

خامسا: القيادة

1- مفهوم القيادة:

يعريفها ليكر (Likert) بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعا ونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".¹

وعرف نواف كنعان القيادة الإدارية بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني".²

كما عرفها عبودي زيد بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".³

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

1- الفرق بين القيادة والإدارة:

للإجابة 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 تركز القيادة على القدرة على التأثير، والتحفيز والتوجيه للآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، بينما تركز الإدارة على مجموعة من الوظائف كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، التمويل، الرقابة، ووضع الأهداف.

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

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004، ص 225 .

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 98.

³ عبودي زيد، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 26.

الجدول رقم(09): الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
-تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد.	-تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة
-الجماعة هي مصدر السلطة.	-التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
-السلطة غير رسمية.	-السلطة رسمية ومقننة.
-وظيفة من وظائف المدير.	-مفهوم أشمل من القيادة.
-التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	-الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية
-تصنع رؤية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.	-وضع خطط و خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة ،وتخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.
-استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون، والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجيات وقبولها.	-وضع هيكل لتنفيذ الخطة، ملء الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، ووضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، ووضع نظم لمراقبة التنفيذ.
-حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة(ماديا ومعنويا).	-مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي وضبط الانحرافات والعمل على إزالتها.
-إحداث تغيير والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة، تحسين طرق أداء العمل، مما يؤدي إلى تحسين الصورة التنافسية للمنظمة ككل.	-تحقيق نتائج يجب أن تحقق رضا الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وفي محيطها الخارجي مثل: العملاء، العاملين، المساهمين...الخ

المصدر : ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص552 .

2-العلاقة بين القيادة والسلطة والقوة:

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

السلطة " تعني جميع الحقوق والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير Authority " ¹. وبالمقارنة تعني القوة "Power" مقدار التأثير على السلوك لانجاز نتائج مرغوبة ². وتعتبر السلطة مصدرا للقوة إحدى الوسائل التي يستخدمها المديرون ليؤثروا على الآخرين. وهناك من يرى ³: 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 كل من: المدير، القائد، المشرف.

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

¹موفق حديد، الإدارة العامة، هيكله الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ، ص135.

²نفس المرجع، نفس الصفحة.

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

- 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 :

تكن أهمية القيادة فيمايلي¹:

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

وأكد معظم رجال الفكر الإداري أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها .كما أصبحت القيادة الإدارية كمعيار يتم على ضوءه تحديد نجاح أي منظمة، وهكذا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم وأصبح يحتل جزءا بارزا 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 نواف كنعان، مرجع سبق 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 الموصفات 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 جدا البحث عن المقومات التي تجعل من الفرد قائدا حتى يمكن تزويد المدير بهذه المهارات حتى لا تفنقر 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 لمروؤسيه؛

- قوة الإكراه فالخوف من العقاب (ماديا ومعنويا) 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 المتراكمة 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:

تتكون وظائف القائد من مجموعتين أساسيتين هما³:

أ- الوظائف الأساسية للقائد:

- إداري.

- واضع سياسات.

- ممثل خارجي لأتباعه.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص19.

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص283-284.

³ عبد الرحمن أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص30.

-مخطط.

-خبير.

-مرارقب للعلاقات الداخلية.

-مسؤول عن الحج ا زء والعقاب.

-حكم ووسيط.

ب- الوظائف الثانوية للقائد:

-نموذج أو مثال أو قدوة.

-رمز لآتباعه.

-مفكر.

-رمز للأبوة.

-ضحية فداينة(يتحمل أخطاء غيره).

05-أساليب القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها إلى أربعة أنماط رئيسية¹:

أ-القيادة الاستبدادية(الأوتوقراطية): والتي يطلق عليها صفة الأوتوقراطية، غالبا ما يطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة القائد، وذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصيرهم بغير إرادتهم، ويضع خطة لهم منفردا وبعيدا عنهم، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش بل إنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة.

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

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

¹ بن حمودة سكيمة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص126-127.

ج- القيادة الفوضوية: يتميز هذا الأسلوب القيادي بآن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه المجال ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم. والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداته.

د- القيادة الموجهة: هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في المؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية.

وفي هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة

مكونات السلوك القيادي الفعال: إن الاتجاه المعاصر للقيادة يؤكد على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد ويعرف على أنه تلك التأثي التي المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها ويتكون هذا السلوك من¹:

- التفاعل والنشاط الاجتماعي: إذ ينبغي أن يكون القائد أكثر مساهمة ونشاطاً وتفاعلاً مع أعضاء الجماعة عن غيره من الأعضاء.
- المبادرة والابتكار: إذ تنتظر الجماعة من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادرة وأكثرهم قدرة على الابتكار والإبداع في المواقف الاجتماعية وأكثرهم تقديماً وتقبلاً للأفكار والممارسات الجيدة والجديدة.
- التكامل: إذ ينبغي أن القائد على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته وأن يعمل على تحقيق حدة التوتات بين أعضائها فضلاً عن إحتارمه لمبدأ القيادة الجماعية والعمل الموجب بموجبه.
- فهم العوامل البيئية: إن المنظمات على إختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها سياسة، إقتصادية إجتماعية ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.
- مراعاة المصلحة العامة: القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ويشجع كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفعالية بإعتماد مبدأ العلاقات السلمية الانسانية

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

- التخطيط والتنظيم: إذ يقع على القائد العبء في عملية التخطيط السلوك الجماعي وتنظيمه، وتنسيقه 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 وبقدراته وامكانياته التي تؤهله لتحقيق أهداف الجماعة.
- السيطرة: يتوقع أن يكون القائد أكثر تمثيلاً للجماعة من الأعضاء الآخرين لدى الجماعات والجهات الخارجية والأفراد والآخرين خارج الجماعة وأن يعطي أفضل صورة لها للدفاع عنها.
- الإتصال: ويقصد به تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين القائد وأعضاء الجماعة.
- التنظيم: أي يحدد القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه.
- التقدير: يعني التأكد القائد ومخالفته لأعضاء الجماعة.

06-العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

- أثبتت الدراسات أنه ليس هنالك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل، وإنما هناك جملة من العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به، وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل¹:
- أ.العوامل التي تتعلق بالقائد : وتتمثل 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 و قيمهم واتجاهاتهم وميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى التزامهم بأهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر و من جماعة لأخرى.

¹حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، صص141-142.

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 مهما جدا 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 تحدده .و من جانب آخر قدرات المؤسسة وإمكانياتها على مواجهة المواقف والأزمات تفرض على القائد سلوكا معينا يقوم باتخاذ.

هـ.العوامل التي تتعلق بالبيئة:

تحيط بالمؤسسة عوامل ومتغيرات بيئية مختلفة ومتنوعة 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 المتسارعة .و الجدير بالذكر، أن العوامل السالفة الذكر، تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فعالية ونجاح القائد.

07-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-نظرية 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 مدعاة للاعتراز والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد كفاءة الإنجاز والتكيف الاجتماعي، كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائدا رسميا أو غير رسمي في نفس الوقت².

ب-نظرية السمات:

وهذه النظرية في القيادة تركز 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 والبصيرة 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 ولكل منها آراء مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء من يرى أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة الممتازة والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة وبقدرة الحكم على الأشياء وغيرة 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 وميولهم، ومنهم من اهتم بسمه الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمه المرح حيث القدرة على تلطيف مناخ التعامل بين الجماعة والقائد³.

2-النظريات السلوكية:

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة ونتيجة ظهور حركة العلاقات الإنسانية، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب السلوك القيادي، استنادا 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 كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 228.

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

السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة، ومن أبرز النظريات التي ركزت على الجانب السلوكي 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: - **هيكلية المهام:** تتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف 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 ميتشيجان (Michigan):** قام مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيجان بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رنسيس ليكرت وبمعاونة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتز وماكوبي 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 ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما (مرادفان لبعدي أوهايو)، وهما²:

- **القيادة المهمة بالأفراد:** حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم، والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

- **القيادة المهمة 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 تصورا مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكفون به من أعمال.

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

¹ ماجد عبد المهدي 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 نواف 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 وتقل كفاءته وفعاليته إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر.

3- النظريات الموقفية:

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، وتتشترك معظم نظريات هذا المدخل بثلاثة عناصر رئيسية هي الفاعلية، وتكيف سلوك القائد مع الموقف وظروف الموقف، ومن أشهر النظريات الموقفية¹:

أ- **نظرية 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، هيكل المهام، درجة قوة المنصب.

ب - **نظرية المسار والهدف**: قام بتطوير النظرية "روبرت هوس" في محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، من خلال تحديد المسارات اللازمة 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.

¹ أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل 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 -نظرية دور الحياة: تفترض هذه النظرية 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 تفرض هذه النظرية أن هناك أربعة مراحل لنضج المرؤوسين، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد إتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج وذلك على النحو التالي:

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

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

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

المرحلة الرابعة: ويكون فيها المرؤوس قادراً على القيام بجميع المهام بكفاءة عالية، ويتبع فيها القائد أسلوب التفويض (توجيه منخفض ومساندة منخفضة).

4- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين النظريات السابقة حيث تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية، والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، كمتغيرات رئيسية تؤثر في القيادة وهذه المتغيرات ليست مهمة في حد ذاتها في علاقات القيادة وإنما المهم هو إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فضلاً عن الإدراك المشترك بينه وبين الآخرين، إذا فالقيادة في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى التفاعل بينها جميعاً¹.

النظريات الحديثة في القيادة:

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

¹ عز الدين أحمد العايد، 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، ص14.

1- 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 والعقاب¹.

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

2- 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 المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية².

ثالثاً: التحفيز

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

¹ سها محمد يحي 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، عيد الستار العلي، "أثر القباذتين 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.