

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of Legal and Social Sciences

Issn: 2507-7333

Eissn: 1742-2676

ماهية القيادة الإدارية

What is Administrative Leadership

ط/د. بوقندورة يمينة

د. إبريغم سامية

جامعة أم البواقي. الجزائر

ibriam_samia@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/06/01

تاريخ القبول: 2019/05/05

تاريخ ارسال المقال: 2019/05/05

المرسل: د. إبريغم سامية

الملخص باللغة العربية:

تعد القيادة الإدارية من بين أهم المصطلحات في مختلف المنظمات وعلى اختلاف طبيعتها وحجمها ونوع نشاطها، وهي بمثابة الأداة التي تؤثر في سلوك الأفراد، باعتبارها أداة من أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع القائد التأثير في سلوكيات أفراد المنظمة وبالتالي التشجيع على الروح المعنوية والعمل بروح الفريق، ومهما اختلفت نوع القيادة المتبناة إلا أن كلها تنصب في خانة علاقة التأثير بين الرئيس والمرؤوس، نظرا للدور الذي تلعبه القيادة كموجه لمختلف سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، لذا سعينا في مقالنا هذا إلى التعرف على ماهية القيادة الإدارية من خلال تطرقنا إلى التطور الفكري لهذا المفهوم ، وكذا إبراز كل من أنواع وأهمية وأهداف القيادة، إضافة إلى كل من صفات القائد الفعال وأيضاً مصادر قوة القيادة، ثم عرجنا إلى بعض نظريات القيادة حتى تتضح لنا الرؤية أكثر في ما المقصود بماهية القيادة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، المنظمات، القائد.

الملخص باللغة الانجليزية:

Management leadership is one of the most important terms in different organizations, their nature, size and type of activity, and is a tool that influences the behaviour of individuals, as a tool of guidance through which the leader can influence the behaviour of the members of the Organization and thus encourage the spirit Morale and teamwork, and whatever the type of the adopted leadership, but all of it is in the relationship of influence between the President and the subordinate, given the role played by the leadership as a guide to the different behaviors of individuals within the Organization, and thus directing the collective efforts to achieve the goals and mission of the Organization, so In this article, we sought to identify the administrative leadership by addressing the intellectual development of this concept, as well as highlighting both the types, importance and objectives of leadership, as well as the qualities of the effective leader and also the strengths of the leadership, and then we came to some of the theories of leadership so that the vision becomes clearer in what What is meant by leadership.

Keywords: Administrative Leadership, organizations, the leader

مقدمة :

إن التحولات العالمية التي يشهدها عصرنا الراهن من استشراف المستقبل ، و مواكبة التطورات في مختلف مجالات الحياة، كل هذا مبني على الاستثمار في رأس المال البشري ، أي أن الموارد البشرية هي القوة القادرة على الخلق والعطاء من خلال الاستثمار في هذه الطاقات وصناعة القيادات الإدارية والتي تعتبر سمة العصر الحالي و الشغل الشاغل لرواد المؤسسات التي تسعى إلى حجز مكائنها في عالم الأعمال، فكثيرا ما يكون إخفاق المنظمات راجعا لافتقاد قيادة ذات كفاءة عالية، لأن نمط السلوك القيادي يؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الأفراد ورضاهم.

وقد شغل كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي و علوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة وكذا المختصين في الموارد البشرية سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات أو من حيث وضع نظريات أو مداحل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها نظرا للأهمية التي تقوم عليها القيادة و التي تفرض على شاغلها مسؤولية عظيمة، لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، من خلال قدرة القائد الإداري على إثارة اهتمام مرؤوسيه و دفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم، ويقع على عاتق القيادات الإدارية مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين.

القيادة تعتبر من بين أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة وعلى اختلاف نوعها فهي أهم أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المنظمة ، وإشاعة روح العمل الجماعي وروح الفريق والتي يستطيع بواسطتها التأثير على سلوك من يرأسهم ، ومهما اختلفت نوع القيادة إلا أنها كلها تنصب في خانة علاقة تأثير الرئيس في مرؤوسيه بحكم منصب صنع القرار وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة . وسوف نحاول في مقالنا هذا الذي وسمناه بـ " ماهية القيادة الإدارية" أن نجيب عن التساؤلات الآتية:

ما المقصود بالقيادة الإدارية، وفيما يتمثل التطور الفكري لهذا الموضوع، وما مدى اختلاف التناول النظري لهذا المفهوم؟

أهمية الموضوع :

* يستمد موضوعنا الحالي أهميته من أهمية القيادة الإدارية في مختلف التنظيمات باعتباره أحد العوامل الموجه للسلوك الفرد داخل التنظيم. وذلك من خلال محاولتنا عرض بعض التعريفات المختلفة لموضوع القيادة وكذا التطور الفكري لهذا الموضوع ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها ، حتى يتسنى لنا فهم ما المقصود بهذا المصطلح.

* التطرق إلى بعض النظريات التي تناولت موضوع القيادة لفهم هذا الموضوع أكثر.

* معرفة ما مدى اختلاف التناول النظري لموضوع الحوافز.

أهداف الموضوع :

* يهدف موضوعنا هذا إلى التعرف على المفاهيم المتنوعة لموضوع القيادة.

* الوقوف على مصادر قوة القيادة العنصر البشري في المنظمة.

*التعرف على مختلف صفات القائد الفعال طرق والتي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على المورد البشري داخل المنظمة.

*استنتاج ومعرفة أنواع القيادة و التي تؤثر في أداء الفرد وذلك من خلال عرضنا لبعض نظريات القيادة.

1- مفهوم القيادة:

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو هدف ، و هي مكونة من ثلاثة عناصر : أولها وجود مجموعة من الأفراد ، و العنصر الثاني هو وجود قائد و أخيرا العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه . يعرفها كل من " همفل " و " كونس " (1957) : " سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من أفراد تجاه هدف مشترك . (قوراية، 2012، ص 25، 26).

فمنهم من يحددها بالمركز الذي يشغله الشخص في الجماعة ، و منهم من يحدده عن طريق الوظائف المختلفة التي يقوم بها القائد وغير ذلك. (الزيدي، 2003 ، ص 220).

فالقيادة هي العنصر الأساسي الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ، و يحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة ، حيث تعتبر عنصرا فاعلا و مؤثرا في أي منظمة تعليمية و التي بدورها تنعكس على فعاليتها. (الحري، 2008 ص 17).

أما من وجهة نظر الطبيعية : تؤكد وجودها بشكل طبيعي في الفرد ، ولذلك فهي تركز على الميزات الشخصية التي يولد بها القادة. (قارة ، والصافي ، 2011، ص193).

كذلك القيادة هي بمثابة القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، و هذا التأثير في العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين ، فالقائد يؤثر على المحيطين من ناحية و يتأثر بهم من ناحية أخرى ، فيؤدي ذلك إلى تعديل أو تطوير سلوك و اتجاهات الطرفين. (الحري، 2008 ، ص19).

وعرفت أيضا على أنها عملية التأثير في الناس و توجيههم 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 يجذب رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد ، أما في المنزل، فعندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك ، و متى و كيف سيقوم به ، فأنت تظهر كقائد ، سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا ، ستمارس القيادة لدى ما و بنوع ما. (محمد ، 2011 ، ص ص 9 ، 10).

أما " Ivancebich " فهو يقترح و زملاؤه تعريفا للقيادة أكثر تفصيلا و هو المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين ، أفرادا و جماعات ، نحو تحقيق أهداف ذات معنى و قيمة و هذا يعني :

* وجود شخص قائد .

* وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم .

* ممارسة مهارات التأثير .

* استخدام هذه المهارات تفضي تحقيق هدف أو أهداف. (الشاويش، 2010، ص 235).

فهذا التعريف ركز على شروط القيادة أي أنه عرف القيادة على أساس مجموعة من الشروط. كذلك هي قدرة تأثير شخص على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طواعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة ، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم ، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم. (أبو النور ، 2012، ص6).

فالقيادة تعني عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية ، و تركز على العنصر البشري، وترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد و بشكل رئيس على حفز الأفراد العاملين و على تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم ، و بهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام و تحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم و قابليتهم في تنفيذ الأنشطة ، وتحقيق الأهداف. (الفريجات ، و اللوزي ، 2009 ، ص 237).

وبينما تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم و ثقتهم و احترامهم و تعاونهم و يعرفها البعض أنها فن توجيه الناس و التأثير فيهم فمن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب و هي فن و علم فهي تحتاج إلى دراسة خاصة و بحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان و علم النفس و الاجتماع (العجمي ، 2008، ص 30).

فهي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين و يحفزهم على تحقيق أهداف التنظيم، فالقيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد و لكنها محصلة لمركب معقد من الفرد ، و المجموعة ، و ظروف التنظيم . (السلمي ، دس ، ص 223).

أما فيما يخص تعريف النظرية الكاريزمية للقيادة : " فهي تعرفها بأنها المثالية المحبوبة من الجماهير أو بريق الزعامة ". (عواد ، 2013 ، ص 178).

هي أيضا القدرة و القابلية على التأثير و تحفيز الآخرين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف. (جواد، 2010 ، ص 316).

تتمثل في القدرة على الحصول على تعاون و تجاوب الأفراد العاملين تحت إشراف رئيس معين و الحصول على احترامهم لرئاسته و قبولهم لها من أجل دفعهم للعمل المشترك المثمر لتحقيق هدف معين. (عباس، 2011، ص 183).

يعرف " تشير مرهون " القيادة بأنها عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد ، من أجل إنجاز المهمات المطلوبة. (درة ، و جودة، 2011، ص 215).

هي عملية التوجيه و التأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها أعضاء الفريق. (السحيمات، 2009 ، ص 91).

هي بمثابة فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص ، و من جهة نظر النتائج ، فهي القدرة على حث و حفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه . (حنفي ، أبو قحف، و بلال، 2002 ، ص 104) .

يجب أن تتوفر لدى القائد المهني السمات الشخصية من حيث الاستعداد للقيادة و الرغبة فيها، بالإضافة إلى المهارة التوجيهية في إطار السلطة الممنوحة له، كما يجب أن تتوفر لديه القدرة على النمو المهني و التأثير على فريق العاملين تحت رئاسته، بالإضافة إلى تصميم الإستراتيجيات الخاصة بالأداء الفرقي و مساعدة الفريق العامل على الإنجاز، و أن يكون لديه جد في العمل توفر الإحساس بالشعور بالثقة لدى الآخرين، و دراية بجوانب القوة و الضعف في شخصيته و يعمل على تفادي الجوانب السلبية في سلوكه. (خاطر، وكشك، 1999، ص 262). فالقيادة كلمة تحمل عدة معان ، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد ، و لما كانت القيادة مصطلح يشير إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار و مشاعر أفراد آخرين، و في سلوكهم حتى يؤديوا الأعمال المناطة بهم. فغن القيادة تأخذ أشكالا متنوعة، فهناك القيادة المباشرة، و القيادة الغير المباشرة، أو قيادة ذهنية، أو قيادة روحية ، و القيادة مهم تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين. (جواد، 2010، ص 34).

فهو مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر أفراد آخرين، أو في سلوكهم، و هذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد و مؤلفاته أو رسوماته، أو اختراعاته أو ابتكاراته. (العلاق، 2008، ص 281).

كما يقول " Flumer " القيادة تعني القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة و مهارة إيصالهم إليها.

يعرف "رنزيس ليكرت" القيادة بأنها قدرة الفرد التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. و تعرف أيضا على أنها عملية يقوم فيها شخص بممارسة تأثير ناجح على الآخرين للوصول إلى أهداف مرغوبة. (حریم، 2009، ص 195).

القيادة تعني عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة. كما عرفت بأنها تعني عملية استخدام القوة لإحداث نوع من التأثير في الغير. فهناك شبه إجماع على أن القيادة تعني عملية التأثير في الأنشطة الفردية أو الجماعية و توجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة في موقف ما. من هذه التعريفات يتضح أن أي محاولة للتأثير على سلوك فرد أو مجموعة من أفراد و توجيهها لتحقيق غايات معينة يعتبر نشاطا قياديا سواء كان في منظمات اقتصادية، سياسية، إدارية، تعليمية، صحية، أو حتى على مستوى العائلة و الأصدقاء. (السواط، سندي ، و الشريف، 1428هـ، ص ص 230).

يعرف " كونتر ودنيل" القيادة بأنها قدوة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس و ثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

أما "هايمان وهليوبن" فيعرفان القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم و ميولهم.

ومهما تعددت التعريفات للقيادة فإن هناك اتفاقا بين الباحثين لموضوع القيادة على أنها تشمل على العناصر التالية:

1- قائد يمتلك قدرات و مهارات عالية.

2- إن كل قائد يجب أن يكون له تابعون لتحقيق هدف معين.

3- أن القائد لديه قوة للتأثير في الأداء التابعين له.

4- هدف يسعى إليه القائد لتحقيقه.

5- الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها. (مبادئ إدارة الأعمال، دس، ص 20).

القائد : هو الذي يمارس أكبر قدر ممكن من التأثير في الجماعة ، و يعرف القيادة على أنها العملية التي تمارس من خلالها السلطة على الآخرين.(الختاتنة ، و النوايسة ، 2011 ، ص 127).

القائد : هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي عضو آخر من أعضاء الجماعة ، ذلك من حيث تحديد هذه الجماعة و تنفيذ هذا الهدف و تغيير سلوكهم و توجيههم و ضبطه ، ذلك بحكم مركزه في الجماعة أو خبرته أو سماته الشخصية. (عوض ، و دهوري ، 2003 ، ص 147).

2- التطور الفكري لمفهوم القيادة :

تتنامي الحاجة في المنظمات الحديثة إلى القيادة باعتبارها المساهمة و بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بالنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية ، وكذا العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية. (هلال، 2007 ، ص 36) .

وكما تمت الإشارة إليه في تعريفنا للقيادة بأنها عبارة عن عملية تأثير في سلوك الأفراد و الجماعات و توجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة إذا تعمل على تحقيق الأهداف من خلال الأفراد، والجماعات و لذلك لا بد أن يهتم القائد بأمرين:

- المهام (Tasks).

- الجانب الإنساني (Human Relationships).

لذا حاول بعض الكتاب و المهتمين في حقل الإدارة التركيز على أحد هذين المتغيرين بينما عمل البعض الآخر على إبراز أهمية الأسلوب القيادي الذي يعمل على إيجاد نوع من الموازنة بينهما.

● حركة الإدارة العلمية : Scientific Management Movement

يعتبر فرديريك تايلور من أشهر منظري أوائل هذا القرن في هذا المجال، فقد قامت دراساته العلمية للإدارة على افتراض أن الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج هي التركيز على إجراءات و طرق العمل، لذا فهم مبدأ الإدارة العلمية

على أنها محاولة لاستغلال طاقات الأفراد من قبل القادة و التعامل معهم كأبي متغير آخر من مقومات الإنتاج من آلات ، مباني، أثاث، وقت، مواد خام.. إلى آخره. من خلال دراسة الوقت و الحركة يستطيع القائد تحديد معايير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية. فمهمة القائد إذا هي التركيز على احتياجات المنظمة و كيفية تحقيق أهدافها، بدون بذل أي مجهود لمعرفة احتياجات الأشخاص و دوافع العمل لديهم.

● حركة العلاقات الإنسانية : Human Relations Movement

أشهر مفكري هذه الحركة إلتون مايو وفريقه، قد أبرزوا أهمية الجانب الإنساني كأحد المتغيرات الرئيسة التي تؤثر في كفاءة التنظيم. مراعاة الجانب الإنساني و العلاقات الاجتماعية تعتبر من المصادر الرئيسة التي يستمد القائد منها قوته و قدرته على التأثير في سلوك مرؤوسيه.

فالقيادة، كما يراها هؤلاء المنظرون، نظام تعاوني مهمة القائد فيه تنحصر في تنسيق جهود كل العاملين و استثمار ما بهم من طاقات و قدرات و العمل على تمهيتها لما يخدم مصلحة التنظيم و يحقق أهدافه. إضافة إلى التركيز على حاجات الأفراد و توجيه سلوكهم من خلال سد هذه الحاجات.

كما يتضح من عرضنا السابق : ركزت الإدارة العلمية على الإنتاجية "المهام" بينما اهتمت المدرسة الإنسانية بالعلاقات الفردية "الأشخاص".

كل الدراسات و الأبحاث المهمة بموضوع القيادة منذ ذلك التاريخ،ردود الفعل بين المدرسة العلمية و الإنسانية، حتى الآن أكدت على أهمية هذين الجانبين كمتغيرين أساسيين يحددان مدى فعالية القيادة الإدارية .(السواط، سندي ، و الشريف، 1428هـ، ص ص 232 - 233).

التعريف الإجرائي :

القيادة هي بمثابة قدرة الشخص على قيادة مجموعة من الأفراد وفقا للسلطة التي خولت له ذلك من أجل صنع القرارات التي تمكنه من توجيه الأنشطة والمهام الجماعية وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3- أهمية القيادة :

إن للقيادة أهمية كبيرة و تتمثل أهميتها في الآتي :

- أنها حلقة الوصول بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات .
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة ، و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها ، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.(دودين ، 2012 ، ص 174).

4- أنواع القيادة :

تعدد أساليب القيادة التي ينتهجها القائد للقيادة مرؤوسيه و حفزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية و الثقافية وتفاعله الاجتماعي و الخبرة العملية و الظروف البيئية داخل و خارج المنظمة.

4-1- القيادة الدكتاتورية :

يتمتع القائد الديكتاتوري بالسلطة المطلقة، و يقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد و الإكراه للأفراد الواقعين تحت سلطته.

4-2- القائد الأوتوقراطي (المتسلط) :

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين و أنظمة المنظمة، ويميل هذا النوع من القيادة بالثفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات و الخطط دون مشاركة المرؤوسين. و يتميز القائد بالحزم الشديد و تحديده الدقيق للواجبات و السلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة. و يختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط و فال و ليس متسلط على مرؤوسيه. كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد.

4-3- القائد الديمقراطي :

تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار و التخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته، و لكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ، و يؤمن القائد بقدرات و إمكانيات مرؤوسيه و يستطيع توظيفها لصالح العمل.

4-4- القيادة الشخصية :

تزاو القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد و الأفراد ، ويصل التوجيه و التحفيز شخصيا من القائد، و هذا النوع شائع و يمتاز بالبساطة و الفاعلية.

4-5- القيادة الأبوية :

يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد و الأفراد وتضح هنا مدى اهتمام القائد براحة و رفاهية الأفراد التابعين له. و يؤخذ على هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية و استقلال الجماعة و اعتمادهم على أنفسهم، يعتمد نجاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم.

4-6- القيادة غير الرسمية :

وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الأفراد. (مبادئ إدارة الأعمال، دس، ص ص 65-67).

6- مصادر قوة القيادة :

يعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة كالتالي :

- **السلطة الشرعية** : هي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.

- **سلطة منح المكافأة** : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسة سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.
- **القوة القسرية** : أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.
- **القوة المبنية على الخبرة** : أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوعا من القوة الفنية على صاحب المشروع تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الأخيرة.
- **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات** : تنتج هذه القوة نظرا لمتع القادة بصلاحيته الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمورا هامة وسرية في بعض الأحيان.
- **قوة الإعجاب** : ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه توافر الجاذبية في شخصية القائد(العميان، 2018، ص 258-259).
- تعتمد القيادة على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي و يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة.
- قوة التأثير على الأفراد تأتي من مصادر متعددة على النحو التالي :
- * القوة الشرعية أو القانونية : و تستمد هذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة.
 - * قوة الإكراه و الإجبار : و تستمد هذه القوة نتيجة إدراك المرؤوسين أن المؤثر يمتلك القدرة على التأنيب و العقاب المادي أو المعنوي إذا ما قصر الموظف في عمله.
 - * قوة المكافأة : تعتمد هذه القوة على حفز الآخرين ماديا مثل الرواتب و المكافآت و العلاوات و الجوائز إذا قام بعله على الوجه المطلوب.
 - * قوة الخبرة : مصدر هذه القوة الخبرة التي يمتلكها القائد، يستطيع من خلالها التأثير على الآخرين.
 - * قوة الإعجاب : و يحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية.

7- صفات القائد الفعال :

- تستلزم القيادة عددا من الصفات و الخصائص و تواجد هذه الصفات في شخص ما لا تعني أنه قائدا ناجحا كما أوح سابقا و لكن أيضا نحتاج إلى وجود جماعة ملائمة من التابعين أيضا الموقف أي المكان و الوقت المناسب، و يمكن باختصار ذكر بعض مواصفات القيادة على النحو التالي :
- الطاقة الجسمية والعقلية: كي يتمكن القائد من موازاة عمله.
 - الاستقرار: يكون بعيدا عن الانفعالات النفسية، و بعيدا عن الغضب و الانفعال و واثقا بنفسه.
 - القدرة على التخطيط و التطوير.
 - القدرة على تقويم سلوك الموظف و أدائه الوظيفي.
 - القدرة على زرع الثقة بينه و بين مرؤوسيه.

- العلاقات الإنسانية الجديدة : المعرفة بالسلوك الإنساني كى يستطيع التعامل مع الأفراد بطريقة جيدة.
- الموضوعية : يتميز القائد الناجح بالموضوعية في مقدماته مع المرؤوسين و عند اتخاذ القرارات ، فهو يحاول الوصول إلى الحقائق و معرفة الأسباب.
- المهارة في الاتصال : الاتصال مهم في عملية حث الأفراد و تشجيعهم و حفزهم للعمل ن فيحتاج القائد أن يتكلم بوضوح و لديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة و تحديد أهم النقاط.
- الدافع الشخصي : الرغبة النابعة من شخص القائد في المثابرة على العمل و الاستعداد للعمل ساعات طويلة.
- المهارة الاجتماعية : قدرة القائد على العمل مع المرؤوسين و المستفيدين من المنظمة بالطريقة التي تمكنه من كسب ثقتهم وولائهم.
- المقدرة الفنية : مقدرة القائد على التخطيط و التنظيم و التفويض و اتخاذ القرارات و الرقابة و المعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه.(مبادئ إدارة الأعمال ، دس ،ص ص 68 - 73).
- بالإضافة إلى تلك الشروط هناك شروط أخرى يجب أن تتوفر في القائد لكي يكون فعال و ناجح ، وقد تعددت حسب تعدد المراجع ومن بينها ما يلي:
- صفات ذاتية قيادية (موهبة).
- خبرة وظيفية عامة، وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي و القيادة (زاد).
- تكوين شخصي بسمات مميزة (ملكات خاصة).
- مؤهلات تعليمية (سلاح).
- طرق و أساليب و مداخل في إدارة العمل و الناس (أدوات).
- قدرات و رغبة تحقق له الأداء المتميز (فعالية).(العلاق،2008، ص ص 280 ، 281).
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.
- الثقة بالنفس والتضحية والإيثار.
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين.
- الفطنة وبعد النظر والحكمة وأن يكون سريع الفهم والإدراك.(ديري،2019،ص183)
- *واستنادا إلى ما جاء في التراث العربي و ما ورد في المصادر الأجنبية يمكن إنجاز القائد الناجح فيما يلي:
- العقيدة الصحيحة، لأن العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا، وتدفع إلى عمل الخير و يستتبع صحة العقيدة الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد، أيًا كان نوع ذلك العمل.
- الاستناد إلى الحقائق، لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل و القال، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق و الشواهد و الأدلة الثابتة، فالظن لا يغني من الحق شيئا.
- الشورى، يجب على القائد أن يتشاور مع الآخرين ، و لا يتخذ القرارات المهمة وحده.
- الفطنة وبعد النظر، إن الفطنة و بعد النظر هي من صفات القائد الضرورية، فالقائد ينبغي أن يكون حكيما في تصرفاته سرع الفهم و الإدراك.

- الحرص الشديد خصوصا إذا تعلق الأمر بمصالح و مسائل الآخرين من المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تمحص و تدقيق.
- الشجاعة من صفات القائد الجيد، الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة، فالقائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازما وقت اللزوم.
- القابلية البدنية أو ضخامة الجسم أو القوام الرياضي ن بل بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعتة، أو مرض مزمن يقعه أو عاهة مستديمة تجعله منبوذان وحبذا لو كان القائد بكامل صحته، صحته الجسمانية و الذهنية و العقلية، حتى يستطيع أن بذل من الجهد البدني و العقلي ما يتلاءم مع مسؤوليته، و يكون قوي الأعصاب حتى لا يفقد توازنه و أعصابه بسهولة.
- القدرة على تحمل المسؤولية ن و معنى ذلك أن يكون القائد متمتعا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه ، على غيره من التابعين ن و أن يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات و لا تنهزب منها بل يواجهها برباطة جأش و بالعلاج الملائم.
- معرفة الأصول العلمية لإدارة، فذلك أول الطريق نحو النجاح ، إذ يلامم القائد بأصول الإدارة ، ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة، وما تسفر عنه من خطأ.
- العقلية المنظمة، التي تستطيع أن تخطط أو تنظم و تراقب و تنسق.
- الشعور الإنساني في المعاملة ، فالقائد الناجح الذي يدوم هو القائد الإنساني ، الذي تكون معاملته للآخرين معاملة إنسانية ، تدفع العاملين معا إلى المثابرة و تعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة.
- القدرة على نيل ثقة الآخرين ، وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله و لتابعيه ، و يرتبط بها كذلك ، أن يثق القائد في قدرات و إمكانيات مرؤوسيه. و بهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين .
- المحبة المتبادلة ، فحب القائد لمرؤوسيه يبعث الشعور الإنساني في فيهم شعور الولاء نحوه، وينعكس ذلك على حبهم له، و بذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة.
- الشخصية النافذة ، التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير و تجذب اهتمامهم و يثير احترامهم.
- الماضي الناصع الجيد ، فالقائد قدوة يحتل مكان الصدارة في جماعته ، و الكل ينظر إليه و يبحث ماضيه، وحياته الخاصة- ماضيه و حاضرها- ليس له وحده بل ملك الجماعة.(العلاق، 2008، ص 297، 298).

8- أهداف القيادة :

- تختلف الأهداف من منظمة إلي منظمة وجميع المؤسسات تسعى إلي تحقيق أهدافها العامة مثل: أهداف القيادة ومن بين أهداف التي تسعى إلى تحقيقها القيادة ما يلي :
- *مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
- *العمل علي النهوض بالقدرات البشرية
- *توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد انجازه
- *تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

*تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء.
*تقدير وتدير احتياجات المنظمة. (<http://www.hrdiscussion.com/hr15410.html#>).

9- نظريات القيادة : The Leaderships Theories

هناك العديد من نظريات القيادة نستعرض أهمها على النحو التالي :

1-9- نظريات السمات (الصفات) Trait Theory

ترتبط هذه النظرية ارتباطا قويا بنظرية "الرجل العظيم" القائم على أساس أن بعض القادة يولدون وهو يحمل صفات موروثية و ليست مكتسبة، وفقا لهذه النظرية القائد يولد و لا يصنع، أي أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الشخصية مثل الذكاء، و الدهاء، والحزم، و القدرة على التعاون و الحماس و الثقة بالنفس و الطموح و الصبر و المبادرة و القدوة الحسنة، و المهارة اللغوية و تقدير المسؤولية، يعتبر قائدا حيث لأن هذه الصفات ذات جذور متأصلة بالنفس و لا يمكن اكتسابها عن طريق التعلم أو التدريب.

ركزت هذه النظرية على المعايير و الخصائص الشخصية للقائد و قيمه التي يتميز بها و التي يعتقد أنها تضع قائدا ناجحا، سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، أجريت العديد من الدراسات و الأبحاث لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القائد الناجح و التي يمكن استخدامها بشكل مستمر في التميز بين القادة، و السبب في ذلك يرجع إلى تجاهل هذه النظرية الأخذ بعين الاعتبار بثقة القيادة، و بالرغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في الصفات الشخصية و يتفوق بها على عدة مرؤوسيه. فقد قدمت هذه النظرية بعض الإسهامات في توضيح طبيعة القيادة، و على السمات اللازمة لنجاحهم. (مبادئ إدارة الأعمال، دس، ص 67،68).

ينظر أصحاب هذه النظرية إلى عملية القيادة الإدارية بأن القائد يصنع ولا يولد، أي أنه يمكن إكساب أي فرد بعضا من الصفات التي يكتسبها من البيئة المحيطة كمهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين، بحيث يستطيع إثارة حماسهم ويعطي القدوة الحسنة لهم، وكذلك يمكن إكساب الفرد المعرفة والخبرة والاندفاع نحو تحمل المسؤولية والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأمانة وغيرها. (ديري، 2019، ص 181،182).

فقد بدأت هذه النظرية مع بداية القرن 20، و اهتمت الدراسات بالقائد نفسه، و هي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص و سمات معينة، و تركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص و السمات و أتباع هذه النظرية يفترضون أن الإنسان يولد قائدا، وقد تعددت وتنوعت كثيرا السمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة من بين هذه السمات ما يتعلق بالبنية الجسدية، ومنها ما يتعلق بالشخصية وهناك خصائص هذه السمات القوة البدنية، طول القامة الذكاء، حب السيطرة، النزاهة، الثقة بالنفس، الحيوية، النشاط، النضج العاطفي، الدافعية العلية للإنجاز، البصيرة النافذة، المبادرة، إنكار الذات، الجسم و غيرها، و لكن هذه النظريات لم تصمد طويلا أمام الانتقادات التي كثيرة التي وجهت لها و من أهمها:

- وجود عدد كبير من السمات التي لا يمكن حصرها.
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة ، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة من وقت لآخر.
- أن السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات ، فكثير من الناس يملكون من السمات ومع ذلك بقوا تابعين.
- كما أنه يوجد قادة ناجحون و لا يتمتعون بسمات سابقة الذكر ، ووجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيرا في اختيار القادة، أي أن الدراسات فشلت في تقديم سمة أو سمات يمكن استخدامها للتمييز بين القادة وغيرها.
- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.
- ومع ذلك لا يمكن إغفال هذه النظرية لأن السمات موجودة ، و الناس يميلون دوما للنظر إلى السمات كمعايير لتمييز القادة . (عساف،1994، ص 159) .

9-2- النظرية الموقفية :

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة ,منها ما يتعلق بالقائد , ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين ,ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ,ومنها ما يتعلق بالموقف ,ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل. (أبو ناموس،2016 ، ص52).

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة ي التي تهيئ أفراد ليتبوءوا مكانة القيادة ، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر. فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم ، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات.(الشبانات،والشبل،و الحميميد،دس،ص6).

فنظرية الموقف إذن تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله , فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص ,ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد ,وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.(أبو ناموس،2016 ، ص52).

مسلمات النظرية الموقفية :

أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية.

القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية(الشبانات،والشبل،و الحميميد،دس،ص6).

النظرية الظرفية لفيدلر :

لقد أنكر فيدلر وجود أسلوب واحد من القيادة وقال : إن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد، وبذلك تتوقف فاعلية القيادة على الانسجام والتوافق بين شخصية القائد، ومتغيرات الموقف الثلاثة وهي :

● العلاقات بين القائد والمرؤوسين وتعبّر عن درجة الارتباط بين القائد ومرؤوسيه ودرجة قبوله لهم ثم ثقة المرؤوسين وولائهم لقائدهم. (مساعدته، 2018، ص 277).

يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد، ويعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الصادرة الموقفية لأن ذلك يدب على مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى مساندتهم وتقبلهم ومدى توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوس. (العميان، 2018، ص 273).

● قوة مركز القائد وتشير إلى ما يتمتع به القائد من سلطات رسمية ومقدرة في التأثير في مرؤوسيه.

● هيكل المهمة أو مدى وضوح المهمة ويقصد بها مدى وضوح المهمة التي يكلف بها المرؤوس بإشراف القائد، عن الخطوات اللازمة لتحقيقها. (مساعدته، 2018، ص 277).

تحسن الإشارة إلى أن فيدلر يرى أن كفاءة القائد الإداري في تحقيق مستوى عال من الأداء تعتمد أولاً وأخيراً على التزاوج الصحيح بين نمط القيادة الإدارية والموقف الإداري الذي قد يكون مواتياً أو غير موات، وفي حالة عدم التلائم بين نمط المدير أو القائد وبين الموقف الإداري، فإنه يلزم تغيير أي منهما حتى يلاءم الآخر، ويعتقد فيدلر بأن تغيير المدير لكي يلاءم الموقف من خلال التدريب والتنمية الإدارية يعد أمراً صعباً للغاية إن لم يكن مستحيلاً في بعض الأحيان، الأمر الذي يجعل من المفضل عملياً اللجوء إلى تغيير الموقف لكي يلاءم المدير أو القائد أو بمعنى آخر اختيار المديرين لكي يشغلوا المناصب الإدارية الملائمة لأنماطهم القيادية. (ديري، 2019، ص 175).

9-3- النظرية التبادلية :

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها، حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كونه مدخلاً لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية. (مساعدته، 2018، ص 280).

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة .

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 بقدر كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة عند

إتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية. (كيرد، 2015، ص39).

9-4- نظرية المسار والهدف :

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأهم على إنجازهم. ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في الحفز وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة. (العميان، 2018، ص274). وهي :

- القيادة الموجهة أو المباشرة: وهي التي تهتم بمعرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات يطلب منهم إتباعها، فضلا عن برجة العمل وتنسيقه ووضع محركات للادخار، وهذا الأسلوب يشبه بعد البنية الهيكلية عند باحثي جامعة أوهايو الأمريكية. (مساعدته، 2018، ص278).
- التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة. (العميان، 2018، ص274).

- القيادة المساندة :تتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل وهذا يشبه بعد الاعتبار عند باحثي جامعة أوهايو الأمريكية. (مساعدته، 2018، ص278).

توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة. (العميان، 2018، ص274).

- القيادة المشاركة : وفيها يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء المرؤوسين واقتراحاتهم قبل اتخاذ أي قرار.
- القيادة المهتمة بالإنجاز : وتتميز بالبحث عن طرق تحسين الأداء مع التفوق فيه وإظهار ثقة القائد بتحقيق المرؤوسين لمعدلات إنجاز عالية.

في إطار هذه النظرية يفترض استخدام الأسلوب القيادي المناسب مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة ويتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بنية العمل. (مساعدته، 2018، ص278).

9-5- نظرية الشبكة الإدارية :

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton (1964.1978) واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد وتم التمييز بين أساليب رئيسية للقيادة على الشبكة. (أبو ناموس، 2016، ص56).

لقد توصل بليك وموتون إلى تصميم شبكتها الخاصة بأنماط القيادة الإدارية على أساس أنه من الممكن أن يؤدي التفاعل بين نمطي القيادة الرئيسيين واللذين توصلت إليهما دراسات جامعتي أوهايو وميتشجان (نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج ونمط القيادة الذي يركز على العاملين) إلى عدد كبير من أنماط القيادة الفرعية، وهكذا فإن

بليك وموتون قاما بوضع نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج على المحور الأفقي (الذي يتدرج من 1 إلى 9) من شبكة أو مصفوفة أما القيادة الإدارية. (ديري، 2019، ص 169).

● القائد الضعيف : إن هذا النمط القيادي يعطي اهتماما منخفضا بالأفراد وكذلك الإنتاج ولذا فإن محصلة هذا النمط إنتاجية متدنية وروح معنوية منخفضة لدى العاملين، ويسود المنظمة بصورة عامة أجواء تنظيمية غير سليمة. (مساعدته، 2018، ص 276). ويشبه هذا النموذج قيادة عدم التدخل والتي تقول: دع الأمور تنساب لوحدها. (العميان، 2018، ص 270).

● القائد المتشدد : إن هذا النمط يعطي اهتماما كبيرا بالإنتاج واهتماما متدنيا بالأفراد والعلاقات الإنسانية، ويعبر هذا النمط عن الروح التسلطية أو الدكتاتورية، حيث إن القائد يهتم بالإنتاج على حساب العاملين، ولذا فإن الإنتاجية ترتفع لكن أجواء العمل يسودها عدم الرضا، وانخفاض المعنوية، وبرزو العدائية، وعدم الثقة، والأجواء التنظيمية غير سليمة.

● القائد الاجتماعي: يولي القائد الاجتماعي الاهتمام الأكبر لاحتياجات المرؤوسين وتوفير جو ودي بين العاملين، أما اهتمامه بالعمل فيكون ضعيفا، ولذلك سمي هذا النمط برئيس النادي الاجتماعي. (مساعدته، 2018، ص 276).

ويرى مؤيدو هذا النموذج من القادة أن الاهتمام بالمرؤوسين سيؤدي إلى زيادة الإنتاج تلقائيا. ولكن أشارت الدراسات أن العامل السعيد في عمله ليس بالضرورة مرتفع الإنتاجية. (العميان، 2018، ص 271).

وعادة ما يبرر هذا النوع من المديرين سلوكياتهم بأنها توفير بيئة آمنة وسعيدة لمرؤوسيهيم سوف تؤدي تلقائيا إلى زيادة الإنتاج أو الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف المشروع أو المنظمة. (ديري، 2019، ص 171).

● القائد المعتدل : إن هذا النمط القيادي يعبر عن اهتمام متوسط بكل طرفي الشبكة، اهتمام متوسط بالعاملين وتعزيز العلاقات الإنسانية واهتمام متوسط بالإنتاج أو المهام التي تقوم بها المنظمة، ولذا فإن المحصلة النهائية لهذا النمط القيادي نتائج وسطية في الإنتاج واهتمام متوسط بالعلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة. (امساعدته، 2018، ص 276).

ويحاول هذا النوع من المديرين تحقيق درجة معقولة من التوازن بين أهداف الإنتاج أو الأداء وأهداف العاملين، وذلك عن طريق إعطاء قدر من الاهتمام المتوسط بكل من الإنتاج والعاملين. (ديري، 2019، ص 171).

يتميز أسلوب القائد باهتمام عال بكل من الإنتاج والأفراد إذ يتم الحصول على غنتاج مقبول، وبالمقابل يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بمقترحاتهم، وتشجيع الاتصال الهابط والصاعد، والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة، والقيام بكل تلك الممارسات الإدارية بشكل معتدل وليس بالدرجة القصوى. (العميان، 2018، ص 271).

● قائد الفريق : يتميز نمط قائد الفريق بالاهتمام العالي بالأفراد وكذلك الاهتمام العالي بالعمل في الوقت نفسه، ويقود هذا النمط إلى درجة عالية من الثقة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين وكذلك إلى مستوى أداء فاعل. (مساعدته، 2018، ص 276).

ومثل هذا الأسلوب الجماعي الديمقراطي إذا أحسنت إدارته غالباً ما يؤدي إلى زيادة إحساس المرؤوسين بالمسؤولية وبالتالي إشباع حاجاتهم وزيادة درجة رضاهم الوظيفي من ناحية وحضهم على بذل مزيد من الجهد لخدمة أهداف العمل والإنتاج من ناحية أخرى. (ديري، 2019، ص 172).

خاتمة :

إن القيادة هي إحدى أهم المتغيرات في مختلف التنظيمات لما لها من أهمية كبيرة ، كون نجاح المنظمة يقوم على أساسها، لأنها تعمل بشكل مستمر ومتواصل من أجل تحقيق رسالة المنظمة، فهي بمثابة القدرة على توجيه الآخرين بمرونة وقابلية ، وهذا ما تسعى إليه القيادة فهي تعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التنموية و الحرص على تنمية روح التفاهم والتعاون والمشاركة في صنع القرارات وعمل الفريق والاعتراف بجهود الآخرين ، وبهذا الأسلوب يتحقق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري أي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبالتالي فتح فرص أكثر للعمل الجاد من أجل تحقيق النمو والرقي ، لذلك فإن العمل القيادي سيقدم دفعة قوية للمورد البشري من أجل إثبات وتحقيق الذات عن طريق مضاعفة الجهود والاستثمار في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق التقدم للمجتمعات الإنسانية ورفع درجة النمو والتطور في مختلف المجالات ولمختلف المجتمعات.

قائمة المراجع :

- أبو النور، مروة (2012). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسوية في منظمات المجتمع المدني . قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات النجاح لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني من التعليم المستمر. غزة : الجامعة الإسلامية غزة .
- أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريك(2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. غزة : أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- جواد، شوقي ناجي (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط1). عمان : دار الحامد.
- دودين، أحمد يوسف (2012). إدارة الجودة الشاملة (ط 1). عمان : جامعة الزرقاء قسم إدارة الأعمال .
- ديري، زاهد محمد (2019). السلوك التنظيمي(ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- هلال، محمد عبد الغني حسن(2007). مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي(دط) . مصر : مركز تطوير الأداء و التنمية .
- الزبيدي، كامل عدوان (2003). علم النفس الاجتماعي (ط1). عمان : الوراق للنشر و التوزيع .
- حرير، حسين (2009). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال (ط3). عمان : دار الحامد للنشر .
- حنفي ، عبد الغفار و أبو قحف، عبد السلام وبلال محمد (2002). السلوك التنظيمي (ط1). الإسكندرية : مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية .
- الحربي ، قاسم عائل (2008). القيادة التربوية الحديثة (ط1). عمان : الجنادرية للنشر و التوزيع.

- كيرد، عمار(2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط-. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال. البويرة : جامعة أكلي محمد أولحاج.
- المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال (دس) إدارة مكتبية، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج. المملكة السعودية : 121 دار المملكة العربية السعودية.
- محمد، محمد عبد المقصود (2011). القيادة الإدارية (ط1). عمان : مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
- مساعده، ماجد عبد المهدي (2018). السلوك التنظيمي (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السواط، طلق عوض الله و سندي ، طلعت عبد الوهاب و طلال، مسلط الشريف(1428). الإدارة العامة- المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، (دط). جدة : دار حافظ للنشر و التوزيع.
- السحيمات، ختام عبد الرحيم (2009). مفاهيم جديدة في علم الإدارة (ط1). عمان : دائرة المكتبة الوطنية .
- السلمى، علي (دس). السلوك الإنساني في الإدارة (دط). القاهرة : مكتبة غريب للنشر.
- عواد، فتحي أحمد ذياب (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق (ط1). عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العاملي، ياسين حسن عيسى (1995). الخطوط العامة لبنية الفرد الاجتماعية (ط1). بيروت : دار الهدى للطباعة و النشر .
- العجمي، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية (ط1). عمان : د د ن.
- عوض، عباس محمود (2003). و رشاد صالح دهوري (دط). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- العميان، محمود سلمان (2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط6). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير(2008). الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم - (دط). عمان : دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- الفريجات، خضير كاظم حمود وسلامة، موسى و الشهابي، أنعام (2009). السلوك التنظيمي (ط1). عمان : إثراء للنشر والتوزيع.
- قارة، سليم محمد شريف والصافي، عبد الحكيم محمود (2011). فن التعامل مع الناس (ط1). عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع .
- قوراية، أحمد (2012). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي (ط2). الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- الشاويش، مصطفى تحسين(2010). أعمال المكتب مفاهيم و مبادئ و نظريات مدخل سلوكي (ط1). عمان : زمزم للنشر و التوزيع .
- خاطر ، أحمد مصطفى وكشك، محمد بهجت (1999). إدارة المنظمات الاجتماعية(ط1). الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية .
- الختاتنة، سامي محسن و النوايسة ، فاطمة عبد الرحيم (2011). علم النفس الاجتماعي (ط1). عمان: دار حامد للنشر و التوزيع .

- <http://www.hrdiscussion.com/hr15410.html#> 22.04.2019 21:15