Univ of Michigan, Ann Arbor, 1997. P 282.

ب_ النمط الديمقراطي المشارك: في هذا لنمط تكون ثقة القائد بمرؤوسيه مكتملة, إذ يشجعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم, ويقدم لهم حوافز إيجابية إزاء ما يحققون من أداء أو إنجاز, كما يتيح قدرا كبيرا للمشاركة في صنع القرار ويعزز الاتصالات المتبادلة بين أعضاء جماعة العمل.

يرى " ليكرت" أن المدير الذي يتبنى النظام الأخير (النمط الديمقراطي المشارك) يُعد أكثر فاعلية في ممارسة القيادة¹.

• أنماط القيادة في نموذج تانينبوم و شميدت لجامعة متشيغان: تتجلى أنماط في هذا النموذج على النحو التالي:

- نمط المدير (القائد) الذي يتخذ القرار ويعلمه.
- نمط المدير (القائد) الذي يبلغ القرار.
- نمط المدير (القائد) الذي يقدم آراء ويطلب أسئلة.
- نمط المدير (القائد) الذي يقدم قرارات مبدئية يمكن تغييرها.
- نمط المدير (القائد) الذي يطرح المشكلة ويطلب الاقتراحات ويتخذ القرار.
- نمط المدير (القائد) الذي يحدد للمجموعة حدود القرار الذي ينبغي اتخاذه, ويطلب منهم اتخاذ القرار.
- نمط المدير (القائد) الذي يسمح للمرؤوسين بالعمل في الحدود المقننة بواسطته.

يقنضي هذا النموذج فهم القائد للظروف المحيطة به, أي قدراته وميوله الشخصية, إضافة إلى قدرات مرؤوسيه وشخصياتهم والمشكلات التي تواجههم, وذلك لإمكان

¹-R. Likert, OP, Cit. p 16.

التوصل إلى الحل المناسب للمشكلات ونوع القيادة الملائمة في مثل هذه المواقف والظروف.

1. النموذج ذو البعدين في نمط القيادة:

حاول هذا النموذج أن يتيح فرصة التحرك على بعدين في اتجاهين مختلفين، وأن يحرز درجات عالية على كل بعد منهما في الوقت نفسه، وقد قام به كل من جامعة "أوهايو" و "بليك و موتون" في الشبكة الإدارية¹.

أ- نموذج جامعة أوهايو: قامت مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية "أوهايو" عام 1950، بدراسة سلوك القائد الفعّال من خلال النظر في محددات ذلك السلوك، وتحديد فعاليات أنماط القيادة من حيث الإنجازات ورضا المرؤوسين لذا قام الباحثون بتصميم استبانة توصيفية للسلوك القيادي عرفت باسم Leadership Behavior Description Questionnaire أو (L.B.D.Q)، موجهة إلى المرؤوسين للإجابة على السؤال التالي: ما هي التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها القائد؟ ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة: - المجموعة الأولى تشير إلى تصميم العمل وتنظيمه. - المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم².

¹-حنفي سليمان: "السلوك الإداري وتطوير المنظمات"، دار الجامعات، القاهرة، 2006. ص 466.

²-Gray Dessler: "Organization Theory", 2nd ED, New York, Prentice - Hall, 1989. P 553.

الشكل رقم (01): نموذج جامعة أوهايو للقيادة

مرتفع	اهتمام	اهتمام	اهتمام	هيكله مهام مرتفعة
		اهتمام	مرتفع	اهتمام بالمشاعر مرتفع
منخفض	بالمشاعر (الاعتبار)	اهتمام	منخفض	اهتمام بالمشاعر مرتفعة
		اهتمام	منخفض	اهتمام بالمشاعر منخفض

المصدر: محمود مسّاد: " الإدارة الفعّالة", مكتبة لبنان, ط1, بيروت, 2003. ص

.131

ب_ نموذج الشبكة الإدارية في القيادة لبليك و موتون:

ركزت هذه الدراسة على سلوك القادة من خلال تصرفاتهم وتعاطيهم مع محورين من الاهتمام: - الاهتمام بالبشر (العاملين), - الاهتمام بالإنتاج.

وقامت تصرفات هؤلاء القادة مستخدمة درجات تراوحت من الواحد (تعاطي متدن) إلى تسعة (تعاطي عال), وخرجوا بخمسة أساليب قيادية هي كالتالي¹:

- أسلوب (1,1) الإداري: هو أسلوب قيادي يولي اهتماما ضعيفا للمحورين (البشري والإنتاجي), وهو ما يدعى بإدارة «دعه يعمل» كون القائد لا يأخذ دوره القيادي المطلوب منه.

¹-مرجع سابق: حسن إبراهيم بلوط. ص 433.

- أسلوب (9,1) الإداري: هو أسلوب « إدارة نادي » الأفراد أي إعطاء اهتمام كبير للبشر واعتبار قليل لقيادة وإدارة عمليات الإنتاج.
- أسلوب (1,9) الإداري: هو أسلوب نقيض لأسلوب إدارة نادي الأفراد, ويعرف بأسلوب « الإدارة بالسلطة » لإنجاز العمل مع إعطاء اعتبار قليل لإدارة البشر.
- أسلوب (5,5) الإداري: هو أسلوب « منتصف الطريق » أي اهتمام مجزأ ومتعادل للمحورين البشري والإنتاجي أي سعادة الأفراد ورضاهم الوظيفي.
- أسلوب (9,9) الإداري: هو أسلوب « إدارة الفريق » أو الإدارة الديمقراطية, بحيث ينصب الاهتمام على المحورين معا, أي سعادة الأفراد ورضاهم الوظيفي.
- أسلوب إدارة الفريق هو أفضل الأساليب التي أنتجت الشبكة الإدارية, كون هذا الأسلوب يناسب تقريبا كل الظروف الخاصة بالقيادة أو المرؤوسين, وينتج عن استخدامه أداء أفضل ورضا وظيفي أفضل وتدني لمستويات الغياب أو ترك العمل.

1. الانتقادات الموجهة للنظريات السلوكية: يمكن تلخيص الانتقادات التي تم توجيهها

للنظريات السلوكية كما يلي¹:

- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره و اعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
- قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين, فهناك افتراض ضمني بوجود نمط أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية, وكذلك وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة المستخدمة وأنماط الفاعلية مما يعتي إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة.
- كانت متغيرات أنماط القيادة متغيرات سلوكية مركبة, ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعاً.

¹- أحمد عاشور: "السلوك الإنساني في المنظمات", دار المعرفة, ط1, الإسكندرية, 1990. ص ص 189 - 190.

- أخفقت الدراسة في تقييم برهان تجريبي قوي على نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية. ونظرا لهذه الثغرات, بدأ الباحثون يسعون لتطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة, تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية افتراضا بأن فاعلية القيادة هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية وقد أدت الدراسات المكثفة في هذا المجال إلى ظهور النظريات الموقفية.

3_ النظريات الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن " القيادة الفاعلية تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه, أي أنها تركز على فكرة الارتباط بين القيادة والموقف وأن طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد طالما أنها تتباين من تنظيم لآخر ومن وقت لآخر".¹

لذلك فمن الممكن أن يكون الفرد قائدا في موقف خاص وتابعا في موقف آخر, وتفترض هذه النظرية أن " المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد, وأن نوعية القيادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف وأن بروز القيادة تعتمد على وجود المشكلات".²

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود نمط قيادي مثالي, وأن ظروف الموقف هي التي تحدد الأسلوب المناسب للقيادة, ومن العوامل المؤثرة في الأسلوب القيادي نجد: صعوبة المهمة, الصفات (سواء ما تعلق منها بالقائد أو المرؤوسين), نضج المرؤوسين, حاجاتهم, اتخاذ القرار الجماعي, العلاقة بين القائد والأعضاء, مصادر قوة القائد.³

¹-مرجع سابق: نواف كنعان. ص 345.

²-هاشم نور مجوم: "سيكولوجية الإدارة", دار الشروق. ط1, جدة, 1991. ص 234.

³-محمد إبراهيم: "المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة", مكتبة عين شمس, ط1, القاهرة, 1997. ص 365.

وقد ظهرت عدو نماذج ونظريات مصاحبة لنظرية الموقف وهي:

1. نموذج "فيدلر" (Fidler) للقيادة التفاعلية.

2. نموذج "ريدن" (Reddin) ذو الأبعاد الثلاثة لفاعلية القيادة.

2. نموذج "هاوس" (House) الذي يجسد المسار والهدف.

3. نموذج "هيرسي وبلانشارد" (Herssey & Blanchard) للقيادة الموقفية.

1. أنماط القيادة في نموذج فيدلر:

يرى "فيدلر" أن العوامل التالية: - نوعية العلاقات القائمة بين القائد والأفراد العاملين معه. - هيكله الوظيفية. - قوة موقع القيادة¹, تتداخل فيما بينها لتحديد والموقف القيادي الذي يتم بموجبه تحديد النمط القيادي الملائم, ويصنف "فيدلر" أنماط القيادة, وفق نمطين بالاعتماد على الاستبانة التي استخدمها والمعروفة باسم Least-Preferred co-worker أو "LPC" (زميل العمل الأقل تفضيلا), هما:²

- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل.

1. أنماط القيادة في نموذج ريدن:

توصل "ريدن" إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية, ينتج عنها أربعة أنماط اقل فاعلية , وأربعة أنماط أكثر فاعلية, هي:³

¹-مرجع سابق: حسن إبراهيم بلوط. ص 438.

²-أحمد سيد مصطفى: " إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل", ط1, القاهرة, 2005. ص 300.

³-مرجع سابق: سامية خميس أبو ندا, ص ص 92-93.

أ- الأنماط الأربعة الأقل فاعلية:

- **الإسحابي:** يتمثل هذا النمط في عدم الاهتمام بكل من الأفراد والعمل، وهذا النمط غير فعّال ليس لأنه لا يرغب ولا يهتم بالعمل فحسب، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد العاملين وروحهم المعنوية.

- **المجامل:** يفسر هذا النمط التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، وتتقصه أو تغيبه الفعالية لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يرى فيه الآخرون شخصا طيبا، لذلك فهو لا يخاطر بالعلاقات رغبة في الحصول على الإنتاجية المطلوبة.

- **الأوتوقراطي الدكتاتوري:** يرك هذا النمط اهتمامه على العمل المطلوب، ويفضله على أي اعتبارات أخرى، تتمثل عدم فاعليته في استهتاره بالعلاقات الإنسانية، وفي انخفاض مستوى ثقته بالآخرين لذا يخافه الكثيرون ويتجنبونه وهم يعملون فقط عندما يضغط عليهم.

- **الموفّق (المقنع):** يعرف هذا النمط مميزات الاهتمام بكل من العمل والعلاقات الإنسانية، ولكنه غير قادر أو ليس لديه رغبة في اتخاذ القرارات السليمة، ويميل هذا النمط إلى انتهاج الحلول الوسط أسلوبا في العمل، ويسعى إلى التقليل من المشكلات التي يواجهها في الحاضر، ويحاول جاهدا إرضاء من يؤثرون فيه أو يهددون حياته العملية.

ب- الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية:

- **البيروقراطي:** لايهتم هذا النمط بالعمل ومهامه أو بالعلاقات الإنسانية للعاملين، ولكنه يخفي ذلك وراء تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين بحذافيرها، لذلك تقل فاعليته وتأثيره في الروح المعنوية للعاملين.

- **المنمي (المطور):** يثق هذا النمط بالعاملين ضمنا، ويعتقد أن عمله يتمثل أساسا في تنمية قدرات الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين، غير أن اهتمامه بتنمية العاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة وطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين.

- **الدكتاتوري العطوف:** يثق هذا النمط بنفسه ضمنا، ويهتم على مدى القصير المدى الطويل بالعمل، وتتبع فاعليته من قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم قد تؤثر في الإنتاج.

- **التنفيذي:** يعتبر هذا النمط أن عمله في توجيه أقصى طاقات العاملين نحو العمل المطلوب في المدى القصير والمدى الطويل، حيث أنه يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج، ويدرك أن ثمة فروقا فردية بين العاملين، وهذه الفروق في القدرات والمهارات تجعله يمارس أساليب مختلفة في التعامل مع كل فرد منهم، وتتبع فعاليته من اهتمامه بكل من العاملين والعمل بشكل واضح، مما ينعكس على دوافع العاملين لتحقيق الأهداف، ولذلك فهو يحقق إنتاجية عالية.

1. أنماط السلوك القيادي في نموذج المسار والهدف:

قام بتطوير هذه النظرية "روبرت هاوس"، إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، والأداء والمكافأة، وقوة جذب الفعل، لذلك ينظر إلى المهمة الرئيسية للقائد على أساس أنها تؤثر في مدركات التوقع وقوة جذب الفعل لدى المرؤوسين.¹

بالرغم من أن الأبحاث التي تمت حول نظرية المسار والهدف قد استفادت من الجانبين المتعلقين بالمبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين كنماذج لسلوك القائد²، إلا أن الإطار الجديد يشتمل على أربعة جوانب:³

أ- **القيادة الموجهة:** القائد هنا يخبر موظفيه بما يتوقعه منهم ويشعرهم بأهمية النظم والإجراءات.

ب- **القيادة المشاركة:** حيث يقوم القائد بمشورة المرؤوسين والأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرار.

ت- **القيادة المهمة بالإنجاز:** وفيها يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع إنجازا كبيرا من العاملين

¹-مرجع سابق: صلاح الدين محمد عبد الباقي. ص 242.

²-صلاح الدين محمد عبد الباقي: " السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - القاهرة، 2002. ص 242.

³-مرجع سابق: ناصر محمد إبراهيم مجمعي. ص 40.

ث- **القيادة الإنسانية:** وتتمثل في إبداء الشعور والاهتمام بمشاعر العاملين.

وترى نظرية المسار والهدف أن القائد قد يستخدم الأنماط الأربعة في مواقف مختلفة, وصولاً إلى التأثير والتوجيه لسلوك المرؤوسين نحو الأهداف.

2. أنماط القيادة في نموذج هيرسي وبلانشارد:

يرى "هيرسي" و"بلانشارد", أن نضج المرؤوسين يكون في مستويات مابين منخفض ومتوسط وعال, وأن الأسلوب المناسب لكل مستوى من مستويات النضج يتضمن الجمع والتوفيق مابين سلوك مهام العمل والعلاقات وعلى ذلك, فهناك أربعة أنماط لسلوك القائد مع المرؤوسين بحسب قدرات المرؤوسين وهي¹:

أ- **النمط الإخباري (التوجيهي):** عندما يكون المرؤوس جديداً في العمل, يمكن أن يكون في المستوى الأول أي قليل النضج من حيث معرفته بنظام المؤسسة أو طبيعة العمل, ولذا يكون دور القائد هو تزويد المرؤوس بالمعلومات اللازمة لفهم المهام بالشكل المطلوب, وممارسة الإشراف المباشر عليه, واستثناؤه من عملية صنع القرار, والاكتفاء بإخباره به مع محاولة تكوين اتجاهات إيجابية لديه نحو العمل والمهام.

ب- **النمط الإقناعي (الاستشاري):** بعد أن يتعلم المرؤوس عمله يكون في المستوى الثاني, أي أنه راغب في العمل لكنه ما زال غير قادر على إنجازه, ولذا يعتبر أسلوب القائد معه, فيقدم له فرصاً ليستوضح ما التبس عليه ويشرح له قراراته ليبيع له فكرة القرار ويقنعه بأهميتها ويوضح له كيفية التنفيذ ويحاول تكوين اتجاهات إيجابية لديه نحو العمل, والمهام, ويكون ذلك بالاهتمام, بمشاعره وأحاسيسه ومراعاة ظروفه ونفسيته.

ت- **النمط المشارك:** يكون المرؤوس في المستوى الثالث قد نضج نسبياً, أي أنه قادر على العمل لكنه ما زال غير مستعد لعمل ما يريده القائد منه بدقة ولذلك ينتقل القائد إلى تعزيز ثقته بنفسه و دافعيته نحو العمل عبر تنمية قدراته المهنية, وإتاحة الفرصة له للمشاركة في صنع القرارات.

¹-مرجع سابق: سامية خميس أبو ندا. ص ص 100 - 101.

ث- **النمط التفويضي:** عندما يكون المرؤوس في المستوى الرابع, يصبح قادرا على العمل ومستعدا له, أي يصبح على مستوى عال من النضج والخبرة لأداء المهام بدافعية عالية, وهنا يستطيع القائد توظيف قدرات المرؤوس نحو قيادة العمل الجماعي, في هذه الحالة يقوم القائد بتفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسيه في صنع القرارات وآليات تنفيذ الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف.

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا العرض نظريات القيادة الإدارية وأنماطها, حيث نجد أن نظرية السمات والتي تعد من أولى المحاولات لتفسير ظاهرة القيادة, قد ركزت على القادة أنفسهم وعن الخصائص التي يتمتع بها هؤلاء القادة, حيث أثبت فشل هذه النظرية بدليل أنه لا يمكن توافر جميع السمات القيادية في شخص واحد مع تباين أهمية كل سمة من وقت لآخر ومن موقف لآخر, ثم تطرقنا للنظريات السلوكية والتي تفترض أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد, ولقد حصر الباحثون أنماط السلوك القيادي في ثلاثة نماذج هي: النماذج الثابتة لأنماط القيادة, نماذج محور أنماط القيادة, نموذج ذو البعدين في نمط القيادة, وفي الأخير تحدثنا عن النظريات الموقفية التي تقوم أساساً على القيادة الفاعلة معتمدة على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه, طالما أن الظروف تتباين من تنظيم لآخر ومن وقت لآخر, وعلى أساس كل هذا تتحدد نوعية القائد, وهذه النظرية هي الأخرى ظهرت نماذج مصاحبة لها وهي: نموذج فيدلر, نموذج ريدين, نموذج هاوس, نموذج هيرسي وبلانشارد.

ولعل من الأهمية بمكان, التنويه بأن نموذج هيرسي وبلانشارد كان فكرة ثورية لأنه حقق انتقالاً نوعياً في الإدارة الحديثة من خلال الاهتمام بأدمية الإنسان وتنميتها, أي إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية وتطوير قدراته, فعلى عكس النماذج السابقة من القيادة, حيث كان يتوقع من الموظفين تكييف أنماط العمل حسب أسلوب قائدهم, يقترح هذا النموذج أن على القادة تعديل أساليبهم طبقاً لحاجات الموظفين وقدراتهم, يقترح هذا النموذج أن على القادة أن يكونوا مدركين لرغبة موظفيهم وقدراتهم على أداء المهمة, كما يسعى إلى إشراكهم في العملية القيادية بما يلبي احتياجاتهم واحتياجات التنظيم معاً.