

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لامين دباغين سطيف 2



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس:

القيادة التنظيمية

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

السداسي الأول

إعداد الدكتور(ة): صبرينة سيدي صالح

السنة الجامعية: 2020-2021

الصفحة	الموضوع	الفهرس
أ-ح		فهرس المحتويات
خ		قائمة الجداول
د		قائمة الأشكال
1	مقدمة	
17-2	المحاضرة الأولى: مدخل عام إلى القيادة التنظيمية (1)	
3	1- تعريف القيادة التنظيمية	-1
3	1-1- القيادة لغة	
3	1-2- القيادة التنظيمية اصطلاحاً	
6	1-3- تعريف إجرائي للقيادة التنظيمية	
6	1-4- تعريف القائد	
6	2- المفاهيم القريبة من القيادة	-2
6	2-1- الفرق بين القيادة والرئاسة	
9	2-2- الفرق بين القيادة والإدارة	
9	2-3- الفرق بين القيادة والإشراف	
10	2-4- الفرق بين القيادة والزعامة	
10	2-5- الفرق بين القيادة والإدارة	
12	3- مصادر القيادة	-3
14	4- مصادر قوة القيادة التنظيمية	-4
29-18	المحاضرة الثانية: مدخل عام إلى القيادة التنظيمية (2)	
19	5- أهمية القيادة	-5

21	6- وظائف القائد ومهامه
24	7- خصائص القائد الجيد
27	8- عناصر القيادة
27	9- خصائص القيادة التنظيمية
41-30	المحاضرة الثالثة: مهارات القيادة التنظيمية
31	1- مهارات القيادة التنظيمية
31	1-1-المهارات الفكرية
32	1-2-المهارات الإنسانية
33	1-3-المهارات الفنية
35	1-4-المهارات التنظيمية
35	1-5-مهارات أخرى
40	2- أهمية المهارات القيادية
49-42	المحاضرة الرابعة: القيادة التنظيمية في ظل المدرسة الكلاسيكية (1)
43	تمهيد
43	1- فريدريك وينسلو تايلور 1856-1915 Frederick Winslow Taylor
44	1-1-أهم اسهامات الإدارة العلمية
47	1-2-القيادة في ظل حركة الإدارة العلمية
48	1-3-تقييم حركة التنظيم العلمي للعمل
62-50	المحاضرة الخامسة: القيادة التنظيمية في ظل المدرسة الكلاسيكية (2)
51	2- هنري فايول (1841 - 1925)
51	2-1-أهم إسهامات هنري فايول
53	2-2-القيادة الإدارية في ظل حركة التقسيم الإداري
54	2-3-الانتقادات التي وجهت لفايول

- 56 3-4-أسباب وجود نقائص في الإدارة عند هنري فايول
- 56 3- نبذة حول ماكس فيبر Max Weber 1864-1920
- 58 3-1-أهم انجازات ماكس فيبر
- 58 3-2-القيادة التنظيمية في ظل الإدارة البيروقراطية
- 60 3-3-تقييم حركة الإدارة البيروقراطية
- 61 4- الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية
- 70-63 **المحاضرة السادسة: تصورات القيادة التنظيمية في الفكر الإداري (1)**
- 64 1- القيادة التنظيمية في ظل مدرسة العلاقات الانسانية
- 68 1-1-تقييم مدرسة العلاقات الانسانية
- 68 2- القيادة التنظيمية في ظل المدرسة السلوكية
- 70 2-1-نقد المدخل السلوكي
- 77-71 **المحاضرة السابعة: تصورات القيادة التنظيمية في الفكر الإداري (2)**
- 72 3- القيادة التنظيمية في ظل المدرسة الحديثة للإدارة
- 72 3-1-القيادة التنظيمية في ظل مدرسة النظم
- 73 3-2-القيادة التنظيمية في ظل المدرسة الكمية
- 73 3-3-القيادة التنظيمية في ظل المدرسة اليابانية
- 74 4- القيادة التنظيمية في ظل مدرسة التنظيم الاجتماعي
- 74 4-1-القيادة التنظيمية في ظل مدرسة التوازن التنظيمي
- 75 4-2-القيادة التنظيمية في ظل مدرسة الشبكة الإدارية
- 76 4-3-القيادة التنظيمية في ظل مدرسة التبادل الاجتماعي
- 77 5- نقد المدارس الحديثة حول القيادة التنظيمية
- 85-78 **المحاضرة الثامنة: النظريات التقليدية للقيادة (النظريات الذاتية)**
- 79 1- النظريات التقليدية للقيادة
- 79 1-1-نظرية الرجل العظيم
- 79 1-2-رواد نظرية الرجل العظيم

80	1-3-مبادئ نظرية الرجل العظيم
80	1-4-نقد نظرية الرجل العظيم
81	2- نظرية السمات
82	2-1-لمحة تاريخية لنظرية السمات
83	2-2-رواد نظرية السمات
83	2-3-مبادئ نظرية السمات
84	2-4-النقد الموجه لنظرية السمات
92-86	المحاضرة التاسعة: النظرية السلوكية في القيادة.
87	تمهيد
88	1- دراسة جامعة أوهايو
88	2- دراسة جامعة ميشيغان
90	3- دراسة جامعة ايوا
91	4- دراسة جامعة لبيت ووايت
91	5- تقييم النظرية السلوكية
102-93	المحاضرة العاشرة: النظرية الموقفية في القيادة
94	تمهيد
94	1- تعريف القيادة
94	2- تعريف الموقف
95	3- القيادة الموقفية
96	4- النظرية الموقفية
96	5- مضمون النظرية الموقفية
97	6- نماذج النظرية الموقفية
97	6-1-نظرية المسار والهدف (روبرت هاوس)
99	6-2-نظرية فيدلر

100	6-3-نظرية هارسي وبلانشارد
101	7- مهام القائد الموقفي
101	8- الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية
110-103	المحاضرة الحادية عشرة: النظرية الوظيفية في القيادة
104	1- النظرية الوظيفية
106	2- القضايا الأساسية للوظيفية
106	3- الاتجاهات الفرعية للوظيفية
107	4- الإجراءات المنهجية في التحليل الوظيفي
108	5- النظرية الوظيفية للقيادة
110	6- وظائف القائد بالنسبة للنظرية الوظيفية
110	7- الانتقادات الموجهة للوظيفية
116-111	المحاضرة الثانية عشرة: النظرية التفاعلية والنظرية التبادلية في القيادة
112	1- النظرية التفاعلية
114	1-1-إسهامات النظرية التفاعلية
114	1-2-الانتقادات الموجهة للتفاعلية
115	2- النظرية التبادلية
116	1-1-الانتقادات الموجهة للتبادلية
127-117	المحاضرة الثالثة عشرة: الأنماط القيادية
118	تمهيد
118	1- تعريف النمط القيادي
118	2- تصنيفات أنماط القيادة
120	3- النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري)
121	3-1- السمات الشخصية للقائد الأوتوقراطي
121	3-2- سلبيات النمط القيادي الأوتوقراطي
122	4- النمط الديموقراطي

123	4-1- أشكال القيادة الديمقراطية
124	4-2- أنواع القيادة الديمقراطية
124	4-3- سلبيات النمط القيادي الديمقراطي
125	5- نمط القيادة الفوضوية
126	5-1- السمات الشخصية للقائد الفوضوي
126	5-2- سلبيات النمط القيادي الفوضوي
135-128	المحاضرة الرابعة عشرة: القيادة واستراتيجية اتخاذ القرار
129	1- تعريف القرار
129	2- تعريف اتخاذ القرار
129	3- المكونات اللازمة لاتخاذ القرار
130	4- أنواع اتخاذ القرار
130	5- أهمية اتخاذ القرار
132	6- القيادة وتأثيرها على اتخاذ القرارات
132	6-1- أنماط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار
133	6-2- القائد واتخاذ القرار
135	6-3- معوقات اتخاذ القرار للقائد
136	خاتمة
137	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
11	الفروق الرئيسية بين القائد والمدير وفق كارالار.	1
11	الفروق الرئيسية بين القائد والمدير وفقا لجيل Gill.	2
92	ايجابيات وسلبيات النظرية السلوكية.	3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
95	القيادة الموقفية.	1
99	نظرية المسار والهدف (نظرية هاوس).	2

مقدمة.

تعتبر القيادة من بين أهم المواضيع في مختلف ميادين البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية وبالخصوص في ميدان علم النفس العمل والتنظيم، كونها أساس سيرورة العمل والمنظمات في العصر الحديث، ويقوم بهذه المهمة القائد الذي يمثل مركزا لجماعة العمل بالتعاون معهم ليدفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة. فالقيادة أصبحت علما وفنا في نفس الوقت وتحتاج إلى عدة مهارات ومتطلبات شخصية، ونفسية، اجتماعية وإدارية...

ونظرا لأهمية القيادة فإننا سنتعرف من خلال هذه المطبوعة إلى العديد من العناصر والنقاط التي تهدف إلى تشريح مفهوم القيادة والإحاطة به، حيث تتضمن مدخلا عاما إلى القيادة التنظيمية، مهارات القيادة التنظيمية، القيادة التنظيمية في ظل المدرسة الكلاسيكية، تصورات القيادة التنظيمية في الفكر الإداري، النظريات التقليدية للقيادة (النظريات الذاتية)، النظرية السلوكية النظرية السلوكية في القيادة، النظرية الموقفية في القيادة، النظرية الوظيفية في القيادة، النظرية التفاعلية والنظرية التبادلية في القيادة، الأنماط القيادية، القيادة واستراتيجية اتخاذ القرار.

المحاضرة الأولى: مدخل عام إلى القيادة التنظيمية (1)

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على مفهوم القيادة التنظيمية ويستوعب مختلف الأبعاد الخاصة بها.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على مفاهيم القيادة التنظيمية لغويا واصطلاحيا، وكذا تعريف القائد.

- أن يتعرف الطالب على المفاهيم القريبة من القيادة.

- أن يميّز ويفرق الطالب بين القيادة، الرئاسة، الإدارة، الإشراف، الزعامة، والإدارة.

- أن يتعرف الطالب على مصادر القيادة المختلفة المتمثلة في الصفات الخاصة، التقاليد، الهبة الإلهية، المركز والمكانة، الحاجات، المهارات.

- أن يحدد الطالب مصادر قوة القيادة المتمثلة في قوة التحفيز أو المكافأة، قوة الاكراه، القوة الشرعية، قوة الارتباط أو الجذب، قوة الخبرة، وغيرها من مصادر القوة.

- أن يتمكن الطالب من معرفة الفرق بين مصادر القيادة التي تمثل المصادر المسؤولة على بروز القادة، أما مصادر قوة القيادة تمثل وسائل التأثير التي يستخدمها المدير القائد للتأثير في مرؤوسيه، والذي يجب أن يراعي أثناء استخدامها الموقف، الظروف، وطبيعة المرؤوسين واتجاهاتهم نحو عملهم.

1-تعريف القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، وهذا بفضل الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها لما يقارب من أربعة آلاف دراسة، بالإضافة إلى العشرات من النماذج والنظريات التي قدمت في الموضوع من خلال المائة سنة الأخيرة. (بلال، 2005، ص 255) ورغم هذا الكم الهائل من الدراسات إلا أن موضوع القيادة يبقى دائما مجالا خصبا للمزيد من البحوث لرصد كل مل يتعلق بمفاهيم هذه الظاهرة وأهميتها في المجتمعات البشرية. يوجد صعوبة في التركيز على تعريف واحد وشامل للقيادة نظرا لكثرة من تطرقوا لتعريفها، لذا نذكر منها بعض تعاريف القيادة لغة واصطلاحا.

1-1- القيادة لغة: قاد، يقود، قيادة فهو القائد، الآخر مقود، قاد الفريق كان رئيسا عليه يدبر أمره. (منحى الطلاب، ص 762، 2001)

قادة: قيادة الجيش، أو الرهط من الناس.

القيادة وظيفية القائد، المكان الذي يقيم فيه القائد. (شرقي، 2010، ص 13)

إذن فالقيادة من الناحية اللغوية تعني: الوظيفة التي يقوم بها القائد من خلال التحكم في المجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو شيء معين.

1-2- القيادة اصطلاحا:

القيادة هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين. (عويضة، 1996، ص 102)

يعرفها جيب في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها: "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد واحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية". (بلال، 2005، ص 226)

هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص 254)

وفي نفس السياق يؤكد أحد اهم منظري ظاهرة القيادة: رينسيس ليكرت على أنها: "القدرة على المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة وقيادتها لأهداف مشتركة".

وعند عبد المعطي خفاف القيادة هي "عملية التأثير على الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الافراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق اهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة". (خفاف، 2007، ص 9)

القيادة هي فن التأثير على الآخرين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يبقي انتمائهم ولائهم وطاعتهم ويدعم تعاونهم وثقتهم واحترامهم وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة وللقيادة دور اجتماعي (وظيفة اجتماعية) يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة وهي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي بين الفرد (القائد) وأفراد الجماعة (المرووسين) يقوم فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك افراد وتوجيه أعمالهم. (شفيق، 2007، ص 9)

يعرفها (اوردواي) بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه.

ونجد هذا التعريف يركز على النشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل أساسا في التأثير في الآخرين باعتباره الفاعل والمحرك للمجموع.

يعرفها اخر بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.

ويركز هذا التعريف على السبيل للوصول إلى الهدف بغض النظر على دور تفاعل أفراد المجموعة.

أما (Allen) فيعرفها بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال، ويركز هذا التعريف على دور المدير في التأثير على أفراد المجموعة ولكن لم يركز على جماعية الأهداف ودور تبنيها بالنسبة للمجموعة. (مكفس، 2008، ص 21)

تعريف كل من عبد الكريم درويش وليلى تكلا: القيادة هي القدرة التي يستأثر فيها المدير على المرؤوسين وتوجيههم بطريقة يتسنى فيها كسب طاعتهم واحترامهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (محمد النذير، 2009، ص 28)

تعريف (هيث) للقيادة: هي نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد أو جماعات نحو الانجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

تعريف (تانتبوم) للقيادة: يعرفها على أنها تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد وتتحقق دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الاتباع (المتأثرين) من أجل اتباع موقف معين. (وادي، 2013، ص 34)

ويرى ستوجديل أن القيادة هي "العملية التي يتم فيها التأثير على النشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها". (هبال، 2016، ص 21)

أما - هيرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard فقد عرفها بأنها عملية تأثير في نشاط الفرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف. (بن عبد الرحمان، 2017، ص 57)

عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف، عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة محتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد، عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد، أما في المنزل، فعندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت تظهر كقائد، سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما. (إبرييم وبوقندورة، 2019، ص 558)

1-3-تعريف إجرائي للقيادة:

يمكن استخلاص من التعريفات السابقة تعريفا إجرائيا لمصطلح القيادة بأنها: ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد بوصفه مركز المجموعة وقائدها بالتعاون معهم ليدفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة التي تم الاتفاق عليها سابقا.

1-4-تعريف القائد:

القادة هم أعضاء الجماعة الذين يمارسون نوعا من التأثير على سلوك الجماعة وعلى ذلك فكل فرد من أفراد الجماعة يعتبر قائدا لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة التي ينتمي إليها، وهنا ينبغي التمييز بين قائد الجماعة كفرد له قوة التأثير على سلوك أفرادها وبين الرئيس الرسمي للجماعة الذي قد لا يكون له تأثير قويا وعلى ذلك فليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة. (عويضة، 1996، ص 102)

هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة يكون قادر على سياسة نفسه، وكلما اكتملت عناصر القوة في هذا القائد إكتملت عناصر قيادته. (الجنابي، 2019، ص 45)

2-المفاهيم القريبة من القيادة:

عند استخدام مفهوم القيادة كثيرا ما يلزمه بعض التشابه والخلط في استعمال بعض المصطلحات المتشابهة للقيادة مثل: الرئاسة والاشراف، وسوف نقوم بإزالة الغموض عن هذه المفاهيم.

2-1-الفرق بين القيادة والرئاسة:

رغم وجود خلط بين مفهوم القيادة Leadership والرئاسة Headship، إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما، حيث لخص جيب Gibb النقاط الأساسية التي تستوجب هذه التفرقة فيما يلي:

- يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة، ارتباطهم، ولائهم واحترامهم كما في حالة القيادة، حيث أن سلطة القائد تنبع من أفراد الجماعة، بينما تستمد سلطة الرئيس من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها، وتعمل الجماعة بتوجيهاته وتعليماته خوفا من الجزاء أو تجنباً له وليس إعجاباً بشخصه ورغبة منها في أداء العمل.

- أن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته، وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.

- لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة، كما توجد فجوة اجتماعية واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم.

فالقيادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، شاعرة شعورها مستمدة منها سلطاتها - إلى جانب السلطة الرسمية الممنوحة لها بشكل رسمي، أما الرئاسة فتستمد سلطاتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، فالرئيس مفروضاً على الجماعة، ويهيمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد.

وعلى هذا فليس كل رئيس رسمي قائداً للجماعة، فقد يكون الرئيس الإداري قائداً وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة أضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم - قادة غير رسميين - وغالباً ما يكون هذا متعارضاً مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل. (صالح، 2007، ص 12-13)

وكذلك من أهم الفروق بين القيادة والرئاسة هي:

1- الرئاسة: تقوم نتيجة لنظام رسمي وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة، فالرئاسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة.

- فالرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقاً لمصالحه هو.

- الأعمال المشتركة أو الجماعية في الرئاسة قليلة.

- لا يوجد تقارب كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة ويعتقد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على إطاعة أوامره.
- سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها وليس من داخل الجماعة التي تتقبل سلطة الرئيس خوفاً من العقاب، وعلى كل حال تميل النظم الادارية الحديثة على التقريب بين نظام القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائداً.
- أن يكون مستعداً للقاء أفراد الجماعة إذا رغبوا.
- أن تكون علاقته بأفراد جماعته علاقة ودية وإن كان ذلك لا يعني رفع الكلفة بينهم كلية.
- القدرة على اقامة علاقات اجتماعية ناجحة.
- القدرة على التنظيم الاجتماعي.
- التشابه بين أعضاء الجماعة، فالقائد لا ينبغي أن يكون مختلفاً عن أفراد جماعته بل يجب أن يشاركهم في أفعالهم وحاجاتهم. (عويضة، 1996، ص 102-103)

وهناك من يفرق بين القيادة والرئاسة من خلال:

أ- مصدر السلطة:

سلطة القائد يخولها عليه أفراد الجماعة بعد اعترافهم به واختيارهم له، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده.

ب- الهدف:

يتحدد هدف الرئاسة أساساً بواسطة الرئيس الذي يختاره متماشياً مع صالحه ومحققاً أساساً لمنفعته الشخصية التي يمكن أن تواكب مع منفعة الهدف وتحدده وفقاً لمصالحها الجماعية.

ج- التفاعل الاجتماعي والتنظيم العلاقة:

تتزايد مشاعر التفاعل الاجتماعي المشترك بين الجماعة في حالة القيادة عنها في حالة الرئاسة حيث يكون هناك مساحة تباعد أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة أي أنه بينما تكون هناك

هوية واسعة بين الرئيس وفراد الجماعة فغن المسألة الاجتماعية تقل في حالة القيادة بين القائد والاتباع ويكون الاتصال أيسر وأقرب.

د-الاختيار: يتم اختيار القادة من داخل الجماعة بينما يكون الرئيس من خارجها أو داخلها.

ه-أسلوب العمل:

يستند الرئيس في رئاسته الى السلطة والسيطرة بينما يستند القائد الى حب الاتباع وتشجيعهم والتفافهم حوله. (شفيق، 2007، ص 10)

2-2- الفرق بين القيادة والإدارة:

منذ سنوات مضت نشرت قصيدة في صحيفة الوجل ستريت، " فلنتخلص من الادارة"، أما افتتاحية القصيدة فقد كانت "لا يريد الناس أن يداروا إنهم يريدون أن يقادوا"، وتظهر هذه الفكرة أيضا في العديد من الكتب ومواضيع الأعمال التي نشرت في العقدين الماضيين وكلها تدور حول فكرة أن القيادة أمر جيد والإدارة أمر سيئ.

وإن أبسط ما يمكن قوله حول الفرق بين القيادة والادارة هو كون الإدارة ترتبط ارتباطا بالسلطة المستمدة من الوظيفة أو الهيكل التنظيمي بتعبير أدق، فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين يفرضها النظام الرسمي للمؤسسة، وهي تجسيد للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي، بينما القيادة فترتبط أساس بالقائد نفسه وقوة تأثيره على الجماعة سواء وفق ما هو رسمي أو غير رسمي.

2-3- الفرق بين القيادة والإشراف:

المشرف هو القائد الإداري الذي يعمل في مستوى الإدارة المباشرة أي في المستوى الإداري الأول في المنظمة باعتباره حلقة وصل بين العمال التنفيذيين وبين بقية المستويات الإدارية.

هناك تشابه كبير بين مصطلحي القيادة والإشراف حيث يرى العديد من الباحثين أنه لا يوجد هناك فرق بين القيادة والإشراف حيث يعتبر الكثيرون أن الإشراف هو عبارة عن قيادة رسمية ذلك

أن الوظائف الملقاة على عاتق المشرف هي نفسها وظائف القائد والفرق الوحيد بين المصطلحين يظهر في الجانب الرسمي وللاشراف والجانب التلقائي للقيادة.

2-4- الفرق بين القيادة الزعامة: تعرف الزعامة بأنها مجموعة الصفات الكارزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير على تابعيه وعلى تحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة.

ويتضح أن الزعامة ماهي إلا شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عنها هو التأثير الذي يمارسه الزعيم على أتباعه، اعتمادا على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بتنفيذ ما يطلبه منهم بغض النظر عن المبرر. (وادي، 2013، ص 36-37)

2-5- الفرق بين القيادة والإدارة:

يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين القيادة والإدارة، فمهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، ومنهم من يرى أن الإدارة هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية، التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا، وتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى؛ وبالتالي، لا يظل مسؤولا عن الجوانب التنفيذية؛ بل إنه يجمع بين الاثنين، كذلك هناك من يرى أن الإدارة معنية بالحاضر، أما القيادة فتعنى بالتغيير؛ بالتالي، فإن القائد يجب أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم. (أبو شمالة، 2016، ص 26)

والجدولين التاليين يوضحان الفرق بين القائد والمدير كالتالي:

الجدول رقم (1) يوضح: الفروق الرئيسية بين القائد والمدير وفق كارالار.

المدير	القائد
1 يتلقى الأوامر	يستمتع بالتغيير
2 يركز على الوضع الحالي والمستقبل قصير المدى	يركز على المستقبل البعيد
3 يؤدي العمل بالطريقة الصحيحة	يؤدي العمل الصحيح
4 يهتم بالأسباب أكثر من اهتمامه بالعواطف	يهتم بكل من الأسباب والعواطف
5 يتضمن عمله مخاطر	يخاطر

المصدر: (الوقداني، 2018، ص 14)

الجدول رقم (2) يوضح: الفروق الرئيسية بين القائد والمدير وفقا لجيل Gill.

المدير	القائد
1 يدير	يبدع
2 يقوم بمعمل مكرر	يقوم بعمل مبتكر أو أصيل
3 يحافظ	يطور
4 يركز على الأنظمة	يركز على الأشخاص
5 يهتم بالرقابة	يستثير الثقة
6 نظرتة قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
7 يسأل ما الذي ولماذا	يسأل كيف ومتى
8 يقلد	ينشأ
9 يقبل بالوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
10 مثال للمحارب الطيب	يتصرف حسب سجيته
11 يؤدي العمل بالطريقة الصحيحة	يؤدي العمل الصحيح

المصدر: نفس المرجع.

3-مصادر القيادة:

ركز الباحثون في علم النفس وعلم الإدارة منذ أمد بعيد بدراسة القيادة والصفات التي وجب على القادة الاتصاف بها، لكونهم يمثلون الفلسفات والمثل الخاصة بالجماعات التي يقودونها، وفيما يلي نستعرض أهم مصادر القيادة التي أجمع عليها عدد من الباحثين كونها المسؤولة على بروز القادة وهي:

-الصفات الخاصة:

ويبرز هذا المصدر في نظرية الصفات التي ترى أن للقائد صفات وسمات شخصية مثل: الثبات والرسوخ، والبسالة، الإقدام والجرأة واتخاذ القرارات بصفة قاطعة إضافة إلى الذكاء والثقة بالنفس وغيرها.

وهناك من وصف هذه "الصفات بالمؤهلات الشخصية المميزة للقائد"... وقد أورد ستوجدل خلال دراسته التي توصل فيها إلى أن القادة يتسمون بالمسؤولية أو القدرة على الانجاز، كما أشار مان إلى أن القادة يكونون أكثر اجتماعية، غير أن ستانفورد StanFord يرى أن القيادة ظاهرة متشابكة والنظر إليها من جانب واحد فقط هو سمات القائد وتجاهل ما عداه من جوانب، لن يؤدي إلى فهم شامل للظاهرة.

وتبقى الصفات الخاصة تمثل مصدرا أساسيا ورافدا مهما من مصادر القيادة، إلا أنها لا تمثل كل المصادر التي يعبر من خلالها أصحابها إلى القيادة وأن هناك مصادر أخرى لا تقل أهمية ويتكامل هذه الصفات مع تلك تتولد القيادة المبدعة الفعالة.

-التقاليد:

قد لا تتوفر في القائد مجموعة الصفات التي تؤهله للقيادة غير أن التقاليد السائدة في هذه البيئة تجعله قائدا ويقبل به أعضاء الجماعة، وبالتالي تكون الوارثة عاملا أساسيا من عوامل تولي القيادة، كما هو عليه الحال في أنظمة الحكم الملكية، وفي بعض المشروعات الكبيرة في الدول الغربية والتي تورث قيادة المشروع للأبناء وأعضاء الأسرة، كما تلعب الأقدمية في العمر أو الخدمة مؤهلا لتولي القيادة، وهذا ما هو شائع لدى بعض القبائل والأنظمة العسكرية وبعض المنظمات في

طريق التوظيف في العديد من المشروعات الحكومية والخاصة. كما يؤكد جب Gibb مقولة أن التقاليد تعد مصدرا من مصادر بروز القيادة من خلال مناداته بالترفة بين الرئاسة والقيادة حيث يقول: يتم تقليد الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من الجماعة أو إسهامات الفرد في أنشطتها كما هو في حالة القيادة.

-الهبة الإلهية:

عرض كارليل Carlyle نظرية مفادها أن القيادة "عناية إلهية تظهر في أشخاص معينين دون غيرهم وهبهم الله الحكمة والرشد والشجاعة والبأس والحجأة، ويعظمته وحكمته يمكنه أن يمدنا بهذه القيادة.

وبين كونجر konger أنه يطلق على هذا النوع "القيادة الكاريزمية" ومعنى "كاريزما" كلمة إغريقية معناها هبة السماء. كما وجد "شامير" و"هاوس" و"آرثر" من خلال الدراسات الاستقصائية التجريبية للقيادة الكاريزمية أو القيادة القادرة عن تحقيق التحول أن "القيادة الكاريزمية ترتبط بالفعل ارتباطا إيجابيا بأداء الأتباع ودرجة اقتناعهم ورضاهم، ووفقا لما جاء في هذه الدراسات كان حجم تأثير سلوك القادة الكاريزميين في أداء أتباعهم ورضاهم الأكبر مما ظهر في الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في دراسات ميدانية سابقة عن أشكال السلوك القيادي.

-المركز والمكانة:

لكي يكون الشخص قائدا يجب أن يبلغ مكانة أو مركزا مهما prestige في أذهان أعضاء الجماعة، حيث يصبح هذا المركز بمثابة جزء من كيان الفرد، ويلعب دورا هاما في دعم قدرته القيادية في المستقبل، غير أن "حسن حريم" لم يوضح ما إذا كانت هذه المكانة أو المركز مكتسبا أو فطريا أو موروثا، فان كان المركز موروثا فلا بد من تنميته من خلال التجارب والتعلم، اون كانت هذه المكانة قائمة على مواقف محددة فإن ذلك يرتبط بالسلوك القيادي أو الأدوار التي يقوم بها القائد في مواقف معينة، أو يكون ذلك من خلال صفات مرغوبة تجعل منه محاطا بأنظار الآخرين ويجد القبول منهم فيتولى قيادتهم.

-الحاجات:

تعد الحاجة أو الرغبة دافعا للقائد لأن يكون مسيطرا Dominant تجعل منه قائدا، وكذا حاجة التابعين لقائد مثله ورغبتهم في الخضوع والتمتية Submission، وترجع أسباب الرغبة في القيادة إلى أن من الأشخاص من تدفعهم الرغبة إلى التنافس مع الآخرين من أجل التمرکز في الواجهة وتقلد المناصب العليا.

إلا أنه في الواقع أثبت وجود أفراد يمتازون بالرغبة في القيادة أكثر من غيرهم، كما أن الحاجات أو لدوافع تدفع صاحبها وتجعله ساعيا من أجل أن يكون قائدا مبادرا مجتهدا بنشاطات جديدة مواكبة للمواقف المتغيرة تبنى على أسس علمية وإجرائية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة والعمل.

-المهارات:

يمتلك الأفراد مهارات معينة في الأعمال المطلوب منهم أدائها، حيث يكون لديهم الحظ الأوفر في تقلد منصب القائد، كونهم يتميزون بمعلومات وخبارة لتحقيق الهدف المنشود. إن قادة المهارات المحددة يكون مجال قيادتهم في حدود المجال الذي تتوقف عند مهاراتهم، وهذا النوع من القادة هم الأقرب إلى التفوق المهني وفي المواقف الـأقرب إلى البروز في المجال المهني أو الموقفي منه إلى القيادة بمفهومها الواسع. وخلاصة القول أن القيادة كأية مهنة تكتسب عن طريق التعليم والتدريب فإننا نجد أن العديد من الأفراد لديهم موهبة القيادة اعتمادا على امتلاكهم صفات وميول فطرية نحو القيادة، إلا أنه يمكن القول: أن الموهبة تخلق القائد الطبيعي-وهو الميل نحو القيادة لكن ذلك يحتاج إلى تدريب حتى يستطيع مسايرة التطورات أو التغيرات الطارئ في المجال التقني والفني أو التكنولوجي أو النجاح في ميدان القيادة. (بشير، 2019، ص 65-67)

4-مصادر قوة القيادة التنظيمية:

تعتبر القوة أداة التأثير التي يستخدمها القائد الأعلى لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى قوى وظيفية وأخرى شخصية، وكل مصدر من هذه المصادر يحتوي

على عدد من وسائل التأثير التي يستخدمها المدير القائد للتأثير في مرؤوسيه، والذي يجب أن يراعي أثناء استخدامها الموقف، الظروف، وطبيعة المرؤوسين واتجاهاتهم نحو عملهم.

-قوة التحفيز أو المكافأة: (Reward Power)

تعتمد على قدرة القائد على منح ومكافأة الأفراد الآخرين، الذين يؤمنون بأن الطاعة سوف تقود إلى الحصول على الحوافز المختلفة، كالنقد، الترقية، الاعتراف والتقدير.

-قوة الاكراه: (Corrective Power)

يعتمد القائد على عنصر الاكراه لتغيير سلوك الأفراد بالاعتماد على التخويف لإخضاع الأفراد إلى أوامره أو معاقبتهم بأحد الأساليب كالحرمان من مكافأة الاجر، أو عمل إضافي...إخ

-القوة الشرعية: (Legitimate power)

تعتمد على القواعد، القيم، الاعتقادات التي يطيعها الأفراد في المؤسسة، فيعتمد القائد على هذه السلطة المخولة له بحكم منصبه في التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين، باعتبارهم مجبرون على طاعته الذي يأخذ ككل تنظيم سلمي/ بحكم شرعية القوة المتحصل عليها من المنصب وتظهر هذه القوة في قوة المكافأة، والقوة القسرية. (بوركاب وكشاد، 2017، ص 200)

لكن مجرد تملك السلطة الشرعية لا يكفي ليصبح الفرد قائدا ففي الكثير من الأحيان يتبع المرؤوسون تلك الأمور التي تقع ضمن تفسير الحرفي للقواعد السياسات التنظيمية المكتوبة وإذا طلب منهم القيام بأعمال خارجية عن نطاق اختصاصهم فإنهم سيرفضون أو سيقومون بذلك بمستوى متدن وفي الحالة فإن المدير يمارس السلطة وليس القادة. (محمد النذير، 2009، ص 38)

-قوة الارتباط أو الجذب: (Referent Power)

تستند هذه القوة إلى الصفات الشخصية للقائد وتأثر واعجاب الآخرين به، وهو ما يجعله محل اعجاب واحترام من طرف الآخرين لوجود تقاطعات بين القائد والآخرين وانجذابهم له، ويكون مصدر هذه القوة لدى القائد إلى الكاريزما التي يتمتع بها القائد عن غيرهم من الأفراد. (المرجع السابق، ص 200)

-قوة الخبرة: (Expert Power)

تكون هذه القوة عن طريق تراكمات الخبرات السابقة، المعرفة، الموهبة والمهارات، التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير في الآخرين، فهي تعتمد على خبرة المجال أو التخصص الذي يتقنه الفرد دون غيره مما يجعله محل طاعة من قبل الآخرين. (نفس المرجع، ص 200)

وهناك من يرى أن القائد يستمد نفوذه للتأثير على العاملين عن طريق مصدرين رئيسيين

هما:

-القوة الشرعية أو النظامية (السلطة): والتي تستمد من قوة المركز الذي يحتله المدير في الهيكل التنظيمي، وتمكنه هذه القوة من استخدام الحوافز المادية والمعنوية للتأثير على الآخرين، لتحقيق الأهداف المرجوة، أو استخدام أسلوب الضغط والتهديد والاكراه لتحقيق الأهداف.

-القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد: وتستمد هذه القوة من الأخلاق الحميدة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين. وتستمد أيضا من خبرة وكفاءة ومهارة القائد في أدائه لأعماله مما يجعل المرؤوسين يعجبون بشخصيته وبالتالي يؤدون ما يكلفهم به من أعمال بكفاءة وفاعلية عالية ليحققوا الأهداف بما يرضي قائدهم. (القرشي، 2014، ص 22)

وكذلك القيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف التنظيم، وتتعامل القيادة مع تعارض الأهداف بأحد الأساليب التالية:

-الإلهام: ويعني انفراد القائد بالقرارات الملزمة للأفراد عند عدم وضوح الأسباب والنتائج المترتبة على القرارات.

-المشاركة: وتعني مشاركة الأفراد في صناعة القرارات عند الاختلاف على الأسباب والاتفاق على النتائج.

-المساومة: وتتم المساومة عند الاتفاق على الأسباب ولكن الاختلاف على النتائج.

-قرارات كمية بيروقراطية: يتم اللجوء إليها عند عدم وجود اتفاق على الأسباب أو النتائج ويتم دراسة الكلفة والنتائج المترتبة على كل بديل ويتم اختيار البديل الذي يكون قابلاً للتطبيق بأقل كلفة وأفضل

القيادة التنظيمية

نتائج من خلال الأساليب الكمية في اتخاذ القرار. ولكي يحقق المدير وظيفته القيادية في إطار الصحيح يترتب عليه القيام بمجموعة من الواجبات والمساهمات يمكن إيجازها فيما يلي:

- العمل على تحقيق التفاعل البناء بين الأفراد والجماعات (مجموعات العمل).

- تأسيس التعاون والثقة المتبادلة.

- توفير الوسائل والإمكانيات التي تتيح انجاز ما هو مطلوب، وتؤدي إلى تعظيم النتائج.

- الاهتمام بالرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين.

- تنشيط حالات الإبداع والابتكار بهدف التطور وتحقيق نمو المنظمة. (برو، 2019، ص 28-29)

المحاضرة الثانية: مدخل عام إلى القيادة التنظيمية (2)

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على مفهوم القيادة التنظيمية ويستوعب مختلف الأبعاد الخاصة بها.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يدرك الطالب أهمية القيادة بالنسبة للقائد، للمرؤوسين والمؤسسة.
- أن يتعرف الطالب على وظائف القائد ومهامه الرسمية وغير الرسمية.
- أن يتعرف الطالب خصائص القائد الجيد.
- أن يتعرف الطالب على عناصر القيادة.
- أن يحدد الطالب خصائص القيادة التنظيمية المميزة للسلوك القيادي.

5- أهمية القيادة:

تعتبر القيادة على أنها "وسيلة للربط بين العاملين وبين خطط المؤسسة ومستقبلها، وأنها الإطار الذي تصب فيه المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات"، (الكندري، 2016، ص 429) وكذلك تشجعهم "على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، مع مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية". (الحريري وآخرون، 2016، ص 126)

وكما تعتبر القيادة مهمة بالنسبة للقائد، المرؤوسين والمؤسسة، وذلك من خلال ما يلي:

-بالنسبة للقائد:

لقد أجاب E. Thorndike على التساؤل ما الذي يدفع القائد ليكون قائداً؟ وأشار أن الدافع الاقتصادي هو السبب لأن الأشخاص يسعون إلى مركز القيادة رغبة في الكسب المادي، لكن هناك من الدراسات من يرى أن الجانب المادي ليس دائماً هو المبرر لتولي مناصب قيادية لأن بعض الأشخاص لديهم ميول وسمات شخصية تدفعهم لتولي مناصب القيادة رغبة في تحقيق شعور ذاتي، أي لديهم منذ الولادة استعدادات للقيادة ولديهم رؤى مستقبلية يرغبون في تجسيدها.

وهكذا فالقيادة الإدارية تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على أداء العاملين، ولاسيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في العصر الحالي والتي لم يعد لها خيار آخر، فإما أن تكون منظمة مبدعة وإما تفشل أمام المنظمات المنافسة، إذ لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف والإبداع والابتكار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها من وقت لآخر.

-بالنسبة للمرؤوسين:

إن وجود قيادات مؤثرة وفاعلة تهتم بالمرؤوسين، وبأهدافهم واحتياجاتهم تجعلهم يقومون بأداء أعمالهم ليس فقط كما هو مطلوب منهم بل أكثر مما هو متوقع، إذ يقوم القادة ببناء شبكة جيدة من العلاقات مع مرؤوسيهم تسودها الثقة سيؤدي بهم إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات، مما يدفعهم إلى تطوير أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قاداتهم، وخاصة إذا علمنا أن أحد الأدوار الرئيسية للقادة هي تكوين قادة جدد من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات وتحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة الأمر الذي سيشعر المرؤوسين بأن لهم قيمة في المؤسسة وبانتمائهم لها، فالقيادة مهمة بالنسبة للمرؤوسين لأنها تبني فيهم جيلا جديدا من القادة.

-بالنسبة للمؤسسة:

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة، فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة والاندماجات طورت أيضا صاحب كتاب (فن القيادة) الذي نشر سنة "O. Tead" مفاهيم ونظريات القيادة، ويؤكد أوري تيد 1936 الذي قال: أصبحت الإدارة بحاجة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد لان العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين للأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

ويلاحظ أن القيادة تمارس دوراً رئيسياً في الإنتاجي والخدمي من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم، ومدى توحدهم بأهداف المنظمة، فضلاً على أن خصائص القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل، والتي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم مما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام، ومن المفترض أن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها. (برو، 2019، ص 27-28)

6-وظائف القائد ومهامه:

ترتكز وظيفة القائد الأساسية على العمل في التنظيم على الوحدة والتماسك والثقة التامة من أن عضويته في التنظيم مهمة من الناحية التجريبية محددة ويرى البعض أن القائد المنوط بالمسؤولية الجماعية ينبغي أن يحيط بما يرغب به الجماعة وأن يفهم مرادها وأن يدفع بها نحو الهدف وعليه تنقسم المهام إلى قسمين:

أولاً: المهام الرسمية للقائد:

-التخطيط:

يأتي دور القائد في إبراز الأهداف التي كلفته المنظمة بإنجازها وتحديد الأهداف وهذا عن طريق وضع خطة عمل أو برنامج عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة ويجب على القائد أن يوضح للأتباع طبيعة الأهداف العامة وذلك بالاستماع إليهم والتعرف على الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف ضماناً لتنفيذ الخطة.

-التنظيم:

هو الأساس في سير العمل في المنظمة حيث يجب تطبيق مبادئ التنظيم تطبيقاً سليماً علة الهيكل التنظيمي للمنظمة ويلعب القائد دوراً في هذا المجال وذلك بوضع أساس تقسيم العمل وتحديد الوظائف وغيرها من المهام.

-التنسيق:

تعتبر مهمة التنسيق من المهام الرسمية لكل قائد إذ يجب عليه أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة بالمنظمة.

-الاتصالات:

تعتبر الاتصالات أداة فعالة لمباشرة العمل لذا يجب على القائد أن يقيم شبكة اتصالات مشتركة ومتعددة بين الفروع وإن يربطها بالقيادة وذلك تجنباً للمشاكل والعراقيل.

-المحافظة على العضوية:

وذلك بأن يبقى قريبا من الجماعة.

ثانيا: المهام الغير رسمية:

من المؤكد أن النواحي النفسية والسلوكية للعمال تؤثر في سير العمل في المنظمة وعلى نجاحها في تحقيق أهدافها لذا يجب على القائد أن يتقرب من العمال ويتعرف على مشاكلهم فيطلع على ما يعانون من الصعوبات ويضع حلولاً لها وذلك بواسطة كسر الفواصل والحواجز بين القائد والعمال من أجل إقامة علاقة طبيعية بينه وبين أعضاء المنظمة كذلك تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة بحيث على القائد الذي يريد للقيادة النجاح وللمنظمة التطور أن يأخذ أسلوب ديمقراطي وذلك بإقامة علاقات إنسانية طبيعية بين القائد والعمالين معه بإشعار العمال برعاية واهتمام بحل مشاكلهم والقضاء على العوامل المحيطة لهم. (وادي، 2013، ص 37-38)

وهناك من يرى أن القائد يقوم بالوظائف التالية:

-القائد كمصدر للمنهاج الفكري:

يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تمكنه من أن يكون المصدر الموضوعي لمعتقدات أفراد جماعته وضميرها الحي وقائدها الروحي الذي يعمل على تأصيل القيم والسلوكيات الصحيحة.

-القائد كخبير:

والقائد هو الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة وفي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية، ولكن في الجماعات الكبيرة تتعدد الاختصاصات فنجد أن القادة في هذه الحالة يعتمدون على الفنيين والأخصائيين في مختلف الأنشطة الجماعية.

-القائد كمبرمج للسياسة:

يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها، ويمكن أن يكون مصدر تحديد هذه الأهداف وفق ما يلي:

أ-ديمقراطي القاعدة (قرار الجماعة من خلال مناقشة موضوعية واتفاق في الرأي).

ب -الديمقراطي المركزي (من القائد نفسه حيث تقوم الجماعة بتفويضه في اتخاذ مثل هذه القرارات).

ج-من السلطات العليا للجماعة مثل: الأوامر التي تجري في الرتب العسكرية.

-القائد كمخطط:

أي يقوم القائد بالتخطيط للأهداف بعيدة المدى وقد تتم عملية التخطيط بمشاركة أفراد الجماعة أو قد ينفرد القائد بنفسه بالتخطيط، ويقوم القائد بوضع الأهداف المحددة للجماعة ووضع خطة تتضمن أساليب العمل ووسائل تنفيذ الخطة والبرنامج الزمني لتنفيذ الخطة.

-القائد كمنفذ للخطة:

بعد تحديد الأهداف ورسم السياسات فالقائد يقوم بمتابعة تنفيذ الخطة وقد تكون الرقابة مباشرة منه أو تفويض سلطة متابعة التنفيذ من قبل بعض المرؤوسين على أن تتم المتابعة بشكل دوري من أجل تصحيح الخلل وقت حدوثه.

-القائد كنموذج وقدوة ورمز:

يمثل السلوك النموذجي في العلاقة مع المجموعة، ويقدم المثل والقدوة ولهذا التعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل، ويكون نموذجاً في التنفيذ وبذل الجهد ويتقدم دوماً على مجموعته لمواقع العمل وتنفيذ التوجيهات، وبذلك يكون قدوة ورمزاً قائماً لاستمرار الجماعة.

-القائد كممثل خارجي للجماعة:

يقوم القائد بتمثيل الجماعة وعلاقاتها الخارجية، فهو الممثل الرسمي والسفير المعبر عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين، حيث أن من الصعب على الجماعات التعامل مع الجماعات الأخرى بشكل مباشر وخاصة في الجماعات الواسعة الأعداد.

-القائد كمسيطر للعلاقات الداخلية:

يقوم القائد ضمن واجباته القيادية بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو الضابط المؤثر في هذه العلاقات القائمة بين أفراد الجماعة، كما يقوم القائد بدور المسيطر والوسيط بين أفراد المجموعة إذا نشأت خلافات بينهم، كما يعمل على تأكيد العلاقات الإيجابية وتعميقها فيما بينهم.

-القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية:

يتميز القائد بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب لمن يستحق ذلك، من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة كأساس موضوعية لاستصدار مثل هذه التوجيهات باعتبار أن هذه الوسيلة هي الطريقة الكفيلة لنجاح العمل.

-القائد كراع أبوي:

يقوم القائد بالدور الإنساني لكل عضو في المجموعة، يتعرف فيها على أوضاعه ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشاكله وكأنه هو صاحب المشكلة، كذلك يلعب دور الراعي لرعيته ويزيد اهتمامه بهم ورعايته لمصالحهم فرداً فرداً لأن هذا الدور حيوي وهذه العلاقة هامة بين القائد وتابعيه. (عسكر، 2012، ص 17-18)

7-خصائص القائد الجيد:

- التفاعل الاجتماعي: من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها.

- اليقظة: ويقصد بها الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.

- تحقيق هدف الجماعة: من خلال القدرة على التوجيه والانجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج.

- الشجاعة: بالتغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة.

- الحماس والايجابية والمبادأة: بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والاسهام في مجال الأفكار والسلوك الصادر من الجماعة وأن يكون له في ذلك دور واضح مؤثر دون سلبية أو ضعف مع اتصافه بالطموح العالي.
- قوة الشخصية والسيطرة: وتعني القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وفرض الادارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها والتحكم فيهم وسيادة عليهم دون أن تعتمد على عوامل عديدة منها قوة الارادة والتصميم القاطع والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن الخلق والجاذبية وحسن المظهر...إلخ.
- التنظيم: بوضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها وتحديد علاقات العمل وضباطه.
- قوة التحمل: وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أي مهمة مطلوبة.
- التمثيل الخارجي للجماعة: بأن يكون مثلا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى محققا لأهدافها في كل المجالات وان يكون مثلا اعلى ونموذجا يقتدى به في كل تصرفاته.
- الذكاء: ويعني اتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف.
- التخطيط: ويعني القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود لتحقيق الاهداف المستقبلية في خطة واقعية.
- الحكمة: اي القدرة على وزن وتقدير الامور بميزان حكيم والوصول الى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز.
- العلاقات العامة: من خلال تحقيق سلامة التماسك الاجتماعي مع القدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء الجماعة والاتصال بكل الأطراف.
- التواضع: ويقصد به تحرر النفس من التعاضم والغرور والغطرسة المصطنعة.
- الروح المرحة: ويقصد بها تقبل المتاعب بروح مرحة مع إشاعة جو من البهجة داخل الوحدة مع المرؤوسين وقد أثبت التجارب العلمية أن القائد خفيف الظل يكون أكثر تقبلا وحبا وطاعة وتعاوننا من قبل المرؤوسين.

- العدل: أي أن يكون القائد عادلاً منصفاً في معاملة جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب أو في العقاب أو في التعامل.
- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: من خلال إشاعة جو المحبة والالفة والاعتراف بين الطرفين مع الالتفاف حوله وتشجيعه وتقديره والاحتكام إليه واعتباره رمزاً للجماعة وصورة للأب المثالي.
- الولاء: سواء لله، ثم لوطنه أو وحدته أو رؤسائه أو مرؤوسيه مع تنفيذ التعليمات والقوانين طوعاً وطاعة الرؤساء في تقان مع الدفاع عن المرؤوسين أمام الغير في كل مناسبة.
- الانتاج: القدرة على تشغيل الآخرين وحثهم على العمل ومتابعة عطائهم والوصول إلى أقصى طاقة إنتاجية لهم مع الاتصاف بالمثابرة والحماس والادارة القوية.
- الثقافة: بث القيم والأفكار والمعايير التي تتماشى مع أهداف الجماعة وتثري ثقافتها وتنقل خبرتها وتزيد فهمها ومعرفتها.
- الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ولم يشمل أعضائها وتخفيف حدة التوتر بين أفرادها، مع مشاركة الغير في مشاعرهم سواء في أفراحهم أو أحزانهم أو مسؤولياتهم والاحساس بأحاسيسهم.
- القيم الدينية: من خلال الايمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والاخلاص ومراعات الضمير والعدل في التعامل والخلق، والتمسك بالقيم الروحية والانسانية والمعايير الاجتماعية.
- الديمقراطية: فلا يصمم على فكرة في الأمور العامة غير القاطعة وأن يشارك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات بعد مناقشات واعية حرة.
- إنكار الذات: ويقصد به البعد عن الأنانية أي تجنب القائد تركيز العناية بمصالحه الخاصة وتفضيلها على الصالح العام.
- أن يعمل لصالح الجماعة: دون أنانية أو اتكالية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على تحمل المسؤولية. (شفيق، 2007، ص 20-23)

8- عناصر القيادة:

- القائد: وهو يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات لبلوغ هدف أو أهداف محددة.
- الأتباع: مجموعة من الناس لديهم قدرات وأفكار تمكنهم من بلوغ الهدف وتمثل صفاتهم.
- شخصية الأتباع واتجاهاتهم واحتياجاتهم تكون محورا رئيسا لتحقيق هذا الهدف.
- موقف يتم فيها التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك.
- عملية التأثير التي يمارسها القائد على موظفيه والوسائل المساعدة في ذلك.
- الأهداف المراد تحقيقها.
- توزيع مسؤوليات واضحة ومحدد على أعضاء الجماعة. (رشوان، 2010، ص 24)

9- خصائص القيادة التنظيمية:

يتميز السلوك القيادي بصورة عامة ببعض الخصائص من أهمها:

-التخطيط والتنظيم:

يضطلع القائد بالاشتراك مع أعضاء جماعته بأكبر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعته وتنظيم هذا السلوك وتوجيهه والتركيز على تحقيق الأهداف.

-السيطرة:

لدى القائد الرغبة الدائمة أكثر من أي فرد في الجماعة في إعطاء الأوامر وعلو المكانة الاجتماعية وتركيز السلطة في يده.

-المبادأة أو الابتكار:

يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم القدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية وأعلامهم قدرة على المبادرة بالعمل والتصرف ويتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الاحتمال في مواجهة الموقف المختلفة.

-التفاعل الاجتماعي:

تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشاطا وفاعلية وإيجابية وذكاء اجتماعيا في استجاباته الانفعالية.

-التكامل:

ويقصد به قدرة القائد على تخفيف حدة التوتر وجمع شمل أعضاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المتعددة في جماعته وفهمها.

-التمثيل الخارجي للجماعة:

يعتبر القائد ممثلا رسميا للجماعة وسفير لها لدى الجماعات الأخرى.

-الاعلام:

يمثل القائد الشخصية الإعلامية في جماعته فهو المسئول عن إطلاع جماعته على حقائق الأمور وإمدادهم بالمعلومات الضرورية التي تهم أفراد جماعته.

-العلاقات العامة:

يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض ويعمل كحارس ورقيب على سلامة التماسك الاجتماعي.

-التوافق النفسي والاجتماعي:

على القائد إقامة علاقات اجتماعية متوازية بينه وبين أعضاء وجماعته ويرتبط ذلك بمدى ثباته الانفعالي وتقبله لبث روح عالية ولاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها.

وعلاوة على ما سبق لابد أن يتحلى القائد ببعض السلوك الأخلاقي مما يزيد من قدرته على

القيادة مثل:

- المساواة.

- العدالة بين أعضاء جماعته بصرف النظر عن الجنس أو الدين أو غير ذلك.
- البعد عن التعصب والتسلط.
- الموضوعية في الحكم على إنجازات الأعضاء.
- تقبل الآراء الأخرى وتفهمها والبعد عن التسلط.
- التواضع وعدم تقبل النفاق أو تشجيعه. (عاصم والمصري، 2018، ص 69-70)

المحاضرة الثالثة: مهارات القيادة التنظيمية.

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على مهارات القيادة التنظيمية وأهمية المهارات القيادية.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يميّز الطالب بين مختلف المهارات القيادية للقائد.
- أن يتعرف الطالب على المهارات الفكرية للقائد.
- أن يتعرف الطالب على المهارات الإنسانية للقائد.
- أن يتعرف الطالب على المهارات الفنية للقائد.
- أن يتعرف الطالب على المهارات التنظيمية للقائد.
- أن يتعرف الطالب على أن هذه المهارات ضرورية وأساسية والتي تمثل مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية يمكن من خلالها تحديد القائد الجيد الذي من خلاله ستؤدي المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- أن يتمكن الطالب من إدراك أهمية المهارات القيادية بالنسبة للعمال والمنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1-مهارات القيادة التنظيمية:

1-1-المهارات الفكرية:

وهي تعني أن يتمتع المدير القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا الأفكار التي تغير من المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة.

وتتضمن المهارة الفكرية كذلك القدرة على التفكير المنطقي المرتب وتصوير الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

وينبثق من المهارة الفكرية نوعان:

أ - مهارات إدارية:

تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب - مهارات سياسية:

تعنى وضوح الرؤية السياسية لدى القائد أي النظر إلى المشكلة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وتتمثل المهارة السياسية في قدرة القائد على رؤية المصالح العامة والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام، والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة في المجتمع وبين عمل المنظمة.

فالمهارة السياسية تعنى التخطيط والإعداد بحذر ورؤية لنجاح المشاريع والخطط العامة على ضوء الفلسفة والمعتقدات التي يؤمن بها المجتمع. وتزداد أهمية المهارة الفكرية في المستوى الإداري الأعلى في التنظيم. (العتيبي، 2003، ص 48-49)

1-2-المهارات الإنسانية:

المهارة الإنسانية، تعني القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات من جانب القائد وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وتفترض هذه المهارة التفاهم المتبادل بين القائد وبين مرؤوسيه ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية: استقامة القائد وتكامل شخصيته، وأمانته وإخلاصه وهي سمات توفر في القائد الانسجام والالتزان في سلوكه كما ينعكس إيجابياً على تعامله مع الأفراد.

والمهارة الإنسانية للقائد تنعكس في سلوكه وأدائه نحو الجماعة، لذلك فإن من واجب القائد نحو مرؤوسيه أن يقوم بالأمر التالي:

أ- أن يكون لهم قدوة حسنة في كل ما يأتي أو يدع من الأمور، فيلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية.

ب- أن يحسن معاملتهم ويهتم بأمورهم وأن يكون عادلاً في معاملته، فالقائد عليه أن يهتم بأمور تابعيه ينصح المخطئ ويشجع المصيب، ويجادلهم بالحسنى حتى يقنعهم أو يقتنع هو بآرائهم.

ج- أن يستشيرهم ويحترم آراءهم، فالشورى والمشاركة في الرأي واجبة على كل قائد، لأن العقل البشري لا يحيط بكل أمر من الأمور، ولأن رأي الجماعة خير من رأي الفرد وهي مبدأ من مبادئ الإسلام والأخذ بها التزام وفريضة.

هـ- أن يدرّبهم على الأمانة، والتدريب هو أحد مستلزمات المهارة الإنسانية ذلك أن سنة التطور في أي عهد تستوجب إعداد العاملين ليضطلعوا بمسئولياتهم على خير وجه.

و- أن يثق في قدراتهم فيفوض لهم من صلاحياته، وعملية التفويض لبعض صلاحيات القائد لمرؤوسيه ونوابه ومساعديه تدخل ضمن المهارات الإنسانية، ذلك أن القائد بشر محدود القدرات ولا يستطيع أن يقوم بكل شيء، بالإضافة إلى ذلك أن التفويض له أثر نفسي على العامل فيرفع من روحه المعنوية ويحفزه للقيام بأداء المسؤولية والأمانة على أكمل وجه.

ز- أن يراقبهم ويحاسبهم، وهي مهمة إدارية تتصل بالمهارة الإنسانية للقائد، وتأتي في التسلسل بعد أن يفوض القائد لمساعديه بعضاً من الصلاحيات الإدارية، فالقائد الناجح لا يترك كل الأمور لمساعديه، ولكنه يراقبهم ليطمئن إلى سلامة أدائهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم، وبذلك تكتمل مسؤوليته.

إن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانياً، وهذا الأمر يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

إن العلاقات الإنسانية تعتبر جزءاً رئيسياً من العمل الروتيني للمدير، وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرطاً أساسياً في المدير حتى تتحقق فاعليته في إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفاعلية.

والمهارة الإنسانية يجب توافرها بنفس القدرة في جميع المستويات الإدارية في التنظيم سواء في مستوى الإدارة أو القيادة العليا أو المتوسطة أو التنفيذية. (نفس المرجع، ص 45-46)

1-3-المهارات الفنية:

وتعد هذه المهارة على جانب كبير من المهارات القيادية ذات الأهمية بالنسبة للقائد لأنه على اتصال مباشر بمرؤوسيه القائمين بالعمل، لذا فإن من واجبه أن يكون على وعي تام بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق انجازه والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم به في انجاز العمل.

فالقائد لابد أن يكون عارفاً بطبيعة الأعمال ومراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً وعارفاً بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

فالمهارة الفنية تعني المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعاً لهم إذا غاب عنهم شيء من العلم، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم.

يختلف الناس تبعاً لميولهم واتجاهاتهم ومهاراتهم، ولا بد للقائد أن يحظى بنوع كبير من المهارات الفنية التي تغطي فروع العلم في حدود التخصص وكذلك القدرة على الأداء الجيد، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص ليكون المعين لمروسيه في حال حاجتهم له. وهذا النوع من المهارات مألوفة لغالبية الناس لأنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى وهي المطلوبة أساساً من عدد كبير من العاملين.

ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في مجالات العلم، وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف، فالقائد الناجح يتمتع بمعرفة متخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية لإنجاز العمل بمهارة وإتقان. وتتنبثق عن المهارات الفنية أربع من القدرات الفرعية هي: القدرة على تحمل المسؤولية، الإلمام الكامل وفهمه للأمور، والجزم، والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه. وتتمثل فيما يلي:

-القدرة على تحمل المسؤولية:

وأهم ما يرتبط بهذه السمة هو الثقة في النفس والقدرة على الانجاز والطموح وتنفيذ واجباته ومسؤولياته دون تزمت أو تهرب وتحمل مسؤولية قدراته حيث إن مثل هذه السمة تظهر على القائد من خلال التنفيذ وقبوله للنقد من زملائه والإتيان بأفكار جديدة والإصرار واتخاذ القرارات بجرأة ومقاومة الضغوط الخارجية والداخلية ومن كافة المستويات واعتماده على نفسه وعدم الإحباط.

-الإلمام الكامل وفهمه للأمور:

أي إلمام القائد بالمعارف والخبرات والثقافة وهذا لا يعني الخبرة في جميع النواحي، ولكن المعرفة بما هو حوله لأن القائد يتطلب منه الخصائص لتساعد على مجابهة التحدي والمخاطر.

-الحزم:

وهي تعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مروسيه من ناحية أخرى... وتتطلب هذه السمة توفر القدرة لدى القائد في التقرير والتنفيذ، كما تتطلب الحكم الصائب على الأمور... ومن الدلائل التي تشير إلى توفر هذه السمة

لدى القائد: قدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة، والاختيار بين البدائل المتاحة لحلها، حتى إذا ما انتهى إلى قرار كان مستعداً للدفاع عنه وتحمل نتيجته، وقدرته على الحكم السليم في المواقف الإدارية خارج نطاق تخصصه.

-الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:

ترتبط هذه السمة بقدره القائد على صياغة أهداف واقعية واضحة محددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها، على أن تكون تلك الأهداف شيقة ومثيرة لاهتمامات العاملين ومحقة لطموحاتهم.

كما ترتبط بقدره القائد على إقناع المرؤوسين بضرورة تحقيق الأهداف وإبراز الفوائد التي تعود من تحقيقها لكل المنظمة والعاملين، مع العلم بأن الإيمان بالهدف ليس كافياً لنجاح القائد إذا لم يصاحبه إيمان بالعمل الذي يكفل تحقيقه، وهذا يتطلب اهتمام القائد بالعمل وحفز المرؤوسين على الانجاز، وتوفير الحماس للعمل والشعور بالمتابعة أثناء الإنجاز. (الساعدي، 2012، ص 40-43)

1-4-المهارات التنظيمية:

تعني أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة، والصلاحيات، وتنظيم العمل، وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، ويدرك جميع اللوائح، وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازاته. (المرجع السابق، ص 50)

1-5-مهارات أخرى:

وكما توجد العديد من المهارات لدى القائد والتي تتمثل فيما يلي:

-إدارة الاجتماعات:

يدير القائد الإداري اجتماعاً أو لقاء أو ندوة مع الذين يقودهم وذلك لبحث موضوع واحد أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها والتواصل إلى فهم مشترك ومن ثم اتخاذ القرار اللازم وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع.

-إدارة الوقت:

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج غير أنه عنصر غير قابل للخرن فما متاح عندنا منه لا يستطيع الاحتفاظ كما أن ما معنى منه لا يمكن استرجاعه ومن هنا أهمية الوقت وخصوصاً للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب أما القائد المبدع فالوقت من جوهر عمله المهني.

تبين لنا أن القيادة الإدارية لها معنى واسع وشامل لتشابه في مفهومها الآراء والنظريات إلا أن الصفات والمهارات القيادية التنظيمية الناجحة يكاد الجميع يجمع عليها المنظرون الإداريين وهي فيما يلي:

- قوة الشخصية المؤثرة على الآخرين إيجابيا.
- العناية بالمظهر الشخصي والمظهر العام للمؤسسة.
- التمتع بفلسفة تربوية عميقة مع فهم واضح لطبيعة العمل التربوي.
- التحصيل العلمي العالي.
- التدريب المهني.
- الصحة الجسمية والعقلية والنفسية.
- النظرة المتفائلة.
- الاستقرار العاطفي.
- الخف العظيم والاستقامة والنزاهة والأمانة.
- الروح العلمية.
- اللياقة.
- الثقة بالنفس وبقدرة الموظفين.
- التواضع.
- الصفات الفكرية:

التي تبين قدرة القائد المبدع على التحليل والتفكير البناء والمرن.

-الصفات الفنية:

هي القدرة على التعبير السليم والواضح والاطلاع المستمر والقراءة الواعية والقدرة على توضيح أفكار واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري والتقنيات الحاسوبية والقدرة على الاخفاء.

-الثقة بالنفس:

لعل هذا العصر من المؤهلات الأساسية في شخصية القائد المبدع الناجح فالثقة تعني:

- دعماً للمبادئ الإدارية والعمل الإداري.

- الحيطة من الازمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورود.

- الثقة بالآخرين: تعني تشييد جسور الامتداد معهم وعدم الشك في مبادراتهم والالتزام باحترام أفكارهم وابداعهم.

-الرعاية النفسية للعاملين:

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الأطراف ويجسد التعاون فالتعاون مطلب يقع على عائق المجموعة إلا أن القائد المبدع وحده من يستطيع توفير أسسه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعال.

-تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية:

يسهم القائد المبدع في غرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمة بداية بإحساسه هو بالمسؤولية الاجتماعية تعني تأثير بعيد المدى في بيئته الشخصية ويحمل أفكاره وجميع أهدافه وأهداف مسؤوليته مما يرفع الشعور بالانتماء للمجتمع وضرورة احترام المسؤولية الاجتماعية.

-المهارات الأخلاقية:

تضم مجموعة من السلوكيات هي:

- الالتزام بالسلوك السوي.

- التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة.

- التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية.

- ضرورة التعامل وفق موضوعية محددة.

- الحفاظ على أسرار العاملين.

-المهارات الثقافية:

يحتاج القائد المبدع الى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي الى ميادين هذه الثقافات كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة.

إن القائد كي يصبح مبدعا عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمدّه بثقافة تقيده في عمله ذات العلاقة بعلم الإدارة ويتعين عليه التعود على التنقيف الذاتي المنهجي.

-المهارات القيادية:

يسعى القائد المبدع اكتشاف مواهب وطاقات الفنية والابداعية للعاملين والعمل على تسير استغلالها ففي معظم الأحيان لا يكتشف العامل نفسه طبيعة المواهب والمهارات الكاملة في أعماقه ولكن القائد المبدع يحكم احتكاكه اليومي والمستمر والعاملين وخبرته يستطيع اكتشاف طاقاتهم الكاملة وقدراتهم غير المكتشفة.

- الابتكار.

- ضبط النفس.

فالسّمات الجسدية تمثل في القوة البدنية والعضلية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية لأنها تمكن القائد من أن يشبع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والقوة البدنية

والعصبية ترتبط بالصحة الجيدة وتوافرها ضروري لدى القائد لان عمله الشاق تتطلب جيدا ومركزا شاقا كذلك يتطلب عمله اتخاذ قرارات وهذا يتطلب صحة نفسية جيدة لاستخدم هذه الطاقة بحكمة.

وكذلك القدرات العقلية فهي مهمة حيث إنها تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية والذهنية والاعتقادات الأساسية لدى الفرد فالذكاء من أهم القرارات العقلية اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:

- القدرة على التصوير.

- التمتع بروح المرح والدعابة.

التي يجعل بها القائد بعيدا عن التزامات والتي تساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه بحيث تمكنه من التأثير فيهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به وتخلق لديهم الإحساس بعدم وجود اجتماعي بينهم.

وفيما بالمبادأة والابتكار فتعني السبل الذي يدفع الفرد الى المبادرة بتقديم مقترحات والعمل قبل الغير.

وترتبط بالمبادأة والابتكار سمات رئيسية أخرى مثل الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.

أما فيما يختص بالقدرة على ضبط النفس فتعني الاتزان وضبط الانفعالات ومنعها من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية وتعني أيضا القدرة على إدارة الفرد لنفسه.

هذا وتتنسب تشكيلة المزيج الملائم المهارات اللازمة للقائد مع طبيعة العمل الذي يقوم به ومستواه التنظيمي والظروف التي يعمل فيها.

ولقد شهدت الإدارة التربوية اتجاهات جديدة في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين فلقد أصبح محور العمل في الإدارة التكامل والتصور وتحسين العملية التربوية لتحقيق النمو المتكامل ولكن ينهض القائد التربوي بالأعمال المخلوطة به على الوجه الأكمل يحتاج الى

القيادة التنظيمية

مجموعة من المهارات الأساسية وهي: (المهارات الفكرية-المهارات الفنية-المهارات الإنسانية-المهارات الإدراكية-المهارات الفكرية) والتي تشكل إطار مرجعيا لازما لنجاح تفاعل القائد.

المقصود بالمهارة بأنها الوصول بالعمل الى درجة الاتقان تيسر على صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت بأقل ما يمكن من الجهد مع تحقيق الأمان وتلاقي الأضرار والاحطار.

وبمعنى اخر تعرف المهارة بأنها أداء العمل بإنقان مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف ومع مراعاة عوامل الأمان والسلامة.

وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الانسان يكتسبها من خلال خبرته وتجاربه وممارسته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار الى أن تصل الى حد معين ثم تتوقف عن النمو وتستمر على ذلك فترة قد تقتصر أو تطول وتختلف باختلاف الأشخاص ثم تبدأ في الانحدار بسبب عوامل ومتغيرات عدة.

-المهارة الذاتية:

تتمثل بعصر السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصيات الافراد ليصبحوا قادة مثل:

- السمات الشخصية.

- القدرات العقلية.

- المبادأة. (عاصم والمصري، 2018، ص 30-34)

2-أهمية المهارات القيادية:

تساهم المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي ويتضمن استمرار وجو فعالية إدارية وتنظيمية هذا بالإضافة الى عدة أسباب أخرى:

- بدون المهارات القيادية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه الى نتائج.
- بدون المهارات القيادية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.

القيادة التنظيمية

- بدون المهارات القيادية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن التخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- بدون المهارات القيادية يصعب على المؤسسة التعامل المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- بدون المهارات القيادية لا يستطيع القائد تحفيز الأفراد ودفعهم الى تحقيق أهداف. (نفس المرجع، ص44).

المحاضرة الرابعة: القيادة التنظيمية في ظل الحركة الإدارية العلمية. (1)

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على نظرة المدرسة الكلاسيكية للقيادة التنظيمية.
- أن يتعرف الطالب على نظرة الإدارة العلمية للقيادة التنظيمية.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يتمكن الطالب من معرفة أهم اسهامات الإدارة العلمية في الفكر الإداري والتنظيمي.
- أن يتعرف الطالب على القيادة في ظل حركة الإدارة العلمية.
- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم حركة التنظيم العلمي للعمل.

تمهيد .

تتنامي الحاجة في المنظمات الحديثة إلى القيادة باعتبارها المساهمة وبصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بالنشاط نحو تحقيق اهداف المنظمة المستقبلية، وكذا العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية.

وعلى ضوء أن القيادة أنها عملية تأثير في سلوك الافراد والجماعات وتوجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة، إذا تعمل على تحقيق الأهداف من خلال الافراد، والجماعات لذلك لا بد أن يهتم القائد بأمرين:

-المهام Tasks.

-الجانب الإنساني Human relationships.

لذا حاول بعض الكتّاب والمهتمين بمجال الإدارة التركيز على احدى هذين المتغيرين بينما عمل البعض الآخر على إبراز أهمية الأسلوب القيادي الذي يعمل على إيجاد نوع من الموازنة بينهما. (إبرييم، 2019، ص 561)

1-فريدريك وينسلو تايلور 1856-1915 Frederick Winslow Taylor:

فريدريك تايلور ولد في فيلادلفيا، بنسلفانيا في 20 مارس 1856. كانت عائلته ثرية. (Blake and Moseley, P 346) يعتبر فريدريك ونسلو تايلور أبو الإدارة العلمية وقائدها. فقد بدأ تايلور حياته العملية بشركة ميدفيل لصناعة الحديد والصلب في ولاية فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1878 حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين سنة 1884 وهو لم يتجاوز الثامنة والعشرين من عمره بعد. وخلال سنوات عمله أستطاع تايلور أن يلاحظ التباين الكبير في كفاءة العمال، وأيضاً، تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة.

فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسئولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ، ولم تكن

هناك دراسة علمية لطرق العمل وأدواته، وأن العمال يكلفون اعتباطاً بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها مما يؤدي إلى قيام الصراع بين الإدارة والعمال.

ولمعالجة هذه الثغرات قام تايلور بالعديد من الدراسات التي استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، وتوفير الوسائل الفعالة لإدارة العمل، واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل. (بغول، 2007، ص 63-64)

1-1- أهم اسهامات الإدارة العلمية:

يشار في النظام الذي وصفه تايلور بإصلاح التaylorية Taylorisme/Taylor system وهو النظام الأول لما يعرف باسم الإدارة العلمية Scientific management أو حركة الإدارة العلمي، وتستهدف هذه الحركة تنمية قدرات العمال وكفاءتهم من خلال ما قام به من دراسات الحركة والزمن Time and Motion Study وحوافز الأجر Wage incentives وبصورة أوسع يقصد بحركة الإدارة العلمية استخدام الإجراءات والخطوات والمناهج والطرق والأساليب العلمية في قضايا رفع كفاءة العمال الانتاجية Worker efficiency أو الكفاءة الهندسية.

لاحظ تايلور في عهده واحدة من أهم المشكلات ألا وهي الثورة الصناعية وسيطرة الآلة، وظهرت بعض العيوب الناجمة عن الثورة الصناعية، والعجز عن أساليب الإنتاج عن طريق الإنتاج الإجمالي أو الإنتاج على نطاق واسع وادت إلى زيادة ثروة المجتمعات التي طبقتها، ولكنها قابلت مشكلة رغبة الشركات في الاستمرار في طلب المزيد من الربح وحاجة العمال الى زيادة دخولهم لإشباع حاجاتهم من السلع والخدمات التي زاد انتاجها في مجتمع صناعي متقدم، ولم تجد الإدارة وسيلة للتغلب على هذه الصعوبات سوى تخويف العمال بالتهديد بالطرد والحزم معهم، لكن تايلور كان يرفض أسلوب رجال الإدارة في القسر والقهر والاكراه، وأراد أن يحقق للعمال مطالبهم في زيادة الأجر، مع المحافظة على أرباح رجال الإدارة، وعدم زيادة التكاليف، فكيف يمكن زيادة الإنتاج بنفس الآلات.

ومن هذا المنطلق بدء تايلور في اجراء دراسات الحركة والزمن للتعرف على الحركات اللازمة لأداء العمل، واكتشف الوقت الضائع من العمال والحركات الزائدة، وادت دراسته هذه الى خفض

مقدار الوقت الضائع من 80% إلى 60% فقط. لكنه كان يعتمد على العلم والتجريب واستخدام أدوات القياس، وتساءل لماذا يضيع الوقت من العمال؟ ولقد أرجع ذلك إلى سببين هما:

- سوء فهم العمال لطبيعة أعمالهم من جراء نقص تدريبهم أو تدريبهم خاطئاً وعدم معرفة مبادئ أداء العمل على الوجه الأكمل.
- عدم قيام المشرفين والملاحظين بأعمال على الوجه المرضي، وعدم اتباعهم الأسلوب العلمي في الاشراف على العمال، ولذلك فإنه كان يستهدف من وراء دراساته التعرف على الأساليب المثلى لأداء العمل في المؤسسات الصناعية.

في عام 1895 تقدم تايلور بأولى نتائجه وكانت حول اقتراح دفع أجور العمال بالقطعة، قدمها الى الجمعية الامريكية للمهندسين. ولقد قرر تايلور انه لو أمكن تحديد الإنتاج المعقول ليوم عمل ما، فإنه يمكن تحديد متوسط العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الوحدة الزمنية، وتحديد الاجر على هذا الأساس تحديدا عادلا وتكون بذلك قد أقمنا علاقة عادلة بين الاجر والإنتاج وخلق حافز قوي لزيادة الإنتاج، بمعنى رغبته في تحديد الاجر على أساس الإنتاج.

ولكن النقابات العمالية تشككت في هذه المحاولة اعتقادا منها أنها وسيلة لاستغلالهم لصالح أصحاب رؤوس الأموال ولامتصاص طاقاتهم تحقيقا لمزيد من الأرباح، واستمرار تايلور في محاولاته ودراسات، فنشر في عام 1903 بحثه إدارة الورشة ثم أجرى دراسة في عام 1907 حول تقطيع المعادن وكيفية إجراء دراسات الحركة والزمن، وأمكن تحديد الحركات التي يتضمنها العمل وقياس الزمن المسن في كل حركة.

ووضع أنماط دقيقة للعملية الإنتاجية وتشجيع النمو الذاتي لكل من العامل والمؤسسة وحدد تايلور العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج وفتح آفاق جديدة لدراسة (علم الإدارة) وأن تفيد الإدارة من المبادئ الهندسية.

ونحن ندعو اليوم إلى استفادة الإدارة من علم النفس ومن معرفة الطبيعة الإنسانية والشخصية الإنسانية لإمكان الحصول منها على أقصى ما تستطيع ان تعطي من خير ونفع بل إننا ندعوا إلى الابتكار والابداع في النشاط القيادي و الإداري ليس العلم وحده، 1911 وتضمنت كتبه تعليقات لكبار المتخصصين في الإدارة والتنظيم، وفي ضوء نظرية الإدارة العلمية عند تايلور أصبح رجال

الإدارة العليا يهتمون بتدريب العمّال وفقا للمستويات النمطية في الإنتاج، وكذلك اصبح عليهم حسن اختيار الملاحظين والمشرفين وتوفير فرص النوعية، والى جانب حركة الإدارة العلمية وحركة استخدام الابداع في الإدارة ظهرت فكرة الادارة بالأهداف والتنمية الإدارية وإعداد القادة والمشرفين وحسن اختيارهم.

ودعا تايلور لتطبيق الأساليب العلمية عند تحديد الأجور الأساسية والمكافآت التشجيعية، حيث يحصل العامل على أجره العادي عن انتاجه المادي، أمّا إذا زاد انتاجه فإنّه يحصل على مكافأة عن ذلك وبذلك تتوثق العلاقة بين الأجر والإنتاج ولكن دون قسر العامل أو قهره أو إكراهه ودفعه لبذل مزيد من العمل والإنتاج مهددا بالطرده من الوظيفة وبحيث يظل طوال يومه يلهث أنفاسه للحاق، بمعنى مراعاة الجوانب الإنسانية في حركة سعيه لزيادة الربح والإنتاج معا.

وكان على تايلور أن يقع كلا من رجال الإدارة ونقابات العمال بجذوى نظريته هذه من أجل تطوير الإنتاج ورفع مستوى معيشة العمّال، وفي اعقاب الحرب العالمية الأولى (1914م - 1918م) سادت حالة شديدة من كساد الاقتصادى واضطرت المؤسسات الصناعية الى توفير العمال وخفض أجورهم للتغلب على ما أصاب الاقتصاد من كساد وتدهور.

ولجأت الحكومة الامريكية الى الخبراء ومنهم تايلور لدراسة هذه المشكلة، فوقف في الكونغرس الأمريكي شارحا نظريته وداعيا رجال الإدارة وزعماء العمّال لقبولها. ولكن المؤسسات الصناعية عاودت الرغبة في تحقيق مزيد من الأرباح، ورغم ما في نظام الأجر بالقطعة من عيوب، إلا ان تايلور طالب بترشيد العمل الصناعي بالأساليب والمناهج العلمية، والحقيقة أن العبرة ليست بزيادة الإنتاج والأرباح، وحتى ارتفاع أجور العمال أو زيادة معدلات دخولهم، إنما العبرة في معاملتهم معاملة إنسانية وديمقراطية والحفاظ على صحتهم وعلى كرامتهم وإشعارهم بالأمن والأمان والانتماء للمؤسسة، وبالتالي للوطن، إن مطالبة العامل بمزيد من الإنتاج يجعله يلهث بأنفاسه جريا وراء المزيد من الإنتاج ومقارنة العامل الماهر سريع الإنتاج بالعامل البطيء السيء، وإثارة الأحقاد بين العمال و من جرّاء تفاوت مستويات أجورهم و تفشي المنافسة بينهم وسوء العلاقات وضعف الروابط بينهم. ولذلك فإن الموقف المثالي هو زيادة الإنتاج، ولكن في حدود إمكانات وقدرات كل عامل ووفقا لمعدلات سرعته، كذلك دون المساس بكرامته الإنسانية أو تهديده بسوط الطرد من الوظيفة.

واهتم تايلور ببيان كيفية نهوض المؤسسة الصناعية بعاملها وأصحابها سعياً نحو الكمال ويدعو تايلور كافة القراء للتفكير في وضع أحسن الوسائل لحديقة المنزل ومهما بدا هذا النشاط بسيطاً إلا أن تايلور كان يعتقد أن النجاح في ذلك يحتاج إلى علم لتحديد المستوى النمطي ليوم من أيام العمل، ويتطلب ذلك معرفة الحركات اللازمة لإنجاز هذا العمل.

وبالتالي ينبغي تطبيقها على الصناعات المعقدة، وكأن تايلور كان فيلسوفاً وداعياً لتحسين حياة الناس ويتطلب ذلك قدراً من التفكير والدقة لوضع نظام لكل ما تقوم به من حركات واستغلال كل وقتنا مع الصول على أقصى فائدة ممكنة، ويرى أن نقص كفاءة العمل هي سبب شقاء البشرية وعدم تمكنها من الإفادة والتقدم.

ومن الأفكار الرئيسية لدى تايلور الدعوة لتجربة أداء العمل عدة مرات قبل معرفة طبيعته معرفة دقيقة، وعلى الإدارة العليا تقع هذه المسؤولية. وكان يدعو لإفساح المجال أمام خيال العامل البسيط دون الاعتماد على العباقرة وذلك بدعوته لاتباع المنهج العلمي والتفكير المستمر فيما يقوم به من أعمال ومحاولة تجويد وتحسين كل ما يقوم به بل الإبداع في كل

ما يفعله الإنسان والنهوض بالعمل والانتاج والأداء، ومن هنا كانت ضرورة الدعوة والتوعية بالأساليب العلمية في الإدارة مع محاولة الارتقاء المستمر بالعمال.

1-2- القيادة في ظل حركة الإدارة العلمية:

كان تايلور بوجه كل اهتمامه للقيادات الصغيرة أي ملاحظي العمل والمشرفين عليه حاثاً إياهم بأن يقضوا كل وقتهم بين عمّالهم يحثونهم على التفكير العلمي وعلى حسن الأداء.

ويتطلب ذلك حسن توزيع الأعمال والاختصاصات وتحديداتها حتى تتعدى الرئاسات وتتداخل وتتعارض التوجيهات والأوامر والنواهي وحتى لا تضيق المسؤولية في خضم الخلط الإداري.

وإذا كان تايلور يدعو إلى بقاء المشرف مع عمّاله إلا أنه لم من انصار العلاقات الشخصية وإنما كان من انصار النظام فالنظام الجيد يجعل كل شيء يعمل كالساعة، لكل جزء وظيفته المعروفة، وإذا اردنا أن نضع النظام موضع التنفيذ فلا بد من نضع الفرد المناسب في مكانه المناسب وفقاً لمؤهلاته الفردية وميوله واهتماماته واتجاهاته واستعداداته وقدراته وخبراته ومهارته وسمات

شخصيته ومزاجه على أن يتم ذلك وفقا لنظام علمي دقيق ويتطلب ذلك في الوقت الحاضر عمليتين أساسيتين حتى نتمكن من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي تحقيق المواءمة المهنية. (العيسوي، 2004، ص 27-30)

لذا فهم مبدأ الإدارة العلمية على انها محاولة لاستغلال طاقات الأفراد من قبل القادة والتعامل معهم كأبي متغير آخر من مقومات الإنتاج من آلات، مباني، أثاث، مواد خام... الخ، من خلال دراسة الوقت والحركة يستطيع القائد تحديد معايير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية، فمهمة القائد إذا هي التركيز على احتياجات المنظمة وكيفية تحقيق أهدافها، بدون بذل أي مجهود لمعرفة احتياجات الأشخاص ودوافع العمل لديهم. (إيريم، 2019، ص 561)

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من لمبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيعا لمرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءاتهم الإنتاجية. (بوراس، 2014، ص 44)

1-3- تقييم حركة التنظيم العلمي للعمل:

لقد لاقت أفكار تايلور الكثير من الانتقادات وذلك للأسباب التالية:

- اهتم بالجوانب المادية للعمل مركزا اهتمامه على العمل مع إهماله للعنصر البشري ومشاعره وأحاسيسه.
- اعتبار الإنسان كآلة للإنتاج.
- لم يهتم بدراسة مهارات العمال لمعرفة كيفية استغلالها والعوامل المؤثرة فيها. (درويش، 2006، ص 26)

- تعتبر المدرسة التaylorية تشكيلا للإطار الفلسفي قاعدته تجميد الروح الفردية وقمته صبغ هذه المبادئ بالطابع العلمي.
- وفي الحقيقة فإن هذه المبادئ لم توضع إلا لخدمة المبادئ الرأسمالية التي وجّهت بفضل إمكانياتها المادية - البحوث النفسية - الاجتماعية - لمعالجة مشاكلها المختلفة التي واجهتها في ميادين التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- حلّت العمل تحليلا ميكانيكيا واعتبرت الإنسان خاضعا للآلة، وبهذا فقد اهتمت بالعوامل الفسيولوجية المؤثرة في أداء العمل. وقد استغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباح الأعمال على حساب العمال.
- وبالرغم من اهتمام "تaylor" بالعمال، فإنّ الاهتمام لم يتعدّ درجة صيانة العمال "للبقاء" لمدة أطول وبفعالية أكبر في دورة الإنتاج الرأسمالي.
- إنّ التقسيم الشبه - ذري للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطراب العمال خاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة والتي أدّت العمال بالإحساس بالملل، وبتفاهة الأشغال التي يقومون بها وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي.
- وأدى بهذا الإحساس إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة منها، أخل بكمية ونوعية الإنتاج، وقد بيّنت عدّة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا، ارتفاع نسبة التغيب ودوران العمل وتسرب العمال والاستقالة والتذمر في أوساط العمال الذي يشتغلون وفق طريقة العمل المتسلسل في مصانع السيارات.
- لم تراع المدرسة التaylorية العلاقات اللارسمية، الاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم والإدارة، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة وبالالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.
- فقدت المدرسة التaylorية فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات حاولت تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على روح الفردية وتعويضها بمبادئ لا تهمل الجوانب النفسية الاجتماعية للعامل. (رتيمي ورتيمي، 2013، ص 13-14)

المحاضرة الخامسة: القيادة التنظيمية في ظل المدرسة الكلاسيكية (2)

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على نظرة المدرسة الكلاسيكية للقيادة التنظيمية.
- أن يتعرف الطالب على نظرة حركة التقسيم الإداري للقيادة التنظيمية.
- أن يتعرف الطالب على نظرة الإدارة البيروقراطية للقيادة التنظيمية.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يميّز الطالب بين مختلف وجهات نظر المدرسة الكلاسيكية للقيادة التنظيمية ودورها في تطور الفكر التنظيمي والقيادة التنظيمية.
- أن يتعرف الطالب على أهم إسهامات هنري فايول.
- أن يتعرف الطالب على القيادة الإدارية في ظل حركة التقسيم الإداري.
- أن يحدد الطالب الانتقادات التي وجهت لفايول.
- أن يتعرف الطالب على أسباب وجود نقائص في الإدارة عند هنري فايول.
- أن يحدد الطالب أهم إنجازات ماكس فيبر.
- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل الإدارة البيروقراطية.
- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم حركة الإدارة البيروقراطية.
- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم المدرسة الكلاسيكية.

2- هنري فايول (1841 - 1925):

يعتبر واحد من أشهر رواد المدرسة الكلاسيكية وهو إداري ومهندس فرنسي متميز عمل في الحكومة وفي القطاع الخاص.

ولد هنري فايول بإسطنبول تركيا (القسطنطينية سابقا)، يوم 29 جويلية 1841 وهو خريج مدرسة المناجم بمدينة سان تيتيان بفرنسا، وظف عام 1860 كمهندس بمصانع الفحم ليصبح عام 1866 مدير المنجم التابع لشركة كومنتري لفورسمبو ودوكازفيل، عين عام 1888 مديرا عاما للشركة التي كانت تعاني من مشاكل إدارية وإنتاجية كادت تؤدي للإفلاس، فتمكن من إنقاذها ومعالجة أمورها بعد أن قام بدراسة وتحليل تلك المشاكل واستنبط منها قواعد عامة تتعلق خاصة بالإدارة العليا للشركة تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة.

شغل هنري منصب مدير الشركة لمدة 30 عاما، من (1860 إلى غاية 1918) كمهندس عام ثم مدير، قبل أن يستقيل منه عام 1918 وعمره 77 سنة ليتفرغ لتبليغ معارفه حول الطريقة التي أوصلته إلى المجد والتي سماها " الإدارة".

نشر سنة 1916 في مجلة شركة صناعة المناجم كتاب "الإدارة الصناعية والعامة" الذي اشتهر به، توفي هنري فايول في باريس العاصمة الفرنسية يوم 19 نوفمبر عام 1925 عن عمر يناهز 84 سنة. (بوحفص، 2017، ص 55-56)

2-1- أهم إسهامات هنري فايول:

في حين ركزت الإدارة العلمية التaylorية على المستوى الفني والإنتاجي، نجد أن حركة التقسيم الإداري تركز على المستوى الإداري والتنظيمي، وتؤكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة، كما أنها لا تنظر للأفراد وللعمال والآلات على أنها مشاكل ينبغي على التنظيم أن يجد لها حلولا، ولكن ترى ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحد منها بشؤون كل من الفرد والأعمال والآلات.

وقد أسس فايول نظريته على 14 مبدأ، ويرى أنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة، وقد أكد " فايول " على مرونة مبادئه. (قرشي، 2005، ص 12)

وقسم هنري فايول العمليات الشركة إلى ستة الأنشطة وهي:

- 1- الوظيفة التقنية: تشمل عمليات تحويل والتصنيع والإنتاج.
- 2- الوظيفة التجارية: تشمل عمليات الشراء والبيع.
- 3- الوظيفة المالية: تشمل عمليات البحث عن الأموال وجلبها وتوظيفها وتوفيرها والاستخدام الأمثل والاقتصادي لها وحسن استثمارها.
- 4- الوظيفة المحاسبية: تشمل هذه الوظيفة تسجيل مختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة وإعداد الميزانية والتكاليف كما أنها تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية.
- 5- وظيفة الأمن: ويتعلق الأمر بحماية الممتلكات والمحافظة عليها والمحافظة على السلامة الأفراد العاملين في المنظمة.
- 6- الوظيفة الإدارية: حسب فايول تقوم هذه الوظيفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة واعتبر فايول أن الوظيفة الإدارية من أهم الوظائف وأحاطها بقدر كبير من العناية والاهتمام. (المزية، 2019، ص 26)

تمحورت نظرة الإدارة العلمية حول مهارة الفرد العامل البدنية وكذا التركيز على العناصر الداخلية والنشاط المكلف به التي تمتاز بالتكرار والبساطة، فهذه طبيعة صورة الأعمال التي تمتاز بالسهولة ومحدودية الابتكار.

استخدم فايول خبرته وملاحظاته لتقديم نظريته الشامل حول الإدارة التي تتضمن وظائف الإدارة فظلا عن مبادئ نظريته الأربعة عشر، فحول مبدأ تقسيم العمل إلى المبدأ الذي يتمحور حول فكرة أن التخصص لقوة العمل يقود إلى تقليل المعيب وإلى زيادة الإنتاج ويزيد من سهولة تعلم الوظيفة.

وقد لاحظ فايول أن تقسيم المجتمع إلى عدد الموضوعات التي يحتاج فهمها والجهود لأدائه أو التي يجب أن توجه كوسائل أكثر كفاءة في إنجاز المهام المتكررة، فالعامل يقود على زيادة الأعمال والمدير يقود المسائل مثل اكتساب القدرة والمورد والدقة التي تزيد من مخرجاتهم. (الكبيسي وداود، 2015، ص 209)

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة Le commandent للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر. (صالح، 2008، ص 12)

وقد مثلت الأفكار التي قدمها فايول ثلاثة جوانب ثورية في غاية الأهمية في تطوير الإدارة، وهي:

- مفهوم أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي - عالمية الإدارة.
- أول نظرية شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في جميع المجالات.
- مفهوم تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات. (حريم، 2010، ص 23)

2-2- القيادة الإدارية في ظل حركة التقسيم الإداري:

من الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الاطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة. (المرجع السابق، ص 12)

فالمدرسة العملية للإدارة عند مؤسسها "هنري فايول" ترى أن القيادة هي الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة، وقد حدد خصائص وصفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي:

- صفات جسمانية: الصحة والقوة.
- صفات عقلية: القدرة على الفهم والتعبير والإدراك السليم للأمور.
- صفات أخلاقية: حسن المعاملة، الشجاعة والاحترام.
- صفات ثقافية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة: المعرفة الجيدة للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة. (كبير، 2015، ص 5-6)

فايول من ضمن الداعين الى أن قمة اتخاذ القرار ورسم السياسات من واجبات القيادة الادارية
أما العاملون فواجباتهم التنفيذ. (الكبيسي وداود، 2015، ص 210)

والقيادة تعتبر إحدى وظائف الإدارة، حيث "بعد تشكيل المنظمة هي مهمة القيادة. هذه المهمة موزعة على مختلف مصادر القلق، كل تهمة ومسئولة عن وحدته الخاصة. بالنسبة لكل مدير يكون هدف القيادة هو العائد الأمثل من جميع موظفي الوحدة بما يحقق الاهتمام الكامل. فن القيادة ومعرفة المبادئ العامة للإدارة. يظهر في الصغيرة وكما في كبيرة، ومثل جميع الفنون الأخرى لديها درجة من الكفاءة. تعمل الوحدة الكبيرة جداً بشكل صحيح وتعطي أقصى عائد لإلهام الجمهور في كل مجال القيادة الصناعية أو العسكرية أو السياسية أو غيرها من وحدة كبيرة من النداءات للحصول على صفات استثنائية. يجب على المدير أن يعرف شروط القيادة كما يلي:

أ-الحصول على معرفة دقيقة من موظفيه

ب-القضاء على غير كفاء.

ج-تكون على دراية جيدة في الاتفاقات والارتباطات التجارية للموظفين.

د-تعيين مثال جيد.

هـ-إجراء تدقيقات دورية للمنظمات واستخدام جداول ملخصة لمزيد من هذا.

و-الجمع بين مساعديه الرئيسيين عن طريق عقد المؤتمرات التي يتم فيها توفير وحدة التوجيه وتركيز الجهد.

ز-لا تصبح منغمس في التفاصيل.

ح-تهدف إلى جعل الوحدة والطاقة والمبادرة والولاء السائد بين الأفراد. (المزية، 2019، ص 32-33)

2-3-الانتقادات التي وجهت لفايول:

- الكثير من المبادئ التي وضعها فايول تصلح كشعارات لا أكثر.

القيادة التنظيمية

- تتوقف صلاحية المبادئ التي وضعها على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد حيث لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية.
- قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي ما يتطلب اللجوء إلى تعديلها بما يتلاءم والواقع المعاش.
- تنقسم المبادئ المذكورة بالروتين والجمود وإعطاء الصلاحيات للمديرين (الأقوياء)، بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء (المرووسين)، والسيطرة عليهم والتحكم فيهم.
- لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن المتغيرات المحيطة مما يؤدي إلى وجود خلافات في تطبيق هذه لمبادئ على أرض الواقع. (عثمان، 2018، ص 19)
- يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث الطرح والتصور رغم المسافة الزمنية التي تفصلنا بها، وهي جدّ متوافقة مع النظريات التنظيمية الحديثة.
- تعتبر أفكار "فايول" الإدارية نقطة الانطلاق لكثير من الأطروحات حول النماذج التسييرية الحديثة. غالبية المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول وطورها سواء الفرنسيين أو الأمريكيين.
- تعتبر المبادئ 14 لفايول مبادئ تتسم بالعقلانية والمنطق خصوصا إذا طوّرت وأثريت لتكون صالحة للواقع التنظيمي التي تعيشه كثير من مؤسساتنا الإدارية والاقتصادية.
- ركّز كثير من العلماء على نظرية فايول فطوّروها أمثال روبنسون (Rebenson) وموني (Monney) ورايلي (Raily) وبراون (Brawn) ولورفيك (Urwick) وجوليك (Gulick) وغيرهم آخرون الذين عملوا على تقديم عدد من المبادئ والأفكار العامة التي يمكن أن يستعين بها كل مدير في إقامة نوع من البناءات الرسمية، والعمل على إدارة المؤسسات أو التنظيمات وذلك عن طريق اتباع القواعد العقلانية الرشيدة التي قد حددها صاحب التنظيم البيروقراطي وهو ماكس فيبر (Max Weber).

كما ركّز أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة أن يهتم المدير بعد ذلك بتحديد مجموعة من القواعد أو البناءات الرسمية التي يتمّ اتباعها داخل المؤسسات التنظيمية. خاصة وأنّ هذه البناءات

تقوم من أجل تحقيق عدد من الأهداف العامة، الأمر الذي يتطلب تحديد الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات وفي جميع الأنشطة الإدارية والفنية، إنجاز المهام والأعمال التي تصنف ضمن إطار هذه الوظائف أو تندرج تحت مسؤولية من يقومون بها. كما لا يقوم المديرون بالوظائف العليا الرسمية فحسب بل يهتمون بعمليات التنسيق للأنشطة الفعلية.

مما جعل صفة أصحاب هذا الاتجاه هي اعتبار الإدارة عملية (Processus) تنفذ بواسطة التنسيق بين مجموعة الأعمال التي تؤديها كافة التخصصات داخل التنظيمات. (طبال، 2012، ص 124-125)

2-4- أسباب وجود نقائص في الإدارة عند هنري فايول:

- سوء التخطيط: ينحصر في عدم إحاطة بكل الميادين ولا يستغل إلا القليل من المجالات.
- تغيب التنظيم: أن الخلل الذي يصيب تقسيم العمل على العمال يؤدي إلى تعقد الإجراءات وعدم الدقة في توزيع الاختصاصات وكذا ظهور جملة من الآفات الوظيفية بين العمال.
- نقص التنسيق: يؤدي لعدم توافر الاتصال بين مختلف أجزاء الإدارة والذي يؤدي إلى خلق تضارب بين المصالح والوظائف وتبديد للمجهودات والأموال.
- قصور القيادة: بسبب افتقار الرؤساء إلى التأهيل اللازم لتولي القيادة الإدارية ونقص استعداداتهم الطبيعية للقيام بمهام الإدارة.
- ضعف الرقابة: بسبب سوء تكوين معظم القادة الإداريين والتكاسل أدى إلى عدم تحقيق الإدارة لأهدافها. (المرجع السابق، ص 19)

3- نبذة حول ماكس فيبر Max Weber 1864-1920

يعد ماكس فيبر (1864-1920) من أهم علماء الاجتماع الذين أثروا وتأثيرا واضحا في الفكر السوسيولوجي، ويرجع نسبه إلى أسرة ألمانية عريقة، كان أبوه سياسيا نشطا، و ظل لعدة سنوات في البرلمان الألماني، ولقد ورث عن والده هذه النزعة، وكان طبيبا أن يتجه "فيبر" إلى دراسة الاقتصاد والقانون وساهم في كثير من الحركات السياسية، واختير عضوا في اللجنة التي وضعت

دستور ألمانيا عام 1919 المعروف باسم دستور "فيمار" والحق أن "فيبر" شغل مناصب جامعية مختلفة فقد عين أستاذا للاقتصاد في جامعة فرايبورخ (1903) ثم في وظيفة مماثلة في جامعة "هايدلبرج" في سنة 1918 حيث سافر إلى أمريكا عام 1903 ثم فيينا عام 1918.

وترك "فيبر" العديد من الأعمال العلمية التي تناولت موضوعات متعددة مثل علم الاجتماع الريفي، والتاريخ الاجتماعي، التاريخ الاقتصادي، الأخلاق البروتستانتية، وروح الرأسمالية، الأسس العقلية للموسيقى، علم الاجتماع السياسي وغيرها، والتي ترجمت من الألمانية إلى الإنجليزية. لقد عاش "فيبر" نفس الظروف التي عاشها مفكرو القرن 19 م، وأعني الظروف الاجتماعية، والبنائية التي ولدتها أبنية المجتمع الأوربي أثناء أو بعد عملية التحول من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث، ولم يستطيع أن يتحلل من هذه الظروف. غير أن ألمانيا كانت أكثر استقرارا من غيرها إلا أن ذلك لم يبعدها عن الصراع بين المذاهب الفكرية الثلاث: المذهب المحافظ، المذهب الراديكالي، المذهب الليبرالي، وسط هذه الأجواء عاش "فيبر" حيث تأثر بكل من "هيجل" و"كانط" إذ تأثر تأثرا عميقا بالجو الفكري، والفلسفي والتاريخ فحى منحى بنائيا تاريخيا في دراساته فرض عليه الاعتماد على التحليل الكيفي، والمقارن إلى جانب إهماله الأساسيات الفلسفية الوضعية.

لقد كان شغله الشاغل إقامة نماذج مثالية لأنماط الفعل الرشيد، الفعل الذي توجهه القيم والفعل التقليدي، الفعل العاطفي وذلك في محاولة لاكتشاف المجتمع الرأسمالي، وما يسود فيه من مظاهر وما يرتبط به من تنظيمات للسلطة، والبيروقراطية، لقد صور بناء المجتمع الرأسمالي الذي يحقق قدرا كبيرا من الترشيح في الإنتاج والسلوك، ولكنه لا يزال يصارع أبنية عاطفية، وتقليدية قديمة يحاول أن ينفذ يديه منها.

لقد تبنى "فيبر" مدخلا تاريخيا مقارنا للتعرف على ظاهرة البيروقراطية في الحضارة الغربية، وتحليلها كظاهرة اجتماعية معقدة تؤثر في البناء المجتمعي الكبير، وتتأثر به فدرس البناءات البيروقراطية في الحضارات الأخرى ثم قارنها بالتنظيمات البيروقراطية الحديثة، وذلك من خلال إدراكه للعلاقات السببية للاختلافات بين هذه البناءات البيروقراطية، وما كانت عليه قبل ذلك بالفعل فلقد كانت المشكلة الرئيسية التي بنى عليها نموذج المثالي للبيروقراطية هي كيف يمكن للبناءات المجتمعية البشرية أن تكون أكثر عقلانية، وتحقق أكبر قدر من الفاعلية والكفاءة الإدارية بل تحقق أهدافها التنظيمية التي ترمي إليها. (أسابع، 2006، ص 25-26)

3-1- أهم إنجازات ماكس فيبر:

اعتقد "ماكس فيبر" أن المؤسسة البيروقراطية من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، للتنفيذ وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية إلا أنه أقل بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة المجتمع، لقد وضع "فيبر" مفهومًا بيروقراطيًا يضم المقومات الخاصة بالبيئة البيروقراطية المثالية واعتبر تنظيم المناصب يتبع التدرج الهرمي حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ومراقبة المكتب الأعلى وكذلك يكون التنسيق المنسق للعمل وهنا تتحد المسؤوليات، ويتم عندئذ اختيار المسؤولين على أساس مؤهلاتهم الفنية وقدراتهم التسييرية. (محمد النذير، 2010، ص 75)

وهناك مجموعة من المبادئ عند "فيبر" التي تنطبق على التنظيم البيروقراطي:

- تقسيم واضح للعمل: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
- هيكلية واضحة للسلطة: إن السلطة والمسؤولية يجب أن تحددًا بوضوح لجميع المواقع ويجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
- قواعد وإجراءات عمل رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
- اللاشخصية في التعامل: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
- التدرج الوظيفي حسب الكفاءة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.
- فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين. (دره، 2009، ص 104-105)

3-2-- القيادة التنظيمية في ظل الإدارة البيروقراطية:

هناك أهمية كبيرة للأعمال العلمية التي قام بها ماكس فيبر في مجال البيروقراطية نظرا لتأثيرها الكبير في مجالات علم الاجتماع التنظيمي وحقول الإدارة العامة المختلفة، خاصة فيما يتعلق بنظرية التنظيم. وكما ذكر جاكوبسون، منذ ترجمة أعمال ماكس فيبر إلى اللغة الانجليزية

لجأ كثير من المنظرين الأكاديميين في مجال المنظمات للنماذج المثالية التي قدمها كأساس لتحليلاتهم أما بالموافقة عليها أو برفضها والنماذج المثالية تشغل حيزا رئيسيا من تحليلاته للظواهر الاجتماعية ومن المهم الإشارة هنا إلى أن ماكس فيبر لم يكن مهتما بموضوع محدد كالقيادة أو البيروقراطية أو نحو ذلك ولكن كان اهتمامه منصبا على موضوعات أشمل من ذلك بكثير كالعلاقة بين الاقتصاد والقانون والسيطرة والشرعية *domination and legitimacy*.

وفيما يتعلق بالقيادة، اهتم فيبر بها في إطار مناقشته لنماذج السلطة الشرعية وليس كموضوع منفصل عنها. يمثل الإسهام الرئيسي لماكس فيبر ليس فقط في مجال القيادة بل في مجال الاجتماع عموما في تحليله لنماذج السلطة الشرعية الثلاثة وبالتحديد الوسائل التي من خلالها يستطيع القادة الحصول على مشروعية أحكامهم أي تبرير سلطتهم.

وعلى الرغم أن موضوعات كالقيادة الكاريزمية والبيروقراطية كانت من ضمن موضوعات أشمل في علم اجتماع ماكس فيبر، إلا أن فيبر قدم إسهامات إبداعية في هذه المجالات أثرت تأثيرا كبيرا على الدراسات العلميّة للقيادة والمنظمات الحديثة بصفة عامة. وفيما يلي، سيتطرق الجزء التالي من الدراسة لمفهوم البيروقراطية الحديثة بإيجاز ثم يعرض بالتفصيل لعلاقتها بالقيادة. (الوقداني، 2018، ص 8)

وكما أن المدرسة البيروقراطية قد أعطت ثلاث نماذج أساسية للسلطة وهي:

السلطة الشرعية، السلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية، وحدد لكل نموذج أسلوبه القيادي كما يلي:

ففي نموذج السلطة التقليدية: تركز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقديسية العادات والتقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة.

وفي نموذج السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بان له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء واذعان التابعين.

وبالنسبة للسلطة الشرعية: فقد اقترح فيبر الأسلوب للإدارة؛ وتظهر سلطة القائد الرسمي البيروقراطي من خلال إصداره للأوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين

والقواعد التنظيمية الرسمية. وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي. (كيرد، 2015، ص 6)

3-3- تقييم حركة الإدارة البيروقراطية:

تعرض هذا النموذج إلى انتقادات مركزة خاصة من قبل "بارسونز" و "غولدر" و "إتزيوني" حيث أشاروا إلى أن "فيبر" أهمل جملة من المتغيرات التي تتحكم في الجهاز التنظيمي ككل ومنها:

- إهماله لمشكلة الديمقراطية في التنظيم.

- إهماله للعلاقات الشخصية والجماعات غير الرسمية.

- إهماله لتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للعمل.

- إهماله لمشكلة المسؤولية.

كما انتقده كل من "مرتون" و "سلزنيك" و "غولدر" بطريقة أعمق مبينين أن العرض الآلي للسلوك الإنساني الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي إلى خلل وظيفي خطير. ويشيرون إلى أن بنية المنظمة تؤدي إلى إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات المرؤوسين.

وقد أوضح "كروزي" من خلال دراسته أن نموذج "فيبر" قد تجاهل العديد من القضايا أهمها: القوة والصراع والتغيير في المنظمات وذلك نتيجة الجانب الشكلي المستقر للتنظيم الذي وضعه "فيبر"، الأمر الذي يعوق البحث ويضله بدلا من أن يوجهه ويثريه. (بليّة ومعمرى، 2018، ص 14-16)

- اعتبار الإنسان كآلة يؤدي واجباته بطرق محددة تم تدريبه عليها، هذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين.

- إهماله الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائما لإشباع حاجاته المادية فقط.

- اعتباره المؤسسة نظام مغلق -اعتمادها على إمكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة - وليس نظاما مفتوحا تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية. (بن دريدي، 2010، ص 48-49)

بالإضافة إلى الانتقادات الموجهة "لماكس فيبر" نجد نقد حركية العلاقات الإنسانية للبيروقراطية حيث تتركز انتقاداتها في أن معظم خصائص البيروقراطية تمثل في الواقع مشكلات حادة في إدارة العنصر البشري وذلك على النحو التالي:

- إن التخصص الشديد يعد غير منسجما مع الاحتياجات الإنسانية للنمو والإنجاز، وهذا بدوره ربما يؤدي إلى عزلة العاملين عن المنظمة وعملائها.
- إن المركزية الشديدة والاعتماد على السلطة الرسمية غالبا ما تؤدي إلى الفشل في الاستفادة من المعرفة والأفكار الابتكارية والإبداعية من جانب العاملين في مستويات الإدارية الأقل، والذين غالبا ما يكونوا أقرب من غيرهم للعملاء أو المستفيدين النهائيين من الخدمة التي تقدمها المنظمة. وكنتيجة لذلك فإن المركزية تقتل الابتكار والتكيف مع الظروف المحيطة، ومن ثم تتزايد المقاومة من جانب المستويات الإدارية الأقل.
- إن القواعد والإجراءات المحددة للعمل تدفع العاملين إلى تبني المستوى الأقل المقبول والذي يمثل المستوى الأدنى للأداء الذي تحدده هذه القواعد والإجراءات وذلك كنوع من الالتزام بها.
- إن التخصص الدقيق يجعل العاملين يفتقرون إلى النظرة الكلية الشاملة لأهداف المنظمة، ويدعوهم إلى العزلة والاستقلالية بدلا من التكامل. (بلعيفة، 2007، ص 44-45)

4-الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

إن الإدارة التقليدية قد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية، وهي:

أولا: إن الانسان حيوان يفكر دائما بطريقة منطقية (عقلانية)، ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى اقصى الدرجات.

ثانيا: إن الفرد يتجاوب مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.

ثالثا: إن الافراد يماثلون الآلات بحيث يمكن معاملتهم بطريقة نمطية. (الشميري، هيجان، وغنام، 2014، ص 51)

تميل هذه النظرية للتخصص العميق الذي يأتي بفوائد جمة في بدايته ولكن بعد ذلك يؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع، لذا اتجهت الإدارة الحديثة إلى إغناء العمل لتزويد من حرية العمال وتحفظ لهم الشعور بقيمة ما يؤدونه من عمل.

تتادي نظرية الإدارة العلمية بالطريقة المثلى في العمل دون أن تربط ذلك بنوع العمل والظروف وطبيعة هذه الطريقة المثلى، فالطريقة المثلى هي التي تكون سهلة وجيدة ولكن إذا توافقت مع ميولات ومواهب العامل.

تجاهلت هذه النظرية في بحثها عن الإقلال من الإجهاد النفسي، كما أن وجود حد أدنى من الإجهاد الطبيعي المعقول يبقى ضروريا ليبدد الممل الذي يشعر به العامل أثناء العمل.

تحدثت الطريقة العلمية عن عملية الاختيار العلمي للعاملين ووضعت مبادئ لها، حيث اكتفى أصحابها بوضع العامل في العمل ومن ثم تجريبه إلى حين فإن لم تثبت صلاحيته وفشل في بلوغ المعدل المقرر في الإنتاج أبعد عن العمل دون أن تتحمل الإدارة مسؤولية تأهيله وتدريبه ولم يحاول تايلور دراسة إمكانية الفرد قبل تعيينه في العمل.

تجاهلت الإدارة العلمية العامل الإنساني في الإنتاج فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قياسيما ما داموا مسؤولين عن التنفيذ، ولم تسمح لهم بمناقشة ذلك أو الاعتراض عليه إلا بعد انقضاء زمن معين من التطبيق وهي حتى في تهذيبها لحركات الإنسان نظرت لذلك الإنسان نظرة ميكانيكية فقط. (القريوتي، 2006، ص 51)

المحاضرة السادسة: تصورات القيادة التنظيمية في الفكر الإداري (1)

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتمكن الطالب من معرفة تصورات القيادة التنظيمية في الفكر الإداري.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يحدد الطالب دور كلا من مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في تطور القيادة التنظيمية والفكر التنظيمي.

- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية.

- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم مدرسة العلاقات الإنسانية.

- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل المدرسة السلوكية.

- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم المدخل السلوكي.

1- القيادة التنظيمية في ظل مدرسة العلاقات الانسانية:

ظهر هذا التيار الفكري كرد فعل قوي اتجاه مغالاة الفكر الإداري الكلاسيكي في التركيز على الجوانب المادية والافتراض الذي قام عليه والمتمثل في أن الفرد رجل اقتصادي تؤثر طاقته الجسدية والحوافز المادية كعاملان وحيدان في إنتاجيته. إلا أن الفكر الإداري السلوكي يركز على أهمية العنصر البشري كرجل اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، ورجل محقق لذاته عندما يدرك تلاقي أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة.

ومما لا شك فيه أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريد، سواء كان في مجال العمل أو في مجال التعامل مع الآخرين. وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العاملين، وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي. (دريوش، 2011، ص 23)

جاءت مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر البشري في المنظمات وعدم الاهتمام به من جهة، وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية أن تلك المبادئ عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، لذلك ركزت مدرسة العلاقات الانسانية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة.

ويعتبر الانسان المنطلق الأساسي لهذه المدرسة وهو محور العمل الإداري وعنصره المهم في تحديد الانتاجية، ولم تنظر اليه على أنه آلة وأداة تستخدم في عملية الانتاج، حيث هدفت الى التعرف على أساليب السلوك الانساني وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم. (بدر، 2018، ص 60)

في حين أن اهتمام الفكر الإداري الكلاسيكي انصب على هيكل وآلية عمل المؤسسات، كما انصب اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المؤسسة، وعلى خلاف منظري الفكر الإداري الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم

الشخصية في وضع نظرياتهم، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة. ويؤكد رواد هذه المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة إذ تمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، لذا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

ورائد هذه المدرسة هو العالم الأسترالي التون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لها في القرن 20، وقد خلص من تجاربه في ورشات "هاوثورن" لدى منشأة "ويسترن إلكترونيك" سنة (1932) أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المادية وحالة العامل الفيزيولوجية لها الأثر الأكبر في الإنتاجية، وقد عرفت هذه العوامل بأنها عوامل اجتماعية وسيكولوجية، باعتبار أن الفرد مخلوق اجتماعي يسعى للتناسق والتوافق مع أعضاء جماعته، وسلوكه هو تعبير وانعكاس لأفكارها. وهذا الانسجام الاجتماعي يعد عامل معنوي يؤثر في إنتاجيته، إضافة إلى أن إثارة دافعيته لا تكون بواسطة الحوافز المادية فحسب، بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضا، وبالضرورة تنشأ عن هذه الجماعات تنظيمات غير رسمية، ويرى التون مايو أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

وأضاف التون مايو في مجال القيادة الإدارية تحديده للنمط القيادي الأفضل على أنه النمط الديمقراطي باعتبار أن القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص وإمكانية القيادة، والذي يسمح بإشراك العاملين في الإدارة، يكون عاملا أساسيا في نجاح برنامج العلاقات الإنسانية كما يكون له أثرا فعالا في زيادة إنتاجيتهم. (مرجع سابق، ص 24)

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

وأن الاشراف الجيد يخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وأن النواحي النفسية تؤثر على النواحي المادية، مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية. وأن هناك رواد آخرين لمدرسة العلاقات الإنسانية والذين قدموا أفكارا أخرى في مجال القيادة الإدارية من أهمهم:

-كيرت لوين والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وان مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد. (بوراس، 2014، ص 48)

-مورينو الذي أولى أهمية لمشاعر العاملين الايجابية في العمل، وأيده في ذلك كارل لوجرز من خلال دراسته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.

-ماري فيوليت وفي هذا الاتجاه ذهبت ماري فيوليت التي ترى أن القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والادارة العليا، وقد ركزت على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الادارة لكي تزيد فعالية عمل المؤسسات ورفاه كل من يعمل فيها. (زغدودي، 2018، ص 48)

حيث قامت فيوليت بدور فعال في توضيح وتأكيد أهمية العنصر البشري في النشاطات الادارية والتنفيذية المختلفة من خلال مجموعة مقالات كتبتها ونشرتها، من أهم السمات التي ركزت عليها:

-استبعاد المركزية السلطوية:

يعتبر خلق المناخ الوظيفي الملائم والمنسجم مع رغبات وحاجات العاملين من جهة والذي يحقق البرامج المرسومة والمخططة من جهة ثانية، من العوامل الأساسية التي تضمن نجاح العمليات الادارية في المنشآت الاقتصادية بشكل يحقق أهدافها بأقل التكاليف، وهذا المناخ يتطلب خلق روح التعاون بين الرئيس والمرؤوس، وهذا لن يتم إلا اذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسيه في اصدار الأوامر واتخاذ القرارات أخذا بعين الاعتبار الجوانب النفسية والانسانية للعامل ضمن مجموعة بشرية انتاجية متكاملة.

-جماعة المسؤولية:

ترى فيوليت بأن المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحده بل عدد كبير من الأفراد يشتركون مع بعضهم البعض في تنفيذ أعمال متناسقة ومتكاملة مع بعضها ولا يمكن فصلها، حيث تتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قسمة الأعمال التي نفذها قياسا بأهداف المشروع الاقتصادي المراد تحقيقها، كما أن محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه الجهود

القيادة التنظيمية

الجماعية الهادفة لتحسين مستويات الأداء والتنفيذ، مع ضرورة تنويه هذا التقصير الفردي بطريقة ليس لها تأثير نفسي سلبي على الفرد.

-استخدام السلطة:

ترى فيوليت بأن كل مركز من المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي الإداري يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات والكفايات المطلوبة، ويتمتع شاغل هذا المركز الوظيفي بسلطة تتناسب تماما مع طبيعة العمل المسند إليه، لذلك فإن السلطة الممنوحة للفرد مستمدة بالدرجة الأولى من الوقع الذي يشغله في المنظمة وليست ممنوحة له من المستويات الإدارية العليا.

-التنسيق:

رأت فيوليت أن التنسيق هو قلب الإدارة النابض، وقالت بوجود أربعة جوانب للتنسيق هي: التنسيق عن طريق الاتصال المباشر.

التنسيق كعملية مستمرة.

تنسيق المراحل الأولى للمشروع.

التنسيق كعلاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف. (بدر، 2018، ص 62-63)

-فمدرسة العلاقات الانسانية ركزت على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد وعلاقاته مع زملائه، وكذا على الحوافز المعنوية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المؤسسة. ودعت إلى الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية، وتحسين أساليب القيادة و، قد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المؤسسة، كما نجحت في إثراء مجال القيادة الإدارية وكانت منطلقا للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في الثلاثينات من هذا القرن. (دريوش، 2011، ص 23-25)

كما أنها تؤكد على أن القائد يجب عليه أن يعطي أولوية لتنفيذ المهمة أو الانتاج وبالإضافة الى هذين العنصرين المهمين أكدت على عنصر اخر مهما في ممارسة القيادة وهي العلاقات الانسانية والتي تؤمن بالمشاركة في إطار أهداف المؤسسة. (محمد النذير، 2009، ص 31)

وعلاوة على هذا، فقد أدركت مدرسة العلاقات الإنسانية مدى تأثير القيم الجماعية في سلوك الأعضاء فيما يتعلق بالإنتاج، وهذا بدوره يكشف عن قصور اتجاه الإدارة العلمية، لأن العامل لا يستجيب لأوامر الإدارة وتعليماتها بمنطق ثابت ولكنه يتأثر بمعايير الجماعات التي ينتمي إليها، كما بمنطق آخر وهو منطق العواطف.

بناء على كل ما جاء في هذه النظرية، يمكن الخروج بفكرة أساسية وهي أن نظرية التنظيم الإنسانية تختلف اختلافا جوهريا في أسلوب التفكير مقارنة بسابقتها التي تركز على الجانب الفيزيولوجي للإنسان. بينما حركة العلاقات الإنسانية عكس ذلك، فإنها تركز إن صح التعبير على بعد كان مهمشا من طرف النظرية الكلاسيكية في التنظيم، وهو البعد الاجتماعي الإنساني، حيث تعطي الاعتبار والأهمية بالدرجة الأولى للعامل الإنساني.

يعني أن هذه الحركة كان لها دور في توجيه اهتمام الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد والجماعة، فهذه الحركة أظهرت أهمية السلوك البشري الفردي والجماعي في التنظيم، وأكدت نتائج دراستها على دور الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكييفه. (عيرش، 2008، ص 26)

1-1- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

جاءت كرد فعل على المدرسة السلوكية، على الرغم من أنها ركزت على الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الإدارة إلا أنها أهملت الجانب والحافز المادي في زيادة الكفاءة الانتاجية، إضافة إلى تركيزها على العلاقات غير الرسمية مما أدى إلى إهمال التنظيم الرسمي، كما ركزت على النمط الديمقراطي وأهملت الأنماط الأخرى، لذلك تعتبر المدرسة هنا ركزت على جانب معين من السلوك التنظيمي ولم تأخذه شاملا.

2- القيادة التنظيمية في ظل المدرسة السلوكية:

بدأ هذا الاتجاه يظهر في بداية الخمسينات (1950) واستمر حتى نهاية الستينات (1960) حيث انتقل الاهتمام والتركيز من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين بعد أن لعبت الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية دورها في المرحلة السابقة إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية والاعتبارات النفسية ودوافع السلوك بحيث أصبحت هي الأساس وبدأ يظهر ميل كبير في تطبيق

نتائج الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية والتي تزداد تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي والذي انعكس على التقدم الصناعي والتجاري والتموي والاقتصادي.

وإن الاتجاه السلوكي هو امتداد للدراسات والابحاث الشهيرة في مصنع الهوثرن في شركة وسترن الكتريك الأمريكية والتي جرت في منتصف العشرينات وحتى مطلع الثلاثينات حيث أكدت هذه الدراسات في محصلتها النهائية على أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر كبير يفوق الاعتبارات المادية على العملية الإنتاجية. (نفس المرجع، ص 76-78)

ويفترض السلوكيون أن القادة لا يولدون ولكنهم ينمون، وهناك نتائج مهمة لهذا المدخل:

أولاً: التركيز على ما يعمله القائد أكثر من شخصيته، فيمكننا افتراض وجود أسلوب للقيادة.

ثانياً: بالرغم من أن استقرار السمات فالكثير منها يأتي مع الولادة، فالسلوك يتعلم ويكتسب.

يأخذ المدخل السلوكي بعين الاعتبار وجهة وهوية القائد وهناك افتراضات بأن القائد إما أن يكون ذو اهتمام بالأفراد أو المهمة أو المزيج من الاثنين.

لذا فإن المدخل السلوكي يرى أن العملية القيادية يجب إلا تركز فقط على العمل المنوي انجازه، ولكنها يجب أن تركز على إشباع حاجات أعضاء الجماعة العامة، ومن أهم نظريات ورواد الاتجاه السلوكي وأكثرهم انتشاراً نجد:

- دراسات عالم الاجتماع كورت لوين.

- نظرية دوجلاس ماجريجوس.

- دراسات عالم النفس الاجتماعي ريميس لكارث.

- الشبكة الإدارية لبليك وموتون.

ومن أهم النتائج المكتشفة أنه في حالة تعيين للقادة الجدد ومحافظة هؤلاء القادة على أسلوبهم القيادين فإن النتائج سوف لا تختلف عن الأوضاع الأصلية بعد فترات قصيرة من الزمن،

فمثلا عند نقل المدير المستبد إلى الفريق الديمقراطي، أصبح الأفراد معتمدين على القائد وخسروا النتائج المفضلة التي تم تحقيقها في ظل القيادة الديمقراطية. (نفس المرجع، ص 84-85)

2-1- نقد المدخل السلوكي:

إن هذا المدخل أو الاتجاه ركز على الجانب السلوكي للقائد وأقر بأن مختلف السلوكيات التي يقوم بها الفرد في موقف معين أو مشكلة ما هي التي تبين أن كان هذا الشخص صالح لمنصب القيادة من عدمه، وبهذا يكون اصحاب هذا الاتجاه والطرح أهملوا مختلف الجوانب الاخرى التي يتوجب توفرها في القائد الفعال كالعلاقات الانسانية والمهارات ومختلف السمات الشخصية التي تؤثر في كفاءة وقدرة شغول منصب القائد على الجماعة.

المحاضرة السابعة: تصورات القيادة التنظيمية في الفكر الإداري (2)

الهدف العام للمحاضرة:

- يتعرف الطالب على تصورات القيادة التنظيمية في الفكر الإداري.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يتمكن الطالب من تحديد دور كل من (المدرسة الحديثة للإدارة، مدرسة النظم، المدرسة الكمية، المدرسة اليابانية، التنظيم الاجتماعي، التوازن التنظيمي، الشبكة الإدارية، مدرسة التبادل الاجتماعي) في تطور القيادة التنظيمية والفكر التنظيمي.

- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل المدرسة الحديثة للإدارة.

- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل مدرسة النظم.

- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل المدرسة الكمية.

- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل المدرسة اليابانية.

- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل مدرسة التنظيم الاجتماعي.

- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل مدرسة التوازن التنظيمي.

- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل مدرسة الشبكة الإدارية.

- أن يتعرف الطالب على القيادة التنظيمية في ظل مدرسة التبادل الاجتماعي.

- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم المدارس الحديثة حول القيادة التنظيمية.

3- القيادة التنظيمية في ظل المدرسة الحديثة للإدارة:

3-1- القيادة التنظيمية في ظل مدرسة النظم:

اهتمت هذه النظرية بالعنصر الإنساني في التنظيم ونظرتها الشمولية للتنظيم باعتباره تكويناً متكاملًا متفاعلاً مع البيئة المحيطة به التي تحدد إلى درجة كبيرة كفاءة وفاعلية السلوك التنظيمي بوجه عام.

حيث عرفت التنظيم على أنه نظام مكون من عدة أنشطة إنسانية متناسقة تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية، الفكرية، المالية والطبيعية والتي تتفاعل مع بعضها من أجل إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية لأعضاء التنظيم. وعلى ذلك اعتبرت هذه النظرية التنظيم نظاماً مفتوحاً يحصل على موارده من البيئة المحيطة به ويتم تحويل تلك الموارد داخلياً إلى مخرجات لإشباع الحاجات الإنسانية، كما أن التنظيم في أدائه لهذه العمليات إنما يتفاعل ويعتمد مع وعلى غيره من التنظيمات الموجودة في البيئة المحيطة. (الحاج، 2017، ص 34)

وتعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد أستمَدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع. وتخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية و المؤسسة كنظام هي أدق وحدة في هذه المنظومة، ويتوقف إنتاجها على طبيعة تنظيمها وتفاعل عناصرها الداخلية التي تتمثل في المدخلات العملية الإدارية المخرجات والتغذية العكسية وكذلك على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية وقد أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية أن مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل كما أن استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل إضافة إلى ذلك فإن نظرية النظم تجبر القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلاً متكاملًا وواحدًا مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف وتجعله ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معلومات متدفقة إن نظرية النظم جعلت المفكرين يعيدون النظر فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم. (زغدودي، 2018، ص 61)

3-2- القيادة التنظيمية في ظل المدرسة الكمية:

أسهمت المدرسة الكمية في مجال القيادة الإدارية بمحاولتها تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للقائد الإداري الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الحد من التخمين وعملية التقرير والحكم الشخصي وتشمل هذه المدرسة الفروع التالية:

- علم الإدارة: ويقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- بحوث العمليات: وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.
- نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة. (دريوش، 2011، ص 28)

3-3- القيادة التنظيمية في ظل المدرسة اليابانية:

تبلور هذا المدخل كمحصلة لإسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث، حيث حاول كل من ريتشارد باسكال Pascale وزميله أنطوني أتوس Athos من خلال كتابهم فن الإدارة اليابانية، ووليام أوشي William Ouchi الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية Z إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الإدارية اليابانية.

إن نظرية Z قدمت للفكر الإداري العديد من الإسهامات يمكن تلخيصها فيما يلي:

-التأكيد على ضرورة الالتزام بالجودة.

-تطوير في علاقات الثقة والولاء الواجب توافرها بين المنظمة والعاملين لها وذلك من خلال مبدأ التوظيف لفترة طويلة.

-تتمية روح الفريق الواحد والتعاون بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المختلفة بغرض تحقيق الهدف العام أو المشترك. (الحاج، 2017، ص 39-41)

لقد برهنت المدرسة اليابانية للعالم أجمع مدى نجاحها في إدارة المؤسسة، ويكمن سر نجاح الإدارة اليابانية في تركيز اهتمامها بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة والمتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة وأسهمت المدرسة اليابانية

في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري فمن خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف ميّزاتهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية مما يمكنه من اكتشاف ما يثير دافع العمل وطرق تحفيزهم لأداء أفضل كما تؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب ونظرا لنجاح الإدارة اليابانية فقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تستفيد منها ولكن بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها وسمي هذا التعديل بنظرية (Z) في الإدارة وصاحب هذه النظرية هو عالم الإدارة الألماني وليام أوتشي (1982) الذي حاول تكيف النموذج الياباني في الإدارة في المؤسسات الأمريكية والنظرية (Z) تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية وهو الاعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد فهي توظف العامل مدى الحياة وتتركه للرقابة الذاتية وتعتمد في تنظيمها على هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية على خلاف النظم البيروقراطية التي تفرضها النظريات الإدارية الغربية وبذلك أثبت اليابانيون قدرتهم على تصدير ما لديهم من أساليب ونماذج إدارية ناجحة أدت إلى إثراء الفكر الإداري. (مرجع سابق، ص 29)

4- القيادة التنظيمية في ظل مدرسة التنظيم الاجتماعي:

4-1- القيادة التنظيمية في ظل مدرسة التوازن التنظيمي:

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون، تحدث بينهم اتصالات مستمرة ولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة ومن بين مؤسسي هذه المدرسة هو عالم الاجتماع الأمريكي شستر بارنارد (CHESTER BERNARD) حيث قدم أفكارا ذات قيمة وأهمية كبيرة في مجال الإدارة والقيادة الإدارية، حيث يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يستدعي ضرورة وجود اتصال فعال بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ومهمة القائد هي فهم المجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها والبحث عن المغريات والمشجعات الكافية لتلبية حاجاتهم ويرى أن مصدر سلطة القائد لا يكمن في أشخاص السلطة أو في أشخاص يصدرون الأوامر ولكن في قبول أو عدم قبول السلطة من قبل المرؤوسين ومن هنا ركز برنارد على دور القيادة في عملية القبول وينتمي إلى نفس المدرسة هربرت سايمون (HERBERT SAIMON) الذي

يصور مفهوم التوازن في التنظيم من خلال إحداث التوازن بين إسهامات العاملين في نشاطات التنظيم والمشجعات والمغريات التي يحصلون عليها، وبالتالي ما يدفع الفرد إلى الانضمام للمؤسسة والمشاركة في تحقيق أهدافها وقبوله لسلطة قائدها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته الشخصية. (دريوش، 2011، ص 26-27)

4-2- القيادة التنظيمية في ظل مدرسة الشبكة الإدارية:

اقترح كل من بليك وموتون نموذج الشبكة الإدارية في القيادة استنادا إلى نظرية البعدين (الاهتمام بالعلاقات والاهتمام بالعمل) التي نتجت من جامعتي أوهايو وميتشجان وافترضوا أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة ينتج عددا من الأنماط القيادية ومن هذه الأنماط يبرز ما هو أفضل نمط للقيادة ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة الإدارية والتي يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات (التقدير) المحور الرئيسي والاهتمام بالعمل المحوري الأفقي وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قاما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات من 1 إلى 9 ولكنهما اقتصرتا على التعامل مع ثلاثة مستويات فقط على المحور الواحد وهي (المستوى 1 منخفض، 5 متوسط، 9 مرتفع) وتوضح هذه الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية، ففي التفاعل بين المستويات الثلاث لبعدي سلوك القائد ينتج عنه خمسة أنماط للقيادة:

نمط (1-1) القيادة السلبية: ويطلق عليها القيادة الفقيرة وهذا النمط من القادة يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين ويعبر عن القائد الذي لا يولي أدنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعاملين.

نمط (1-9) القيادة الاجتماعية: وهو القائد الذي يبدي اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين ويعمل على إشباعها ويقيم علاقات تتسم بالصدقة والود معهم ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى وهذا النمط من القيادة أطلق عليه البعض اسم القائد المجامل.

نمط (5-5) القيادة المتأرجحة: وهو القائد الذي يسعى إلى تحقيق القدر المناسب من الأهداف التنظيمية من خلال التوازن بين ضرورة أن يتم العمل مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بمعنويات العاملين مرتفعة ويعرف هذا النوع من القيادة بقيادة الحد الأوسط.

نمط (1-9) القيادة الإنسانية: ركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمرؤوسين بشكل كبير مع الاهتمام الضئيل بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل والقائد يحاول إيجاد مناخ ايجابي يحقق رضا العاملين ليقدّموا أفضل أداء.

نمط (9-9) القيادة الفعالة: ويعرف بقيادة الفريق ويركز هذا القائد على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة ويهتم كذلك بالعاملين والمرؤوسين إلى أقصى حد ولذلك فهو يستطيع فعلا تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية العالية عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين تحت قيادته إلى الحد الأقصى مع العمل على تحقيق رضاهم في الوقت نفسه وكذلك تنمية قدراتهم باستمرار ليتمكن من النهوض بمنظّمته وتطويرها وبشير الباحثان أن النمط الممثل للقيادة الفعالة هو النمط (9-9) حيث يكون القائد مهتما بكل من العمل و العلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة ولكنهما لم يقدموا دليلا واضحا على إمكانية حدوث هذا من الناحية النفسية في الواقع، يبقى التساؤل عن إمكانية أن يظهر فرد واحد كلا النوعين من السلوك بقدر مرتفع على نحو ميسور أو أن يوازن بينهما إن استطاع أن يفعل ذلك على نحو دقيق لمدة طويلة. (زغدودي، 2018، ص 61-62)

4-3- القيادة التنظيمية في ظل مدرسة التبادل الاجتماعي:

قدم جاكوبس نظرية التبادل الاجتماعي ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يتركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والمتابعين وبدون هذه القيادة لا تتحقق القيادة.

ويرى بلو على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيرا كما يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والمتميزة حيث أن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية. (أبو الفضل، 1996، ص 24-25)

5- نقد المدارس الحديثة حول القيادة التنظيمية:

أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدارس أنها مجردة وليست عملية وهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية كما أنها تعطي أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل وأجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام كذلك نجد بعض المدارس تبالغ في استخدام الأرقام في حين أن هناك مشاكل هامة لا يمكن معالجتها بصورة كمية كذلك تعطي أهمية كبيرة لأسلوب العمل كفريق والتركيز عليها، بحيث أن هناك بعض الأعمال في طبيعتها لا تتطلب تكوين فرق للعمل بالإضافة إلى أنها لا تعطي خصوصية وسرية لبعض الأعمال فهي توفر المعلومات الكاملة والمشاركة في استخدامها وهذا قد يدخل في خصوصية المؤسسة كذلك قد يؤدي الإغراق في تطبيق مبادئ هذه المدارس ليس كلها إلى فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا (كمدرسة النظم).

المحاضرة الثامنة: النظريات التقليدية للقيادة (النظريات الذاتية)

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على النظريات التقليدية للقيادة (النظريات الذاتية).

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يتمكن الطالب من تحديد دور كلا من النظريتين (الرجل العظيم والسماوات) في تفسير ظاهرة القيادة والتمهيد لدراساتها.

- أن يتعرف الطالب على النظرية التقليدية للقيادة المتمثلة في نظرية الرجل العظيم.

- أن يتعرف الطالب على رواد نظرية الرجل العظيم.

- أن يحدد الطالب مبادئ نظرية الرجل العظيم.

- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم نظرية الرجل العظيم.

- يتعرف الطالب على النظرية التقليدية للقيادة المتمثلة في نظرية السماوات.

- يتعرف الطالب على رواد نظرية الرجل العظيم.

- أن يحدد الطالب مبادئ نظرية السماوات.

- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم نظرية السماوات.

1- النظريات التقليدية للقيادة (النظريات الذاتية)

1-1- نظرية الرجل العظيم:

تعد نظرية الرجل العظيم كما أشار البديري، اول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد إذا ما كانت هذه القيادة علما له اصوله وقواعده، أم فنا مرتبطا بالأبداع والخبرة أم مزيج منهما، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين النظريات القيادية. (البديري، 2005، ص 65)

وقد أطلق عليها البعض الأب الشرعي للقيادة لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية. (المخلافي، 2009، ص 22)

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. (المعاينة، 2007، ص 66)

إن أصحاب هذه النظرية الرجال العظام في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. (جلدة، 2009، ص 83)

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي تسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم. (آل صبرة، 2016، ص 56)

1-2- رواد نظرية الرجل العظيم:

تعتبر نظرية الرجل العظيم لأساس الأول ونقطة الانطلاق الأولى لنظريات القيادة التي ظهرت بعدها، فقد حظيت باهتمام الكثير من العلماء الذين آمنوا بها ولعل من أبرزهم فرانسيس جالتون العالم الإنجليزي الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية، ليثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة.

القيادة التنظيمية

ومن روادها أيضا العالم فريدريك آدمز الذي قام بدراسة الظروف القيادية لأربعة عشرة أمة عبر فترات طويلة على مر التاريخ، خلص منها أن شخصية القائد الموروثة هي التي تصنع وتشكل الأمم طبعا للقدرات القيادية التي يتسم بها.

والعالم جومنين اهتمام مشابه لذلك، فقد قام بدراسات عديدة أكد فيها دور العامل الوراثي في بروز القائد في المجتمع، وأثبت ذلك بذكر أسماء قيادات كبرى مرت على تاريخ الحياة البشرية واندرجت من نفس سلالة العائلة، ويجدر بالذكر إلى أن نظرية الرجل العظيم لها مسميات أخرى، حيث أطلق عليها بعض العلماء اسم البطولة، أو نظرية الزعامة، لاعتبار أن هذه الصفات هي ما يتميز بها الرجل القائد عن غيره في هذه النظرية. (المغربي، 2016، ص 221)

1-3- مبادئ نظرية الرجل العظيم:

تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ:

- مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم مبادئ وأولها.
- مبدأ أن خصائص ومواهب فطرية موروثة لا تتكرر لا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ، وعلى الرغم من قلتهم لأنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره.
- هذه النظرية تركز على عدد من الافتراضات ان الرجال العظماء (يمتلكون حرية الإرادة، يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية، كما يتميزون بقدرة السيطرة بما ينسجم مع رؤيتهم). (الصاب، دياب، ميمني، وحبيب، 2012، ص 186)

1-4- نقد نظرية الرجل العظيم:

كانت نظرية الرجل العظيم سائدة لسنوات عديدة ومسيطرة على مجتمعات على الرغم من أنها لم تقابل بمميزات، إن الميزة الوحيدة لهذه النظرية كانت في إعادتها للتفكير في بناء النظريات القيادية تتسم بالعملية، ويتسم فيها القائد بخصائص شخصية تمكنه من القيام بالأعباء الادارية.

واجهت نظرية الرجل العظيم هجوم من جهات مختلفة، وعليه تم تصنيف الانتقادات من عدة

جوانب:

العنصرية: تمادى العلماء في استغلال هذه النظرية لتبرير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، وبعد أن قام بعض الرجال العظماء بتصرفات جرت جماعتهم إلى الهلاك، إلى جانب أنها كانت النظرية تقوم على عبادة الذات وانتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة، وكل هذا أدى إلى ظهور حزب من المعارضين لها.

تجاهل قيمة التدريب: هذه النظرية أهملت جانب مهما، وهو جانب للتدريب للقائدة وإمكانية تأهله واكتسابه للقدرات والمهارات، واقتصر على أفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب، إضافة إلى أن توافر هذه الصفات الموروثة ليست كافية للقيادة الفعالة.

تجاهل العوامل البيئية: لا تتوقف القيادة على ظهور شخص تتوفر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها لا تكفي، فأنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع.

هذه النظرية قد اصطدمت بحالات قللت من مصداقيتها، كوجود الرجال الذين نجحوا في قيادة ناجحة لجماعتهم وعجزوا عن تحقيق ذلك مع الجماعات الأخرى غير جماعتهم وفي ضوء اهتمام هذه النظرية بالصفات الوراثية فقط.

نظرية الرجل العظيم كانت نظرية متسلطة، لأنها لم تترك الفرصة والحرية لأي فرد بأن يمارس القيادة حتى وإن اثبت قدرته وجديته في ذلك كما أن مبادئها عنصرية لاقتصرها على ما يتمشى للرجال دون الإناث، ومن هنا نستطيع أن نستخلص أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر كالظروف، الموقف، ونوع أفراد الجماعة. (آل قماش والجهنى، 2020، ص 404-405)

2- نظرية السمات:

تعتبر نظريات السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية. (عاشوري، 2019، ص 32)

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات ومميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة. وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر والصفات العقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في اللسان والسرعة في اتخاذ القرارات والصفات الانفعالية، كالنضج الانفعالي وقوة الإدارة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، والصفات الشخصية العامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة. (المعاينة، 2007، ص 86)

تأثرت هذه النظرية بما كان سائداً في المنتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي.

ويمكن تعريف نظرية السمات بأنها النظرية التي تقوم على افتراض إمكانية اكتساب السمات والخصائص عن طريق التعلم والتجربة والتدريب مما يجعل الفرد قائداً فعالاً، بشرط تحصيل نسبة محددة لا بد من توافرها في كل سمة، النظرية تقوم على اعتبار أن النجاح في القيادة يتوقف على اعتبار أن النجاح في القيادة يتوقف على توافر واكتساب بعض السمات وأن الذي تتوغل فيهم هذه السمات يصلحون للأعمال القيادية، ومن هذه السمات الحماس والقدرة على اتخاذ القرارات. (المخلفي، 2009، ص 26)

ومن جانب آخر يخالف البدي ذلك، فهو يرى بأن هذه النظرية قائمة على سمات موروثية لا يمكن تعلمها أو تعليمها إلى الأفراد حتى يصبحوا قادة، وعلى الرغم من وجود تشابه في هذه السمات بين القادة والآخرين إلا أن نسبة تواجدها في القائد تكون بشكل أكبر، وبالتالي يكون متميزاً عنهم. (البدي، 2005، ص 80)

2-1- لمحة تاريخية لنظرية السمات:

بدأت ملامح هذه النظرية بالظهور في الخمسينيات من القرن العشرين، بعد أن تأثر العلماء على اختلاف تخصصاتهم بالمدرسة السلوكية في علم النفس والتي جعلت من سلوك الفرد لباً لدراساتها، وبعد سقوط نظرية الوراثة (الرجل العظيم) وانهارها وإثبات عدم صحتها ومعقوليتها في تفسير القيادة.

وعلى الرغم من ظهور هذه النظرية في الخمسينيات من القرن المنصرم، إلا أن أولى المحاولات المنظمة التي تشرح هذه النظرية كانت في دراسة اقامتها جامعة مينيسوتا عام 1990 على الإداريين في 13 شركة، وقد أسفرت نتائجها عن وجود خصال وصفات مشتركة يمكن أن تعزى إلى إداريين الناجحين من بين 428 إداري داخل تلك الشركات، وبناء على نتائج هذه الدراسة، قام العلماء بتوسيع نطاق نظرية السمات والبدء بالدراسات الاستقرائية واستنتاجية على قادة في مختلف الميادين، للكشف عن السمات القيادية المشتركة في هؤلاء القادة، ولتحديد ماهية هذه السمات حتى يتم اختيار القادة على أساسها. (آل صبرة، 2016، 63)

2-2- رواد نظرية السمات:

يعتبر **جوردن البورت** من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية وبدراسة السمات وتحديدها، والذي يطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية، فقد كان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة وطبيعة لوصف الشخصية، ويرى بأن سمت الحقيقة هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلا من مجموعة بشكا عام، قسم البورت السمات إلى ثلاثة أنواع هي:

السمات الرئيسية وهي السمات البارزة والمسيطرة على الفرد الذي يعرف بها ويميز بها.

السمات المركزية: وهي متمثلة الذي يميز الفرد عن غيره من الافراد وتعد من أكثر السمات شيوعا وظهورا.

السمات الثانوية: وهي التي تظهر في بعض المواقف والظروف وتعد من اقل السمات وضوحا على شخصية الفرد.

وللعالم ستوجديل **1948** انجازات ملموسة لهذه النظرية، فقد قام بدراسات مسحية لتحليل 126 دراسة سابقة في الإدارة، لمعرفة ماهية السمات التي جعلت من الأفراد قادة ناجحين مؤثرين في أتباعهم، ومن بعض سمات التي توصل لها: الإحساس بالحاجة للممارسة السلطة، درجة الذكاء العالية، تحصيل علمي مرتفع، والتفكير المتعمق وغيرها. (فليه وعبد المجيد، 2014، ص 34)

2-3- مبادئ نظرية السمات:

بعد العديد من الطروح التي تناولها حول هذه النظرية، فقد أجمع رواد هذه النظرية على مبدأ واحد تتمحور حوله هذه النظرية وهو أن القدرة على القيادة لا يمكن إلا إذا توافرت بعض السمات

الجوهرية سواء كانت موروثة أو مكتسبة، وما إن توافرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادرا على القيادة وقادرا على أن يكون ناجحا فيها، وفي المقابل يؤدي عدم توافر هذه السمات إلى عدم تمكن الفرد من العمل والابداع والنجاح في مجال القيادة.

وفي المقابل اختلف العلماء كثيرا حول ماهية هذه السمات أفاد تسوتدجيل 1948 من خلال العديد من الدراسات المسحية على مجموعة من السمات المهمة للقيادة، أنه لا يوجد مجموعة متمسكة من السمات التي تميز القائد عن قائد في مواقف مختلفة، فأى شخص لديه سمات القيادة وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر، وأكد على بعض السمات القيادية الرئيسية وهي الذكاء، الثقة بالنفس، الصرار، الاستقامة، الاجتماعية.

ويرى عالم لاجتماع ماكس فيبر عكس ذلك، فهو يحدد سمة الكاريزما باعتبارها أعظم سمة ثورية يجب أن تتوفر لدى القادة، فهي برأيه السمة التي تنتج قائد وتجعله قادرا على القيام بدوره بشكل فعال، كما تجعل من أتباعه أشخاصا متفانين لقائدهم، متأثرين به، عاملين برأيه دون جدال. كما حدد عالم النفس الأمريكي رنسيس ليكرت أربعة مجموعات أساسية لصفات القائد، وهي: العلاقة بالعاملين والتعاون معهم ومساعدتهم، نشاط المنظمة والحماس له وتقدير لأهميته، المهارات الفنية والقدرة على اختبار العاملين الجدد وتدريبهم، وأخيرا الشخصية الحسنة المحبة للآخرين. (المخلافي، 2009، ص 66)

2-4- النقد الموجه لنظرية السمات:

إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوفر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها... الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.

أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا...، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد. (أبو ربيع، 2016، ص 39)

لقد تم ذكر سابقا في تعاريف القيادة أنها دالة في القائد والتابع والوقف وبالتالي فقد أهملت هذه النظرية كل من خصائص التابعين، وخصائص الموقف (عوامل خارجية) التي ليست لها علاقة بشخصية القائد.

لم تبين نظرية السمات التي يرى أصحاب هذه النظرية أنها ضرورية للقيادة الناجحة لم يتضح أن نقصها يؤدي إلى قيادة فاشلة كما أن بعضها مثل: طموح والمبادأة ليست مطلوبة فقط في القيادة، بل ضرورية لكل وظيفة أخرى ومن جهة أخرى قد يتمتع أفراد معينون بصفة ما، ومع ذلك يبرزون كقادة فمثلا: ليس كل من يشعر بالمسؤولية هو قائد.

ورغم الانتقادات الكثيرة التي وجهت لنظرية السمات لحصر صفات معينة في القائد الناجح إلا أنه أثبت أنه توجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح، وذلك تبعا لأبحاث قام بها Patrick Kirk and Locke وتتخلص في: وجود الدافع (الرغبة في تحقيق الأهداف والطموح)، الصدق والاستقامة، الحافز إلى القيادة، الثقة في النفس، القدرة العقلية، المعرفة بإدارة الأعمال (الدراية بالتقنية الحديثة)، الابتكار، الابداع، المرونة. (سلطان، 2003، ص 338)

المحاضرة التاسعة: النظرية السلوكية في القيادة.

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على النظرية السلوكية في القيادة من خلال دراسات (جامعة أوهايو، جامعة ميشيجان، جامعة ايوا، جامعة لبيت ووايت).

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يحدد الطالب دور كل من الدراسات (جامعة أوهايو، جامعة ميشيجان، جامعة ايوا، جامعة لبيت ووايت) في تطور الدراسات حول القيادة التنظيمية.
- أن يتعرف الطالب على دراسة جامعة أوهايو حول القيادة التنظيمية.
- أن يتعرف الطالب على دراسة جامعة ميشيجان حول القيادة التنظيمية.
- أن يتعرف الطالب على دراسة جامعة ايوا حول القيادة التنظيمية.
- أن يتعرف الطالب على دراسة جامعة لبيت ووايت حول القيادة التنظيمية.
- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم النظرية السلوكية حول القيادة التنظيمية.

تمهيد:

تلعب القيادة دورا أساسيا في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها، كما تساعدنا في الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لكل ذلك، ووضع الأولويات تبعا لأهميتها، وحل المشكلات التي تواجه العمل.

كما تعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد وتوجيه جهودهم نحو الأهداف التي يطمحون إلى تحقيقها، وارشادهم إلى اساليب التعاون التي تحقق الانسجام بينهم، وهي ذلك تحرص على تماسك أعضاء الجماعة وتحسين العمل داخل المؤسسة وبذلك دفعها نحو التطور والازدهار.

وبسبب عدم قدرة الباحثين على تحديد السمات المشتركة بين القادة فقد اتجهوا للبحث في السلوكيات الممارسة من قبل قادة محددين، خاصة أن ملاحظة القادة أثناء العمل قد كشفت عن فروق كبيرة بين نماذج القادة، وبعض القادة يعطي الاوامر ويصدر شتى القرارات دون النظر لأداء الآخرين بينما يوجد قادة آخرون متفهمين ومتعاونين مع الآخرين، يطلبون رأيهم قبل اصدار القرار في نماذج القيادة تأثر في الجماعة ومن الدراسات الرائدة في هذا المضمار. (بطاطاش، 2005، ص 103-104)

حيث سنتطرق إلى أهم الدراسات التي تناولتها النظرية السلوكية للقيادة التنظيمية.

1-دراسة جامعة اوهايو:

لقد انعكس مدخل الأسلوب في القيادة في بدايته من خلال دراسات جامعة أوهايو في عام (1945) حيث قام باحثيها بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة وفي ظل ظروف متفاوتة من خلال توزيع استبيانات تحوي قائمة من الأسئلة سميت بقائمة "وصف سلوك القائد"، ومن أبرز رواد هذه النظرية "فليشمان" و"كارول شارنل" اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما:

1-بعد التركيز على المهمة: وينطوي هذا البعد على تحديد القائد لدوره ودور مرؤوسيه، وتوضيح مهامهم بغرض انجاز الأهداف التنظيمية فيكون بذلك تركيز القائد منصبا على العمل.

2-بعد التركيز على الموارد البشرية: وهنا يهتم القائد بصفة مركزة على العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه محاولا تقويتها من خلال تشجيع الاتصالات في الاتجاهين، وإشراكهم في صنع القرار.

وخلصت دراسات ولاية أوهايو أنه يمكن للقائد أن يظهر بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل وفي نفس الوقت من الاهتمام بالعاملين، والقائد الفعال هو الذي يجمع درجات عالية من البعدين معا لأن الجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين في آن واحد يؤدي إلى أداء أفضل ورضا وظيفي أكبر عند المرؤوسين. (دريوش، 2011، ص 41-42)

لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن سلوك الانساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين:

أ. انشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بالتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه.

ب. الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وسيانة هذه العلاقات.

وقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل 85 % من الاختلافات في السلوك

الملحوظ للقيادة الإداريين. (بطرس، 2020، ص 85)

2-دراسة ميشيغان:

أجرى مركز الأبحاث الاجتماعية في جامعة ميشيكان عام 1946 مجموعة من الأبحاث بصورة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو والتي أجراها كاتز Katz وماكوبز Macoobs بالإضافة إلى سلسلة الدراسات التي أجراها رنسيس ليكرت R.Likert بهدف التعرف على العلاقة بين نمط القيادة والإنتاج.

بمعنى آخر تحديد أساليب السلوك القيادي التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة في إنجاز الجماعة ورضاها الوظيفي.

ووجد أن هناك نمطين قيادين هما:

أ- نمط قيادي يهتم بالعاملين: (أسلوب القيادة المتمركزة حول العامل).

حيث القائد هنا مرتبط بعلاقة مساندة وتعاون مع مرؤوسيه، ومن ثم فهو يركز على العمل الجماعي والمشاركة فيه.

ويؤكد تفويض السلطة، والاهتمام العاملين وشؤونهم والعمل على إشباع حاجاتهم وتقديمهم ونموهم الشخصي، وهذا الأسلوب القيادي يشبه "بعد العلاقات الإنسانية" في دراسات جامعة أوهايو.

ب- نمط قيادي يهتم بالإنتاج: (أسلوب القيادة المتمركزة حول العمل).

هنا يجعل المدير يركز على الإنتاج على حساب ظروف واحتياجات العاملين والعلاقات الإنسانية التي ينبغي أن تسود بينه وبينهم، وهذا بدوره يزيد من الضغوط والتوتر في العلاقة، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين ويزيد حالات التذمر في العمل وزيادة الغياب وربما ترك العمل. (مزيان، 2011، ص 37-38)

أما المدراء المستخدمين لسلوكيات العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون بالرضا العاملين عن أعمالهم من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين. أن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثل نهايتين على الخط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الآخر تركيز تام على العاملين وفي إطار الدراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعميق وافترضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فعالية من الأسلوب الآخر. (العمرى، 2009، ص 60)

وتجدر الإشارة إلى أن هذين البعدين كانا نقطة انطلاق لدراسات الباحثين بليك وموتون الذي توصلا إلى اقتراح ما يسمى بشبكة الإدارية التي تضم في مجموعها واحد وثمانين موقفا قياديا أفضلها في نظرهم أسلوب 9، و9 الذي يتميز بالثقة متبادلة والاحترام المتبادلين والتعهد بالعمل الجاد

من قبل العاملين وخاصة عند مقارنتها بأسلوب 9،1 (الاهتمام بالإنتاج) وأسلوب 1،9 (الاهتمام بالعلاقات فقط). (ياسين وعسكر، 1999، ص 165)

لقد تركزت الانتقادات الموجهة لهذه النظرية على جانبين:

الأول هو هناك دليل يؤكد أن أسلوب القائد أو سلوكه يتغير من موقف لآخر، فمثلا قد يظهر القائد أسلوبا متمركزا حول "العامل" تحت الظروف الاعتيادية، أو عندما يسير عمل الجماعة أو نشاطها بشكل منسجم، أما عندما تكون هناك ضغوط لإنهاء العمل في مواعيد المحددة، فإن القائد قد يبال سلوكه ليكون أكثر تمركزا حول "العمل"، أما الانتقاد الثاني فيتمثل في أن العوامل الموقفية الأخرى مثل: تماسك الجماعة، وطبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو خصائص المهمة لم تؤخذ بنظر الاعتبار، إن قائد جماعة غير متماسكة قد يتصرف بشكل مختلف تماما عن قائد جماعة متماسكة حتى لو أما يعملان لإنجاز مهمات مختلفة. (مزيان، 2011، ص 38-39)

3. دراسة جامعة ايوا:

وتعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات المهمة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة "ايوا" Ralph، White Ronald Lippit وتحت إشراف Kurt Lewin الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركة ديناميكية الجماعة، وقدم ثم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي وهي: الاستبدادي المنفرد (البيروقراطية).

الديمقراطي.

الفوضوي المتساهل. (حريم، 2006، ص 202)

من خلال النتائج استنتج أن الجو التنظيمي الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاونا وأكثر ايجابية وأكثر تقبلا لأفرادها بعضهم لبعض بينما الجو الاستبدادي جماعة سلبية مفككة غير متعاونة، أما الجو المتسيب (الفوضوي) فينتج جماعة تسود في داخلها الفوضى. (عنصر، 2017، ص 132-133)

ولعل بين الانتقادات الموجهة لهذه الدراسة هي:

أن النتائج السابقة كانت نتيجة الدراسات والتجارب أجريت على الأطفال الغير الناضجين لا يمكن اعتبارهم الافراد الناضجين العاملين بالمنظمات.

منهجية البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة فهناك متغيرات لن تخضع للتحكم ولم يعزل آثارها. (وادي، 2013، ص 43)

4. دراسة "البيت" و "وايت":

تحت إشراف "كيريت لوين 1939" وقد اختار الباحثان عددا من التلاميذ وتم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات حيث كلفت كل مجموعة بعمل بعض الاشكال اليدوية ولقد كان قائد المجموعة الأولى ديمقراطيا أما الثانية فكان قائدا استبداديا، في حين كان قائد المجموعة الثالثة تسيبيا، وقد أكدت نتائج الدراسة على تفوق المجموعة الأولى (الديمقراطية) من حيث الإنتاج تلتها المجموعة الثانية (القيادة الديكتاتورية) أما المجموعة الثالثة (القيادة التسيبية) فكان الأقل انتاجا، أما من حيث السلوك فقد اظهرت النتائج أن المجموعة الثانية (الديكتاتورية) قد غلب السلوك العدواني بين أفرادها، زيادة على الروح المعنوية العالية، والعلاقات الانسانية الممتازة في حين كان على الأفراد المجموعة الثالثة وهو الذاتية (الأنأ). (بطاطاش، 2005، ص 104)

وعلى الرغم من أن نتائج هذه الدراسة قد شجعت عددا كبيرا من الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة فإنها تعرضت للنقد من قبل بعض الباحثين والتي كانت أهمها عدم التدقيق في البناء السوسيومترى للجماعات وعدم تأكدهم من التكافؤ بين هذه الجماعات، كما أن الأطفال الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة هم أطفال غير ناضجين ولا يمثلون بأي حال من الأحوال العاملين الراشدين والذين يقومون بعمليات معقدة، كما أنهم أغفلوا عاملا مهما وهو عزل بعض متغيرات الدراسة، وإخضاعها للدراسة مثل شخصية الأفراد و دوافعه و قدراتهم. (عبد الصمد الأغبري، 2000، ص 92)

6. تقييم النظرية السلوكية:

يمكننا أن نبرز أهم ايجابيات وسلبيات النظرية السلوكية في القيادة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03) يوضح: ايجابيات وسلبيات النظرية السلوكية.

السلبيات	الايجابيات
<p>-لا يمكن الجزم فعلا أن هناك علاقة سببية بين أنماط القيادة ومتغيرات الفعالية (الأداء والرضا).</p> <p>-فاعلية القيادة لا تتوقف على أنماط وسلوك القيادة بل هناك متغيرات أخرى لها تأثير على الفعالية خاصة متغيرات الموقف.</p> <p>-لم تصل الدراسات السلوكية فعلا في وجود نمط قيادة أمثل يحقق الفعالية في جميع المنظمات الرسمية وغير الرسمية.</p>	<p>-السلوك القيادي أمر منطقي وواقعي لأنه يمكن تعلمه، أو الحصول عليه بالتدريب على عكس صفات القيادة التي يرى الكثير من يعتقدون بهذه الفكرة أنها موروثه.</p> <p>-النتائج والدراسات السلوكية تؤكد فعلا تأثيرها على المرؤوسين فيما يخص متغير الفعالية الأول وهو: "الرضا الوظيفي" خاصة إذا اعتمدنا نمط القيادة الديمقراطي أو القيادة بالمشاركة.</p> <p>-نتائج الدراسات أكدت فعلا أن استخدام نمط القيادة التسلطي بصفة دائمة مع المرؤوسين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المدى القصير.</p>

المصدر: (هبال، 2016، ص 43)

المحاضرة العاشرة: النظرية الموقفية في القيادة.

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على النظرية الموقفية في القيادة.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على القيادة الموقفية والنظرية الموقفية.

- أن يتمكن الطالب من تحديد مضمون النظرية الموقفية.

- أن يتعرف الطالب على نماذج النظرية الموقفية المتمثلة في: نظرية المسار والهدف (روبرت هاوس)، نظرية فيدلر، نظرية هارسي وبلانشارد.

- أن يحدد الطالب مهام القائد الموقفي.

- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم النظرية الموقفية.

- أن يتمكن الطالب من تحديد دور كل من نظرية (المسار والهدف، نظرية فيدلر، نظرية هارسي وبلانشارد) في تفسير القيادة من وجهة النظر الموقفية.

تمهيد:

تلعب القيادة دورا أساسيا في تحديد أهداف الجماعة ووضع قيمها ومعاييرها، كما تساعد أيضا في الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لكل ذلك، ووضع الأولويات تبعا لأهميتها. وحل المشكلات التي تواجه العمل. كما أنها تنمي وتدريب الأفراد وتوجههم نحو الأهداف التي يطمحون إلى تحقيقها وترشدتهم إلى طرق التعاون التي تحقق الانسجام والترابط بينهم.

كما يمكن الإشارة إلى أن قيام القيادة التنظيمية اعتمد على عدة نظريات وكل نظرية قائمة بحد ذاتها. وفي بحثنا هذا سنتطرق للحديث عن النظرية الموقفية.

1 - تعريف القيادة:

هي عملية يحك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبالولاء وثقة الأتباع أو الناس نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة وتتطلب هذه القيادة أربع عناصر هي: -وجود جماعة من الأفراد - وجود قائد يتميز بالكفاءة والقدرة والفعالية - وجود هدف جماعي - وجود الثقة والولاء المتبادل. (قوراية وحميدي، 2007، ص 35)

أما هيرسي وبلانشارد (1988): فعرفا القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف معين. (المخلفي، 2008، ص 18)

2 - تعريف الموقف:

قبل التطرق إلى النظرية الموقفية لابد من الإشارة إلى مفهوم الموقف.

عرف كونجر الموقف الإداري: بأنه تقدير واقعي ومبرمج يتم في إطاره تحديد مستوى المؤسسة وفعالية أداؤها والذي يتوقف عليه عملية رسم الاستراتيجيات المستقبلية (السويدي، 2001، ص 56)

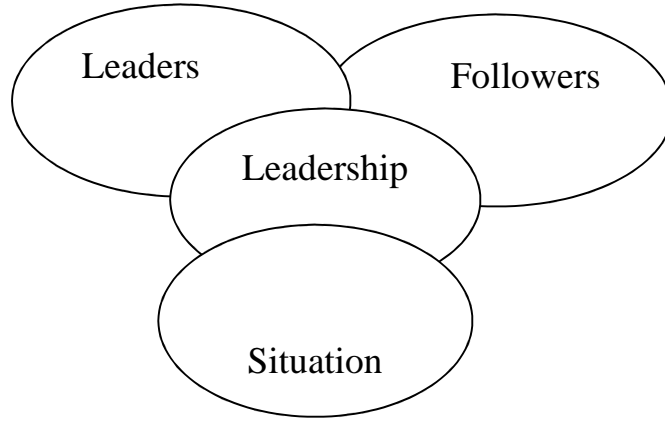
الموقف في المنظمة هو الوضع الذي تم تحديده من قبل نظام SWAT القائم على تحليل عوامل القوة والضعف الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة خلال مرحلة معينة. (العلاق، 2008، ص 7)

3- القيادة الموقفية:

يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية، من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف، والظروف المحيطة به من ناحية وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى، حيث أن تغيير الموقف يتطلب أدوار قيادية وأنماط قيادية مختلفة.

وتتأثر القيادة الموقفية بعدة عوامل بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد الجماعة التي تعمل معه، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (01) يوضح: القيادة الموقفية.



المصدر: (ناريمان ولهلوب، 2012، ص 21)

وتتمثل محددات القيادة الموقفية فيما يلي:

أولاً: حجم المنظمة من حيث عدد أفرادها والهيكل التنظيمي المعمول به.

ثانياً: المناخ التنظيمي السائد الذي يتمثل في القيم والمعايير والمعتقدات التي تحدد أو تسمح بالمشاركة والعمل الجماعي في المنشأة.

ثالثاً: العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدى توفر الثقة بينهم.

رابعاً: قدرة القائد على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية ومراعاة التوازن بينهما. (نفس المرجع،

ص 21)

4 - النظرية الموقفية:

أدرك الباحثون خلال الستينات قصور النظريات السلوكية، ومن ثم بدأوا استخدام مداخل جديدة لدراسة القيادة. تركز على الموقفية الأكثر تعقيداً، لقد وضعت أعمال الباحثين في مجال السمات وأنماط السلوك أساساً هاما لدراسة القيادة في المنظمات حيث دلت نتائج هذه الأعمال على أن أكثر الطرق فعالية للقيادة تتوقف على الموقف المعين.

من الوظائف الهامة للمدراء تشخيص وتقييم العوامل العديدة التي قد يكون الأثر في فاعلية الأسلوب القيادي المتبع ويتضمن التشخيص معرفة وتحديد أثر العوامل مثل (الفروق الفردية، هيكل جماعة العمل، سياسات المنظمة وممارساتها) فالفحص الشامل للموقف أمر أساسي بالنسبة للقائد الذي يسعى الى تطبيق نمط قيادي معين. (سيزلاقي وولاس، 1991، ص 292)

وسنقوم بعرض ثلاث نظريات موقفية هي:

- نظرية فيدلر Fiedler.

- نظرية المسار والهدف روبرت هاوس Robert House.

- نظرية هارسي وبلانشارد Harssi and Blanchard.

5 - مضمون النظرية الموقفية:

إن نظرية الإدارة الموقفية هي من النظريات الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم وهي لم تنشأ من فراغ بل قادت إليها نظريات السلوك التنظيمي التي يتضح أنه يمكن تصنيفها إلى ما يلي: (السويدي، 2001، ص 46)

نظرية النظام المغلق: وتشمل النظرية الكلاسيكية.

نظرية النظام المفتوح: وتشمل النظرية السلوكية باستثناء العلاقات الإنسانية ونظرية التكيف.

لقد مهد النظام المفتوح لظهور نظرية الإدارة الموقفية التي استخدمت أسسه استخداماً واسعاً كما فعلت نظرية النظام التي اعتمدت عليها الموقفية بشكل مباشر واعتبرتها نقطة الارتكاز لها. (حريم، 2004، ص 33)

القيادة التنظيمية

وتنظر هذه النظرية أن القيادة والإشراف يتوقفان على الظروف المحيطة ببيئة العمل حيث ترى أن الموقف هو الذي يحدد السلوكيات القيادية والإشرافية. وحاول أصحاب هذه النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد في التكيف مع الظروف، والتي تشمل العوامل البيئية المحيطة ببيئة العمل. فالقائد أو المشرف الذي يكون ناجحاً في موقف قد يكون غير ناجح في موقف آخر.

ويشير تانبوم وشميدت بأنه لكي نختار النمط الملائم ينبغي أن يدرك المدير القوى التي تعمل في كل موقف وهذه هي:

1- قوى لدى المدير.

2- قوى لدى المرؤوسين.

3- قوى كامنة في نفس الموقف.

وإذا كان هذا خاص بالمدير فالمشرف في ذلك سياتى فهو أيضاً يدخل في هذه الدائرة الاختصاصية باعتبارهم مدراء في مصالحهم وأقسامهم ومع مجموعاتهم.

وبدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر ستوجوديل أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لابد من التطرق للمواقف. وقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها. أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الاستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة. (شليبي، 2008، ص 29)

6- نماذج النظرية الموقفية:

6-1 - نظرية المسار والهدف (روبرت هاوس 1971):

تفسر هذه النظرية كيف أن سلوك القائد يؤثر في دافعية المرؤوسين وأدائهم في مواقف عمل مختلفة. (العرفي ومهدي، 1996 ص 247) وقام ببناء نظريته المسلك والهدف بناء على نظرية التوقع في الدافعية. ووفقاً لنظرية التوقع فإن دافعية الفرد تعتمد على توقعه من أن الجهد الذي يبذل لبلوغ

القيادة التنظيمية

مستوى أعلى لأداء سيكون ناجحاً، وتوقعه من أن الأداء الأعلى يكون أساساً للحصول على نتائج إيجابية وتجنب النتائج السلبية. وتفسر نظرية المسلك والهدف كيف أن سلوك القائد يؤثر في دافعية المرؤوسين وأدائهم في مواقف عمال مختلفة. ويحاول النموذج مساعدة المهتمين على فهم القيادة والتنبؤ بفاعليتها في مواقف مختلفة. (بن عبد الرحمان، 2012، ص 67)

وقد خلص هاوس إلى تمييز أربعة أنماط قيادية والتي يلجأ القادة إلى تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية وهي:

القيادة الداعمة والمشجعة: في هذا النمط يبدي القائد اهتماماً بالعاملين واحتياجاتهم والعمل على تحفيزهم.

القيادة التوجيهية: ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله.

القيادة المشاركة: في هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات.

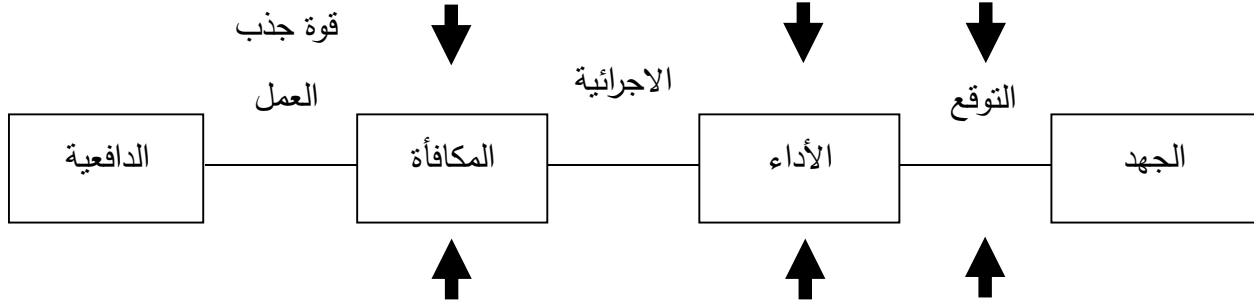
القيادة المنجزة: وهو نمط يضع فيه القائد أهدافاً عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها. (التجاني، 2020، ص 20)

حيث تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسون نظير تحقيقهم لأهداف العمل. وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق الموصل لها، وإتاحة المزيد من الفرص لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق. (سيزلاقي وولاس، 1991، ص 303)

والشكل التالي يوضح هذه النظرية:

الشكل رقم (02) يوضح: نظرية المسار والهدف (نظرية هاوس).

تشمل العوامل الموقفية توقع الموظف والاجرائية ومدركات قوة جذب الفعل عوامل بيئة العمل



سلوك القائد (إجرائي، مساعد، مشارك، موجه، موجه نحو الإنجاز) الذي يبرزه لزيادة التوقع والاجرائية ومدركات قوة جذب الفعل

المصدر: (نفس المرجع، ص 304)

6-2- نظرية فيدلر:

تنسب إلى فيدلر أول نظرية موقفية في القيادة بحيث أول محاولة جادة لتطوير إطار نظري يأخذ بالاعتبار تفاعل بعض متغيرات الموقف وخصائص القائد، وتتضمن هذه النظرية بعدين أساسيين:

تحديد وقياس القائد.

إيجاد الموقف الذي يناسب أسلوب القائد الثابت.

وقد أسهم فيدلر في تحليل الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية من خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام 1951 وحتى عام 1967، وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة ومدى تغيير هذه السمات واختلافها تبعاً لتغير واختلاف الموقف الإداري وحول تحديد عناصر الموقف الإداري وحول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة وعدم ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه. (الخضيري، 2003، ص 39)

العوامل الموقفية التي حددها فيدلر وهي ثلاثة:

- طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوس (أي مدى ثقتهم وولاءهم له).
 - مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته.
 - درجة هيكله العمل (أي مدى وضوح المهام ومدى روتينية هذه المهام التي يقوم بها مرؤوسيه).
- وبالتالي أن محصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة تؤدي إلى مواقف مختلفة تتدرج من موقف سهل ومفضل جدا إلى موقف صعب وغير مفضل جدا. (مهدي، 2018، ص 103)
- وقد توصل فيدلر في نظريته بأن النمط القيادي المناسب للحصول على أقصى حد من الأداء يرتكز على إيجابية الحالة لفريق العمل، فعندما يكون الوضع محببا (ملائم) أو غير ملائم فإن القائد الذي يعتقد فلسفة (تحقيق الهدف) هو الأكثر مناسبة للقيادة الموقفية. (علوان، 2016، ص 76)

6-3- نظرية هارسي وبلانشارد:

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكابتن "بول هارسي وكينيث بلانشارد" وهي محاولة دمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة، وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في انه ليس هناك نمط قيادي هو الأفضل. وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف.

وجدت النظرية المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين وسمي استعداد المرؤوسين لإنجاز العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل العوامل التالية:

مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعامل) من قبل القائد.

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

مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين. (صالح حسن، 2004، ص 216)

وتتمثل الأساليب القيادية في نظرية "هيريبي وبلانشارد" كالتالي:

-نمط الإبلاغ (Telling): وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين منخفضا، إذ نجد أن القائد يهتم بالعمل وذلك بسبب أن العاملين في التنظيم موظفون جدد، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

-نمط الإقناع (Selling): وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين، ففي هذه المرحلة مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم ومع ذلك نجد أن القائد يشجع العاملين ويدعمهم، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد بحكم علاقات العمل.

-نمط المشارك (Participation): وهو أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين متوسط وعال، ويلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيرا بالعمل إذ أن التوجيه الذاتي للحد من المقرر قد يواجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين لذلك نجد أن المدير أو القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل.

-النمط المفوض (Delegation): وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين عاليا، إذ يصبح أكثر ثقة بذاتهم وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولاً لتحمل المسؤولية. (بن حفيظ والشايب، 2016، ص 123)

7 - مهام القائد الموقفي:

توكل للقائد الموقفي مجموعة من المهام التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح للمنظمة وأن القائد الفعال هو الذي يؤدي كل الأدوار والمهام المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي توجد الظروف والمتغيرات. (العمرى، 2009، ص 24)

ومن أهم مهامه نذكر: صنع القرار - تقييم الأداء - مواجهة الأزمة.

8 - الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

المدخل الموقفي يعتبر أكثر واقعية من المداخل النظرية السابقة حيث قدم مفهوما ديناميكيا ومرنا للنمط القيادي الفعال، فحسبه أن السمات المطلوبة للقائد ليست سمات عامة بل هي سمات نسبية ترتبط بموقف معين، كما أنها أبرزت الموقفي كعامل مهم وبالدرجة الأولى في تحديد النمط

القيادة التنظيمية

القيادي الفعال، ولكن ما يأخذ على هذا المدخل عدم الاتفاق على عناصر الموقف فكل نظرية قدمت عناصر للموقف تختلف عن النظرية الأخرى، كما لم يتفق باحثو هذا المدخل على أنماط السلوك القيادي ونتيجة للانتقادات الموجه لهذا المدخل وعدم فعاليته في ظل التطورات العالمية مما استدعى البحث عن نظريات قيادية جديدة تكون أكثر ملاءمة، وهذا ما أدى إلى بروز النظريات الحديثة في القيادة. (قهيري، 2019، ص 34)

بالإضافة إلى عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف، تقييد القادة بالمواقف التي تواجههم ويتصرفون على أساسها، واعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف.

المحاضرة الحادي عشرة: النظرية الوظيفية في القيادة.

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على النظرية الوظيفية في القيادة.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على القضايا الأساسية للوظيفية.
- أن يتعرف الطالب على الاتجاهات الفرعية للوظيفية.
- أن يتعرف الطالب على الإجراءات المنهجية في التحليل الوظيفي.
- أن يتعرف الطالب على النظرية الوظيفية للقيادة.
- أن يحدد الطالب وظائف القائد بالنسبة للنظرية الوظيفية.
- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم النظرية الوظيفية في القيادة.

1- النظرية الوظيفية:

يحدد " تيماشيف " أربعة معانٍ للوظيفية وهي:

1- رياضي كما الحال في أعمال سوروكن (1889-1968) وهذا المعنى يشير إلى مقدار أهمية متغير آخر.

2- يشير إلى الاسهام الذي يؤديه الجزء للكل، وهذا المعنى استعمله الانثربولوجين مثل "رادكليف برون" (1881-1955) و"زلف لنتون" (1853-1893) و"مالينوفسكي" (1884-1942) وبهذا المعنى يمكن أن يستخدم معنى وظيفة ليشير إلى واجب الحكومة في ضمان وسلامة النظام القائم في المجتمع، أو الاسهامات التي تقدمها الجماعة إلى أعضائها، وبهذا المعنى يؤكد الاتجاه الوظيفي على ضرورة تكامل الاجزاء في إطار الكل.

3- يستخدم تعبير التحليل الوظيفي للإشارة إلى دراسة الظواهر الاجتماعية بوصفها عمليات أو أثاراً لبناءات اجتماعية معينة مثل أنساق القرابة أو الطبقة.

4- قد تستخدم صيغة مركبة هي التحليل البنائي الوظيفي وهذه الصيغة كثيراً ما يستخدمها بارسونز وتلاميذه في أعمالهم. (القرشي، 2011، ص 160)

وبالرغم من الاستخدامات المتعددة لمصطلح الوظيفية يلاحظ إن الوظيفية تدور بشكل عام حول المعنيين الثاني والثالث من المعاني الأربعة أعلاه، ويرى "تيماشيف" إن القضية الوظيفية التي تدور حولها كتابات الوظيفيين يمكن وضعها بالصورة الآتية:

إن النسق الاجتماعي يمثل نسقا حقيقيا تقوم فيه الأجزاء بأداء وظائف أساسية لتأكيد الكل وتثبيته، وأحيانا اتساع نظامه وتقويته، ومن ثم تصبح هذه الأجزاء متساندة ومتكاملة على نحو ما. (تيماشيف، 1977، ص 321)

إن فكرة الوظيفية كانت سابقا في علوم الحياة وعلم النفس والانثربولوجيا الحضارية، ذلك لأن علم الحياة يتناول الوظائف التي تقوم بها أعضاء الكائن الحي على إنه نسق يتكون من مكونات من مكونات متساندة وظيفيا، في حين حدث بالنسبة لعلم النفس في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين أن حاولت بعض مدارس التحليل النفسي أن تصف بدقة الأجزاء أو العناصر المكونة للعمليات العقلية مثل الإرادة، الانفعال، والإدراك، كما إن مدرسة الجشطالت قد أكدت في عام 1930 على أن فهم أي عنصر من عناصر العملية العقلية يجب أن يدرس في ضوء سياق الكل

لكي نفهم الجزء في إطار مضمون هذا الكل، الذي يحدد معنى كل عنصر ويحدد تغييره، بالإضافة إلى ذلك فإن الاتجاه الوظيفي في الأنثروبولوجيا الحضارية ظهر على يد "فرانز بواس" الذي قال في إحدى مقالاته في سنة "1887": "إننا نستطيع أن نفهم فن شعب من الشعوب وأسلوبه المميز، فقط إذا ما درسنا النتائج المميزة لهذا الفن وذلك الأسلوب. (نفس المرجع، ص 321-322)

أما بالنسبة لإسهامات كل من "دوركهايم وتوماس" فقد تمثلت في تأكيدها على فكرة الدور أو الإسهام الذي تقدمه البناءات الاجتماعية للكل، ولقد اشترك "توماس وزنانكي" في إجراء دراسة عن الفلاح البولندي في أمريكا وأوروبا تلك الدراسة التي يمكن وصفها بالعمل الرئيس الأول في علم الاجتماع المعاصر الذي كتب بروح وظيفية.

ويوضح "مالينوفسكي" في مؤلفه النظرية العلمية للحضارة إن كل نظام يؤدي في الواقع وظيفة اجتماعية على الأقل أو يشبع حاجة اجتماعية مستقرة، ولقد قدم "مالينوفسكي" بديهتين تكمنان وراء أية نظرية علمية للحضارة:

الأولى: إن كل حضارة يجب أن تشبع الحاجات البيولوجية للإنسان مثل التغذية والتناسل، والحماية من قسوة الظروف المناخية ومن الحيوانات المفترسة، والحضارة بذلك تتيح فرصة الاستقرار، كما إنها تعمل على تنظيم النمو والتقدم.

الثانية: هي إن الإنجاز الحضاري تدعيم آلي وتلقائي للفسولوجية البشرية، لأن هذا الإنجاز يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بإشباع الحاجات البيولوجية.

وقد شارك "راد كليف براون" مالينوفسكي" في تأسيس الاتجاه الوظيفي في الأنثروبولوجيا الحضارية حيث أكد على إن كل منظومة اجتماعية تتسم ب "الوحدة الوظيفية"، إن التحليل الاجتماعي لعادة أو عرف اجتماعي يجب أن يركز على الدور الذي يلعبه في الحياة الاجتماعية الكلية، من حيث هو أداة من أدوات المنظومة الكلية، كما شارك آخرون في تطوير هذا الاتجاه مثل "ماريون ليفي" و"فون فيزه" وغيرهم. (الغريب، 1988، ص 157)

إن آراء "ميرتون" وغيره من الوظيفيين المحدثين أكدت بصورة لا تقبل الشك إن التكامل في المجتمع لا يمكن أن يكون كاملاً، وإن كل مجتمع وكل حضارة لا بد وأن يشتمل على بعض العناصر أو السمات التي لا تتسجم ولا تتوافق مع الكل، وهذا الرأي مناقض لوجهة نظر بعض الوظيفيين الذين نظروا إلى المجتمع على أساس إنه في توازن تم. (القرشي، 2011، ص 165)

2- القضايا الأساسية للتوظيفية:

- بالرغم من تعدد آراء علماء الاجتماع واختلافها حول مفهوم التوظيفية فإنهم في الغالب يجمعون على بعض القضايا التي تشكل بمجموعها الصياغة النظرية للاتجاه الوظيفي، وهذه القضايا هي:
1. النظرة الكلية للمجتمع، بوصفه نسقا يحتوي على مجموعة من الأجزاء المتكاملة بنائيا، والمتساندة وظيفيا لبلوغ النسق أهدافه.
 2. استناد العملية الاجتماعية لتعدد العوامل الاجتماعية وتبادل التأثير والتأثير فيما بينها.
 3. إن الأنساق الاجتماعية تخضع لحالة من التوازن الدينامي الذي يشير إلى حالة الاستجابة للتغير الخارجي المعززة بآليات التلاؤم والضبط الاجتماعي.
 4. لا يخلو النسق من التوترات والانحرافات والقصور الوظيفي غير إنها تحل نفسها بنفسها وصولا للتكامل والتوازن.
 5. يحدث التغير بصورة تدريجية ملائمة أكثر مما يحدث بصيغة فجائية.
 6. التغير الحاصل إنما يأتي من ثلاثة مصادر أساسية تتمثل في تكيف النسق مع التغيرات الخارجية، والنمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي والثقافي، والتجديد والإبداع من جانب أفراد النسق وجماعاته.
 7. إن أهم العوامل الأساسية في خلق التكامل يتمثل في الاتفاق العام على القيم. (مرجع سابق، ص 156)

3- الاتجاهات الفرعية للتوظيفية:

- يمكن الاستعانة بالتلخيص الذي قدمه عبد الباسط عبد المعطي في كتابه "اتجاهات نظرية في علم الاجتماع" لإيضاح الاتجاهات الفرعية أو التباينات داخل التوظيفية:
- يذهب بعض أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي إلى أنه يحتوي بداخله اتجاهات فرعية إذا كانت تتفق في النظرة العامة للإنسان والمجتمع، فهي تتباين في نقاط التركيز ومحاور البدء في التحليل، وفي هذا ميز كانسيان بين ثلاثة اتجاهات فرعية هي:
- الأول:** ويوصف بالنموذج العام أو غير المحدد الذي يهتم بالتحليلات السوسولوجية العامة للنسق الاجتماعي.
- الثاني:** وهو نموذج يبدو أكثر شيوعا بين أنصار الاتجاهات الوظيفية ويوسم بالاتجاه التقليدي.

الثالث: ويشير هذا الاتجاه إلى ما يسمى بالوظيفية الشكلية أو الصورية إلا أنه لا ينطلق بالضرورة من رؤية نظرية أو من توجه نظري معين، ويكاد يشبه الاتجاه الإمبريقي الذي يعني بإجراءات جمع المعطيات الواقعية وتصنيفها وتبويبها، ويفصح استخدام هذا الاتجاه.

أما الاتجاه الثاني فيوسم غالبا بالوظيفة البيولوجية وهو يحاول تخصيص غرض وجود المجتمع وغايته من خلال إشباع حاجات بيولوجية بعينها للكائنات البشرية، وقد تشيع لهذا الاتجاه مالمينوفسكي.

وأخيرا يأتي الاتجاه الملقب بالوظيفة المعيارية وينهض على فكرة مفادها أن الحفاظ على التوازن الاجتماعي يمكن إنجازه وتحقيقه عن طريق وجود قيم ومعايير عامة ومشاركة بين الغالبية العظمى من المشاركين داخل المجتمع، ويكاد تالكوت وبارسونز يكون من أبرز المتشيعين له، وبالإضافة إلى ما ذكر أعلاه يوجد كثير من المؤلفات التي كتبت بإطار وظيفي ولا يتسع المجال لإلقاء الضوء على هذه الأعمال والاتجاهات التي تصنف إليها.

4- الإجراءات المنهجية في التحليل الوظيفي:

يوصي الوظيفيون باتخاذ اجراءات منهجية محددة اثناء دراسة الفروض الوظيفية واختبارها لعل اهمها ما يأتي:

أ- التجربة العقلية : يستند الوظيفيون في اعتمادهم على هذا الإجراء إلى رأي "ماكس فيبر"، الذي عني بالتجربة العقلية محاولة تقدير ما يمكن أن يحدث في المجتمع ما أدى بناء جزئي وظيفته أو اضطرب في تأديتها إذ يمكننا أن نعزل نظاما اقتصاديا معيناً أو نمطا ثقافيا معيناً، وبذلك نستطيع تقدير الآثار التي يحتمل حدوثها في المجتمع نتيجة لذلك، ولكن علينا ألا نتجاهل أو نغفل التحولات المختلفة التي أشار إليها ماكس فيبر (1864- 1920) عند إجراء التجربة العقلية، فبالرغم من شرعية التجربة العقلية إلا أنه هناك حدود وقيود على استخدام هذه الأداة.

ب- المنهج المقارن: يعد المنهج المقارن إجراء آخر يستفاد منه للتحقيق من الفروض الوظيفية واختبارها، والمقارنة هنا يمكن أن تعقد على المستويين الكيفي والكمي، فعلى سبيل المثال يمكن أن تتم المقارنة على المستوى الكيفي إذ ما وجدنا موقفين اجتماعيين يختلفان تبعا لوجود أو عدم وجود سما معينة أو بناء جزئي، حين إذن يمكن أن تظهر النتائج المتباينة التي تتجم عن هذا الاختلاف تؤثر بدورها على بقاء النسق وتدعيمه.

أما المقارنة الكمية فقد تطورت بعض صورها في أعمال "سوروكن" الذي يعد عدوا لدود للاتجاه الوظيفي، على الرغم من أنه يعد في بعض كتاباته وظيفيا وقدم "سوروكن" أساليب معينة لقياس نسب العناصر الثقافية المتناقضة أو المتناسقة وظيفيا قياسا كميًا، مثال ذلك محاولته قياس الفن الديني في الثقافتين العلمانية والدينية، حيث أوضح إمكانية حدوث تغير في طبيعة الكل الذي يتألف من مجموعة العناصر المكونة، وتوزيعه عبر الزمان والمكان وهذا التقلب والتوزيع يؤديان إلى ظهور علاقات وظيفية متبادلة و"سوروكن" هنا يؤكد أن دراسة العلاقات الوظيفية لها درجة كبيرة من الأهمية في مستوى الدراسات الدينامية.

ج-ملاحظة وتحليل النتائج المترتبة على حدوث اضطرابات مختلفة في المجتمع:

يمكن استخدام هذه الطريقة لملاحظة الاضطرابات التي قد تنشأ عن أحداث داخلية أو خارجية، مثل دراسة النتائج المترتبة على إعلان الحرب أو المترتبة على ظهور اختراع معين مثل القنبلة الذرية، فمثل هذه الدراسة قد تكشف عن التأكيد الواضح لوجود النسق وفي هذه النقطة بالذات تجرى في الوقت الحاضر الكثير من البحوث، وبالرغم من أن أغلبها لا يعلن بوضوح انتمائه في الاتجاه الوظيفي. (مرجع سابق، ص 166-170)

5- النظرية الوظيفية للقيادة:

ويطلق عليها البعض *The Environmental Theory*، وهذه النظرية تختلف عن سابقتها في أنها ترى أن المعول الرئيسي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح أفراد الجماعات المنقادة، بل ترى أن هناك أبعاداً متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وافراز القيادة في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فلكل موقف - طبقاً لمفهوم تلك النظرية - متطلبات قيادية، والشخص الذي يملك قدرًا أكبر من المهارات والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الأبعاد والعناصر والعوامل الموقفية - سوف يكون هو أنسب الأشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف، ومن ثم سوف تكون فرصته أكبر فيتولى قيادة تلك الجماعة الموقفية. (أبو الفضل، 1996، ص 20-21)

ركزت على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها.

ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة والنظرية الوظيفية للقيادة تشير إلى أن كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده.

ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومنها:

أ. أهداف التنظيم: وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ب. أهداف العاملين: وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة أو شباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وامكانياتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ت. أهداف القائد الشخصية: وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة، وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلافي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية. (أبو ناموس، 2016، ص 52-53)

والقيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي، حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعاً محددة من الاجراءات والاعمال ينبغي تأديتها، وعلى ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الاعمال أو الوظائف التي يتطلبها الموقف، وكذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعنى القيادة، فالقائد هنا إن هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الاجراءات المؤدية الى تحقيق الحل الملائم طبقاً لمتطلبات الموقف القيادي، حيث يسهم في تحديد وتوزيع الادوار على اعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الادوار، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام الموكولة إليها أو الاهداف التي تبغى تحقيقها. (مرجع سابق، ص 21)

هذه النظرية تعتمد على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها. القيادة في هذه النظرية تتباين خصائصها وفقاً لمتطلبات كل وظيفة وتكون مهمة القائد هي تحريك الأفراد نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية مع تحقيق التعاون

والتماسك بين أعضاء الجماعة. القيادة إذا وظيفة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء متعاونون. (مجموع، 2007، ص 237-238)

6-وظائف القائد بالنسبة للنظرية الوظيفية:

- تنظر هذه النظرية إلى القيادة باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة، وتشير إلى أن للقائد وظائف أهمها:
- تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها.
 - رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.
 - الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات.
 - توجيه أفكار الجماعة، وإثراء ثقافتها ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها.
 - الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.
 - تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها والافتداء بها.
 - حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة وموضوعية مطلقة.
 - الحفاظ على استمرار الجماعة وبنائها وجهودها.
 - تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف.
 - الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها، واعتبار القائد رمزاً للجماعة وصورة الأب. (محمد شفيق، 2007، ص 17)

7-الانتقادات الموجهة للوظيفية:

تم توجيه الانتقادات لهذه النظرية من بعض المهتمين، لكون هذه النظرية تنظر إلى القيادة بوصفها وظيفة تنظيمية فقط، كما تحصر كل الوظائف القيادية في يد شخص واحد هو القائد، الذي يكون مصدرًا للخبرة، وحكمًا في الصراع، ومصدرًا للثواب والعقاب، ومثلاً أعلى للسلوك، ورمزًا للجماعة، كما ينظر إلى أيديولوجية القائد من خلال أنها مصدر للأفكار والمعتقدات وقيم أعضاء الجماعة في أغلب الأحيان. (المصري، 2007، ص 233)

المحاضرة الثانية عشرة: النظرية التفاعلية والنظرية التبادلية.

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على النظرية التفاعلية والنظرية التبادلية في القيادة.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يتمكن الطالب من تحديد دور النظريتين (التفاعلية والتبادلية) في تفسير القيادة التنظيمية.
- أن يتعرف الطالب على النظرية التفاعلية في القيادة التنظيمية.
- أن يتمكن الطالب من تحديد إسهامات النظرية التفاعلية في القيادة التنظيمية.
- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم النظرية التفاعلية في القيادة التنظيمية.
- أن يتعرف الطالب على النظرية التبادلية في القيادة التنظيمية.
- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم النظرية التبادلية.

1- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد.

ليس نتاج الموقف وحده وإنما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائدة وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة.

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات، ووفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدث خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

وجد الباحثون أن التفاعل بين القائد والتابع أو المرؤوس افرزت بنتيجة تسربا وظيفيا أقل بمعنى الاحتفاظ بالوظيفة وعدم ترك العمل إلى جانب التزام تنظيمي ناهيك عن تقدم وظيفي مرتفع نتيجة التفاعل بمعنى أن هذا التفاعل الايجابي قد ولد شعور أفضل لدى الاتباع للقيام بالمزيد من المهام واندفاعهم للمزيد من المسؤوليات والترقي لوظائف أعلى إلا أنه وبالرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية ودورها الايجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها تعرضت للنقد نتيجة للتطورات الحديثة التي تمت في مجال الادارة والتي أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة في مواجهة متطلبات الادارة الحديثة وتحقيق الفاعلية القيادية. (أبو ناموس، 2016، ص 53)

ويرى أنصار هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وتفسر القيادة من وجهة النظر هذه بأنها تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والابداع بين مهارات انسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال

الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي.

أما تطبيقات هذه النظرية من الناحية العلمية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه بالتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه وبالتالي القدرة على التأثير في الآخرين، تساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابا على التنظيم ككل. (وادي، 2014، ص 46)

هناك تفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة، فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية مادية اجتماعية وظيفية، القيادة تعمل مع الافراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم، فتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له وهناك اربعة متغيرات رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها في العملية القيادية:

_ القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة.

_ الجماعة التي يقودهم من حيث الاهداف والخصائص وحاجاتهم واتجاهاتهم.

_ العلاقة القائمة بين القائد والجماعة.

_ المواقف من حيث طبيعتها وظروفها والعوامل المادية المحيطة بها.

ترتكز القيادة حسب هذا الاتجاه على عملي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط لاتجاه الاول للسماة الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامي وبهذا التفاعل يتحقق التفاعل بين المتغيرات، وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين النظرتين المتطرفتين: نظرية السماة والنظرية الموقفية فسلوك القائد ليس مجرد ترديد افعال الجماعة بحكم ارتباطه، وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك افراد الجماعة ويؤثر فيها بحكم ارتباطه، كما يتأثر سلوك الجماعة فهو ليس معصوما كما تعتقده نظرية الرجل العظيم.

إن القائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة وبشاركتها ومشكلاتها ومعاييرها وآمالها وأهدافها ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

والقائد الناجح حسب مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وأحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمها، ويرى "بنيس" أن التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة.

ومن الضروري أن تتم قيادة الأفراد في ظل هذا الاتجاه بالتعاون والتفاهم كما لا بد على القائد أن يعطي الفرصة للمواهب الإنسانية حيث يشعر كل فرد أن من حقه أن يسهم في ديناميكية الجماعة ويعمل على تقدمها وحتى ذلك تكون العلاقة بين القائد وعناصر الموقف علاقة إنسانية ويعمل على تحريك دوافع العمل نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة.

وتنتهي هذه النظرية أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة، وبظهور بناء وتنظيم، يحتل فيه كل عضو ومركزا نسبيا يعتمد على علاقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين، والدور النسبي الذي يلعبه كل عضو فرد داخل الجماعة محددًا بكل من الحاجات الجماعية للدور والصفات الخاصة والشخصية والقدرة والمهارة التي بين فرد وآخر، فالقيادة إذا وظيفة الشخصية، والعلاقات الاجتماعية، علما بأن هذين البعدين لا ينفصلان، بل هما في تفاعل مستمر.

1-1- إسهامات النظرية التفاعلية:

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة وبيدأ ذلك في الآتي:

✓ لم تتكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والمواقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منهما على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

✓ ويبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط

من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية

أخرى بمدى إدراك مرؤوسيه بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

1-2- الانتقادات الموجهة للتفاعلية:

وقد قام بعض الباحثين بتقييم النظرية التفاعلية، حيث أشار الباحثان اللذان أجراهما "عاشور"

لتقييم النظرية إلى أن هناك بعض التغيرات المنهجية والانتقادات النظرية التي يمكن أن توجه لنظرية

"فيدلر" ومن هذه الانتقادات أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤها إلا في اثنين فقط من المواقف الثمانية التي احتواها النظرية، كما ان بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه عكس ما تنبأ به "فيدلر"، أيضا فإن المقياس الذي استخدمه لقياس المتغير شخصية القائد به كثير من الغموض وعدم الوضوح بالإضافة إلى ذلك فإن صعوبة في تعميم النتائج نظرا لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلا واقعيًا للمجتمع. (زاوي، 2018، ص 68-69)

وكما تعرضت للنقد "نتيجة للتطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة والتي أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة في مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية القيادية. (أبو ناموس، 2016، ص 53)

2- النظرية التبادلية:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن التفاعل الاجتماعي هو نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم على أساس تضحية الاعضاء الجماعة بمجهودهم لصالح الآخرين، في مقابل وجود أعضاء جماعة آخرين يقومون كذلك بالتضحية لصالح هؤلاء الأعضاء، ويرى بالوي على ضوء هذا المفهوم على أنه على قدر اسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم وفي المقابل فانه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونة هؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيرا كما يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والتميزة وأما "جاكوب" فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، دعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين.

إن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع هذا الهيكل اللازم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين وتؤكد على، المظاهر الغير الشخصية للقيادة مثل الخطط

والجدولة والموازنات الصحيحة، كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية. (لمين وادي، 2014، ص 70-71)

أما القائد التبادلي فهو يدعم المرؤوسين بشروط المعايير الشرعية والترغيب، ويركز على النوع وتحسين الرضا الوظيفي، ويتبع القائد التبادلي أحياناً أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة، ويقوم على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين، ووضع قائمة على أساس التبادل بين القائد والمرؤوسين. (السليمان، 2020، ص 16)

وقد كان جاكوبس JACOBS من الذين قدموا لنظرية التبادل الاجتماعي دعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو السلطة، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة. (مزيان، 2011، ص 34)

2-1- الانتقادات الموجهة للتبادلية:

- عدم وجود اتفاق مشترك حول الأهداف عند تحديد الأهداف في عملية التبادل بين القائد والمرؤوس.
- إن اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة قد يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوس.
- لا تعرض هذه القيادة بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، التي تبت حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة، والتغيير المستمر.

وعطفاً على ما سبق تتمثل إيجابيات القيادة التبادلية في التبادل المشترك بين القادة ومرؤوسيهـم والوضوح قبل البدء بالعمل، وتحليل الهيكل التنظيمي وتصميمه وتوزيع السلطة والمهام، ووضع الشروط الواجب على المرؤوس معرفتها من خلال إنجاز الأعمال بطرق إبداعية تعمل على تحفيز ورفع دافعية الإنجاز بين المرؤوسين، وتحسين الأداء الوظيفي عندهم، بما تحققه لهم من التنافس والتشجيع على العمل. (مرجع سابق، ص 20)

المحاضرة الثالثة عشرة: أنماط القيادة.

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على الأنماط القيادية.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على ماهية النمط القيادي.
- أن يتعرف الطالب على تصنيفات أنماط القيادة.
- أن يميز ويفرق الطالب بين الأنماط القيادية المختلفة.
- أن يتعرف الطالب على النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري).
- أن يتمكن الطالب من تحديد السمات الشخصية للقائد الأوتوقراطي.
- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم النمط القيادي الأوتوقراطي.
- أن يتعرف الطالب على النمط الديموقراطي.
- أن يتمكن الطالب من تحديد أشكال القيادة الديموقراطية.
- أن يتعرف الطالب على أنواع القيادة الديموقراطية.
- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم النمط القيادي الديموقراطي.
- أن يتعرف الطالب على نمط القيادة الفوضوية.
- أن يتمكن الطالب من تحديد السمات الشخصية للقائد الفوضوي.
- أن يتمكن الطالب من نقد وتقييم النمط القيادي الفوضوي.

تمهيد .

تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسها القائد على مرؤوسيه وباختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد واختلاف البيئة التي ساهمت في تشكل القائد وخلفيته الفكرية والعلمية وكذلك اختلاف المناخ والخبرات كل هذا يجعل الأنماط القيادية التي يستخدمها القائد تباين وتختلف أيضا. (الصيفي، 2016، ص 35-36)

1-تعريف النمط القيادي:

السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد أو المدير هو السلوك المتكرر له عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه وتدريبه. (أبو النصر، 2009، ص 112)

ويرى الحراحشة (في الرشيدى، 2010) بأن النمط القيادي هو الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم.

وعرف (شهاب، في الرشيدى، 2010) النمط القيادي بأنه مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها سواء كانت تربوية، ثقافية، سياسية، اقتصادية.

كما عرف مكفس (2009) النمط القيادي بأنه نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة المسطرة، وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة، سواء بالتسلط أو بالحوار أو غير ذلك.

ويعتبر البياع (1985) أن النمط القيادي هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد التربوي للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (صالحى، 2019، ص 124)

2-تصنيفات أنماط القيادة:

أنماط القيادة تتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره. وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة،

لكن رغم هذه التصنيفات الأنماط القيادة يمكن القول إنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه. (برباوي، 2013، ص 147)

ومن التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة تصنيفها على أساس المصادر الثلاثة للسلطة التي حددها ماكس فيبر وتبعاً لذلك قسمت أنماط القيادة إلى:

النمط التقليدي: ويقصد به نوعية القيادة الذي يضفي على شخص ما من جانب أساسي يتوقعون منها القيام بدور القيادة وتقوم القيادة التقليدية على أساس تقديس كبير السن وفصاحة القول والحكمة وفصل الخطاب ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له.

النمط الجذاب: وتقوم القيادة الجاذبية على أساس تمتع صاحبها بصفة شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لان من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة للعادة وأنه منزه عن الخطأ كما يظهرون له الولاء الكاملة ويكون هذا النمط سببه ما يكون الزعامات الشعبية والمنظمات الغير الرسمية والحركات الاجتماعية.

النمط العقلاني وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط. أي انه صاحبه يستمد دور القيادة مما يحوله مركزة في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات ويعتمد في ممارسة القيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرغوبة ويتوقع من الآخرين أن يفعل نفس الشيء وتبعد لذلك فإن هذا النمط يتميز بأنه غير شخصي وتكون الطاعة والولاء فيه اعتبارات الشخصية وإنما مجموعة الأصول والمبادئ والقواعد الشاملة. (بطاطاش، 2015، ص 115)

وهناك جهات نظر أخرى حول أنماط القيادات وأنواعها، فمن حيث الدوافع: يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات ايجابية، وقيادات سلبية، ومن حيث تفويض السلطة: يمكن تقسيم القيادات الإدارية إلى قيادات مركزية، وقيادات لا مركزية، وقيادات رسمية، ولا رسمية.

ومن جانب آخر يصنف القادة من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية واتجاهاتهم الشخصية، ويصنفون أيضا من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الذين يقودونهم إلى: قادة ذوي ميول تسلطية، وآخرين ذوي ميول إنسانية تقوم على الاقتناع. (الجميل، 2008، ص 24)

ونحن سنتناول الأنماط القيادية التالية المتمثلة في النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي،

والنمط الفوضوي.

3- النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري):

ويطلق عليه أيضا النمط الاستبدادي أو التسلطي، ويعتقد المدير أن العامل يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، ويتميز باتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإنجاز العمل، وينقسم هذا النمط إلى قسمين: متشدد ومعتدل. (صباح، 2017، ص 35)

لقد كشفت الدراسات سلوك القائد عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي ميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكياتهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل لقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة الأوتوقراطيين يندرج في شدته بين نقطتين: السلوك الأوتوقراطي المتطرق في استبدادية ويسمى كذلك بالقيادة المتسلطة أو المتحطمة، السلوك الأوتوقراطي غير متطرق في استبدادية ويسمى كذلك بالقيادة الأوتوقراطية البقة. (برباوي، 2013، ص 148)

كما يتميز هذا النمط بسلوك القائد التعسفي، المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة - أساليب التهديد والتخويف؛ لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، مما يؤدي إلى وبالرغم من تميز: القلق، وعدم الاستقرار النفسي لدى العاملين شخصية القائد بالحزم والانضباط، واهتمامه بالدقة والنتائج، إلا أنه لا يثق بأحد، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤدي إلى هدم شخصيه العاملين، وانخفاض الروح المعنوية لديهم، وفقدانهم الشعور بالرضا، وضعف روح الابتكار لديهم. (الحضرمي، 2019، ص 327)

ولهذا النمط ثلاثة أشكال تتمثل في:

أ- الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد: الذي يعتمد على التأثيرات السلبية كالعقاب والتخويف.

ب- الأوتوقراطي الخير: الذي يعتمد كثيرا على استعمال بعض الأساليب الإيجابية من خلال العقاب الخفيف والثناء وهذا كله من أجل ضمان ولاء العمال لتنفيذ قراراته.

ج- الأوتوقراطي المناور: وهو الذي يناور المرؤوسين من خلال أوهامهم أنهم شاركوا في صنع واتخاذ القرار في حين أنه هو الذي يتخذه بنفسه فقط. (عبد المعطي، 1999، ص 199)

3-1- السمات الشخصية للقائد الأوتوقراطي:

- قوة الشخصية المتحكمة.
- حب التحكم والسيطرة.
- عدم تقبل النقد.
- حب الظهور، حب الذات.
- عدم التراجع في القرارات.
- الانفراد باتخاذ القرارات.
- التفرد في المعاملة بين العاملين. (وسطاني، 2010، ص 43)

3-2- سلبيات النمط القيادي الأوتوقراطي:

- انعدام التعاون والولاء للقائد.
- عدم القيام بالعمل في حال غياب القائد.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين العاملين.
- ارتفاع معدل الغياب عن العمل بدون عذر، أو قد تكون أعذار مختلفة.
- ارتفاع معدل دوران العمل (أي ترك العمل).
- إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالإحباط واللامبالاة.
- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.

القائد الأوتوقراطي يؤمن بأن الإنسان لا يعمل إلا بوجود الضغط والمراقبة الشديدة عليه. وبالتالي ينفي وجود أي مشاعر أو احتياجات للمرؤوسين وعدم ثقته بهم ويستخدم أسلوب التهديد بالعقاب. (الشافعي، 2016، ص 40-41)

4- النمط الديمقراطي:

شهدت فترة ما بعد الثلاثينيات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضاها، كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهارتهم. ولقد أسهمت الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي.

ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين على اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم. ويمارس القائد إشرافا لحفزهم على زيادة الإنتاجية، ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم، ومن الناحية النظرية، يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وعليه، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة.

وهذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الديكتاتورية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمه في المؤسسة.

ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، وأن القرار في الأخير يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف، فالقائد لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم. (سماتي، 2011، ص 43)

- وتقوم فلسفة هذا النمط على ثلاثة أسس هي: المشاركة، وتفويض السلطات، والتفاعل مع المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار. (صباح، 2017، ص 35)
- وتقوم القيادة الديمقراطية على العديد من الأمور:
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وكذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة.
 - المشاركة في اتخاذ القرار.
 - الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد ومن خلال المشاركة الجماعية.
 - الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين وتشجيعهم على الاطلاع وحضور الدورات وعقد اللقاءات الدورية بين المعلمين من ذوي التخصص الواحد وبين الموجه التربوي وكذلك بين بعضهم البعض لكي يستفيد الجميع من النقاشات العملية وخاصة المعلمين وبخاصة المعلمين الجدد.
 - العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين.
 - تأكيد الصالح العام للجماعة ويتم ذلك بوضع المصلحة في المقدمة ولذلك يكون الولاء للجماعة وليس الأفراد.
- العمل على تطوير العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل. (فقيه وعبد المجيد، 2014، ص 236)

4-1- أشكال القيادة الديمقراطية:

- ويرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة وهي:
- أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
 - ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
 - ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه ن وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

د- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

ه- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفقا عليه من قبل المرؤوسين. (الشريف، 2004، ص 79-80)

لا يصدر القائد في ظل هذا النمط القيادي الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة. وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف، ومن خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار. فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار، إلا أن توجيهه ورقابته لازمين في توجيهه وترشيد المناقشات. ولا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين، وتتعدم روح العداء بين العاملين في التنظيم أو تكون بسيطة جدا إن وجدت. (القيوتي، 2005، ص 205-206)

4-2- أنواع القيادة الديمقراطية:

أ- القيادة الجماعية:

وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم، وذلك مصداقا لقوله الله سبحانه وتعالى: ((والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)). (القرآن الكريم. سورة الشورى:38)

ب- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين:

حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرارا منفردا بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات. وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى: ((فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله...)). (القرآن الكريم. سورة آل عمران:159). (العمرى، 2009، ص 30)

4-3- سلبيات النمط القيادي الديمقراطي:

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط.

- خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم، نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.

- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغليب مصلحة العاملين وأهدافهم على أهداف التنظيم، وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

- لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها. (أبو نداء، 2007، 77-78)

5- نمط القيادة الفوضوية:

تنص على عدم تدخل القائد وتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين وترك لهم حرية التصرف. يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حرفي أداء العمل كما يرتضيه.

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسم للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم، كما أن القائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها. (الشافعي، 2016، ص 41)

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون. فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق والقائد الفوضوي الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم.

والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة: (ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب

المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار). ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية، ولكننا إذا أيضا يندر أن نجد في: أردناه هنا لمجرد اكتمال التقسيم فحسب واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة. ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم. (العمرى، 2009، ص 30)

5-1- السمات الشخصية للقائد الفوضوي:

- ضعف الشخصية.
- التذبذب في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بمواظبة العاملين.
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات.
- قلة التوجيه للعاملين.
- قلة الاهتمام بالمشكلات. (وسطاني، 2010، ص 44)

5-2- سلبيات النمط القيادي الفوضوي:

- أنه أسلوب نادر التطبيق، وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية.
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة.
- أن هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية؛ لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص معين في مجال الإشراف الإداري على آخرين؛ لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير، ولكن في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم.

القيادة التنظيمية

- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتقويم مما يسبب الاضطراب والفوضى.
- انعدام سيطرته على المرؤوسين وهنا تنعدم القيادة.
- تدني درجة الإنتاج إلى أقل مستوى لها في أي نمط آخر.
- عدم توفر حماسة كبيرة في العمل.
- الإخفاق في تعبئة طاقة أفراد الجماعة.
- تهرب أعضاء الجماعة من تحمل مسؤولية إضافية.
- عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة. (الشافعي، 2016، ص 41-42)

المحاضرة الرابعة عشرة: القيادة واستراتيجية اتخاذ القرار.

الهدف العام للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على القيادة واستراتيجية اتخاذ القرار.
- أن يتعرف الطالب على علاقة عملية اتخاذ القرار بالقيادة التنظيمية والقائد.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- أن يتعرف الطالب على عملية اتخاذ القرار.
- أن يتعرف الطالب على المكونات اللازمة لاتخاذ القرار.
- أن يميّز الطالب بين مختلف أنواع اتخاذ القرار.
- أن يتعرف الطالب على أهمية اتخاذ القرار.
- أن يتمكن الطالب من معرفة أثر القيادة على اتخاذ القرارات.
- أن يتعرف الطالب على أنماط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- أن يتعرف الطالب على القائد واتخاذ القرار.
- أن يحدد الطالب معوقات اتخاذ القرار للقائد.

1-تعريف القرار:

نركز على بعض المفاهيم فيما يلي:

القرار هو: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل بينها". (شيجا، 1999، ص 341)

2-تعريف اتخاذ القرار:

هو "اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة". (ماهر، 2007، ص 21)

وهو "أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير الى اتخاذ القرار واختيار البديل المناسب". (واعر وموسى، 2009، ص 6)

ومنه يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اتخاذ بديل بين عدة بدائل متاحة بعد دراسة معمقة لكل جوانب المشكلة.

3-المكونات اللازمة لاتخاذ القرار:

شمل اتخاذ القرارات لحل المشاكل على خمسة مكونات رئيسية هي:

- المعلومات: يتم جمعها لكل الجوانب المتعلقة بالمشكلة المعنية، من أجل وضع حدودها.

- المعرفة: بمعرفة صانع القرار للظروف المحيطة بالمشكلة أو الوضع المماثل، سيتمكن من استخدام هذه المعرفة لتحديد مسارات العمل المواتية.

- الخبرة: عندما يحل الفرد مشكلة معينة، ستكون النتائج جيدة أو سيئة، وتوفر هذه التجربة معلومات لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها، ولحل المشاكل المماثلة المقبلة.

- التحليل: لا يمكن للمرء أن يتحدث عن طريقة معينة لتحليل المشكلة، ويجب أن يكون هناك مكملا وليس بديلا من المكونات الأخرى. وفي حالة عدم وجود طريقة رياضية لتحليل المشكلة، من الممكن دراسة طرق بديلة، وإذا فشلت هذه الأساليب الأخرى أيضا، يجب أن يعتمد على الحدس.

-الحكم :عند المحاكمة من الضروري الجمع بين المعلومات والمعرفة والخبرة والتحليل، من أجل تحديد مسار العمل المناسب، حيث لا يوجد هناك بديل للحكم الرشيد.

4-انواع اتخاذ القرار:

يمكن تقسيم القرارات التي يتخذها المديرون طبقاً لمعايير متعددة أهمها:

- 1-من حيث تكوين لقرار . (بسيطة أو مركبة)
- 2-من حيث طريقة اتخاذ القرار . (ديمقراطية أو بيروقراطية)
- 3-من حيث مدى القرار وعموميته. (تنظيمية أو فردية)
- 4-من حيث قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر . (أولية او قطعية)
- 5-من حيث شكل القرارات. (مكتوبة - شفوية - صريحة - ضمنية)
- 6-من حيث آثار القرار على الأفراد (ملزمة أو غير ملزمة)
- 7-من حيث أهمية القرار. (استراتيجية - تكتيكية - تنفيذية)
- 8-من حيث مجال الاهتمام. (اقتصادية - اجتماعية - سياسية)
- 9-من حيث درجة توفر المعلومات. (تأكد - مخاطرة)
- 10-من حيث إمكانية برمجة أو جدولة القرارات. (مبرمجة أو غير مبرمجة)
- 11-من حيث أساليب اتخاذ القرارات (كيفية أو كمية). (حسن، 2019، ص 5)

5-أهمية اتخاذ القرار:

تكمن أهمية اتخاذ القرار في:

-إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الاداري ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

القيادة التنظيمية

- فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.

- وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

- وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم.

- وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

- يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية.

- فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية.

- كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية.

- كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم. (أكاديمية الشرطة الملكية، 2020، ص 37-38)

6- القيادة وتأثيرها على اتخاذ القرارات:

6-1- أنماط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار:

من الضروري التأكيد على حقيقة مفادها أن عملية صنع القرار لا تحصل في فراغ، وإنما في الواقع محكومة بالوظائف الإدارية مثل التخطيط، التنظيم والتوجيه، الرقابة، كما أن عملية صنع القرارات تخضع للأخلاق والمسؤولية الاجتماعية أيضا.

وهناك أربع قواعد يجب مراعاتها إذا ما أريد بلوغ قرار ما:

1- هل هناك فجوة بين الموقف الحالي والموقف المحتمل والهدف المقصود أن تحديد الفجوة أو الفجوات الكامنة تعد من مهام المدير، إذا أن كلا منهما يتضمن مجموعة من المخاطر التي تضيي حالة الابهام وعدم الوضوح ما يستدعي تر كيز الانتباه وإلا فقدت المنظمة زبائننا وخسرت تسوقها. (علاق، 2016، ص 132)

2- هل أن متخذ القرار يقظ تجاه خطورة ودور كل فجوة؟ بمعنى أن اهتمام صانع القرار بالقواعد المحتملة من القرار بعد تعامله مع مسببات الفجوة القائمة يمكن المدير من اكتشاف جدوى بعض البدائل والحلول الممكنة واختيار أنسبها لمعالجة الموقف.

3- هل يمتلك صانع القرار الموارد المالية والبشرية الكافية ليتمكن من التعامل مع الفجوة؟ إن الخبرة والتجربة التي يتمتع بها صانع القرار إلى جانب الإمكانيات المالية والبشرية من شأنها أن تدعم الموقف الذي من خلاله يتمكن من التعامل مع الفجوة.

4- هل هناك ما يدفع صانع القرار إلى التعامل مع الفجوة؟ إن وجود الدافع المحرك للتعامل مع الفجوة الحاصلة بين الموقف الحالي والموقف المحتمل يعد عنصرا أساسيا في جعل صانع القرار يبحث عن جميع الحلول الممكنة واختيار أنسبها لمعالجة الموقف.

وتتجلى قدرة القائد الإداري الاستثنائية في كونه ليس فقط صانع قرار أو مساهم في صنعه وإنما فيكونه خلال مشاكل مستعصية، أو في قدرته على اتخاذ قرارات تجديدية أو قرارات تعديلية تكيفية بنفس قدرة الآخرين (من المدراء التقليديين) على اتخاذ قرارات.

فالقرارات التعديلية-التكيفية هي تلك القرارات أو الخيارات التي تعتمد لمواجهة مجموعة من القضايا والحالات الغيبية والغامضة غير الاعتيادية. حيث يتطلب هذا النوع من القرارات قدرا عاليا من التخطيط المسبق لها لأن نتائجها غالبا ما تكون عديدة ومتنوعة أما القرارات التجديدية أو الابتكارية فهي تلك القرارات التي تتعامل مع الاكتشافات الخلاقة، بالإضافة الى تشخيص الحالات والمشاكل الغامضة و المعقدة التي تحتاج إلى قدر عال من التفكير الخلاق والرؤيا ومن الملاحظ أن القرارات الابتكارية تحدث عملا يختلف كما و نوعا وشكلا عن أي عمل سابق ولبلوغ التجديد، ينبغي على المدراء والعاملين تحديد أبعاد المشكلة أو تعريفها في المقام الأول، واقتراح حلول جذرية غير تقليدية له.

أما القرارات الروتينية: فهي مجرد خيارات نمطية متكررة تقدم كاستجابة لمشكلات محددة ومعروفة وغير معقدة، إذ يجد العاملون في المنظمة حولا جاهزة للحالات العملية اليومية التي تواجههم، وذلك لثبات القواعد والمرشادات الحاكمة للعمل وإجراءاته.

إن القائد الإداري الناجح يعرف تماما كل نوع من هذه القرارات و تتوفر لديه حولا تتناسب مع المشاكل التي تواجهه، فلا يمكن لقائد إداري ناجح أن يعتمد أسلوب القرارات الروتينية عند مواجهة حالات ومواقف تتطلب قرارا تكيفيا تعديليا أو تجديديا وصنع القرار كذلك يتأثر ببعض العوامل عند اتخاذه فهذه العوامل هي التي تؤثر في سلوك القائد أثناء اختياره بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات الخارجية التي يتعرض لها أثناء اتخاذ القرار سواء كان مصدر هذه الضغوط رؤساء القائد أو مرؤوسيه أو الرأي العام ويضاف إلى ذلك بعض العقبات التي قد تحول دون اتخاذ القائد قرارا فعالا نذكر منها: النصوص التشريعية وهذه القيود تكون مفروضة على القائد بحكم منصبه الرسمي ولذلك فهي تشكل عقبات رسمية وتوضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات في الإدارة العلية حيث يعتبر القرار الإداري جزءا من السياسة العامة للدولة. (كنعان، 2009، ص 419)

6-2- القائد واتخاذ القرار:

عند اتخاذ القرار فإن القائد غالبا ما يتبع أحد الأنماط الآتية:

1- **يتخذ القائد القرار ويتخذه:** بحيث لا يتيح لمعاونيه الفرصة المباشرة في اتخاذ ذلك القرار ويحدد بنفسه المشكلة وما يتخذ بشأنها من اجراءات ويخطر معاونيه بالتنفيذ والسلطة تتركز في يده.

2- **يتخذ القائد القرار ثم يقنع مرؤوسيه:** بعد اتخاذ القرار يحاول القائد اقناع معاونيه حيث يعلم مسبقا أن بعض معاونيه قد لا يرغب في هذا القرار ويحاول مقاومته وعليه إيضاح مزايا اتخاذ القرار وما يعود بالفائدة لهم.

3- **يقدم القائد الأفكار والأسئلة ويعود لمناقشتها:** حيث يطلب مشاركة مرؤوسيه في مناقشة ويبذل القايد قصار جهده في طرح فكرة بحيث يوجه المجموعة للحل الذي سبق التوصل إليه حتى يصبح القرار معه بمعنى اقناع معاونيه بطريقة غير مباشرة بأن القرار نابع منهم حتى يتكاتفوا معه لتنفيذه.

4- **يقدم القائد المشروع بقرار قابل للتغيير أو التعديل:** بحيث يسمح لمعاونيه ببعض التأثير في اتخاذ القرار حيث يبرز المشكل ويقدم المقترحات ويسأل عن وجهة النظر وإبداء الرأي ولكن يحتفظ بحقه في حسم المشكلة وفق ما يراه مناسب.

وهنا تتعادل سلطة القائد مع سلطة معاونيه وهو ما يطلق عليه أنماط التعادل.

يضع القائد تصوره لحدود المشكلة ويطلب من معاونيه اتخاذ القرار بحيث يفوض معاونيه سلطة اتخاذ القرار ويضع القواعد والضوابط التي من شأنها اتخاذ القرار.

5- **يقدم القائد المشكلة ويحصل على الاقتراحات ويتخذ القرار:** حيث يباشر القائد بنفسه إعداد القرار ويأخذ بالمقترحات وأوجه النظر وتقدير المعلومات المقدمة من معاونيه ويختار ما يراه أحسن وأفضل الحلول وحجم السلطة المفوضة لمعاونيه.

6- **يسمح القائد لمعاونيه اتخاذ القرار المناسب:** حيث يمنحهم السلطة في اتخاذ القرار فهي سلطة غير محددة ودورهم ليس قاصر على تحديد المشكلة بل الى اتخاذ القرار.

ويلزم القائد نفسه بما ينتهي معاونه من قرارات بحيث تتوافق تلك القرارات مع الأهداف والسياسات الموضوعية.

6-3- معوقات اتخاذ القرار للقائد:

- قصور البيانات والمعلومات.
- التردد عدم الحسم.
- التأخر والتعقيد في اجراءات اتخاذ القرار.
- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار.
- السرعة في اتخاذ القرار.
- الخوف من الفشل.
- عدم وجود الوقت الكافي للتفكير بمهارة اتخاذ القرار.
- عدم التنظيم والخلط بين الأولويات.
- عدم التفكير في النتائج الهامة التي تترتب على القرار. (عاصم والمصري، 2018، ص 79)

خاتمة:

أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى الى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها، إن القيادة بصفة عامة تقوم أساسا على التأثير، وأن القائد حتى يتمكن من القيام بهذه العملية يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

ولمواكبة التطورات الحالية يتطلب قيادة قادرة على اتخاذ القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يجتمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه نحتاج فعلا الى قادة يفهمون التغيرات والتحديات المعاصرة ومتطلباتها ويفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها حتى اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد.

قائمة المراجع:

1- قائمة المراجع العربية:

- 1- إبريغم، سامية، وبوقندورة، يمينة. (2019). ماهية القيادة الإدارية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 4(2)، 555-573.
- 2- أبو الفضل، عبد الشافي محمد أو العينين. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة، مصر: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- 3- أبو ربيع، ليلى عبد المالك. (2016). سمات الشخصية القيادية البارزة لدى النخبة السياسية الفلسطينية (رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد). غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة.
- 4- أبو شمالة، سها محمد يحيى. (2016). دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى (رسالة ماجستير في القيادة والإدارة). غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- 5- أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة (رسالة ماجستير في القيادة والإدارة). غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- 6- أبو نداء، سامية خميس. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 7- أسابع، صباح. (2006). التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية: دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل (رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم الاجتماع الديموغرافيا جامعة منتوري قسنطينة.

- 8-الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 9-أكاديمية الشرطة الملكية. (2020) منهاج دورة القادة واتخاذ القرارات ملازم2-نقيب. عمان، الأردن: أكاديمية الشرطة الملكية.
- 10-آل صبرة، علي المفلح. (2016). القيادة الإدارية مفهوم ونظريات. عمان، الأردن: دار أزمة للنشر والتوزيع.
- 11-آل قماش، عبير حسين، والجهني، أريج مكي. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرارات. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 36(12)، 394-429.
- 12-بدر، فاطمة. (2018). أساسيات الإدارة. سوريا: منشور تحت رخصة المشاع المبدع.
- 13-البدر، طارق عبد الحميد. (2005). الأساليب الإدارية والقيادية في المؤسسات التعليمية (ط 2). عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 14-برباوي، كمال. (2013). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2(2)، 151-162.
- 15-برو، هشام. (2019). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس -باتنة- (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية). بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 16-بشير، محمد. (2019). المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة (SCIMAT) ولاية باتنة أنموذجاً (أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم). باتنة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1.

17-بطاطاش، راضية. (2005). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الجزائرية بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير). سطيف، الجزائر: قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة فرحات عباس.

18-بطرس، حلاق. (2020). القيادة الإدارية. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية. استرجع من موقع:

<https://pedia.svuonline.org/mod/resource/view.php?id=1689>

19-بغول، زهير. (2007). محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية (أطروحة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري.

20-بلال، محمد إسماعيل. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مصر: دار الجامعة الجديدة.

21-بلعيفة، عبد العالي. (2007). التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعة العمالية: دراسة لإنتاج الحليب مزلق-سطيف (رسالة ماجستير في علم الاجتماع الموارد البشرية). قسنطينة، الجزائر: كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة.

22-بلية، لحبيب، ومعمري، المسعود. (2018). نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر: الخفيات والحدود. مجلة الميدان، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 4، 1-16. استرجع من موقع: <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/8152?show=full>

23-بن حفيظ، شافية، والشايب، محمد الساسي. (2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشار" من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(23)، 117-132.

24-بن دريدي، منير. (2010). استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء-سونلغاز-عناية (رسالة

ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.

25- بن عبد الرحمان، الطاهر. (2012). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 1(12)، 55-70.

26- بن عبد الرحمان، الطاهر. (2017). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 9(2)، 55-70.

27- بوحفص، عبد الكريم. (2017). تطور الفكر التنظيمي: الرواد والنظريات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

28- بوراس، نورالدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل). بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر.

29- بوركاب، نبيل، وكشاد رابح. (2017). مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين لكبيرة-سطيف. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 8(1)، 197-221.

30- التجاني، دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية (أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات). غرداية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

31- تيماشيف، نيقولا. (1977). نظرية علم الاجتماع: نشأتها وتطورها (ترجمة محمود عودة وآخرون). القاهرة، مصر: دار المعارف.

32- جلدة، سامر. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- 33-جمجوم، هاشم محمد نور. (2007). **سيكولوجية الإدارة**. بيروت، لبنان: دار ومكتبة الهلال.
- 34-الجميل، مطر بن عبد المحسن. (2008). **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى** (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 35-الجنابي، صاحب عبد مرزوك. (2019). **استراتيجيات القيادة والإشراف**. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- 36-الحاج، عامر. (2017). **مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية: دراسة حالة بلدية سكيكدة** (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 37-الحريري، أحمد سعيد، والشريف، علي فهيد فهد الفعر، وحسنين، نادية عبد العزيز. (2016). **تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 35(169)، 125-162.**
- 38-حريم، حسين. (2003). **إدارة المنظمات: منظور كلي (ط 2)**. عمان: الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 39-حريم، حسين. (2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 40-حريم، حسين. (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 41-حسن، طاهر. (2019). **مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات**. سوريا: كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة.

- 42-الحضرمي، نوف خلف محمد. (2019). النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (183)، 314-374.
- 43-الخضيرى، محسن أحمد. (2003). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. القاهرة، مصر: مكتبة مدبولي.
- 44-خفاف، عبد المعطي. (2007). مبادئ الإدارة الحديثة: منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار دجلة.
- 45-دره، عمر محمد. (2009). مدخل إلى الإدارة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). مصر: ابيلا للعلوم السياسية والفندقية، جامعة عين شمس.
- 46-درويش، توفيق. (2006). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء: دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك (رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل). الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- 47-دريوش، شهيناز. (2011). أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة (رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.
- 48-رتيمي، الفضيل، ورتيمي، أسماء. (2013). عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ج/ قسم العلوم الاجتماعية، 10، 12-20.
- 49-رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

- 50- زغودي، مريم. (2018). علاقة السلوك الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 2 (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيمات والمناجمنت). الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله.
- 51- زواوي، مكرم. (2018). دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل). سطيف، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
- 52- الساعدي، حسن علي حمد. (2012). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي (رسالة ماجستير في الإدارة). بنغازي، ليبيا: كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- 53- سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الحديثة.
- 54- السليمات، محمد عبد الله. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية). عمان، الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- 55- سماتي، حاتم. (2011). النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة (رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 56- السويدي، جمال سند. (2001). القيادة والإدارة في عصر المعلومات. أبو ظبي، الإمارات المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- 57- سيزلاقي، أندرو دي، والاس، مارك جي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة: جعفر أبو القاسم محمد). المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.

- 58- الشافعي، نضال مصطفى إسماعيل. (2016). دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة (رسالة ماجستير في القيادة والإدارة). غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة.
- 59- شرقي هبال، عبد المالك. (2016). دور القيادة الإدارية لنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات الشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.
- 60- الشريف، طلال عبد الله. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 61- شفيق، محمد. (2007). القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة. مصر: دار نهضة مصر للطباعة والنشر.
- 62- شلبي، عمر. (2008). واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات عين سمارة قسنطينة (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية). قسنطينة، الجزائر: معهد العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 63- الشميري، أحمد بن عبد الرحمن، هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، وغنام، بشرى بنت بدير المرسي. (2014). مبادئ إدارة الاعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (ط 11). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار العبيكان للنشر والتوزيع.
- 64- شيحا، إبراهيم عبد العزيز. (1998). أصول الإدارة العامة. الإسكندرية، مصر: دار المطبوعات الجامعية.
- 65- صالح حسن، ماهر محمد. (2004). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. عمان، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.

66-صالح، سميرة. (2007). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية بجاية (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية). باتنة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.

67-الصباب، أحمد عبد الله، دياب، عبد الحميد بن أحمد، ميمني، خالد عبد الرحيم، وحبيب، شكيل أحمد. (2012). أساسيات الإدارة الحديثة. جدة، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات.

68-صباح، معاذ لبيب سليمان. (2017). أثر النمط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية: دراسة حالة في مركز الوزارة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(4)، 32-47.

69-طبال، لطيفة. (2012). عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 1(2)، 113-139.

70-عاشوري، ابتسام. (2019). القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(4)، 29-34.

71-عاصم، طارق عبد الرؤوف. والمصري، إيهاب عيسى. (2018). القيادة الإدارية والتمكين الإداري. القاهرة، مصر: المكتب العربي للمعارف.

72-عبد المعطي، محمد عساف. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان الأردن: دائرة المكتبة الوطنية.

73-العنبي، عبد المحسن بن إبراهيم. (2003). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

74-عثمان، عمر مصطفى علي. (2018). مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضاء. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 2(2)، 11-28.

- 75-العرفي، عبد الله القاسم، ومهدي، عباس عبد. **مدخل إلى الإدارة التربوية**. بنغازي، ليبيا: جامعة قار يونس.
- 76-عسكر، عبد العزيز محمد. (2012). **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين** (رسالة ماجستير في أصول التربية). كغزة، فلسطين: كلية التربية، جامعة الأزهر-غزة.
- 77-العلاق، بشير. (2008). **مبادئ الإدارة**. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 78-العلاق، بشير. (2016). **القيادة الإدارية**. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 79-علوان، فراس حسين. (2016). **دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت**. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(34)، 68-100.
- 80-العمرى، قاسم شاهين بريسم. (2009). **أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار** (أطروحة دكتوراه في فلسفة في الادارة العامة). البصرة، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- 81-عنصر، يوسف. (2017). **خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري: دراسة تحليلية نقدية دراسة ميدانية بقطنية الشرق قسنطينة cost** (أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 82-عويضة، كامل محمد. (1996). **علم النفس الصناعي**. لبنان: دار الكتب العلمية للنشر.

- 83-عيرش، يسمينة. (2008). **التنظيم الإداري في جامعة الجزائر: دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية** (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل). الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- 84-العيسوي، عبد الرحمن. (2004). **موسوعة ميادين علم النفس: علم النفس الإداري**. بيروت، لبنان: دار الراتب الجامعية.
- 85-الغريب، عبد الكريم محمد. (1988). **السوسيولوجيا الوظيفية: دراسات نقدية تحليلية في نظرية علم الاجتماع**. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 86-فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 87-فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2014). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط 3)**. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 88-القرشي، ليلي حسن عبد الله. (2014). **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية)**. المملكة العربية السعودية: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- 89-القرشي، غني ناصر حسين. (2011). **المداخل النظرية لعلم الاجتماع**. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 90-القيوتي، محمد قاسم. (2006). **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف (ط 3)**. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 91-القيوتي، محمد قاسم. (2009). **السلوك التنظيمي (ط 5)**. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 92-فهيبي، فاطنة. (2019). **أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال تسيير العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (أطروحة**

دكتوراه في إدارة المنظمات). الجلفة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة.

93-قوراية، أحمد، وحميدي، خميسي. (2007). فن القيادة المرتكزة على منظور النفسي والاجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

94-الكبيسي، صلاح الدين عواد، وداود، فضيلة سلمان. استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية الويزيرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(82)، 196-227.

95-الكندري، عيسى محمد. (2016). علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 129(35)، 415-447.

96-كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

97-كيرد، عمار. (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). البويرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج.

98-ماهر، أحمد. (2007). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

99-محمد النذير، عبد الله ثاني. (2009). القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر-نموذجاً- (رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال). وهران، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية - وهران.

- 100-المخلافي محمد سرحان. (2009). القيادة التنظيمية وإدارة التغيير. القاهرة، مصر: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 101-المخلافي، أمل محمد سرحان. (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية). الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- 102-مزيان، بشرى. (2011). العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة (رسالة ماجستير في علم النفس الجماعات والمؤسسات). وهران، الجزائر: قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران السانوية.
- 103-المزية، رعاية. (2019). إدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بمعهد النقابة عند نظرية هنري فايول (رسالة ماجستير في تعليم اللغة العربية). مالانج، إندونيسيا: قسم تعليم اللغة العربية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
- 104-المصري، رفيق محمود. (2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 15(1)، 661-623.
- 105-المعاينة، عبد العزيز. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 106-المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 107-مكفس، عبد المالك. (2008). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي (رسالة ماجستير في علوم التربية). باتنة، الجزائر: قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 108-منحى الطلاب. (2001). قاموس عربي-عربي. سوريا: دار قابس للنشر والتوزيع.

- 109-مهدي، إيناس ضياء. (2018). الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية. مجلة جامعة جيهان-أربيل العلمية، (2).
- 110-ناريمان، يونس لهلوب، والصريرة، ماجدة أحمد. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- 111-هبال، عبد المالك. (2016). دور القيادة الإدارية لنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات الشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.
- 112-وادي، لمين. (2013). مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها: دراسة ميدانية بجامعة عنابة (مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). سطيف، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2.
- 113-وسطاني، عفاف. (2010). دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالانتماء القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية). سطيف، الجزائر: قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة فرحات عباس سطيف.
- 114-وسيلة، واعر، وعبد الناصر موسى. (أفريل، 2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار. (بحوث وأوراق الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 115-الوقداني، عبد الله بن مسفر. (2018). القيادة والبيروقراطية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ج/قسم العلوم الاجتماعية، 10(20)، 3-16.
- 116-ياسين، حمدي، وعسكر علي. (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق. القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.

2- قائمة المراجع الأجنبية:

- 117- Blake, Anne M., Moseley, James L. (2011). Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insight. International Journal of Management, 28(4), 346-353.