

خامساً: القيادة

١-مفهوم القيادة:

يعريفها ليكر(Likert) بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة."^١

وتعريف نواف كنعان القيادة الإدارية بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مروءاته لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني."^٢

كما عرفها عبودي زيد بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستعمال بقصد تحقيق هدف معين."^٣

من أجل التعمق أكثر في مفهوم القيادة يجب أن نميز بينها وبين مفاهيم إدارية قريبة منها، ويساعدنا في ذلك الإجابة على الأسئلة التالية : هل القيادة هي الإدارة ؟ أم هي السلطة؟ هل القائد هو المدير أم المشرف؟

١-الفرق بين القيادة والإدارة:

لإجابة عن السؤال الأول وبعد إطلاع الباحث على مجموعة من المراجع العلمية النظرية في جانب القيادة ، تبين لنا أن مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم الإدارة، حيث ترتكز القيادة على القدرة على التأثير ، والتحفيز والتوجيه لآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، بينما ترتكز الإدارة على مجموعة من الوظائف كالتنظيم، التخطيط، التوجيه، التوظيف، التمويل، الرقابة، ووضع الأهداف.

ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين الإدارة والقيادة في الجدول الموالي:

^١ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004، ص225 .

^٢ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 98 .

^٣ عبودي زيد، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص26 .

الجدول رقم(09): الفرق بين القيادة والإدارة

| القيادة | الإدارة |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - ترکز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد. - الجماعة هي مصدر السلطة. - السلطة غير رسمية. - وظيفة من وظائف المدير. - التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة. - تصنّع رؤى مستقبلية ووضع الإستراتيجيات الازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية. - استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون، والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجيات وقبولها. - حتّ العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة (مادياً ومعنوياً). - إحداث تغيير والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة، تحسين طرق أداء العمل، مما يؤدي إلى تحسين الصورة التنافسية للمنظمة ككل. | <ul style="list-style-type: none"> - ترکز على السلطة الرسمية وعلى امثال الأفراد لهذه السلطة. - التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة. - السلطة رسمية ومقنة. - مفهوم أشمل من القيادة. - الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية - وضع خطط و خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة ، وتخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج. - وضع هيكل لتنفيذ الخطة، ملء الهيكل بالأفراد، تقويض السلطة لتنفيذ الخطة، ووضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، ووضع نظم لمراقبة التنفيذ. - مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي وضبط الانحرافات والعمل على إزالتها. - تحقيق نتائج يجب أن تتحقق رضا الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وفي محيطها الخارجي مثل: العملاء، العاملين، المساهمين... الخ |

المصدر : ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 552 .

2- العلاقة بين القيادة والسلطة والقوة:

يجب التمييز بين مفهوم السلطة والقوة في علاقتهما بالقيادة على النحو الآتي:

"السلطة" تعني جميع الحقوق والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير¹. وبالمقارنة تعني القوة "Power" مقدار التأثير على السلوك لإنجاز نتائج مرغوبة².

وتعتبر السلطة مصدراً للقوة إحدى الوسائل التي يستخدمها المديرون ليؤثروا على الآخرين. وهناك من يرى³: أن مفهوم السلطة ينطوي على استخدام القوة، في حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع. لذلك كان المدير القائد أكثر قدرة على رفع مستوى إنتاجية العاملين معه مما يؤدي إلى زيادة ربحية المشروع.

3- الفرق بين المدير والقائد والمشرف:

يختلف المدير عن القائد، كما يختلف عن المشرف، فكل منهم وظائفه وأدواره المتميزة، ولذا لزم بيان مفهوم ذلك بشكل محدد على النحو التالي:

الجدول رقم (10) : أوجه الاختلاف بين دور كلٌ من :المدير ، القائد ، المشرف.

| المشرف | المدير | القائد |
|---------------------------------------|--|---|
| - يعمل على تحقيق الأهداف | - التوجّه المستقبلي هو السيطرة على فكرة بشكل عام في مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب. | - التخطيط لأنشطة حسب المقررة |
| - ينفذ الخطة | - له رؤية عميقة في تحليل الموارد وكيفية الاستفادة منها بأقصى درجة. | - مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية |
| - يعمل على حل المشكلة عند حدوثها | - يعتمد على القوة المرجعية. | - يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي |
| - يستعين بالعاملين وفقاً للحاجة إليهم | - والمعلوماتية | - يعتمد على القوة الرسمية و التنظيمية. |
| - يمكن أن يحل محل المرؤوسيين | - يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية | - ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة. |
| - يقوم بعملية التدريب بنفسه. | التحفيزية | يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري |
| - يقوم بتوزيع الموارد | ال المناسبة. | |
| - يحتاج إلى معلومات رئيسه المباشر | | |

¹ موقف حديد، الإدارة العامة، هيكلة الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ، ص 135.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ تهال مصطفى فريد، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 225

مطبوعة تسيير المؤسسة

| | | |
|---------------------|--|--|
| - ليس له مهام رسمية | - يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة وتعمل على المزج بين الحدس والمنطق | |
|---------------------|--|--|

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة، مصر، 2006، ص ص 106-107.

2- أهمية القيادة :

تكمّن أهمية القيادة فيما يلي¹ :

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوصلة التي تتصدر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسن الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة ، كما أن الأفراد يتذدون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

وأكّد معظم رجال الفكر الإداري أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسى يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها . كما أصبحت القيادة الإدارية كمعيار يتم على ضوئه تحديد نجاح أي منظمة، وهكذا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري . لذلك يجب توضيح أهمية القيادة المعاصرة في الإدارة².

كما تعتبر القيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدأ من الأسرة ثم إلى الجماعة وصولا إلى المنظمات والدول فرغم تقسيم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة إلى القيادة

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن 2008، ص 65.

² توفيق كعنان، مرجع سابق ذكره، ص 111.

المؤسسية كأساس للتطوير والتقدم إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أية منظمة. فمن الضروري للمدير أن يجمع بين المواقف القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي وهذا من أجل البقاء والاستمرار في عصر المنافسة وزيادة توقعات المجتمع من القيادات على مختلف المستويات، وليس عن طريق القيادات التي تخيب ظن المجتمعات مما يسبب الانقلابات وعدم الرضا والولاء التنظيمي للعاملين. لذلك فمن المهم جداً البحث عن المقومات التي تجعل من الفرد قائداً حتى يمكن تزويد المدير بهذه المهارات حتى لا تفتقر السلطة الرسمية أو سلطة المركز الوظيفي لدعامة أساسية وهي مهارة القيادة¹.

3- مصادر قوة القيادة: ويمكن تصنيفها على النحو التالي²:

أ- السلطة الرسمية : ومن أبرز مظاهرها نجد:

-قوة المكافأة تكون بشعور الفرد أن الطاعة والولاء لقائده تعود عليه بمكافأة مادية كانت أو معنوية فمصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها الرئيس لمرؤوسيه؛

-قوة الإكراه فالخوف من العقاب (مادياً ومعنوياً) مصدر قوة القيادة؛

-السلطة القانونية حيث مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم.

ب- قوة التأثير : هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب ومن أبرز أشكالها نجد:

-قوة التخصص فالخبرة المترکمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره وتعطيه القوة التي تمكنه من القيادة؛

-قوة الإعجاب إذ يحصل عليه الفرد نتيجة إعجاب الآخرين بصفاته الشخصية.

4- وظائف القائد :

ت تكون وظائف القائد من مجموعتين أساسيتين هما³:

أ- الوظائف الأساسية للقائد:

-إداري.

-واضع سياسات.

-ممثل خارجي لأتباعه.

¹ محمد قاسم القريوتى، مرجع سابق ذكره، ص 19.

² بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 283-284.

³ عبد الرحمن أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 30.

-مخطط.

-خبير.

-مراقب للعلاقات الداخلية.

-مسؤول عن الحماية والعقاب.

-حكم و وسيط.

بـ- الوظائف الثانوية للقائد:

-نموذج أو مثال أو قدوة.

-رمز لأتباعه.

-مفکر.

-رمز للأبوبة.

-ضحية فدائية (يتحمل أخطاء غيره).

50-أساليب القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى أربعة أنماط رئيسية¹:

أـ-القيادة الاستبدادية(الأتوقراطية): والتي يطلق عليها صفة الأتوقراطية، غالباً ما يطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة القائد، وذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويلاعب بمصيرهم بغير إرادتهم، ويضع خطة لهم منفرداً وبعيداً عنهم، ولا يشاركون الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئ عليهم أوامره ويطالبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش بل إنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة.

بـ- القيادة الديمقراطية: ويقوم فيها القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ رأيهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات وتقويض كثير من سلطاته إليهم. وهذا الأسلوب يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي قيادتها ويرفع معنوياتهم وينشر حماسهم للعمل بجد وكفاءة وينتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم فضلاً عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسيين وتطوير قدراتهم الإدارية.

ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهما: القيادة الجماعية (عدد كبير من القادة) والقيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين.

¹ بن حمودة سكينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص 126-127.

ج-القيادة الفوضوية: يتميز هذا الأسلوب القيادي بـأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه المجال ليفعلوا ما يشاؤن، فـهم الذين يحددون الأهداف ويفخـرون طرق الوصول إليها، ويـعملون كل ما يـحلو لهم. والقائد الفوضوي لا يـشتراكـا له أثره في شؤون الجماعة والتـنـسيـق بين وحداته.

د-القيادة الموجهة: هذا النوع من القيادة يـنـجـحـ عندما يـتـعـاملـ القـائـدـ معـ أـفـرـادـ منـ ذـوـيـ المستـوـيـاتـ العـقـلـيـةـ والـعـلـمـيـةـ والأـكـادـيمـيـةـ العـالـيـةـ كماـ فيـ المؤـسـسـاتـ الـبـحـثـ الـعـلـمـيـ والـدـرـاسـاتـ الـمـتـخـصـصـةـ ومـرـاكـزـ الـعـلـومـ الطـبـيـةـ.

وفي هذا النوع من القيادة يتـازـلـ المـديـرـ لـمـرـؤـسـيـهـ عنـ سـلـطـةـ اـتـخـاذـ القرـاراتـ ويـصـبـخـ فيـ حـكـمـ المـسـتـشـارـ،ـ فهوـ لاـ يـسـيـطـرـ عـلـىـ مـرـؤـسـيـهـ بـطـرـيـقـةـ مـباـشـرـةـ وـلاـ يـحاـولـ أـنـ يـؤـثـرـ عـلـىـ عـلـيـهـمـ بـطـرـيـقـةـ غـيرـ مـباـشـرـةـ مـكـوـنـاتـ السـلـوكـ الـقـيـادـيـ الـفـعـالـ :ـ إـنـ الـاتـجـاهـ الـمـعاـصـرـ لـلـقـيـادـةـ يـؤـكـدـ عـلـىـ أـهـمـيـةـ السـلـوكـ الـقـيـادـيـ الـذـيـ يـصـدـرـ عـلـىـ الـقـائـدـ وـيـعـرـفـ عـلـىـ أـنـ تـلـكـ التـأـثـيـرـ اـرـتـالـيـةـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ الـتـيـ تـسـاعـدـ الـجـمـاعـةـ عـلـىـ بـلوـغـ أـهـدـافـهـاـ وـيـتـكـونـ هـذـاـ السـلـوكـ مـنـ¹:

-التفاعل والنشاط الإجتماعي: إذ ينبغي أن يكون القائد أكثر مـسـاـهـمـةـ وـنـشـاطـاـ وـتـقـاعـلاـ مـعـ أـعـضـاءـ الـجـمـاعـةـ عـلـىـ غـيرـهـ مـعـ أـعـضـاءـ.

-المبادرة والإبتكار: إذ تـنـتـظـرـ الـجـمـاعـةـ مـنـ القـائـدـ أـنـ يـكـونـ أـكـثـرـ الـأـعـضـاءـ مـبـادـرـةـ وـأـكـثـرـهـمـ قـدرـةـ عـلـىـ الإـبـتكـارـ وـالـإـبـداـعـ فـيـ الـمـوـاـفـقـ الـإـجـتمـاعـيـ وـأـكـثـرـهـمـ تـقـدـيمـاـ وـتـقـبـلاـ لـلـأـفـكـارـ وـالـمـارـسـاتـ الـجـيـدةـ وـالـجـيـدةـ.

-التكامل: إذ ينبغي أن القائد على تحقيق التـكـامـلـ الـإـجـتمـاعـيـ فـيـ جـمـاعـتـهـ وـأـنـ يـعـملـ عـلـىـ تـحـقـيقـ حدـةـ التـوتـاتـ بـيـنـ أـعـضـائـهـ فـضـلـاـ عـنـ إـحـتـارـهـ لـمـبـدـأـ الـقـيـادـةـ الـجـمـاعـيـةـ وـالـعـمـلـ الـمـوجـبـ بـمـوجـبـهـ.

-فهم العوامل البيئية: إن المنظمـاتـ عـلـىـ إـخـلـافـ أـنـماـطـهاـ وـأـحـجـامـهاـ وـوـظـائـفـهاـ وـأـدـوارـهاـ لـاـ تـعـيـشـ فـيـ فـرـاغـ،ـ بلـ تـعـمـلـ فـيـ إـطـارـ بـيـئـاتـ تـحـكـمـهـاـ سـيـاسـةـ،ـ إـقـتـصـادـيـةـ إـجـتمـاعـيـةـ وـمـسـؤـولـيـةـ الـقـائـدـ تـفـرـضـ عـلـيـهـ أـنـ يـرـاعـيـ الـظـرـوفـ الـمـخـلـفةـ وـتـأـثـيرـاـ تـهـاـ الـمحـتـلـةـ عـلـىـ أـعـمـالـ الـمـنـظـمةـ وـنـشـطـاتـهـ.

-مراعاة المصلحة العامة: القـائـدـ النـاجـحـ هوـ الـذـيـ يـنـتـمـيـ إـلـىـ الـجـمـاعـةـ وـيـفـضـلـ الـمـصـلـحـةـ الـعـامـةـ عـلـىـ الـمـصـلـحـةـ الـخـاصـةـ وـيـشـجـعـ كـلـ مـظـاهـرـ الـموـالـاتـ وـالـتـحـيزـ ،ـ وـيـعـملـ عـلـىـ إـنجـازـ الـأـعـمـالـ فـيـ مـنـظـمـتـهـ بـكـفـاءـةـ وـفـعـالـيـةـ بـإـعـتـمـادـ مـبـدـأـ الـعـلـاقـاتـ الـسـلـمـيـةـ الـانـسـانـيـةـ

¹ معين محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص ص .145-144

-**التخطيط والتتنظيم:** إذ يقع على القائد العبء في عملية التخطيط السلوك الجماعي وتنظيمه، وتتنسقه وتوجيهه، وتركيز أعضاء الجماعة على الهدف المحدد.

-**الطموح والثقة بالنفس:** يجب أن يتمتع القائد بمستوى طموح أعلى من متوسط طموح الجماعة وأن يظهر لأعضاء الجماعة الثقة العالية بالنفس وقدراته وامكانياته التي تؤهلة لتحقيق أهداف الجماعة.

-**السيطرة:** يتوقع أن يكون القائد أكثر تمثيلاً للجماعة من الأعضاء الآخرين لدى الجماعات والجهات الخارجية والأفراد الآخرين خارج الجماعة وأن يعطي أفضل صورة لها للدفاع عنها.

-**الاتصال:** ويقصد به تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين القائد وأعضاء الجماعة.

-**التنظيم:** أي يحدد القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه.

-**التقدير:** يعني التأكيد القائد ومخالفته لأعضاء الجماعة.

٥٦- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

أثبتت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل، وإنما هناك جملة من العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى القائد أن يختار ما يتاسب مع الموقف الذي يمر به، وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل^١:

أ. العوامل التي تتعلق بالقائد : وتمثل في:

- شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته، والقيم التي يؤمن بها، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات، وآخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسون في المشاركة.

- مدى ثقة القائد بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.

- تبني القائد لأسلوب قيادي معين وميله لفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين.

ب. العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين:

يتباين المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى التزامهم بأهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى.

^١ حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص141-142.

ج. العوامل التي تتعلق بالموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة التي يتعرض لها القادة على مشاركة المرؤوسين في مواجهتها، باعتبار أن بعض المواقف قد تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب، ومن جانب آخر فإن عامل الوقت يعتبر مهمًا جداً للقائد إذ أن المشاكل تتفاوت في أولوياتها ومدى الأهمية في سرعة حلها، و بذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة لاختلاف ضغط الوقت.

د. العوامل التي تتعلق بالمؤسسة:

إن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها وقيمها ومعاييرها وفلسفتها وقواعدها والمناخ التنظيمي الخاص بها، وهذه جميعها تفرض بعض القيود على سلوك القائد و تحديه . و من جانب آخر قدرات المؤسسة وأمكانياتها على مواجهة المواقف والأزمات تفرض على القائد سلوكًا معيناً يقوم باتخاذه.

هـ. العوامل التي تتعلق بالبيئة:

تحيط بالمؤسسة عوامل ومتغيرات بيئية مختلفة ومتعددة التأثير، لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تفرض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وكذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية والمؤسسات المنافسة و ظاهرة العولمة و التطورات والتغيرات البيئية المتتسارعة . و الجدير بالذكر، أن العوامل السالفة الذكر، تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فعالية ونجاح القائد.

7- نظريات القيادة الإدارية

للقيادة نظريات كثيرة، وقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس والاجتماع، ونتيجة لهذه الدراسات ظهرت وجهات نظر متعددة تبلورت في عدد من النظريات، وفيما يلي استعراض موجز للأهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة، سواء النظريات التقليدية أو الحديثة.

النظريات التقليدية في القيادة:

1- نظريات السمات:

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفاء عن غيره ومن أشهر هذه النظريات:

أ-نظريّة الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا¹. "والرجل العظيم" هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، حيث يكون مدعاه للاعتزاز والفاخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد كفاءة الإنجاز والتكييف الاجتماعي، كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائداً رسمياً أو غير رسمي في نفس الوقت².

ب-نظريّة السمات:

وهذه النظرية في القيادة ترتكز على الخصائص الشخصية والعادات الخاصة بالقائد، والافتراض الأساسي لما يسمى بالاتجاه القائم على الخصائص، هو أن القادة يختلفون عن الأشخاص بما لديهم من خصائص وصفات خاصة، مثل الطاقة والذكاء والقدرة على الإقناع وال بصيرة الخارقة، وأن هذه السمات ليست بالضرورة وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم، أما نوع وكم هذه الصفات القيادية، فقد اختلفت في ذلك، فهناك العديد من الأبحاث والدراسات وكل منها أراء مختلفة ومتباعدة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء من يرى أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة الممتازة والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة وبقدرة الحكم على الأشياء وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم السمات القيادية هي الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي، بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميلهم، ومنهم من اهتم بسمة الذكاء وأعطتها أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف مناخ التعامل بين الجماعة والقائد³.

2-النظريّات السلوكية:

نتيجة لإخفاق نظريّات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة ونتيجة ظهور حركة العلاقات الإنسانية، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب السلوك القيادي، استناداً إلى افتراض أن

¹ على عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري والأساليب الإدارية في المؤسسة التربوية، الطبعة الثانية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 82.

² خليل محمد شماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000 ، ص 228 .

³ شبن فیروز، أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسکرة،"مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة بسکرة، ديسمبر 2014، ص 250.

السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة، ومن أبرز النظريات التي ركزت على الجانب السلوكى

هي¹:

أ- دراسة جامعة أوهايو (Ohio): بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينات، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد والمؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسات إلى استنتاج مفاده أن المرؤوس يرى السلوك القيادي لرئيسه من خلال بعدين هما:-
هيكلة المهام: تتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوسع الأدوار، وبشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه.

-**الاعتبارية:** وهو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة، والثقة، والاحترام المتبادل، أي السلوك الذي يعطي أولوية للاهتمام ورغبات العاملين.

ب- دراسات جامعة ميشيغان (Michigan): قام مركز البحث الاجتماعية بجامعة ميشيغان بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رنسبيس ليكرت وبمساعدة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتر وماكوبى ومورس وكان ذلك في فترة زمنية معاصرة لدراسات جامعة أوهايو حول القيادة في أماكن ومؤسسات عمل مختلفة، توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهما عن أنفسهم وعن العمل وهما (مرادفات لبعدي أوهايو)، وهما²:

-**القيادة المهتمة بالأفراد:** حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويعامل معهم كبشر ويعمل على الرقى بأحوالهم ورفاهيتهم ويفحصهم على الاختلاط فيما بينهم، والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

-**القيادة المهتمة بالعمل:** حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سن عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين، ويتبنى تصوراً مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال.

النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميشيغان هي الاهتمام ببعدين رئيسيين وهما الاهتمام بالعمل،

¹ ماجد عبد المهدى محمد مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 02، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص.06.

² توفيق بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمدرسي المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشورة)، قسم الإدارة والتربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية، 2008، ص.44.

الاهتمام بالأفراد، حيث يعتبر القائد أكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين ونقل كفائه وفعاليته إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر.

3- النظريات الموقفيّة:

تم النظريات الممثلة لهذا المدخل بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به، وتشترك معظم نظريات هذا المدخل بثلاثة عناصر رئيسة هي الفاعلية، وتكيف سلوك القائد مع الموقف وظروف الموقف، ومن أشهر النظريات الموقفيّة¹:

أ-نظريّة فيدلر: قام بوضع نموذج أطلق عليه نموذج "الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة" الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى مواءمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالمؤسسة، ويرى فيدلر "أن مواءمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي : علاقة القائد بالعاملين، هيكلة المهام، درجة قوة المنصب.

ب-نظريّة المسار والهدف: قام بتطوير النظرية" روبرت هوس "في محاولة للربط بين السلوك القيادي وداعية المرؤوسين ومشاعرهم، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، من خلال تحديد المسارات الازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووفقاً لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي:

- توضيح المهمة التي يجب إنجازها للمرؤوسين.
- إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف.
- العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين.

وقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في مواقف وظروف مختلفة، هي السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك لإنجازي.

¹أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، قسم الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص ص 28-30.

ت -**نظريّة دور الحياة:** تفترض هذه النظريّة أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين وبناء على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين، كما تفترض هذه النظريّة أن هناك أربعة مراحل لنضج المرؤوسين، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلّب من القائد إتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغيّر أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى: ويكون فيها المرؤوس غير قادر على إنجاز العمل، ويتابع القائد أسلوب الأمر والاختيار (توجيه عال ومساندة منخفضة).

المرحلة الثانية: ويكون فيها المرؤوس قليل الثقة بقدراته، ويتابع القائد فيها أسلوب التسويق والتباول والتوجيه (توجيه عال ومساندة عالية).

المرحلة الثالثة: ويكون فيها المرؤوس قد تمكن من أداء الأعمال الموكّلة إليه ويتابع فيها القائد أسلوب المشاركة والدعم (مساندة عالية وتوجيه منخفض).

المرحلة الرابعة: ويكون فيها المرؤوس قادرًا على القيام بجميع المهام بكفاءة عالية، ويتابع فيها القائد أسلوب التقويض (توجيه منخفض ومساندة منخفضة).

4- النظريّة التفاعليّة :

تقوم هذه النظريّة على فكرة المزج بين النظريّات السابقة حيث تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفيّة والعوامل الوظيفيّة معاً، كمتغيرات رئيسية تؤثّر في القيادة وهذه المتغيرات ليست مهمّة في حد ذاتها في علاقات القيادة وإنما المهم هو إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه لآخرين، فضلاً عن الإدراك المشترك بينه وبين الآخرين، إذا فالقيادة في مفهوم هذه النظريّة تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى التفاعل بينها جميعاً.¹

النظريّات الحديثة في القيادة:

هناك العديد من الاتجاهات الحديثة التي تناولت القيادة، ومن أبرز هذه النظريّات ضمن الاتجاه الحديث ما يلي:

¹ عز الدين أحمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 14.

١- القيادة التبادلية:

وتقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد ومرؤوسيه، من خلال بحث القائد عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال.

ويحدد (Gurr) عوامل القيادة التبادلية بما يلي:

- **المكافأة المشروطة:** وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين، والتي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.
- **الإدارة بالاستثناء:** والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال التعزيز السلبي والعقاب^١.

إن القيادة التبادلية تركز على مبدأ النفع المادي المتبادل، وتحاول تفسير نمط القيادة لدى القائد على أساس اقتصادي بحث، متغاهلين القيم الأخلاقية التي تحكم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة، تتمثل في الثواب والعقاب.

٢- نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسيين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية^٢.

ثالثاً: التحفيز

إن أحد المهام الأساسية لأي مسير هو ضمان استمرار الاداء بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وانماط سلوك العاملين وكيفية التأثير عليها . وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد ودفعهم بطريقة فعالة يتربّط عليها تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية.

¹ سها محمد بخي أبو شمالة، دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016 ، ص 31-32.

² ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإداري، المجلد 37، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 525.