

**تمهيد:**

تعتبر ظاهرة القيادة من الظواهر التي حظيت بالاهتمام داخل التنظيم من طرف علماء الاجتماع والنفس، لعدة اعتبارات من أهمها المكانة والدور التي تؤديه القيادة الإدارية في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية، والتي لها التأثير البالغ على كفاءة وأداء التنظيمات، والحكم على مدى فاعليتها في الميدان، إضافة إلى ظهور عدد من المنظرين والنظريات المختلفة التي تناولت القيادة من عدة جوانب، وهو ما سنحاول الوقوف عليه من خلال هذا الفصل من حيث الإلمام بأهم العناصر المرتبطة بالقيادة الإدارية.

### أولاً: التطور التاريخي للقيادة الإدارية في الفكر الإداري

إن ما تلقاه القيادة الإدارية اليوم من اهتمام هو انعكاس لأفكار التي تبنتها نظريات التنظيم الإداري، فالتنظيم الإداري يمثل الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة ونشاطها، والقيادة الإدارة تعتبر جانبا مهما في العملية الإدارية، التي لا بد من دراستها في إطار النظريات الإدارية التي ساهمت في تطوير وتحديد مفهوم القيادة وتحليل أساليبها.

#### • نظرية الإدارة العلمية:

تقوم نظرية الإدارة العلمية والذي يعتبر فريدريك تايلور رائدها الأول، فنظر للإدارة على أنها علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة، اتبعت هذه النظرية الأسلوب العلمي في تحليلها، وفهمها للعملية الإدارية، وقد أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات والتي كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، وذلك من خلال تصورات له مهام المدير، فقد رأى أن المدير عليه أن يأخذ بالمعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه، وأن يختار مرؤوسيه ويديرهم على أساس علمي، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين التابعين، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وأثرها الكبير على تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل وربط بينها وبين الأجر الجيد، وقد كان لأفكار تايلور أثر كبير في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها على الإنتاج.

#### • نظرية التقسيم الإداري:

ترتكز أفكار هذه النظرية على تحليل هياكل المنظمة، وعملياتها الإدارية وتوزيع نشاطاتها، ومن ثم وضع المبادئ العامة التي تنطبق على أية منظمة، ومن أهم الذين ساهموا في هذه النظرية هنري فايول، لوثر جوليك، ليندل أرويك<sup>(1)</sup>.

وتقوم أفكار فايول على تقسيم أوجه الوظائف في التنظيم الإداري إلى ست مجموعات: وظائف فنية، ووظائف تجارية، ووظائف مالية، ووظائف صيانة، ووظائف المحاسبة، الوظائف الإدارية، ويقسم الوظائف الإدارية إلى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير، وقد استخدم فايول كلمة command وتعني الأمر والقيادة، ليميز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية لإدراك أهميتها، ودور الإدارة ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية تقديمه لمجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توفرها في المدير لتجعل منه

(1) يحي بن موسى بن عبد الله صفحي: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير - إدارة أعمال - تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة، 2011، ص 19، 20.

قائداً، ومنها صفات جسمية، صفات ذهنية، صفات أخلاقية، سعة الاطلاع، المعرفة المتخصصة وأخيراً الخبرة.

### • النظرية البيروقراطية:

ركزت النظرية التي أسسها الألماني ماكس فيبر على وصف النموذج الإداري المثالي للمنظمة، وقد أسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: نموذج السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية، نموذج السلطة العظيمة، وجعل معايير التمييز بين النماذج الثلاثة - مصدر الحق أو الشرعية للقائد - والذي يترتب على تطبيقه التمييز بين النماذج الثلاثة، ونجد أن أسلوب القائد في ممارسة السلطة ونوعيتها ودرجة طاعة المرؤوسين له يختلف من نموذج لآخر وفقاً لمصدر الحق أو الشرعية الدعاة لسلطة القائد، ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، وقد قدم فيبر بعض الأفكار في مجال القيادة الإدارية من خلال تصوره للمعايير التي تحكم التنظيم الإداري المثالي، وهذه المعايير تساعد المدير على تحقيق أهداف التنظيم، فمثلاً مبدأ التسلسل الإداري يمكن القيادة الإدارية عن طريق الترابط بين الرئيس والمرؤوس من المحافظة على التماسك حتى في أكبر التنظيمات الإدارية حجماً، ومبدأ التخصص يؤدي إلى معرفة القيادة بأنواع التخصص التي يحتاج إليها التنظيم في تحقيق أهدافه<sup>(1)</sup>.

### • مدرسة العلاقات الإنسانية:

جاءت دراسات العلاقات الإنسانية كرد فعل للأساليب والنظريات الكلاسيكية، وتبني نظريتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، ومن بين الباحثين الذين أرسوا أفكار هذه المدرسة التون مايو وكير تلوين.

وتعتبر تجارب الهاوثورن التي قام بها التون مايو فيما بين عامي 1932 و1942 من أهم الدراسات التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن عدم كفاية الظروف العمل المادية كنقص الإضاءة، التهوية، العوامل الفيزيولوجية لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية وأن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأصبحت هذه التجارب تعبر عن وجهة النظر الآن في نظرية القيادة الإدارية الحديثة، وضرورة مراعاة القيادة للعنصر البشري.

(1) يحي بن موسى بن عبد الله صفحي: المرجع نفسه، ص 21، 22.

ومن الأفكار الأخرى في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها كرين لوين أحد أهم رواد علم النفس الاجتماعي، والتي أوضح فيها تفوق نمط القيادة الديمقراطي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي، من حيث التأثير على نتائج المجموعة وأدائها، وأن القيادة الديمقراطية تعمل على إخراج أفضل ما عند المجموعات، في حين أن النمط الأوتوقراطي يسبب الاعتمادية واللامبالاة والعدائية والأداء الضعيف.

#### • المدرسة السلوكية:

تقوم على وضع فرضيات السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية، وأن حاجات الإنسان تحدد سلوكه، ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات، وهذه المدرسة لها روادها الذين بذلوا جهودا كبيرة في ترسيخ مبادئها ومنهم تشستر برنارد، ماري فوليت، هيربرت سيمون، إبراهيم ماسلو<sup>(1)</sup>.

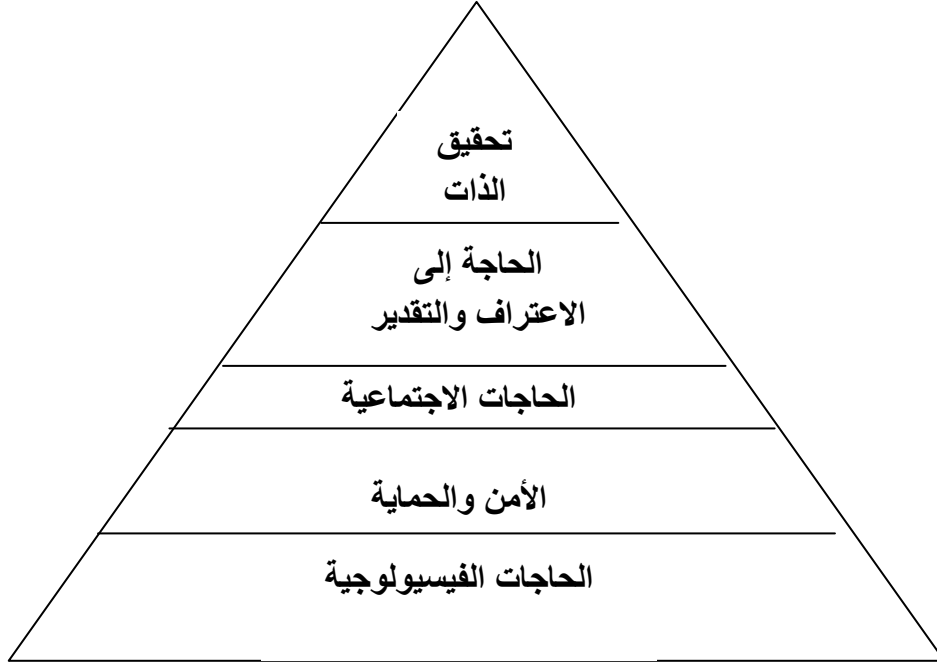
إن أفضل أنواع التنظيم الرئاسي الذي يخضع فيه كل شخص لرئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلى رئيس أعلى منه، ويخضع الجميع إلى سلطة مركزية في نهاية الأمر، ويرى برنارد أن السلطة في التنظيم الرسمي هي أن تعطي الأوامر قوة وتجعلها مقبولة، ويجب أن تكون هذه الأوامر ذكية ومرتبطة بأهداف الجماعة، وتكون ممكنة التنفيذ، ويرى أن قبول السلطة تنبع من رغبة المرؤوسين في الاستجابة لأوامر بدلا من قوة المركز الوظيفي، كما يرى ضرورة مشاركة القيادة والتعاون في حل المشاكل، وتخفيض العلاقات العدائية بين القيادة والمرؤوسين.

توجد في المنظمة مجموعة من العلاقات تنشأ بين الأفراد، وأن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إليه وقبولهم سلطته هو إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية.

وهو ما يتفق مع ما أكده إبراهيم ماسلو على أن الحاجات هي من أهم محددات السلوك الإنساني، والتي يمكن ترتيبها على شكل هرمي<sup>(2)</sup>.

(1) يحي بن موسى بن عبد الله صفحي: المرجع نفسه، ص 23.

(2) يحي بن موسى بن عبد الله صفحي: المرجع نفسه، ص 24.



الشكل رقم (01): التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية

### ثانيا: تطور نظريات القيادة في الفكر السوسيولوجي

إن من دواعي دراسة المنظمة كونها أصبحت كيان اجتماعي مستقر، جدير أن يحظى بالدراسة والاهتمام، ويعتبر موضوع القيادة موضوعا واسعا ومحركا أساسيا للنظرية الاجتماعية فقد تشعبت النظريات والمداخل والتيارات التي تناولت موضوع القيادة في المؤسسة، وذلك من خلال الدراسات المتعددة لعلماء الاجتماع التنظيم والعمل وعلم الإدارة.

#### 1- نظرية الرجل العظيم (نظرية السمات)

تعد نظرية السمات من أولى النظريات التي تناولت القيادة، إذ تعود جذورها لعهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القيادة تتكون من خصائص موروثية أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، فإذا صح هذا القول فإنه مثلا واضحا بان هناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا قادة، وأن هناك نسبة من الأشخاص يولدون ليكونوا أتباعا، فالقدرة الإدارية في رأيهم صفة موروثية تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس والابتكار واللون.

واجري ستوجيل "rolp stogdill" عدة دراسات حول هذه النظرية وراجع ما يزيد عن 12 دراسة حول الدراسة التي أجريت ما بين 1904-1947 وصنف في ضوءها الخصائص والعوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة إلى المجموعات الخمس:

- القدرة (الذكاء، الأشباه، البراعة، الأصالة، إصدار الأحكام)

- التحصيل أو الإنجاز (الثقافة، المعرفة، الإنجازات النشطة)
- المسؤولية (الاعتمادية، المبادرة، المثابرة، العدوانية، الثقة في النفس)<sup>(1)</sup>
- المشاركة (في النواحي الاجتماعية، التعاون، التأقلم، روح الفكاهة)
- الحالة (الموقع الاجتماعي والاقتصادي، الشعبة)

وتؤكد هذه النظرية إن الشخص يجب أن تتوفر فيه صفات أو سمات معينة تميزه عن سواه، بما يجعله قائدا ويمكن أن نلخصها في :

1. سمات جسدية : تشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، الطول، الوزن، الهمة، القوة،.....

2. الصفات الذهنية (العقلية): الإدراك، الذكاء، الفهم والتفكير، القدرة على التنبؤ.

3. الصفات النفسية (السيكولوجية): وتشمل الثقة في النفس، المهارة، روح المبادرة، القدرة على اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، الأمانة

4. الصفات الاجتماعية والوظيفية: وتضم مجموعة من الصفات، فالاجتماعية تتمثل في المركز أو المكانة الاجتماعية، النضج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات والمعاملات الإنسانية، القدرة على التداخل والتفاعل وإقامة علاقات مع الغير. أما الصفات الوظيفية فتشمل الدافع أو الاهتمام بالإنجاز، المبادرة، الابتكار، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور<sup>(2)</sup>.

ومما سبق فانه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وان كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد، والى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إمام القادة من المهارة المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

### 1. المهارة الفنية:

والتي تتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص<sup>(3)</sup>.

### 2. المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان:

(<sup>1</sup>) محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، دون سنة، ص 108.  
 (<sup>2</sup>) سعيد لوصيف: أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، رسالة غير منشورة، جامعة الجزائر، 1991، ص 16.  
 (<sup>3</sup>) أسامة خيرى: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 64.

أ- المهارة الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس الأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب- المهارة السياسية: وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين الأهداف وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل لمنظمة<sup>(1)</sup>.

وقد تم توجيه عدة انتقادات لهذه النظرية أبرزها:

- أن هذه النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة وتلك التي يمكن أن تكتسب بالعلم والتدريب.
- أن هذه النظرية أهملت اثر الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد.
- إهمالها لدور الأتباع في انجاز عملية القيادة، ومن المعروف أن دورهم كبير في انجاز أعمال القائد.
- أثبتت الدراسات انه على الرغم من وجود صفات مشتركة بين القادة إلا أن لايمكن تعميم تلك الصفات على جميع القادة.
- فشلت في تحليل السلوك الإنساني ونماذجه، واكتفت بوضع ذلك السلوك<sup>(2)</sup>

## 2- النظرية السلوكية:

تميز هذه النظرية بين القياديين على أساس سلوكهم، وتصرفاتهم وتأثيرها على العمال لإحداث التفاعل، قصد تحقيق أهداف المنظمة، ومن أبرز رواد هذه النظرية **التون مايو وكيرت ليوين**، ولقد حاول **كيرت ليوين** الربط بين القيادة وتحقيق الفعالية باعتمادها قيادة تسمح بتحقيق التفاعل، وتتخذ القيادة الأشكال التالية:

- **القيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية:** التي تقوم على سلطة القائد وأوامره في أداء العمل داخل المنظمة ولا يشاركه احد في اتخاذ القرار، ويلجأ إلى منح المكافآت للعمال لتثبيت العلاقة الشخصية بينه وبين العمال بدلا من العلاقة الوظيفية.
- **القيادة الديمقراطية:** وتقوم على مشاركة أعضاء المنظمة في تحديد السياسة العامة للمنظمة، فهي تعتمد على تنمية العلاقات الإنسانية والتي تسمح بإيجاد نظام للاتصال الفعال، وتتحدد

(1) أسامة خيرى، المرجع نفسه، ص 64.

(2) أحمد مصطفى خاطر، محمود بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية، مكتبة الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص 50.

بمقتضاها صورة المكافأة والعقاب بموضوعية، ويرى فيها بعض الباحثين أنها الشكل المستقبلي بسبب غزو الثقافة التنظيمية للمنظمات.

• **القيادة الفوضوية:** وتقوم على الحرية الكاملة، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ، فالقائد الفوضوي هو الذي يترك لأعضاء جماعته الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا إذا طلبوا منه ذلك<sup>(1)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميتشجان من أكثر الدراسات إفادة وإسهاما في تكوين مدخل أنماط السلوك القيادي<sup>(2)</sup>.

ومن واقع إسهامات الباحثين يمكن تبني أحد البديلين الاتيين لتصنيف أنماط السلوك في القيادة:

1- تصنيف أنماط السلوك القيادي إلى أربعة أنواع وهي باختصار :

- النمط المتسلط (الأوتوقراطي).
- النمط الديمقراطي (المشارك).
- النمط الإنساني (الأبوي).
- النمط الحر (التسيبي).

2- الشبكة الإدارية (بلاك وموتون) وهذا البديل لا يختلف جوهره عن نظيره السابق بصفة عامة، وطبقا لوجهات النظر هذه يمكن تصنيف السلوك الإداري في اطر بعدين أساسين الإنتاج والإفراد، ويمكن تصنيف خمسة أنماط رئيسية:

- نمط الإدارة الجماعية.
- نمط الإدارة السلبية.
- نمط الإدارة العلمية.
- نمط الإدارة الاجتماعية.
- نمط الإدارة المتأرجحة<sup>(3)</sup>.

3- **النظرية الموقفية:** إن عملية القيادة عملية معقدة لأنها تتضمن عوامل اجتماعية معقدة، وتتأثر بالكثير من العوامل الخارجية، وسوف نتعرض إلى بعض النظريات المبنية عليها، والتي يطلق عليها النظريات الموقفية، والتي تختلف في المحتوى والمصطلحات لكن يتفقون في نقطتين أساسيتين:

✓ جميعهم يعتمدون على المدخل الموقفي.

(1) عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة الشباب الجامعية، دون سنة نشر، ص 147.

(2) عبد الرحمان محمد العيسوي: المرجع نفسه، ص 147.

(3) أسامة خيري: المرجع نفسه، ص 21، 22.

✓ جميعهم يعتموا بقضية فعالية القادة أثرها على المنظمة<sup>(1)</sup>.

أ- نظرية تانينبوم وشميدت :

اقترح تانينبوم وشميدت مدى يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة الرئيس، ونمط القيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين<sup>(2)</sup>.

ولقد أكد الباحثان أن القيادة تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية:

- القوى المتعلقة بالقائد.

- القوى المتعلقة بالمرؤوسين.

- القوى المتعلقة بالموقف<sup>(3)</sup>.

1- المدير الذي يتخذ القرارات ثم يعلنها على المرؤوسين.

2- المدير الذي يتخذ القرارات ثم يحاول أن يبيعها أي إقناع المرؤوسين.

3- المدير يقدم الأفكار ويدعوا مرؤوسيه إلى التفكير فيها.

4- المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل.

5- المدير يقدم المشاكل ويقوم المرؤوسين بعرض اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار بنفسه.

6- المدير يحدد الإطار العام للتعرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.

7- المدير يسمح لمرؤوسيه بالعمل في إطار المحددات التي تضعها الرئاسات<sup>(4)</sup>.

ب- نظرية فيدلر الموقفية:

بناء على العديد من الدراسات التي قام بها فريق بحث في جامعة اليفري الأمريكية بقيادة فيدلر انتهوا إلى ما أسموه بالنموذج الموقفي لفعالية القيادة.

هذا النموذج جاء لسد الفراغ في إهمال متغيرات الموقف في فعالية القيادة، إذ تعد أولى النظريات التي أدخلت تغييرات الموقف في دراسة القيادة، وأبرزت وجود علاقات تفاعلية بين خصائص الفرد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة<sup>(5)</sup>.

(1) عوض محمد عباس: علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 349.

(2) علي منصور محمد: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، طرابلس، دون طبعة، 1999، ص 238.

(3) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنما، 2000، ص 277.

(4) عوض محمد عباس: مرجع نفسه، ص 277.

(5) أحمد سيد مصطفى: مرجع نفسه، ص 278.

ويؤكد فيدلر أن القادة يظهرون أنماط مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم "حاجة العلاقة الشخصية، حاجات انجاز المهام..."، ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات، وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا **least preferco worker LPC** وقد توصل فيدلر إلى مجموعة من النتائج:

- في المواقف الصعبة حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والأتباع ويكون العمل غير واضح، ولا يكون القائد متمتعا بأية سلطة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا.
- في المواقف السهلة والمواتية، حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد والأتباع، ويكون العمل واضحا ويكون القائد متمتعا بسلطات واسعة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا أيضا.
- في المواقف العادية والمتوسطة الصعوبة، حيث تكون العلاقة عادية بين القائد والأتباع، ويكون العمل متوسط الصعوبة، ويكون القائد متمتعا بقدر متوسط من السلطات، ويكون نمط القيادة المهتم بالأتباع والعلاقات الإنسانية فعالا.

لكن نموذج فيدلر كان عرضة للكثير من الانتقادات من أهمها:

- الغموض النسبي لمقياس الزميل الأقل تفضيلا، والصعوبة النسبية لتطبيقه عمليا<sup>(1)</sup>.
- لم تقدم النظرية تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف، وبين إنتاجية المرؤوسين<sup>(2)</sup>.

### ج- نظرية دورة الحياة القيادية لهرسي بلاشارد 1972:

يطلق على هذا النموذج النظرية الظرفية للقيادة، وهي نظرية موقفية تركز على العاملين، ويتم التوصل إلى القيادة الناجحة عن طريق اختيار الأسلوب القيادي الصحيح.

وهو افتراض يعتمد على مستوى استعداد التابعين والتركيز عليهم، وهو يعكس حقيقة أن التابعين هم الذين يقبلون أو يرفضون القائد، بغض النظر عما يفعله القائد، فإن الفعالية تعتمد على أفعال تابعيه.

وتقتض أن العلاقة بين القائد والتابعين مماثلة للعلاقة بين الوالد والطفل، كما للوالد بحاجة للتخلي على سيطرته حين ما يصبح الطفل ناضجا كذلك بالنسبة للقائد<sup>(3)</sup>.

ويؤكد هرسي على وجود أربعة أنماط قيادية يمكن أن يتبعها المدير أو القائد:

(1) علي منصور محمد: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، طرابلس، دون طبعة، 1999، ص 308.

(2) أحمد سيد مصطفى: مرجع نفسه، ص 183.

(3) أحمد سيد مصطفى: مرجع نفسه، ص 299.

- النمط الأول: الإخباري.
- النمط الثاني: الاستشاري.
- النمط الثالث: المشارك.
- النمط الرابع: التفويضي.

ويتم اختيار الأنماط الأربعة على مستوى نضوج المرؤوسين ويميز بين أربعة مستويات لنضوج المرؤوسين:

- المستوى الأول: قدرة منخفضة ورغبة منخفضة.
- المستوى الثاني: قدرة منخفضة ورغبة قوية.
- المستوى الثالث: قدرة عالية ورغبة منخفضة.
- المستوى الرابع: قدرة عالية ورغبة قوية<sup>(1)</sup>.

#### د- نظرية المسار والهدف:

قدمها هاوس روبرت سنة 1971 محاولا الربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين، والتي اشتقت مكوناتها من نظرية التوقع في الدافعية، وهذه النظرية قائمة على فكرة أساسية هي كيف للقائد أن يؤثر على مدركات مرؤوسيه، والمتعلقة مع أهدافهم في العمل وأهدافهم الشخصية<sup>(2)</sup>.

ثم تطورت هذه النظرية على يد هاوس وبمساعدة ميتشال 1974 وغريفن 1980 حيث تم إضافة ثلاثة أساليب للقيادة:

- القيادة المشاركة (السلوك المشارك): يتشاور فيه القائد مع مرؤوسيه.
- القيادة المهمة بالإنجاز (السلوك الموجه للإنجاز): الذي يحدد أهداف وطموحه لإنجاز العمل.
- القيادة المحافظة (السلوك المحافظ): الذي يهتم بصياغة العمل والعاملين .

وترى هذه النظرية أن العلاقة بين سلوك القائد ورضا الأتباع تعتمد على عدد من العوامل الموقفية:

- 1- عوامل شخصية للمرؤوسين: القدرة وصنع الرقابة، الحاجات...
- 2- عوامل بيئة العمل: مهام المرؤوسين، العوامل التنظيمية....<sup>(3)</sup>

(1) أحمد سيد مصطفى: المرجع نفسه، ص 299.

(2) صقر عاشور أحمد: إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 2016.

(3) سلطان محمد سعيد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، الجديدة، القاهرة، 2002، ص 215.

## أنماط القيادة الإدارية:

من أهم ابرز نقاط القيادة الإدارية ما يلي:

- القيادة بالمشاركة:

لقد اتجه الباحثون في موضوع القيادة إلى الربط بين القيادة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وقد صنّفوا القادة وأساليب القيادة حسب درجة المشاركة، فالقائد الضي لا يتيح فرصة لمرؤوسيه أسموه القائد الأوتوقراطي أو المتسلط وأسلوبه في القيادة أسموه الأسلوب التسلطي، وفي الطرف الآخر نجد القائد الديمقراطي الذي يشرك مرؤوسيه في وضع القرارات، وفي هذين النوعين من القادة تتفاوت درجة المشاركة.

وفي دراسة أجراها مجموعة من الباحثين على عينة من المرؤوسين باستعمال أساليب القيادة الثلاثة: التسلطية، الديمقراطية، الزمام الحر.

وبعد جمع وتحليل المعلومات على أداء كل مجموعة تحت الأساليب القيادية الثلاثة اتضح ما يلي:

- 1- يؤدي الأسلوب التسلطي إلى أعلى مستوى للإنتاج.
- 2- يؤدي الأسلوب الديمقراطي إلى أفضل نوعية للإنتاج.
- 1- يحافظ الأسلوب الديمقراطي على تماسك الجماعة.
- 2- لا يحافظ الأسلوب التسلطي على تماسك المجموعة.

#### 4 - نظرية القيادة التبادلية:

ينظر ها المدخل إلى العملية القيادية على أنها تشمل الحق والإقناع والتقليل من القوة، من خلال العلاقات المشتركة ما بين القائد والمرؤوسين يبدأ أحدهم بالعمل منسجماً مع توقعات الآخر:

- نموذج هولاندر للقيادة المتبادلة:

قدم هولاندر سنة 1978 مساهمة كبيرة في هذا المجال، بينما طور أول نموذج للقيادة التبادلية، وأشار إلى أن القيادة عملية ديناميكية تعتمد على التفاعلات الشخصية المستمرة بين القادة والتابعين، وأن مسؤولية القادة تتمثل في تقديم رؤية واضحة وتوجيه وتحفيز التابعين.

ويتضمن نموذج القيادة التبادلية الذي طور بواسطة هولاندر على عنصرين:

- 3- الثواب الشرطي: ويعني أن القادة يقومون بثواب المرؤوسين في حالة تحقيقهم للتوقعات والأهداف الموضوعية من قبل هؤلاء القادة.

4- الإدارة بالاستثناء: وتعني تدخل القائد في عمل المرؤوسين عندما تحدث أخطاء فقط، وهي شكل من أشكال القيادة التبادلية التصحيحية وتميل إلى أن تكون غير فعالة إلى حد كبير.

وفكرة هذا النموذج تقوم على تقييم المرؤوسين لأهلية قادتهم، ومعيار النجاح في هذا النموذج هو مقدار الكفاءة والاعتمادية للقائد، فالقائد يحصل على نقاط كلما اظهر الأهلية والكفاءة وساند قواعد الجماعة وقيمها أثناء سعيه لإنجاز مهام التنظيم.

وقد بدأ هذا النموذج في إدراك أهمية وجهات نظر المرؤوسين وإثبات كفاءة التأثير القيادي، كما أنه البداية لمعرفة الباحثين لأثر دافعية الفرد نتيجة التفاعلات الشخصية الناجحة بين القائد والتابعين على تحقيق أهداف الجماعة.

#### • نموذج الارتباط العمودي:

صور هذا النموذج بواسطة جورج جراين وزملائه في منتصف السبعينيات، ويركز على عملية صنع الأدوار التي حدثت نتيجة العلاقات العملية بين القادة والتابعين، وتبعاً لهذا النموذج فإن القادة والتابعين يتفاوضون على أدوارهم ومسئولياتهم في العلاقة القيادية، الأمر الذي يمكن القائد والمرؤوس من تطوير نموذج للتأثير المتبادل، وهذا النموذج التأثيري الذي طور يدفع الثنائي إلى أكثر أو أقل اعتمادية، وقد وضع جراين هذا النموذج الأساس لبحوث مستمرة يقوم بفحص العلاقات ما بين تأثير القائد والدافعية على الأفراد، وتأثير ذلك على نجاح العملية القيادية<sup>(1)</sup>.

#### ثالثاً: وظائف القيادة:

بما أن مفهوم القيادة هو القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة، فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري، هي انجاز العمليات العقلانية تجعله قادراً على التأثير على عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع واستمالة أفراد التنظيم، وكسب رضاهم دون اللجوء إلى القوة أو السلطة والقوانين الرسمية، لذلك نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين وظائف ومهام القادة الإداريين، وتتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، الشؤون العامة، اتخاذ القرارات .....<sup>(2)</sup>

1- التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة، وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

(1) يحي بن موسى بن عبد الله صفدي: مرجع نفسه، ص 32، 33.

(2) هاشم هيثم: مبادئ الإدارة، دار طربين، دمشق، ط2، 1988، ص 62.

**2- التنظيم:** ويتكون من كيان مزدوج بشري ومادي، لتحقيق أهداف المنظمة، ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة، والمؤله للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي<sup>(1)</sup>.

**3- التوجيه:** يتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم، ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني أكثر من ذلك ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة إي غموض في الأهداف، وتوجيه منت يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين الأعمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم، لذلك يجب على القائمة بالتوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنسان<sup>(2)</sup>.

**4- التنسيق:** هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل عملية التنسيق بينهم، من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم، وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة<sup>(3)</sup>.

**5- الرقابة:** وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية<sup>(4)</sup>.

**6- الشؤون العامة:** تتمثل في مختلف الوظائف الإدارية، وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي، فإن دوره يكون متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل<sup>(5)</sup>.

**7- اتخاذ القرارات:** تتطلب الواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة، والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل الموقف وكل الظروف، وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة، وتحمل مسؤولية التصرف في جل الموقف التي تصادفه في عمله، وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاقتراحات<sup>(6)</sup>.

#### رابعا: مبادئ وأسس القيادة الإدارية :

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يمكن أن تساعد القائد في تكوين أسلوب قيادة ناجحة ومناسبة لكل عملية قيادية :

(1) سعيد عبد الفتاح محمد: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 118.

(2) هاشم زكي محمود: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة، ط2، 1979، ص 102.

(3) سعيد عبد الفتاح محمد: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 118.

(4) بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، وهران، ط2، 2004، ص 64.

(5) هاشم زكي محمود: مرجع نفسه، ص 103.

(6) حسن توفيق: فلسفة الإدارة، الدار الجامعية، المنشورات الجامعية، دمشق، ط5، 1996، ص 343.

- 1- أن يكون القائد على دراية بما يجب أن يفعله، وأن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقاته الاجتماعية.
- 2- أن يكون القائد ملما وبشكل تفصيلي وبمعرفة ميدانية واسعة داخل التنظيم.
- 3- تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب.
- 4- مساعدة العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>.
- 5- أن يكون القائد عادلا لجميع الأفراد داخل التنظيم من أجل الحصول على التعاون.
- 6- إحساس القائد للتابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- 7- إعطاء المرؤوسين قدرا من الحرية في وضع الخطة ومعالجة المشكلات.
- 8- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن والراحة<sup>(2)</sup>.
- 9- حسن الإصغاء إلى العاملين والانتباه لهم.
- 10- التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.
- 11- إتباع المنهج العلمي للوصول إلى القرار السليم واستشارة أهل العلم في الجماعة وخارجها.
- 12- المعاملة الإنسانية لإفراد الجماعة<sup>(3)</sup>.

(1) بسبوني عبد الله عبد الغني: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1982، ص 340.

(2) عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية، دون طبعة، 1990، ص 375.

(3) عبد الرحمان عيسوي: مرجع نفسه، ص 375.

## خامساً: أنواع القيادة الإدارية وأساليبها

## 1- حسب الهيكل التنظيمي:

ويمكن تقسيم القيادة الإدارية حسب الهيكل التنظيمي إلى القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.

## 1-1- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية<sup>(1)</sup>.

حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين، فبفضل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة، وييسر له القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين، في إطار البناء التنظيمي<sup>(2)</sup>.

ويعرف وليام سكوت القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنظمة<sup>(3)</sup>.

ويعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المنظمات، فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة، وهم لا يقومون باختياره ولكن يقوم المسؤولون وأصحاب المنظمة باختياره وتعيينه<sup>(4)</sup>.

## 1-2- القيادة غير الرسمية:

تتكون القيادة غير الرسمية داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب، وتنشأ تلقائياً بين أعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه القدرة والقوة التأثير فيهم<sup>(5)</sup>.

ويستمد القائد سلطته من سماته ومهاراته التي تم اختياره من قبل العاملين ليرعى مصالحهم ويحقق أهدافهم، ولا يكتسب القائد غير الرسمي قوته من السلطة الرسمية ولكن من منصب الجماهير وله تعبيره عن آرائهم وثقتهم<sup>(1)</sup>.

(1) الشماخ خليل محمد حسن، وخفير كاظم محمود: نظريات المنظمة، دار المسير، عمان، ط1، 1994، ص 225.

(2) العطية ماجدة: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، د.س، ص 75.

(3) أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم المشروعات، مكتبة الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص 214.

(4) أبو العزم عطية مصطفى كامل: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.س، ص 637.

(5) محمد السيد أبو النيل: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 1998، ص 511.

## 2- القيادة حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرار:

يمكن تصنيف القيادة حسب سلوك القائد إلى ثلاثة أنماط قيادية:

### 2-1- العيادة الأوتوقراطية:

وتسمى القيادة الأرقامية كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقفل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم معتبرا الأشخاص عوامل إنتاج، وهو الذي يحفز أو يؤدب المرؤوسين، فالحكم يعود له وحده محددًا العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين<sup>(2)</sup>.

ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار<sup>(3)</sup>.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي في أن:

- القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها دون مناقشة.
- القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.
- القائد يبدو متصلب الرأي وإيجابي إلى درجة كبيرة.
- القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع الثواب والعقاب<sup>(4)</sup>.

ومن سلبيات هذا النمط:

- وجود نسبة عالية من التذمر والعدوان اتجاه القائد.
- يتميز سلوك الجماعة بقلة تماسكها وانعدام الدافعية والشعور بالاغتراب.
- يسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم الأفكار والمعلومات.
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها و بروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة عبر المصادفة للاتصالات<sup>(5)</sup>.
- تتصف الجماعة العاملة بانخفاض الروح المعنوية، وضعف التماسك وارتفاع الشكاوي وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف وظهور المشكلات وازدياد نزاعات العمل.

(1) العطية ماجدة: مرجع سابق، ص 76.

(2) بسيوني عبد الله عبد الغني: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1982، ص 346.

(3) العطية ماجدة: نفس المرجع، ص 82.

(4) عبد القادر طه فرج: قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1994، ص 214.

(5) محمد المصري سعيد: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 371.

- الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسية.
- الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى سرعة في الإجراءات خاصة في حالة الطوارئ<sup>(1)</sup>.

## 2-2- القيادة الديمقراطية:

وهي قيادة تتميز بمشاركة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين، كما يفرض فيها القائد جزء من سلطاته<sup>(2)</sup>.

ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت، ويتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واحدة، ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل، ويساعد على تكوين روح الجماعة<sup>(3)</sup>.

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد ما يجب عمله، وبصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- القائد يساعد ويدعم التابعين في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المنظمة.
- القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجدين في أعمالهم إذا تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة<sup>(4)</sup>.
- اتسام الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية والاتصالات الفاعلة وروح الثقة والمودة في تحقيق أهداف المنظمة.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة.
- الأعضاء مخيرون في العمل مع ما ينسجمون معه<sup>(5)</sup>.

## 2-3- القيادة الفوضوية:

يمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الفوضوي في أن:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل عنها.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تتناط بالمرؤوسين إلا في حدود ضيقة جدا<sup>(6)</sup>.

(1) محمد المصري سعيد: المرجع نفسه، ص 371.

(2) خير الله عمار: ميادين علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 371.

(3) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 2003، ص 499.

(4) عبد القادر طه فرج: المرجع السابق، ص 215.

(5) الشماع خليل محمد حسن: مرجع سابق، ص 230.

(6) الشماع خليل محمد حسن: المرجع نفسه، ص 121.

إلا أنه يعاب على هذا النوع من الأسلوب القيادي:

- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعة فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير الرسمية بتحقيق الأهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.
- قلة الاحترام للقائد وارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة<sup>(2)</sup>.

### سادسا: محددات السلوك القيادي:

إن السلوك القيادي يتأثر بمجموعة من المتغيرات: خصائص القائد، خصال الأتباع، خصائص المهمة، خصائص النسق التنظيمي.

#### 1- خصائص القائد:

تعد خصائص القائد من بين المحددات الرئيسية للسلوك، ومن أهم تلك الخصال:

##### • سمات شخصية القائد:

وهي خصال وجدانية قد تكون مكتسبة أو موروثية، وهي تقسم بالدوام النسبي من شأنها أن تحدد بدرجة كبيرة من السلوك أو الاستجابات التي يصدرها القائد في تعامله مع الآخرين وفي سبيل الشمال القائد المرتفع على سمة العدوانية يميل إلى التفاعل بصرامة وغلظة مع عامليه بينما يلتزم المنخفض على هذه السمة أسلوبا يتسم بالتسامح<sup>(3)</sup>.

##### • نسق القيم:

بما أن لكل قائد نسقه القيمي فإن سلوكيات القائد تختلف لا محالة في حل نفس المشاكل، فالنظرة إلى قيمة المساواة قد تختلف من قائد إلى آخر، فالذي تشغل هذه القيمة مكانا بارزا في نسقه القيمي، سيكون حريصا على أن يزيل أو يحد من مظاهر التمييز بينه وبين مرؤوسيه، فيما بين المرؤوسين أما الذي لا يعير أي اهتمام بقيمة المساواة فتكون معاملته لمرؤوسيه في توسيع وتعميق ذلك التمييز.

(1) سلطان محمد سعيد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002، ص 321.

(2) بسيوني عبد الله عبد الغني: مرجع سابق، ص 374.

(3) شوقي طريف محمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 128.

- مستوى الخبرة الفنية:

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية، إذ يعتمد عليها في قيادته لمرؤوسيه ويجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز عليها في قيادتهم، بدلا من قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه<sup>(1)</sup>.

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضا قدرته على استخدام الأجهزة المتاحة في هذا التخصص<sup>(2)</sup>.

- مستوى الدافعية للإنجاز:

تتجسد أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية وخاصة نحو الإنجاز يواجه القدر الأكبر من طاقته نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويهتم بعامله لبلوغ تلك الأهداف عكس القائد ذا دافعية منخفضة الذي يخصص سوى قدر ضئيل من وقته وجهده المرتبط بالعمل، وهذا أن الفروق في مستوى دافعية القادة للإنجاز سينتج عنها اختلافات في طبيعة سلوكهم ومرؤوسيه وطريقة أدائهم لأعمالهم.

- تصورات القائد حول خصال أتباعه:

هي الصورة التي يعطيها القائد لأتباعه فإن كانت هذه الصورة مثلا فإن الاتباع كسالى، فسيعمل معهم بطريقة مباشرة، أما إذا تصور بأنهم غير كسالى، فسيدهم يعملون ويؤدون مهامهم دون أن يشرف عليهم مباشرة فالصورة التي أعطاها القائد هما لأتباع مفادهم أنهم يرحبون بالمسؤولية ويسعون دائما لتحقيق ذاتهم<sup>(3)</sup>.

## 2- خصائص الأتباع:

- مستوى نضج التابع:

يعكس مستوى نضج التابع كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه فالعامل الناجح هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل، وعلى القائد لكي يصبح مؤثرا في العامل أن يعدل سلوكه حتى يلائم مستوى نضج العامل، وعلى القائد أن يغير سلوكه حين ينتقل العامل إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج، فعلى القائد حين يكون مستوى نضج العامل منخفضا أن يركز في تعامله معه بالاهتمام بالمهمة بقدر أقل بالعلاقات الإنسانية نظرا لأن العامل في هذه الحالة بحاجة إلى

(<sup>1</sup>) سارو جاريث جونز: الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2001، ص 128.

(<sup>2</sup>) د.أسامة خيرى: القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 63.

(<sup>3</sup>) سارو جاريث جونز: المرجع نفسه، ص 41.

اكتساب مهارات معلومات خاصة بأداء المهمة، أما حين يزيد مستوى نضج العامل فعلى القائد أن يقلل من المتابعة المباشرة والإشراف اللصيق بما لا يفضي إلى الاختلال بقواعد العمل.

### • سلوك الأتباع مع القائد:

سلوك القائد مع عامليه يحدد جزئياً تبعاً للأسلوب الذي يتعامل التابع على نحو جاف (التهجم، الردود الحادة) مع قائده بغض النظر عن مبرراته الشخصية لذلك، فلا نتوقع من القائد التودد إليه بل قد يبادلّه جفاء بجفاء، وفي المقابل حين يتصرف التابع على نحو ودي مع قائده (البشاشة، اللين في القول) فإن هذا المسلك قد ينعكس إيجابياً في المزيد من أشكال السلوك ذات الطابع الإنساني من القائد نحوه<sup>(1)</sup>.

### • مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية:

حين يدرك العاملون المسؤوليات الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم فهم يتقبلونها بأنفس راضية، فلنا أن نتوقع أن يوسع القائد مدى المسؤولية المنوطة بهم وحين المشاركة المتاحة لهم في مجال اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل، وفي المقابل فإنه حين يدرك أن العاملين يتصلون من تحمل المسؤولية سينحو منحى مضاد يتمثل في تقليص مدى تلم المشاركة<sup>(2)</sup>.

### 3- خصائص المهمة:

#### • غموض المهمة:

عندما تكون المهمة غامضة نوعاً ما في هذه الحالة القائد يترك الحرية للمرؤوسين ليؤدي المهمة بالأسلوب الذي يناسبه وبالتالي يتيح القائد للمرؤوسين حيزاً كبيراً من المشاركة.

#### • قابلية المهمة للتقسيم:

عندما نستطيع تقسيم المهمة إلى عدة أجزاء وتوزيع كل جزء على عامل، فهنا القائد يستطيع أن يراقب بكل وضوح أجزاء هذه المهمة، فالعامل الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومن ثم مساءلته، وفي هذه الحالة تتسع سلطة القائد في إشرافه على الأتباع<sup>(3)</sup>.

(1) شوقي طريف محمد فرج: مرجع سابق، ص 137-138.

(2) شوقي طريف محمد فرج: نفس المرجع، ص 142.

(3) سارو جاريت جونز: مرجع سابق، ص 43.

- الاستقلالية:

يشير هذا العنصر إلى مدى استقلال وحرية التصرف المتاحة للعامل في تنفيذ المهمة، أي أنه كلما زادت استقلالية العامل في أداء أي مهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد والعكس صحيح.

#### 4- خصائص النسق التنظيمي:

النسق التنظيمي هو مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، وبناء وحجم المنظمة<sup>(1)</sup>

- التكنولوجيا:

تحدد التكنولوجيا نمط السلوك المتاح للمشرف، إلا أن بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمطا لصيقا للإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى، فمستوى التكنولوجيا المستخدمة حين يكون مرتفعا فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد لتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات (أعطال في نظم الانتهاج المركزية، العيوب الدقيقة للمنتج) ويبرز هذا الوضع حيث لا يمكن الاستجابة لحاجات العاملين واستفساراتهم الخاصة حين ترتبط بمسائل فنية معقدة ليس لهم بها دراية كبيرة<sup>(2)</sup>.

- البناء التنظيمي:

تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل الإطار التي يتم من خلاله صورتين هما التنظيم الرأسي والتنظيم الأفقي.

فالمنظمات ذات الطابع الرأسي تقيم الإشراف بأنه مباشر، ويتم تشجيع النمط التسلطي الذي يمارسه عدد محدود من القادة وذوي المستويات العليا، الذين يكونون في وضع يسمح لهم بأن يعطوا تعليمات مفصلة ويمارسون قدر أكبر من التحكم والرقابة على العاملين، في المقابل التنظيم الأفقي يوجد عدد أكبر من المرؤوسين داخل كل مستوى إداري يصعب معه على القائد من الناحية العلمية ممارسة نمط لصيق من الإشراف، وفي ظلّه يفوض مزيدا من سلطاته وصلاحياته لمرؤوسيه ويتصرف معهم نحو أكثر ديمقراطية، أما في الظروف التي تكثر فيها فرص العمل فيضطر القائد إلى انتهاج أسلوب قيادي تفاوضي أو ديمقراطي تجنبا لظاهرة التسرب المهني<sup>(3)</sup>.

(1) شوقي طريف محمد فرج: مرجع سابق، ص 146.

(2) شوقي طريف محمد فرج: نفس المرجع، ص 148.

(3) سار وجاريت جونز: مرجع سابق، ص 43.

## ثامنا: العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي:

1- عوامل تتعلق بالمدير ذاته: مثل خلفية الشخصية، خبراته مثلا فالمدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة<sup>(1)</sup>.

- الميول القيادية الخاصة بالشخص، فهنا نجد نوعان من المديرين، نوع يشرك مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.

- درجة الشعور بالأمان في المواقف، فالمدير الذي يفرض في عملية اتخاذ القرارات يقلل من درجة إمكانية التنبؤ بها.

- مدى إحساس المدير بمسؤولياته نحو تنمية كفاءات المرؤوسين وإعدادها للمستقبل<sup>(2)</sup>.

## 2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

يمكن مثلا للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات، إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة<sup>(3)</sup>.

وبصفة عامة يستطيع المدير أن يسمح لمرؤوسيه بدرجة أكبر من الحرية إذا توافرت الظروف الأساسية التالية:

- إذا زادت حاجة المرؤوسين إلى درجة الإشراف التي يريدونها.
- إذا كان استعدادهم كبير لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- عندما يعرفون أهداف المنظمة ويتفقون مع هذه الأهداف ويسعون إلى تحقيقها.
- إذا زادت قدرتهم على التعامل مع المواقف الغامضة.
- عندما يملكون المعرفة والخبرة اللازمة والتي تمكنهم من التعامل مع المشكلة.
- إذا كانوا يتوقعون المشاركة في اتخاذ القرارات ويحترثون على ذلك<sup>(4)</sup>.

## 3- عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة:

مثل المناخ التنظيمي السائد، وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين<sup>(5)</sup>.

ومن بين القوى المتعلقة بالموقف والتي تحيط المدير تلك التي تنبع ممن المنظمة:

(1) د. أسامة خيري: مرجع سابق، ص 22.

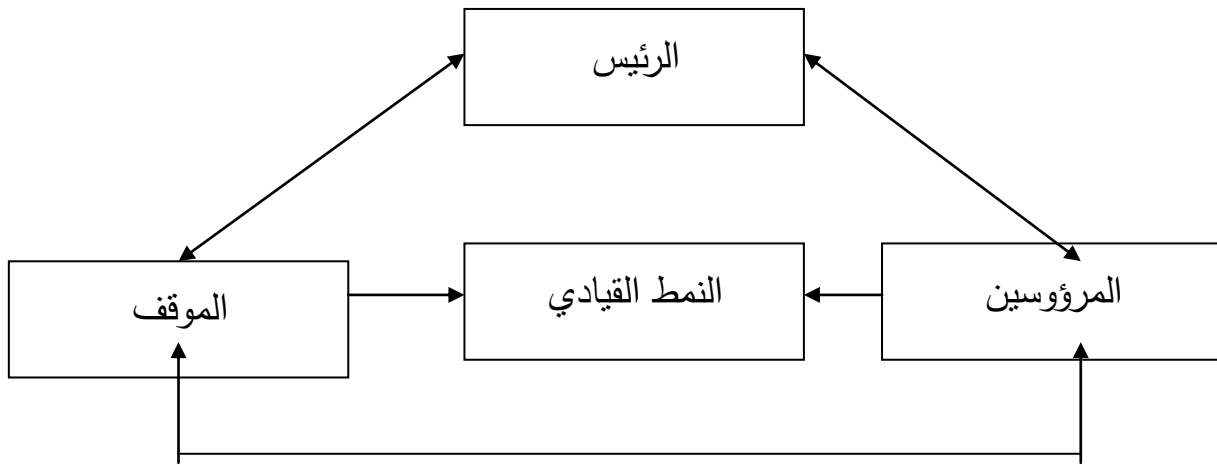
(2) محمود حافظ محمد: القرار الإداري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980، ص 250.

(3) د. أسامة خيري: مرجع سابق، ص 22.

(4) محمود حافظ محمد: المرجع نفسه، ص 252.

(5) د/ أسامة خيري: المرجع نفسه، ص 22.

1. نوع المنظمة: فالمنظمات مثل الأفراد لها ثقافتها وقيمتها وتقاليدتها التي تؤثر دون شك بسلوك من يعملون بها.
2. فعالية الجماعة: فقبل أن يفوض المدير سلطته لاتخاذ القرار إلى الجماعة التي يرأسها يجب عليه أن يتأكد من مدى ترابط أفراد الجماعة وعملهم معا بكفاية كوحدة واحدة.
3. المشكلة نفسها: فطبيعة المشكلة تحدد درجة السلطة التي ينبغي أن يفوضها المدير إلى مرؤوسيه.
4. ضغط عنصر الوقت: فكلما زاد شعوره بالحاجة إلى قرار فوري كلما أصبح من الصعب أن يفوض سلطته باتخاذ القرار للآخرين<sup>(1)</sup>.



شكل رقم (02) : يبين القوى الأساسية التي تحدد اختيار النمط القيادي

المصدر: زاويتيني عبد العزيز: الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص 49.

#### سابعاً: عناصر القيادة الإدارية

هناك مجموعة من العناصر التي تركز عليها القيادة الإدارية:

- 1- القائد: يعتبر من أهم العناصر في القيادة، والقائد هو من يقود جماعة العمل أو الذي ينقاد له مجموعة من الناس، حيث تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره من أجل تحقيق الأهداف<sup>(2)</sup>.
- 2- الجماعة (المرؤوسين): إن التنظيم باعتباره جماعة منظمة يتميز عن الجماعة العادية في أن الجماعة العادية قد تكون لها قادة وقد لا تكون، فإذا كانت لها قادة أصبحت جماعة منظمة، وإن

(1) محمود حافظ محمد: مرجع سابق، ص 253.

(2) ضرار العتيبي: العملية الإدارية أصول علم وفن، دار البازوري للنشر والتوزيع، د طه عمان، 2007، ص 164.

أعضاء الجماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتهم<sup>(1)</sup>.

**3- قوة التأثير:** يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد، يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف<sup>(2)</sup>.

**4- تحقيق الهدف الوظيفي:** فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره هو تحقيق الهدف المنشود، ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل<sup>(3)</sup>.

**5- ظروف الموقف:** إن فعالية القيادة الإدارية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد<sup>(4)</sup>.

### تاسعا: أساليب تقييم فعالية القيادة الإدارية:

من الضروري في البداية إعطاء مفهوم حول فعالية القيادة الإدارية، والتي تعني حسب ريدن Reddin بأنها "المدى الذي يجذب به القائد إلى المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها"<sup>(5)</sup>.

كما يعتبر أحمد صقر عاشور أن مستوى إنتاجية الجماعة والرضا الوظيفي أساسيين لتقييم فعالية القيادة الإدارية وذلك في قوله: "فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن تقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف، فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتميز في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية"<sup>(6)</sup>.

ومن أساليب تقييم فعالية القيادة الإدارية:

**(1) التقرير الذاتي:** تتمثل هذه الوسيلة في الطلب من الأفراد سواء كانوا رؤساء أو أتباعا أو زملاء، تقرير مدى كفاءة القائد وطبيعة اتجاهاتهم نحوه، فضلا عن مدى رضاهم عن عمله، وذلك من خلال تقديمهم استبيان أو إجراء مقابلة وفي كل الأحوال فإن البنود التي يتكون منها الاستبيان أو المقابلة يجب أن تتوفر فيها الشروط السيكومترية التي يجب مراعاتها عند تصميم أدوات الحصول على المعلومات في البحوث النفسية.

<sup>(1)</sup> نوف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار الثامن، عمان، 2009، ص 92.

<sup>(2)</sup> طارق عبد الحميد البدري: أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص 152.

<sup>(3)</sup> نواف كنعان: مرجع نفسه، ص 100.

<sup>(4)</sup> زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية والنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2002، ص 43.

<sup>(5)</sup> طريف شوقي محمد فرج: مرجع سابق، ص 34.

<sup>(6)</sup> أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 160.

(2) السجلات الرسمية: يمكن الحصول على بعض المؤشرات الفعالية من خلال الاستعانة بالسجلات الرسمية المحفوظة بالمنظمة، والمدون بها بيانات عن مدة الغياب، الإجازات المرضية، الحوادث، الجزاءات، معدل الإنتاج الشهري والسنوي<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

ويبرز دور القيادة في الجانب الإنساني للغدرة أكثر منه في الجوانب الأخرى، وتتضح أهمية هذا الجانب إذا ما أدركنا أن إنجاز هذه الأهداف إنما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى قيادة التنظيم توجيههم لتحقيق أهدافه.

فالتنظيم الإداري أولا وقبل كل شيء تنظيم إنساني وليس آلي، كما صورته النظريات الكلاسيكية في الإدارة، ومن هنا فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هو الأشخاص لا الأموال والأدوات، ويتضح لنا دور القيادة الإدارية إذا استعرضنا مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية، المتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين على التفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو منهم بالتقدير والاعتراف المناسب لما يبذل من مجهود في نشاط مجموعته.

أما أهميتها من الجانب الاجتماعي للإدارة، فالقيادة ظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، وبالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها، وأهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة جعلت الدراسات الاجتماعية الواسعة والمتعددة، تركز اهتمامها من خلال تحليلها لجوانب التنظيم الإداري المتعدد، كأسباب نشأته وتطوره، وعلاقته بالمجتمع وتأثيره على الفرد العامل.

وقد أثمرت هذه الدراسات كثيرا من التوجيهات لترشيد الدور الاجتماعي للقائد الإداري واتضحت هذه التوجيهات في كتابات ودراسات علم الاجتماع والنفس الإداري<sup>(2)</sup>.

(1) طريق شوقي فرج: نفس المرجع، ص 198.

(2) نواف كنعان: مرجع نفسه، ص 118-119.

## خلاصة الفصل:

بما أن كل المنظمات على حد سواء لها أهداف تتعدد وتتداخل داخل التنظيم، حيث أن القائد يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافه، والمرؤوسين من جهة أخرى يعتمد على قائده كذلك لإشباع حاجته الفيزيولوجية والنفسية ويعتمد التنظيم على المرؤوسين في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين.

وتبرز أهمية القيادة أولاً في الجانب التنظيمي، من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث والتجارب، واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية، وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة... ودور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي للإدارة لا يقتصر على مجرد إصدار القائد لأوامره، ولكن الدور الأساسي والهام للمدير القائد هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على الروح المعنوية العالية، كما أن دور القيادة في الجانب التنظيمي يتمثل في قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم<sup>(1)</sup>.

ثانياً: أهمية القيادة في الجانب الإنساني، للإدارة ويبرز دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى، وتتضح أهمية هذا الجانب إذا ما أدركنا أن لإنجاز هذه الأهداف إنما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى قيادة التنظيم توجيههم لتحقيق أهدافه.

فالتنظيم الإداري أولاً وقبل كل شيء تنظيم إنساني وليس آلي، كما صورته النظريات الكلاسيكية في الإدارة، ومن هنا فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هو الأشخاص لا الأموال والأدوات. ويتضح لنا دور القيادة الإدارية إذا استعرضنا مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية، المتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين المرؤوسين على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشته ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو منهم بالتقدير والاعتراف المناسب لما يبذل من مجهود في نشاط مجموعته.

أما أهميتها من الجانب الاجتماعي للإدارة، فالقيادة ظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، وبالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها الاجتماعية الواسعة المتعددة، تركز اهتمامها من خلال تحليلها لجوانب التنظيم الإداري التعدد، كأسباب نشأته وتطوره، وعلاقته بالمجتمع وتأثيره على الفرد العامل، وقد أثمرت هذه

(1) نواف كنعان: مرجع سابق، ص 117.

الدراسات كثيرا من التوجيهات لترشيد الدور الاجتماعي للقائد الإداري واتضحت هذه التوجيهات في كتابات ودراسات علم الاجتماع والنفس الإداري<sup>(1)</sup>

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- الإخلاص والتفاني في العمل وخدمة المشروع.
- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد والمرؤوسين.
- الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس بينه وبين غيره.
- إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والتعاون.
- توفير الوقت اللازم لأداء العمل.

ثالثا: أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة: فإن ما زاد من أهمية دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده الإدارة من مشكلة تعدد التنظيمات الإدارية وتعقدتها، ووجود تعارض بينها أحيانا، إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، فدور القيادة في تحقيق أهداف الغدابة تبرز من خلال تحمل القيادة الإدارية المسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية<sup>(2)</sup>.

(1) نواف كنعان: المرجع نفسه، ص ص 118-119.

(2) نواف كنعان: المرجع نفسه، ص 120.