

الأنماط القيادية في الإدارة Leadership styles in management

مريم ارفيس¹*

¹ جامعة محمد خيضر ببسكرة (الجزائر)، mar.mariam147@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2020/07/01 ؛ تاريخ القبول : 2020/10/05 ؛ تاريخ النشر : 2021/01/13

Abstract

The research aims to address the nature of leadership styles in management, It was divided into three main axes, beginning with what the leadership is, then the leadership style, then the explanations of the leadership style, Where the research concluded that there are many leadership styles Some of which are disincentive to the institution, and some that contribute to its development, And positive modern patterns are many and varied The leader must change it from time to time And choose the most appropriate ones according to the situation and the nature of the dependents.

Keywords: Leadership; Leadership style; Theoretical approaches to leadership style; Explanatory models for leadership style.

المخلص

هدف البحث إلى التطرق إلى ماهية الأنماط القيادية في الإدارة، فقسم إلى ثلاثة محاور أساسية بداية بماهية القيادة ثم النمط القيادي ثم النماذج المفسرة للنمط القيادي، حيث خلص البحث إلى أنه يوجد الكثير من الأنماط القيادية منها ما هو مثبط للمؤسسة ومنها ما هو مساهم في تطويرها، و الأنماط الحديثة الإيجابية كثيرة و متنوعة وعلى القائد التغيير فيها من وقت لآخر واختيار الأنسب منها حسب الموقف وطبيعة التابعين.

الكلمات المفتاحية: قيادة؛ نمط قيادي؛ مداخل نظرية للنمط القيادي؛ نماذج مفسرة للنمط القيادي.

*المؤلف المرسل.

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الاجتماعية مقومات أساسية في المجتمع إذ تساهم بشكل كبير في بنائه وتطوره، فتطور المجتمع وازدهاره يتوقف على تطور مؤسساته وازدهارها بما تساهم به من دفع عجلة التنمية فيه، وهذا يعتمد بشكل أساسي على القيادات الإدارية فيها التي تلعب الدور المحوري في نجاح المؤسسات أو فشلها، وذلك حسب النمط المتبع منها، فما هي الأنماط القيادية في الإدارة؟

هدف البحث:

- تحديد ماهية القيادة.
- تحديد مفهوم النمط القيادي.
- تحديد أنماط القيادة الإدارية.
- عرض النظريات والنماذج النظرية المفسرة للنمط القيادي.

أولاً: ماهية القيادة

1- تعريف القيادة:

هناك تعاريف على أساس اتجاهات:

الاتجاه الأول: تعريف القيادة على أساس السلطة الرسمية

يذهب الفقه التقليدي في الإدارة إلى الربط بينها وبين السلطة الرسمية المستمدة من القوانين واللوائح داخل التنظيم.

وعلى ذلك يقصد بها تلك الامتيازات القانونية التي أسندت القواعد القانونية أمر مباشرتها إلى الرؤساء الإداريين، كل بحسب موقعه في سلم التدرج الإداري داخل الوحدة الإدارية، ويكون القائد الإداري هو الموظف الذي يتمتع بسلطة إصدار أوامر ونواه إلى مجموعة من التابعين الذين يتعين عليهم التقيد بها، وإلا تعرضوا للمسائلة وتوقيع الجزاءات المناسبة عليهم.

الاتجاه الثاني: تعريف القيادة على أساس السلطة المقبولة:

نواة هذا التعريف هو أن السلطة الحقيقية لا تفرض على الجماعة وإنما تتقبلها هذه الأخيرة بمحض إرادتها، لأن الاعتماد على السلطة الرسمية وحدها لا يؤدي للنجاح في تحقيق الأهداف دائما، فجماعة التابعين تستجيب للتأثير والتحفيز المعنوي القائم على التقارب والمشاركة في الرأي والقرار، وعلى ذلك فالقيادة تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون ما تمارسه من نفوذ عن رضا واختيار لا عن قهر وخوف من العقاب. (عثمان، 2007، الصفحات 382-384)

الاتجاه الثالث: تعريف القيادة على أساس موضوعي

خلافًا للاتجاهين السابقين اللذان ركزا في التعريف على مصدر السلطة وهل هو الخيار والرضا أم القوة و القهر، يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى تعريفها بأنها عملية اتخاذ قرارات. هذا الاتجاه مع أنه يحدد وظيفة القائد إلا أنه لا يتسم بالشمول، مع اختلاف أنصاره في بيان ماهية هذه الوظيفة بين قائل بأنها توجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين، وقائل بأنها اتصالات و قرارات كما أنه يهمل تماما وسيلة القيادة.

الاتجاه الرابع: تعريف القيادة على أساس معيار مختلط

يرى أصحاب هذا الاتجاه من فقهاء الإدارة العامة إلى أنه لا بد من الجمع بين المعايير السابقة، فالقيادة الإدارية تسعى إلى تحقيق أهداف معينة ووسيلتها في ذلك تحفيز العاملين عن طريق السلطة الرسمية أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال التأثير و الاستمالة، واستعمال كلتا الوسيلتين على ان تبدأ أولا باستخدام وسيلة التأثير والاستمالة وإذا لم تنجح تضطر إلى استعمال السلطة الرسمية.

ويؤيد أنور رسلان ذلك حيث يعرف القيادة على أساس الجمع بين الوسيلة والغاية، بأنها القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

هذا التعريف مع أنه شمل الأسس السابقة إلا أنه جعل التعريف بذكر بعض وظائف القائد.

وعلى ذلك يعرف خميس السيد إسماعيل القيادة الإدارية بأنها النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الآخرين، لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند اقتضاء الضرورة. (عثمان، 2007، صفحة 389)

عملية التأثير التي يقوم بها المدير لحثّ مرؤوسيه على المساهمة الفعالة في أداء المهام، لتحقيق أهداف المؤسسة. (اللطيف، 2000، صفحة 13)

التعريفان الأخيران يعتبران الأشمل بالنسبة لسابقهم، لكن كل التعاريف السابقة وضحت القيادة الإدارية الرسمية، ويمكن تعريف القيادة بصفة عامة سواء في تنظيم رسمي أو غير رسمي بأنها:

عملية التأثير التي يقوم بها القائد لحثّ تابعيه على تحقيق أهداف الجماعة.

2- الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم الأخرى:

2-1- القيادة والرئاسة:

يمكن إبراز نقاط الاختلاف فيما يلي:

- الرئيس مفروض على العاملين بالمنظمة بقوة القانون، طبقا لقواعد التنظيم الرسمي في القوانين واللوائح، في حين القائد يحظى بقبول أعضاء التنظيم حتى ولو لم يكن مفروضا عليهم كرئيس قانونا.

- الرئيس يستمد سلطته وتأثيره ونفوذه من القواعد القانونية المنظمة لمركزه القانوني فهو صاحب السلطة وفقا لأحكام القانون بغض النظر عن مستواه الوظيفي، على العكس من ذلك القائد يستمد سلطته من قوته الذاتية، أي من السمات والخصائص والمهارات الإدارية التي تميزه في التنسيق بين أنشطة الأفراد، وإزالة التناقضات بينهم وتفهم أعمالهم حتى يمكن للجميع العمل كفريق واحد متعاون.

- الرئيس في علاقاته مع رؤوسيه يعتمد على امتيازاته القانونية، بحكم موقعه الوظيفي بإعطاء الأوامر وتوقيع الجزاء، بينما القائد يعتمد على عنصرى التأثير و الاستمالة سعياً وراء قبولهم تنفيذ ما يصدر لهم من تعليمات عن رضا واختيار، ولا يلجأ إلى الاكراه إلا للضرورة القصوى.

- الرئيس يختار الهدف طبقاً لمصلحه ولا تحدد الجماعة ذلك، في حين القائد ليس هو من يحدد الهدف وحده بل مع جماعته.

- تحول الرئيس إلى قائد أمر محتمل، فإذا تمكن من التأثير على رؤوسيه واقناعهم بتنفيذ اوامره دون إكراه أو باستعمال امتيازاته القانونية يعتبر بذلك قائداً، كما أنّ القائد إذا ما ضعفت شخصيته في مواجهة أعضاء التنظيم وتكرر لجوؤه إلى ما يخوله له القانون من سلطات لإجبارهم على تنفيذ عملياته و أوامره فإنه يفقد صفته كقائد ليتحول إلى رئيس. (المعاينة، 2000، صفحة 218)

2-2- القيادة و الإدارة: إن دور كل من القيادة و الإدارة هام جدا بالنسبة

للمنظمات ولكنهما يختلفان في الرؤية والممارسة ومتربطان في مجالات أخرى.

- الاختلاف الأول يتمثل في الرؤية، القيادة هي صاحبة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ومن خلالها يتم وضع الخطط الابداعية لتحقيق الأهداف بالمقابل تعتبر الإدارة مسؤولة عن تطبيق الاستراتيجيات والخطط.

- الاختلاف الثاني يتمثل في الدور، فالقيادة تركز على توجيه الأفراد والجموعات والتأثير عليهم من خلال قوة ذاتية دون استخدام القوة و الاكراه، أما الإدارة فتركز على مستوى الأداء والتأكد من اتجاهاتها معتمدة على السلطة الرسمية للتأثير على الآخرين.

- الاختلاف الثالث يتمثل بنظرة الموارد البشرية إلى القيادة كونها تجسد قيمهم و أهدافهم فالعلاقة بينهم علاقة تفاعل مستمرة، بينما الأفراد العاملون ينظرون للإدارة نظرة المرؤوسين إلى الرئيس تربطهم علاقات رسمية حسب موقعهم في الهيكل التنظيمي.

- الاختلاف الرابع باعتبار الإدارة عملية وظيفية وليست هيكل تنظيمي، يتمثل في كون القيادة أحد وظائفها الأساسية، فالإدارة تتضمن العديد من الوظائف كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة... (الدعليج، 2008، صفحة 86)

2-3- القيادة والزعامة: للزعامة صفات تختلف عن القائد

- له سمات وراثية يرثها من الآباء والأجداد، أما القائد فصفاته تتبلور في حياته.
 - الزعيم يظهر منذ صغره بسبب وراثته للزعامة بينما القائد يظهر في مراحل نضجه.
 - الزعامة متأصلة في عائلة الزعيم بينما القائد يظهر لوحده بغض النظر عن عائلته.
- (الحسن، 2005، الصفحات 246-249)

3- المهارات القيادية:

3-1- المهارات الذاتية والشخصية: وهي الصفات و القدرات المتصلة بشخصية القائد مثل السمات الجسدية و القدرات العقلية كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء، وملكة الابتكار وضبط النفس. (عمارة، 2000، صفحة 187)

3-2- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف.

3-3- المهارات السلوكية أو الانسانية: وهي قدرة القائد على التعامل مع الناس بصفة عامة وتابعيه بصفة خاصة. (خليل، 2009، صفحة 74)

3-4- المهارات السياسية والإدارية: الأولى تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقود ومهاراته في تبصر المصالح والأهداف العامة، وما يتطلبه من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسة النظام القائم من ناحية أخرى، بينما الثانية فيقصد بها قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات العاملين. (حرحوش، 2002، صفحة 34)

4- وظائف القائد:

- التخطيط وخلق الثقة في الجماعة. (شادي، 2004، صفحة 196)
 - التحضير، اتخاذ القرار، التنظيم، المسؤول عن سياسة المجموعة. (الفتحي، 2008، صفحة 15)
 - الأكفأ في الجماعة، ممثل المجموعة في علاقاتها الخارجية.
 - قائد العاقات الداخلية. (أديوان، 2001، صفحة 111)
 - موزع الجزاء والعقاب.
 - الحكم والوسيط في تسوية الصراعات.
 - قدوة وممثل للجماعة.
 - معلم الأفكار والعقائد. (الدائم، 1961، الصفحات 6-11)
 - الأب الروحي للجماعة.
 - تجسيد أهداف المؤسسة و الأفراد معا والدفاع عن الجماعة. (هال، 2001، صفحة 313)
- 5- طرق اختيار القادة:** تختلف طرق اختيار القائد باختلاف الأنظمة الادارية والظروف السائدة في كل تنظيم
- 5-1- الاختيار غير المشروط:** وهو أن السلطة المختصة باختيار القادة لا تراعي معايير معينة وضوابط محددة عند اختيارهم، ولذلك يسميه البعض بالحرية المطلقة أو الاختيار السياسي.
- 5-2- الاختيار على أساس المركز الاجتماعي:** وهنا يختار القادة من الأسر صاحبة المركز الاجتماعي المرموق، وهذا الأسلوب هو المتبع في الإدارات القديمة عموماً. (عثمان، 2007، الصفحات 397-399)
- 5-3- الاختيار على أساس الجدارة والكفاءة:** يعتبر هذا أسلوباً حديثاً في اختيار القائد وهذا المعيار يتميز بالعدالة والمساواة، ويتم اختيارهم أيضاً عن طريق المسابقات.

5-4- الاختيار على أساس الإعداد في المعاهد والمدارس: وهذا أيضا أسلوب حديث حيث يتم تكوين القادة وصناعتهم في معاهد متخصصة، حتى يتقنوا الأساليب القيادية. (الحلو، 2007، الصفحات 344-346)

6- مصادر قوة القيادة وتأثيرها: حدد يوكل أحد عشر وسيلة تشكل مصدرا لقوة التأثير وهي:

- المطلب المشروع: وهي حق طلب القائد من المؤسسة الاذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته مستندا في ذلك إلى السلطة الرسمية، أو السلطة الاجتماعية أو سلطة التفويض من الجماعة.
- قوة (إذعان) المنفعة: وهي ما يقوم به القائد من استخدام لوسائل الترغيب.
- قوة (إذعان) القهر: باستخدام وسائل القوة.
- الاستمالة القائمة على الرشد و الاقتناع.
- قوة التأثير القائمة على الخبرة.
- الالهام وإلهاب الحماس.
- تطويع القائد للمعلومات.
- تطويع ظروف البيئة. (أحمد، 2008، الصفحات 397-399)
- الاعجاب والانتقاء الشخصي.
- المشاركة في القرار. (عباس، 2007، صفحة 160)

7- أهمية القيادة: تلعب القيادة دورا هاما في تحديد أهداف الجماعة، وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها، كما تضع خطط النشاط المختلف للجماعة التي تقبل أو ترفض ذلك، لذلك يعمل القائد على إشباع حاجاتهم ففي بعض المواقف تحتاج الجماعة إلى قائد يشعرها بالحب والدفء، وفي مواقف أخرى كخطر داهم إلى قائد حازم وحاسم وهكذا.

يضيف حريم في أهمية القيادة باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها أهما تستجيب لهذه التغيرات من حولها.

أيضا احتياج الموارد البشرية في المنظمة إلى قيادة تجمعهم وتنسق بينهم لاختلاف دوافعهم وميولاتهم واهتماماتهم واتجاهاتهم. (عيسوي، 1997، صفحة 375)

ثانيا: مفهوم النمط القيادي

1- تعريف النمط:

1-1- لغة: تعني ضربا من الضروب ونوع من الأنواع و يقال: ليس هذا من ذلك النمط أي من ذلك الضرب أو النوع، و روي عن علي كرم الله عز وجل وجهه أنه قال: خير هذه الأمة النمط الأوسط يلحق بهم التالي ويرجع إليهم الغالي، وقال أبو عبيدة: النمط هو الطريق ويقال إنزم هذا النمط أي هذا الطريق.

ويجمع أنماط والنسب إليه أنماطي، ونمطي وجاء في الأحاديث قال أبو بكر رضي الله عنه إنزم هذا النمط أي إنزم هذا المذهب. (منظور، 2000، صفحة 968)

ويعرف وهبة و المهندس أنه الشكل الدال وهو المثال أو النموذج الشكلي الذي يمثل في الذهن. (المهندس، معجم المصطلحات العربية في اللغة والأدب، 1979، صفحة 230)

أما الحنفي فيرى أنه الطريق والصنف والنموذج، والقول على نمط واحد أي على طريقة واحدة، ومن نمط واحد أي من نوع واحد، والأنماط الأفلاطونية هي النماذج التي جاءت الموجودات على مثالها، والأنماط الثقافية هي العادات والتقاليد الخاصة لكل جماعة، كأنماط الأكل والتفكير والحزن ولكل نمط سماته وصفاته التي يتصف بها. (الرحمن، 2000، صفحة 399)

1-2- إصطلاحا: النمط هو نسق منظم ينطوي على أعمال الفرد وأفكاره ونزعاته واتجاهاته بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات وتحليلات تنبئية تتعلق بسلوك الفرد، فهو نشاط منظم يترك آثارا مباشرة على سلوكيات الأفراد الآخرين. (أسعد، 1977، صفحة 320)

وهو أيضا سلوك الفرد كما يراه الآخريين ممن يتفاعل معهم وليس كما يراه صاحبه.
(رياض، 2004، صفحة 28)

يمكن القول بأنه منهج متسق ومنظم تنتظم داخله جملة من السمات المترابطة التي تميزه عن غيره، وينطوي على جملة من الأفكار والنزعات والاتجاهات التي تحدد سلوك الانسان.

2- تعريف النمط القيادي: نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر.
(السلمي، 2004، صفحة 13)

ويرى الهواري أنه السلوك المتكرر من قبل الشخص، ويستمر هذا النمط فترة زمنية تطول أو تقصر تبعا لخبرة القائد، ويحدد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك القائد. (سيد، الإدارة الأصول و الأسس العلمية، 1976، صفحة 47)

أما أبو الخير فيعرف بأنه العمل الذي يقوم به القائد والمتمثل في تهيئة ظروف البيئة المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل. (حمدي، 1989، صفحة 153)

كما يرى رسمي أنه سلوك القائد في تناول جوانب معينة في أداء دوره، والمتمثلة في وضع معايير تحديد المسؤولية، و الحفاظ على العلاقات مع الأفراد حيث يرتبط كل من نجاح وفعالية النمط بتحقيق استراتيجي والسعي نحو النجاح وتجنب الفشل. (حسن، 2004، صفحة 43)

وهو أيضا الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق اهداف المؤسسة. (ستراك، 2004، صفحة 28)

يمكن تعريفه بأنه منهج متسق ومنظم تنتظم داخله جملة من السمات المترابطة التي تميزه عن غيره، وينطوي على جملة من الأفكار والنزعات والاتجاهات التي تحدد سلوك القائد.

3- محددات النمط القيادي:

3-1- خصال القائد: السمات الشخصية، نسق القيم، الخبرة الفنية، الدافعية

للإنجاز، مفهوم القائد عن ذاته، تصورات القائد حول خصال مرؤوسيه.

3-2- خصال المرؤوسين: توقعات الأتباع مستوى نضج الأتباع، سلوك الأتباع مع القائد وتعاملهم معه، مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها.

3-3- خصائص المهمة: غموض أو وضوح المهم، قابلية المهمة للتقسيم، الاستقلالية، وهنا كلما زادت استقلالية المرؤوس كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه، خصائص النسق التنظيمي، خصائص البيئة المحيطة بالمنظمة. (بكوش، 2010، الصفحات 65-72)

4- مراحل تطور النمط القيادي: حدد كنعان ثلاث مراحل لتطور النمط القيادي وهي كالتالي:

4-1- النمط القيادي الشديد: وهو النمط الأول الذي تبناه القادة الإداريون وكان نتيجة الظروف التي كانت في العصور القديمة والوسطى وبداية العصر الحديث، حيث كان انتشار كبير لظاهرة السيد والمسود، وكان هذا النمط من أهم نماذج النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة.

4-2- النمط القيادي اللين: ظهر بعد ظهور سلبيات النمط السابق ونشأ بعد ذلك المدرسة السلوكية ونظرياتها وتوجه القادة إلى هذا النمط واعتباره الانسب.

4-3- النمط القيادي المعتدل: من خلال ما أخذ على النمطين السابقين ظهر نمط ثالث يحاول التوفيق بينهما، بين الشدة واللين. (نواف، 2007، صفحة 135)

5- المداخل النظرية لدراسة النمط القيادي: يوجد العديد من النظريات التي تناولت النمط القيادي منها:

5-1- نظرية السمات: توجهت كافة الدراسات في هذه النظرية إلى أن هناك ارتباطا بين القيادة و خصائص القائد، ويمكن إيجاد هذه السمات في مجموعات متجانسة على النحو التالي:

- السمات الجسمانية: الصحة، الطول والوزن، القوة و قوة الاحتمال، الحيوية.

- السمات الفكرية والعقلية: الذكاء، الفهم، تطبيق المعرفة، تقييم الأمور، الثقافة العالية، سرعة الإدراك، القدرة على الاتصال، الابتكار، التفكير الخلاق.
 - السمات السيكولوجية: الثبات وقوة الشخصية، قوة الإرادة، القدرة على الاقناع، حسن التصرف، القدرة والاستعداد للتعاون، القدرة على رفع الروح المعنوية.
 - السمات الاجتماعية: مراعاة مشاعر الجماعة، القدرة على حفظ تماسك الجماعة، الاحساس القوي بحاجات و رغبات الجماعة. (العجمي، 2008، صفحة 201)
- 5-2- نظرية الرجل العظيم:** منطلقها فرضية أن القائد الإداري شخص ذو مواهب متميزة تجعله يستطيع قيادة المنظمة وإحداث ما يراه بشأنها من تغيرات تكون مستعدة لتقبلها.
- فنظرية الرجل العظيم تحصر الصفات المطلوبة في القائد الإداري في بعض السمات البارزة كقوة التأثير في أعضاء المنظمة، فهو يولد موهوبا في القيادة.
- و لقيت هذه النظرية تأييدا من بعض الباحثين وأشهرهم الأستاذ جالتون Galton الذي أورد العديد من البيانات والإحصائيات التي تثبت صحتها.
- 5-3- نظرية التابعين:** ترى هذه النظرية أن القائد الإداري هو الشخص الذي يتميز بالقدرة على التعرف على حاجات مرؤوسيه ومطالبهم وتركيز جهده لتلبيتها. فالتابعون وفقا لهذا الاتجاه في حاجة إلى إشباع مطالبهم الأساسية ولذلك أنهم يتبعون القائد الذي يحقق لهم مثل هذه المطالب.
 - وبعبارة أخرى إن الجماعة لا تختار لقيادتها إلا الشخص القادر على الاتصال بهم وتفهم رغباتهم وتحقيق الجانب الأكبر منها. (المعاينة، 2000، صفحة 223)
- 5-4- النظرية الموقفية:** نقطة البدء في هذه النظرية أن شخصا ما يصلح لشغل منصب قيادي في موقف معين قد لا يصلح لشغل ذات المنصب في مواقف أخرى، وذلك لاختلاف السمات اللازمة للمواقف القيادية المختلفة، وعلى ذلك أن تحديد خصائص

القيادة يتم على أساس مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظيفة معينة في وقت معين. (بربر، 2008، صفحة 283)

5-5- النظرية التفاعلية: يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن صفات القائد الإداري تنبثق من التكامل بين عدة عوامل صفات القائد الشخصية، الأتباع، المنظمة، المواقف، وتوصف القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بأنها عملية تفاعل اجتماعي، وتفصيل ذلك أن القائد عضو في الجماعة يشاركها مشاكلها وأهدافها آمالها ومعاييرها ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحصل على تعاونهم ويزيد من مستوى التغيير.

ويتوقف انتخابه للقيادة على إدراك الأعضاء له كأصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي التي تتغير من موقف لآخر ومن عمل لآخر، فالقيادة تتوقف على الشخصية وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينهما. (وحيد، 2001، صفحة 197)

5-6- النظرية الوظيفية: القيادة من خلال هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، فالقيادة وظيفة تنظيمية ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن كيف توزع الوظائف القيادية في الجماعة؟ فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، وقد يكون ضيقا جدا لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد.

5-7- النظرية السلوكية: يقول أنصار هذه النظرية أن النمط القيادي مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يمارسها القائد اتجاه الموارد البشرية والتي تميزه عن بقية الأنماط القيادية.

منطلق هذه النظرية في تفسير القيادة من أهمية التدريب في تكوين قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو الهدف، و تعتبر أبحاث جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية قي الأربعينيات بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهر القيادة، إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط سلوك القائد، يتمثل

الأول في تحديد أدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف، والثاني بالاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعية العلاقات السائدة. (القرپوئي، مبادئ الإدارة، 2004، صفحة 289)

إنطلاقاً من النظريات السابقة يمكن القول بأن كلا منها ركز على جانب معين دون آخر و إجمالاً لجوانبها يعتبر القائد له صفات وراثية أو مكتسبة أو معا، تمكنه من القدرة على التأثير على الآخرين بتوجيههم نحو هدف معين، وتختلف هذه القدرة من موقف لآخر وهي بذلك عملية وظيفية سلوكية.

5-8-الاتجاهات الحديثة للنمط القيادي:

5-8-1- القيادة الاجرائية (التبادلية):

هذا النمط من القيادة يعرف على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع الاتحاد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية.

وتعتمد على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز على التبادل بينه وبين المرؤوسين، وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات، ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين. (الفاضل، 2006، صفحة 101)

5-8-2- القيادة التحويلية:

يعتبر بيرنس Burns مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الاجرائي في العام 1978، ومن ثمّ قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985، وقد صنّف بيرنس القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل.

وفي هذه العلاقة فإن القائد سيشتجع مرؤوسيه على الاتساق والاتحاد مع المنظمة، بإعطاء مكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين والقائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة. (عوض، 2008، صفحة 220)

5-8-3- القيادة المتسامية (المتعالية): هي القيادة التي تكون فيها علاقة التبادل

مبنية على المساهمة في هذه القيادة، حيث يشجع القائد الاتساق والاتحاد مع المنظمة بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مناشدا لدافعيتهم الحقيقية ومطورا لدافعيتهم المتسامية.

5-8-4- قيادة الارادة والقدرة على مواجهة الصعاب: إن عجز الأفراد ومحدودية

وصولهم إلى قدراتهم الكامنة في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسات تجعل الحاجة ماسة إلى نماذج قيادية، تعتمد اعتمادا كبيرا على طبيعة القائد ودافعيته للعمل، وقد اقترح باست Bast الأنماط القيادية التسعة التالية التي اعتبرها مناسبة لمواجهة الصعاب:

- **النمط المثالي:** يكون القائد مراقبا لنفسه و قد يكون قائدا عظيما حكيما.
- **النمط الناصح أو المرشد:** وهو أكثر الأساليب القيادية التابعة من الشخص أو الذات، فالناصحون الجيدون هم قادة يهتمون بغيرهم بدون شروط، يستهدفون رضاهم، ويشجعون الآخرين.
- **نمط النجم أو اللامع:** هذا النوع من القادة أحيانا يتسمون بوهم العظمة وهم مخاطررون ومغامرون.
- **النمط المبتكر:** يعتبر هذا النمط ضروري جدا للمنظمة لأن هذا النوع قادر على رؤية الأشياء بمنظور جديد.
- **الصانع أو المركب:** هؤلاء القادة لديهم القدرة على استيعاب الصورة الكاملة ويدمجون مكوناتهم بطرق إبداعية.
- **نمط الشريك:** هذا النوع يتبنى بشكل عالي الإدارة بروح الفريق.
- **نمط المحامي:** وهم الذين يهتمون بتطوير أنفسهم وهم قادرون على تحمل مسؤولياتهم.
- **النمط المستقبلي:** وهذا النمط الأكثر سحرا وفتنة، ويسهل الاتصال معهم وهم متفائلون.

- النمط الدبلوماسي اللبق: يتصف بالهدوء والتطور الجيد. (عياصرة ع.، 2006، الصفحات 81-83)

ثالثا: النماذج المفسرة للنمط القيادي

1- نموذج الأنماط المتاحة أو الخط المتصل: قدم تنبام وسميث نموذجا يحتوي على سبعة أنماط سلوكية للقائد على محور استخدام السلطة والشكل 1 يوضح ذلك. الشكل 01: يوضح نموذج الأنماط المتاحة أو الخط المتصل

القيادة المتمركزة على القائد			القيادة المتمركزة على المرؤوسين			
يتخذ القائد القرار ويعلنه على الأذراء	يبيع القائد القرار	يعرض القائد الأفكار و يرحب بالأسئلة	يعرض القائد قرارا أوليا قابلا للتغيير	يعرض المشكلة ويتقبل الاقتراحات ويتخذ القرار	يرسم القائد الحدود ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار	يطلب القائد من الجماعة العمل ضمن الحدود التي يرسمها
01	02	03	04	05	06	07

المصدر: عياصرة ع.، 2006، صفحة 56

النموذج يوضح أنماط القيادة على أساس إعطاء المدير فرصة للتابعين في المشاركة في القرار، بداية من القيادة المتمركزة على القائد إلى المتمركزة على المرؤوسين في شكل خط متصل، فهو قصر القيادة فقط في اتخاذ القرار.

2- نموذج ليكوت لنظم القيادة: وقد طوّر هذا النموذج رنسيس ليكارت خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث العلمية في جامعة ميتشيغان الأمريكية، التي ركزت على العلاقات الانسانية في الإدارة و بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد وأعضاء المجموعة، وأثر هذا التفاعل على دافعية العامل وزيادة الانتاج، وقد توصل ليكارت إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية وهي:

النظام 01: النمط التسلطي الاستغلالي.

النظام 02: النمط التسلطي الحيزي.

النظام 03: النمط الاستشاري.

النظام 04: نمط المشاركة الجماعية. (عياصرة ع.، 2006، صفحة 56)

النموذج أصاب إلى حد كبير إذ أن القيادة جوهرها عملية التأثير من القائد على تابعيه لحثهم للقيام بأعمال معينة موجهة لهدف معين، وبالتالي فهي تركز أساسا على هذا التفاعل بين فعل القائد (التأثير) ورد فعل التابعين (طريقة وحجم الاستجابة لذلك) متمثلا في دافعيتهم للعمل وزيادة الانتاج، مستخلصا ليكارت من هذا الأربعة أنماط المذكورة أعلاه، لكن في الواقع يمكن استخلاص عدد أكثر من ذلك كما توضيحه.

3- نموذج فيدلر: بناء على العديد من الدراسات والبحوث التي قام بها فريق بحث

تابع لجامعة الينوي الأمريكية بقيادة فيدلر توصلوا إلى ما أسموه النموذج الموقفى لفعالية القيادة.

وانتهجت هذه الدراسات منهجا جديدا يعتمد على طبيعة الموقف ويشير هذا النموذج إلى أن فعالية القيادة تعتمد على تفاعل عنصرين هامين هما: نمط القائد وخصائص القائد (اسماعيل، 2005، صفحة 285)

هذه النظرية اعتمدت في نموذجها على طبيعة الموقف المتمثل في نمط القائد وخصائص القائد مشيرة أن فعالية القيادة تركز على تفاعلهما.

النموذج أشار إلى فكرة مهمة جدا لفعالية القيادة وهي أنها موقفية كما وجه الأنظار إلى أهمية نمط القائد وخصائصه لذلك، لكنه حدد ذلك في عنصرين فقط و متعلقين بالقائد متجاهلا تماما التابعين وتأثيرهم في تلك الفعالية، و الموقف في عملية القيادة يعتمد على العديد من المتغيرات وليس محصورا في هذين العنصرين.

4- نموذج فروم ويتون: يوجد اتفاق كبير بين الباحثين على أن عملية صنع القرار

تعتبر عنصرا هاما في وظيفة أي مدير وبذلك هي العامل الحاسم في فعالية القيادة، وانطلاقا من هذا قام فروم ويتون ببناء نموذج يركز بدرجة كبيرة على عملية صنع القرار كجزء من دور المدير.

وتعتبر هذه النظرية التي ظهرت في كتابهما عام 1973 نظرية معيارية حيث أنها تقوم على وصف ما ينبغي أن يقوم القائد به، فهي تقدم أنماطاً معيارية للتصرفات القيادية وذلك على افتراض أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد مناسباً لكل الحالات، بل يجب على المدير أن يكون مرناً في تعامله مع المرؤوسين وبما يتناسب مع طبيعة الموقف و تقوم النظرية على ثلاثة عناصر جوهرية هي:

- فعالية القرار.

- الأنماط البديلة للقرار.

- إختيار النمط المناسب من القرار.

النظرية ساهمت بأفكار إيجابية جداً بأن وسعت الأفق في النظر لعملية القيادة حيث أنها لا تنحصر في أسلوب واحد فقط يناسب كل المواقف، بل يجب المرونة في التعامل مع التابعين بما يتوافق مع الحالة وإختيار النمط الأنسب لها، لكنها ضيقت مجالها بأن حصرت القيادة في عملية اتخاذ القرار، مع اعتبار أن اتخاذ القرار من أهم عناصر القيادة لا يمكن الإقتصار عليه.

5- نموذج المسار: (الهدف من القيادة) تمّ تطوير هذا النموذج كل من مارتن إيفانز و روبرت هاوس والذي كتب كل منهم مقالات و أبحاث منفصلة عن هذا الموضوع، وترجع تسمية هذه النظرية بهذا الاسم إلى المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، فهذا المفهوم يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات مرؤوسيه المتعلقة بأهدافهم من العمل و أهدافهم الشخصية و أيضاً المسار الموصل.

ركز النموذج على نقطة واحدة في القيادة وهي كيفية توجيه القائد لتابعيه في المسار الذي يحقق أهداف العمل مع أهدافهم الخاصة بالتأثير على مدركاتهم، وهو أسلوب ذكي ورشيد لأن الإقتناع أساس الانقياد.

6- نموذج وليام ريدن ثلاثي الأبعاد:

يشير هذا النموذج إلى وجود أنماط قيادية هي الأنماط الكامنة و الأنماط الأكثر فعالية و الأنماط الأقل فعالية، حيث أنماط القيادة الكامنة لدى كل مدير تشمل القائد المتكامل والقائد المتفاني والقائد المرتبط والقائد المنفصل.

وهذه الأنماط توجد لدى جميع الأفراد وهي ليست فعالة أو غير فعالة في حد ذاتها وإنما تتحول إلى أنماط فعالة عندما تستخدم في مواقف ملائمة كما تتحول إلى أنماط غير فعالة عندما تستخدم في مواقف غير ملائمة. (عياصرة ع،، 2006، الصفحات 68-72)

هذا النموذج حدّد الأنماط القيادية في أربعة أنماط فقط حسب ثلاثة أبعاد و ربط فعاليتها باستخدامها في المواقف، فإذا استخدمت في الموقف المناسب أصبحت فعّالة وإذا استخدمت في موقف غير مناسب صارت غير فعّالة، فهي كامنة والموقف يحدد فعاليتها.

7- نموذج دورة الحياة: لهرسي وبلانكارد، يعتمد هذا النموذج في فعالية القيادة على دراسات جامعة ولاية أوهايو وشبكة الأنماط القيادية لبلاك وموتون، ويقوم على أن مستوى النضوج للتابعين هو الذي يحدد النمط القيادي الملائم، فالقادة الناجحون هم الذين يكيّفون سلوكهم لمواجهة متطلبات المرؤوسين.

فالمدير يجب أن يغيّر سلوكه تبعاً لمستوى نضوج العاملين في الوظيفة، وبالتالي يستعمل المدير مزيجاً من التركيز على العمل وعلى العلاقات بما يتلائم مع مستوى نضوج العاملين. وطبقاً لهذا النموذج يوجد نمطين أساسيين للقيادة هما:

- النمط المركز على العمل.
 - النمط المركز على العلاقات.
- تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما:
- أنماط القيادة.
 - العوامل الموقفية.

أنماط القيادة: توجد أربعة أنماط للقيادة

- القيادة الموجهة.
 - القيادة المؤيدة للمساعدین.
 - المشاركة.
 - القيادة المهمة بالانجاز.
 - العوامل الموقفية: يوجد نوعان
 - الخصائص الشخصية للمرؤوسین.
 - القدرة وموضع الرقابة والحاجات والدوافع.
 - خصائص بيئة العمل.
- ويتوقف اتباع القائد لأي من النمطين السابقین على مستوى النضوج لدى المرؤوسین، والنضوج له بعدین هما:
- القدرة: وتقاس بالخبرة والمعرفة بالعمل.
 - الرغبة: تقاس بمدى تقبل الفرد لتحمل المسؤولية.
- ويؤكد هيرسي وبلانكارد على وجود أربعة أنماط قيادية على أساس مستوى نضوج التابعین كما يلي:
- النمط الاحباري.
 - النمط الاستشاري.
 - النمط المشارك.
 - النمط التفويضي.
- وبميزان أربعة مستويات لنضوج المرؤوسین كالتالي:
- المستوى 1: قدرة منخفضة-رغبة منخفضة M1.
- المستوى 2: قدرة منخفضة-رغبة قوية M2.

المستوى3: قدرة عالية-رغبة منخفضة M3.

المستوى4: قدرة عالية-رغبة قوية M4.

يعتبر النموذج أكثر توسعا وشمولا من النماذج السابقة حيث حدد نمطين للقيادة يقومان على عنصرين رئيسيين هما الأنماط القيادية و العوامل الموقفية، و ربط النمط بمستوى النضوج للتابعين وفصل في هذه المستويات اعتمادا على بعدين رئيسيين (القدرة والرغبة)، كما عدّد الأنماط القيادية التي تكون على هذا الأساس، فالنموذج أشار إلى مختلف الجوانب والمتغيرات المتعلقة بالقيادة والمساهمة في فعاليتها.

خاتمة:

لا يختلف اثنان في كون القيادة الادارية أهم شيء في المنظمة لاعتبارها المحرك الأساسي الذي يدير مختلف العمليات الأخرى، وهي التأثير على الجماعة بتوجيههم نحو هدف معين، وتعدد إلى الكثير من الأنماط ذكرها الباحثون في دراسات كثيرة، بداية من النمط المتشدد القديم إلى الأنماط الحديثة المتعددة حسب المواقف وشخصية القائد وطبيعة التابعين، حيث لا يوجد نمط واحد لكل شخص أو يجب التقيد بنمط معين للقيادة المثلى، بل يختلف النمط القيادي من حالة لأخرى ومن موقف لآخر حسب الظروف المحيطة في المؤسسة وهنا تكمن الأهمية، فالقائد النبیه يغير النمط من حين لآخر بما يتوافق مع طبيعة التابعين والموقف.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

- (1) الفقي، إبراهيم. (2008). سحر القيادة. المنصورة: دار اليقين.
- (2) الدعليج، إبراهيم بن عبد العزيز. (2008). الإدارة العامة والإدارة التربوية. الاردن: الرواد للنشر والتوزيع.
- (3) ابن منظور. (2000). لسان العرب. بيروت: دار الصادر.
- (4) حمدي، أبو الخير كمال. (1989). أصول علم الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- (5) الحسن، إحسان محمد. (2005). علم الاجتماع السياسي. الاردن: دار وائل للنشر.
- (6) وحيد، أحمد عبد اللطيف. (2001). علم النفس الاجتماعي. عمان: دار المسيرة.

- 7) الحنفي، عبد الرحمن. (2000). معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي. منشورات جامعية.
- 8) سيد، الهواري. (1976). الإدارة الأصول و الأسس العلمية. القاهرة: دار الجليل.
- 9) اسماعيل، بلال محمد. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة.
- 10) الجمالي، حافظ ، عبد الدائم، عبد الله. (1961). علم الاجتماع. دمشق: المطبعة التعاونية.
- 11) عثمان، حسين ، عثمان، محمد. (2007). أصول علم الإدارة العامة. الاسكندرية: منشورات الحلبي.
- 12) المعايطة، خليل عبد الرحمن. (2000). علم النفس الاجتماعي. دار الفكر للطباعة والنشر.
- 13) أسعد، رزق. (1977). موسوعة علم النفس. بيروت: المؤسسة العربية.
- 14) حسن، رسمي محمد. (2004). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الوفاء.
- 15) عبد اللطيف، رشاد أحمد. (2000). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية. الأزاريطة: المكتبة الجامعية.
- 16) هال، ريتشارد. (2001). المنظمات هيكلها عملياتها وخرجتها. السعودية: معهد الإدارة العامة.
- 17) ستراك، رياض. (2004). دراسات في الإدارة التربوية. الاردن: دار وائل.
- 18) زرنوقة، صلاح سالم ، شادي، عبد العزيز. (2004). تجدد القيادة والتنمية في الوطن العربي. القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية.
- 19) عوض، عامر. (2008). السلوك التنظيمي الاداري. دار أسامة.
- 20) عيسوي، عبد الرحمن. (1997). الاحصاء السيكولوجي التطبيقي. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية.
- 21) عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن. (2006). القيادة والدافعية في الدارة التربوية. الاردن: دار حامد.
- 22) السلمي، علي. (2004). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب.
- 23) عباس، علي. (2007). أساسيات في علم الإدارة. عمان: دار المسيرة.
- 24) عياصرة، علي ، الفاضل، محمد محمود. (2006). الاتصال الاداري واساليب القيادة في المؤسسات التربوية. عمان: دار حامد.
- 25) بربر، كامل. (2008). الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين. لبنان: دار المنهل اللبناني.

- 26) نواف، كنعان. (2007). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة.
- 27) الحلو، ماجد راغب. (2007). علم الإدارة العامة. الأزاريطة: الدار الجامعية الجديدة.
- 28) أديوان، محمد. (2001). المدخل إلى ديناميكية الجماعة التربوية. بيروت: إفريقيا الشرق.
- 29) عمارة، محمد جاب الله. (2000). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية. الاسكندرية: دار الطباعة الحرة.
- 30) العجمي، محمد حسنين. (2008). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة.
- 31) القريوتي، محمد قاسم. (2004). مبادئ الإدارة. عمان: دار وائل.
- 32) عياصرة، مغني محمود ، بني أحمد، مروان محمد. (2008). القيادة و الرقابة والاتصال الإداري . عمان: دار حامد.
- 33) خليل، منى عطية حزام. (2009). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية. الأزاريطة: دار أبو الخير.
- 34) السالم، مؤيد سعيد ، حرحوش، عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية. الاردن: عالم الكتب الحديث.
- 35) المهندس، وهبة. (1979). معجم المصطلحات العربية في اللغة والأدب. بيروت: مكتبة لبنان.

ثانيا: الرسائل العلمية

- بكوش، عبد اللطيف. (2010). النمط القيادي لدى مديري مؤسسة التعليم الثانوي وعلاقته بدينامية الجماعة التربوية. رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.