

١٣ - الدراسات والنظريات الحديثة في السلوك القيادي

ظهرت بعض الدراسات والنظريات الحديثة في محاولة لفهم أدق للسلوك القيادي ومن أهمها ما يلي:-

- ١- التفاعل بين نمط الإشراف وأسلوب إتخاذ القرار.
- ٢- نظرية القيادة الإلهامية.
- ٣- نظرية القيادة التحويلية.

أولاً: التفاعل بين نمط الإشراف وأسلوب إتخاذ القرار:

أثبتت بعض الدراسات السلوك القيادي أن هناك تفاعلاً بين بعدين أساسيين في سلوك القائد هما نمطه في الإشراف، وأسلوبه في إتخاذ القرار، فمن حيث نمطه في الإشراف فإن هذا النمط يتراوح ما بين قائد موجه يفرض رقابة لصيقة على مرؤوسين، وبين قائد سماحي يترك لمرؤوسيه حرية أداء العمل. أما من حيث أسلوب إتخاذ القرارات فإن هذا الأسلوب يتراوح ما بين قائد متسلط يتخذ قراره بمفرده دون استشارة مرؤوسيه، وبين قائد ديمقراطي يشرك مرؤوسيه بدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات.

والشكل التالي يوضح التفاعل بين بعدي نمط الإشراف وأسلوب
إتخاذ القرارات:-

نمط الإشراف

التفاعل بين نمط الإشراف ونمط إتخاذ القرار

	موجه	سماحي
متسلط	١ موجه متسلط	٢ سماحي متسلط
نمط إتخاذ القرار	٤ موجه ديمقراطي	٣ سماحي ديمقراطي
ديموقراطي		

وفيما يلي شرحا لما تتضمنه المربعات الأربعة:-

المربع رقم (١) (موجه/متسلط):

يعبر عن قائد متسلط يتخذ قراراته بمفرده دون استشارة
مروؤسيه، كما أنه يفرض رقابة لصيقة عليهم أثناء عملهم ويوجههم
باستمرار.

المربع رقم (٢) (ساحي/متسلط):

يعبر عن قائد متسلط يتخذ قراراته بمفرده ودون استشارة
مروؤسيه

المربع رقم (٣) (ساحي/ديمقراطي):

يعبر عن قائد يشرك مروؤسيه في إتخاذ القرارات، ويسمح بقدر كبير
من حرية التصرف في أداء العمل.

المربع رقم (٤) (موجه/ديمقراطي):

ويعبر عن قائد ديمقراطي يشرك مروؤسيه في إتخاذ القرارات
ويوجههم باستمرار أثناء أدائهم لعملهم ويراقبهم.

ويعتبر النمط رقم (٤) (القائد الديمقراطي/الموجه) أفضل أنماط
القيادة لأن القائد يشرك مروؤسيه في إتخاذ القرارات، وبذلك يحصل على
قبولهم لهم مما يسهل من تنفيذها، كما أنه موجه أي يراقب باستمرار،
ولا يترك الأمور تسير دون رقابة منه وسيطرته عليها.

ثانياً: القيادة الإلهامية والزعامية:

تشير القيادة الإلهامية Charismatic Leadership إلى وجود صفات
تمثل منحة من الله للقليل من الناس لصفات نادرة، يمكنها أن تخلق من

فرد معين قائد. ويتميز القائد الملهم بأنه أيضا زعيم، أي أنه قادر على بناء الحماس والولاء والأداء بشكل عالي لمروسيه أو أتباعه.

وهناك صفات تجعل من القائد ملهما، وأغلب هذه الصفات تمثل صفات شخصية وأهم هذه الصفات ما يلي:-

١- الثقة في النفس:

وهي تشير إلى اعتداد الفرد برأيه وقدراته الشخصية وأنه قادر على ما يقوم به خير قيام. وزيادة الثقة في النفس تناسب من القائد إلى المرؤوسين فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس.

٢- البصيرة والرؤية:

القائد الملهم يتميز بنفاذ البصيرة وأن رؤيته ثاقبة للمستقبل وللأمور من حوله. فهو يستخدم كافة مهاراته في تحليل المواقف من حوله للتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة ولكي يتعرف على نقاط القوة والضعف في مروسيه، كما أنه قادر على التعرف على احتياجات وقدرات كافة الأطراف المحيطين به. ويقوم بوضع كل هذه التحليلات في رؤية ثاقبة للمستقبل تعبر عن آمال كافة الأطراف المحيطين به. ويقوم بوضع كل هذه التحليلات في رؤية ثاقبة للمستقبل تعبر عن آمال كافة الأطراف المحيطة به.

٣- سلوك غير عادي:

يتميز القادة الملهمين بتصرفات غريبة، وحينما يرتبط ذلك بنجاح باهر يثير ذلك عجب وإعجاب المرؤوسين. فهؤلاء القادة لهم أحياناً هوايات غريبة أو أمزجة متطرفة أو انفعالات حادة تؤدي إلى جعل المرؤوسين يتمادون في الإعجاب والثقة بهؤلاء القادة.

٤- الرغبة في التغيير:

يتميز القادة الإلهاميين بأنهم محبين للتغيير، بل أن مرؤوسهم يرونهم كأداة للتغيير. ويساعد ذلك على اعتبار أن هذه التصرفات هي الخلاص والملاذ من الوضع الراهن الذي يكرهونه.

٥- الحساسية للموقف:

يتميز القادة الملهمين بأنهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجيدة الموقف من حولهم للتعرف على الفرص المتاحة فيه وللتعرف على أي تهديدات، وذلك إمعاناً في تحديد الرؤية القيادية السليمة.

ويوضح الشكل التالي خصائص النظرية الإلهامية والزعامية في

القيادة:

الآثار الزعامية للقائد	الصفات الإلهامية للقائد
<ul style="list-style-type: none"> • ولاء القائد. • حماس لأفكار القائد. • تفاني في العمل . 	<ul style="list-style-type: none"> • الثقة في النفس. • البصيرة والرؤيا. • سلوك غير عادي. • الرغبة في التغيير. • الحساسية للموقف.

ويوضح أيضا الشكل الآثار الزعامية للقائد الملهم. حيث تؤدي الصفات الخمس السابق الإشارة إليها إلى ولاء المرؤوسين لشخصية القائد و التصاق وإعجاب به. كما تؤدي إلى حماسهم الشديد له ولأفكاره مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تفانيهم في العمل وارتفاع مستوى أدائهم بشكل يحقق الرؤية التي وضعها القائد الملهم.

ثالثا: القيادة التحويلية Transformational Leader :

يتميز القائد التحويلي Transformational Leader بأنه قادر على تحويل منظمته إلى وضع أفضل، كما أن لديه نفس صفات القائد الملهم. وبالتالي فإن هذه النظرية هي خطوة تالية وأكثر تقدما عن نظرية القيادة الإلهامية السابق الإشارة إليها فبالإضافة إلى الصفات الخمس الإلهامية السابق الإشارة إليها، يتميز القائد التحويلي بصفات أخرى أهمها:-

١- قدرة عالية على تحديد المشاكل وعلى تحديد طرق حلها:

فهو يناقش بأسلوب سهل ومقنع وحاسم مشاكل العمل ويضعها بشكل سهل أمام رؤوسيه، ويقوم بتعريفها بوضوح، ثم يعرض طرق الحل التي تم التوصل إليها وكيفية مساهمتها في إزالة عقبات العمل ورفع الأداء في المنظمة.

٢- الحساسية لمشاعر الرؤوسين:

فهو قادر على الاستماع لهم، وتقديم الدعم والنصيحة والمشورة والرأي. ويتم ذلك بنظام راقى للاتصالات والاجتماعات والمقابلات واللقاءات.

٣- إثارة حماس ودافعية المرءوسين:

وهذا القائد يستطيع أن يلهب مشاعر رؤوسيه من خلال استخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة، واستخدام شعارات قوية، وأنظمة حوافز ترضي المرءوسين. والأهم قدرة عالية على الاحتفال بمرءوسيه عند تحقيق الإنجازات المطلوبة.

الموقف القيادي:

كان الفشل الجزئي لنظرية السلوك والأنماط القيادية يرجع أساساً إلى محاولة الباحثين والعلماء اكتشاف علاقات واضحة ومباشرة بين هذه الأنماط وبين سلوك المرءوسين. ولقد أوضحت كثير من

الدراسات أن هذه العلاقة يتضح اتجاهها وقوتها في مواقف وظروف قيادية معينة.

فعلى سبيل المثال يمكن لنمط القيادة بالمشاركة أن يكون فعالا إذا توافرت الظروف والمواقف الذي يسمح لهذه المشاركة أن تؤتي ثمارها، فالمرءوسين يجب أن يكونوا على قدر معقول من الخبرة والقدرة والرغبة في المشاركة. والعكس فالنمط التسلطي من القيادة قد يفيد في ظروف مليئة بالضغوط أو الأزمات أو المرؤوسين ليس لديهم لا الخبرة ولا الرغبة في المشاركة. هذا ولقد ظهرت نظريتان تأخذان الموقف في الحسبان عند دراسة تأثير نمط القيادة على فعالية سلوك المرؤوسين وأولى النظريات هي النظرية الموقفية في القيادة والثانية هي نظرية المسار والهدف.

النظرية الموقفية فى القيادة Contingency Theory of Leadership :

يقدم "فيدلر" نظرية مؤداها أن فاعلية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة. بالتالي فإن عنصرى النظرية يعتمدان على نمط القيادة وعلى الموقف القيادي. فالنسبة للنمط القيادي، فقد استخدم فيدلر نمطين قيادين متشابهين لما هو موجود في دراسات أوهايو وميتشجان السابق الإشارة لهم وهما:

١- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل.

٢- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية.

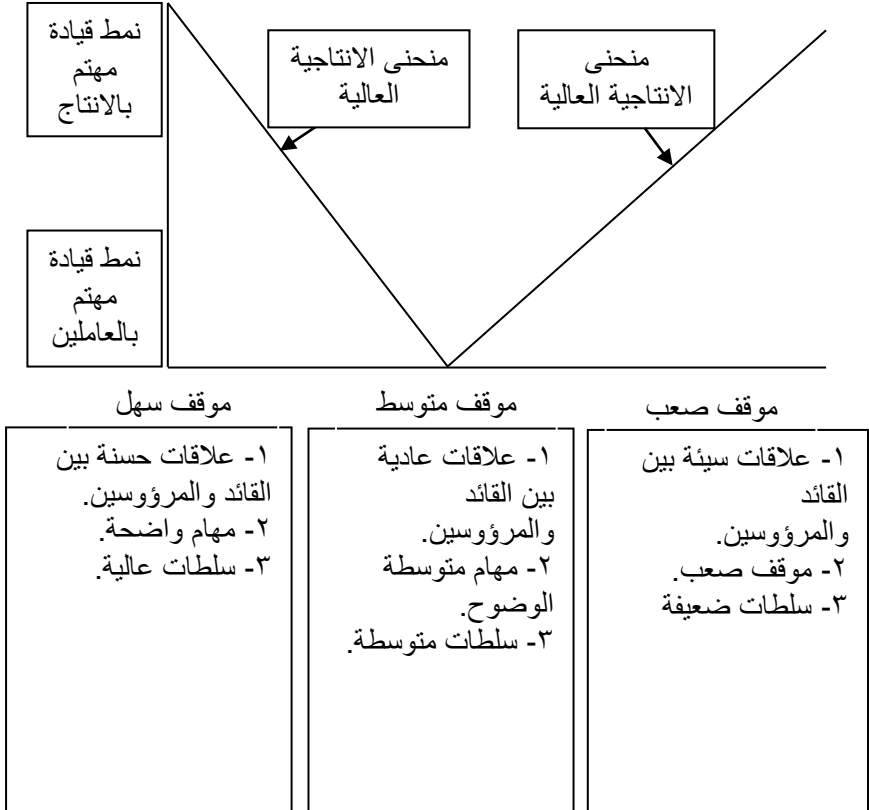
أما الموقف القيادي فقد أدخله فيدلر في الحسبان، وكان يعني به عدة اعتبارات وهي:

١- طبيعة وجود العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

٢- مقدار ونوع السلطة التي يمارسها القائد بالنسبة للحوافز والعقاب.

ولقد وصل فيدلر إلى مجموعة من النتائج ويمكن توضيح تلك

النتائج في الشكل التالي:



من الشكل السابق يتضح أن:-

١- في المواقف الصعبة:

(حيث العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين والعمل غير واضح والقائد لا يتمتع بأي سلطة)، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا.

٢- في المواقف السهلة والمواتية:

(حيث العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين والعمل واضح والقائد يتمتع بسلطات واسعة) يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعال أيضا.

٣- فقط في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة:

(حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة). والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات) يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعالا.

وبالرغم من عدم ثقة كثير من الباحثين في الأساليب المنهجية والبحثية التي اتبعها فيدلر في بحوثه إلا أن النظرية تقدم تبريرا معقولا نسبيا لتأثير الموقف على نمط القيادة، وهي من أولى النظريات التي أخذت الموقف في الحسبان في بحوث القيادة.

نظرية المسار والهدف Path – Goal theory of Leadership :

يقدم "هاوس" نظرية أخرى في التيار الخاص بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على فعالية هذه القيادة، وتعتمد هذه النظرية جزئياً على نظرية التوقع في الدافعية والسابق الإشارة إليها. ونظرية هاوس تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين و الذي يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف. أي أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يحقق الأهداف ويؤثر في مستوى دافعية ورضا المرؤوسين. إلا أن هذا النمط القيادي الفعال يختلف نوعه بحسب الموقف القيادي.

هذا ولقد اعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط قيادية للقيادة هي:

١- القيادة الإنسانية.

٢- القيادة المشاركة.

٣- القيادة الموجهة.

٤- القيادة المهتمة بالإنجاز والعمل.

فالنمط الأول وفي اتجاه مناقض للنمط الأخير. يهتم بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية جداً والنمط المشارك يهتم بأخذ آراء العاملين قبل إتخاذ القرار، والنمط الموجه يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم، والنمط المهتم بالإنجاز هو الذي يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق في قدراتهم ويهتم بالعمل.

أما بالنسبة للموقف القيادي فكان يعني شيئين:-

- طبيعة العمل .

- شخصية المرؤوسين .

ولقد توصل هاوس إلى النتائج المتضمنة في الشكل التالي:-

نمط القيادة الفعال	طبيعة الموقف القيادي	
	شخصية المرؤوسين	طبيعة العمل
١- إنساني.	_____	_ عمل غامض ومتكرر.
٢- مشاركة.	مستقل	_ عمل غامض ولكنه يحقق الذات.
٣- موجه.	منغلق	_ عمل غامض.
٤- مهتم بالإنجاز.	_____	_ عمل غامض ومرن.

ويوضح الشكل السابق الاعتبارات التالية:-

١- يؤدي النمط الإنساني في القيادة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر والإحباط. ويركز سلوك القائد وتصرفاته في هذا الموقف على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.

٢- يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض، وأنه يتحدى قدرات الفرد وحينما يكون

المرؤوسون ذوي نزعات للاستقلال. إن هذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم، ويتأتى هذا من خلال المشاركة.

٣- يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا أو صعبا. وحينما يكون المرؤوسون منغلقون وغير مبادئين. إن غموض العمل وانغلاق المرؤوسين يحتاج إذن إلى توجيه القائد لهم لإجلاء وتوضيح العمل وإرشادهم للأداء.

٤- يؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا وغير متكرر. إن هذا العمل المرن مع اهتمام القائد بالإنجاز وثقته في قدرات المرؤوسين يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين.

عناصر الموقف القيادي:

إذا كانت نظرتي "فيدلر" و"هاوس" تقدمان شيئا فإن هذا الشيء هو إثبات تأثير الموقف على العلاقة بين نمط القيادة من ناحية وفعالية القيادة من ناحية أخرى. وللأسف فإن هاتين النظرتين لم تغطيا ولم تدرسا إلا عددا محدودا جدا من العناصر المكونة للموقف القيادي لذلك قد يكون من المفيد دراسة تأثير العناصر والتغيرات الموجودة في البيئة وموقف القيادة على فعالية أنماط القيادة.

وهذا وسوف نقوم بتصنيف بعض عناصر الموقف القيادي

كالآتي:

١- عناصر شخصية المرؤوسين وجماعة العمل.

٢- عناصر خصائص العمل.

٣- عناصر خصائص التنظيم.

أولاً: شخصية المرؤوسين وجماعة العمل:

١- التعليم:

تشير البحوث أن الأفراد الأعلى تعليماً يفضلون نمط العلاقات الاجتماعية والإنسانية أكثر من نمط القيادة المهتم بالعمل والذي يركز على الإنتاج، ولكن أقول بأن العكس صحيح دائماً، وإن كانت هناك إشارات قليلة إلى أن ذوي التعليم المنخفض قد يناسبهم نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج.

٢- السن:

إن أجيال العاملين الجدد ذوي السن الصغير يفضلون ويتجاوزون مع النمط المشارك للقيادة، وأن كبار السن ذوي القيمة التقليدية يتجاوزون أكثر مع نمط القيادة الموجهة.

٣- حجم الجماعة:

كلما كانت الجماعة صغيرة الحجم، أمكن القائد أن يعطي اهتماماً للعلاقات الإنسانية، أما إذا كانت الجماعة كبيرة الحجم فلا

يجدى هذا النمط، ويكون نمط القيادة الأفضل هو المهتم بالعمل والإنتاج.

٤- الخصائص الشخصية:

هناك صعوبة في التعميم واستخلاص نتائج دقيقة، وبالرغم من هذا هناك إشارة إلى أن الفرد الذكي، المدفوع ذاتيا ولديه مقدار عالي من الثقة واحترام الذات (الداخليين) يتفاعل أفضل من النمط المشارك ونمط العلاقات الانسانية، وبالعكس فإن الأشخاص ذوي الاستعدادات الذهنية الأقل، والغير واثقين في أنفسهم والذين ينظرون إلى البيئة كمصدر لحواقرهم (الخارجيين) يتفاعلون أفضل من النمط القيادي الموجه والذي يركز على العمل والإنتاج.

٥- خصائص الجماعة:

لما كانت الجماعة متماسكة ومستقرة ومنضبطة، أمكن للقائد أن يستخدم أساليب العلاقات الإنسانية والمشاركة أكثر من الجماعات المفككة والمتنازعة.

٦- التعاون:

إذا كان أداء العمل يتوقف على تعاون المرؤوسين، كان من الأفضل للقائد أن يستخدم النمط المشارك للقيادة. أما إذا كان الموقف

وطبيعة العمل لا تحتاج إلى أي مساهمة من المرؤوسين، فعلى القائد أن يبتعد عن مثل هذا النمط القيادي.

ثانياً: خصائص العمل:

١- وضوح المهام:

كلما كانت مهام وأنشطة العمل صعبة، كلما كان من أفضل أن يكون نمط القيادة موجهاً على العمل، لأن هذا النمط سيساعد على توضيح العمل وإجلاء الغموض عنه، وبالإضافة إلى هذا، لو أن القائد يعاني من انخفاض مستواه الفني مقارنة بالمرؤوسين فعليه أن يركز على العلاقات الإنسانية وليس على الإنتاج لأن ذلك يشجع مساهمتهم التي تساعد على تطوير العمل وتساعد القائد في تحديد الإجراءات والقواعد.

٢- روتينية العمل:

تتضارب الآراء حول نمط القيادة المناسب حينما يكون العمل روتينياً مملاً فالبعض يقول أن نمط القيادة المهتم بالإنتاج والموجه ضروري حتى يمكن إنجاز مثل هذه الأعمال. إلا أن الرأي الأقوى يقول أن النمط المشارك للقيادة ونمط العلاقات الإنسانية هو نمط فعال، لأنه يساعد المرؤوسين على تحمل المصاعب الموجودة في بيئة العمل.

٣- مستوى المهارة:

كلما تطلب العمل مستوى مهارة عالي من المرؤوسين زاد انتماء الفرد لمهنته، وقل انتماؤه إلى بيئة العمل وقائده، هنا على القائد أن يستميل المرؤوسين بنمط جذاب مثل العلاقات الإنسانية والمشاركة. أما النمط الموجه في القيادة فقد يفيد في مواقف بها مرؤوسين يؤدون أعمالاً تستدعي مهارة قليلة.

٤- توافر المعلومات:

تشير الدراسات إلى أن المرؤوسين بحاجة إلى معلومات وأن ظروف العمل لا توفرها. وأن هذه المعلومات لدى الرئيس، فهو إذن يستطيع أن يقدمها في شكل توجيهي (قيادة موجهة). أما في الوضع المعاكس حيث تتوافر معظم المعلومات لدى المرؤوسين وتقل لدى الرئيس، فعلى الرئيس أن يتبع نمط القيادة بالمشاركة أو بالعلاقات الإنسانية وذلك حتى يستميلهم وحتى يستطيع أن يحصل على المعلومات اللازمة لأداء العمل.

ثالثاً: خصائص التنظيم:

١- طبيعة هدف التنظيم:

كلما كان هدف التنظيم محدد وواضحاً وكمياً مثل حجم الأرباح وكميات الإنتاج وحجوم المبيعات، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل. أما إذا كان هدف التنظيم أو القسم أو الإدارة هدفاً نوعياً واهتم بالجودة كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية.

٢- طبيعة المخرجات:

كلما كانت المخرجات تأخذ شكل منتجات كمية، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل. أما إذا كان التنظيم ومخرجاته يدور حول الخدمات كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية.

٣- نمط القيادة في الإدارة العليا:

يؤثر نمط القيادة في الإدارة العليا على نمط القيادة في المستويات الأدنى. فعندما يكون النمط السائد للقيادة في الإدارة العليا مهتما بالإنتاج كان هناك ميل لدى المستويات القيادية الأدنى لإتباع النمط المهتم بالإنتاج أيضا. ويكون من المفيد لأي قائد أن يحلل النمط القيادي لرؤسائه، وعلى ضوء ذلك يحدد النمط الواجب إتباعه، والذي قد يكون، أو لا يكون تقليدا لنمط رئيسه.