



جامعة طاهري محمد بشار

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات مقياس:

القيادة و إتخاذ القرار

مطبوعة مقدمة لطلبة العلوم السياسية

تخصص: ماستر تنظيم سياسي و إداري

من إعداد الدكتور: حشوف يسين/ أستاذ محاضر -أ-

السنة الجامعية: 2022/2021

محتوى المقياس



محتوى المقياس

مقدمة:

المحور الأول: نحو مقارنة مفاهيمية للقيادة الإدارية

أولاً: القيادة الإدارية: المفهوم والتعريف

- القيادة الإدارية: التعريف

- القيادة الإدارية: البحث في الفروقات

ثانياً: القيادة: المفهوم والدوافع

- القيادة: مقارنة مفاهيمية

- القيادة: مقارنة الدوافع

المحور الثاني: القيادة الإدارية: الأسس والمصادر

أولاً: القيادة الإدارية: الأهمية والمبادئ

- كرونولوجيا نماذج القيادة الإدارية

- القيادة الإدارية: الأسس والقواعد

- المتغيرات المؤثرة في اختيار نمط القيادة

- أهمية القيادة الإدارية



ثانيا: القيادة الإدارية: بحث في المصادر

ثالثا: القيادة الإدارية: الدعائم والأسس

المحور الثالث: القيادة الإدارية: الأشكال والأنواع الأساسية

أولا: القيادة الإدارية الرسمية والقيادة الإدارية غير الرسمية

- القيادة الإدارية الرسمية

- القيادة الإدارية غير الرسمية

ثانيا: القيادة الإدارية الحرة

ثالثا: القيادة الإدارية الديمقراطية

ثالثا: القيادة الإدارية الأوتوقراطية

المحور الرابع: القيادة الإدارية: مقارنة نظرية

أولا: أهم نظريات مدخل السمات والصفات القيادية

ثانيا: نظريات المدخل السلوكي في القيادة الإدارية

ثالثا: نظريات المدخل الموقف للقيادة الإدارية

رابعا: أهم نظريات المدخل التفاعلي للقيادة الإدارية

خاتمة

مقدمة:

أضحت الإدارة شطرا مألوفا و شاملا من حياتنا المعاصرة، فحدثنا هذا المجال الذي يدهشنا كمهنة و كهدف للدراسة ما زال فتيا. فعندما شرع بيتر دركر بدراسة سياسات شركة جنرال موتورز و بنيتها سنة 1943 انتهى، حسب تعبيره، إلى أنه من المؤسف أن لا يوجد في ذلك الحين "سوى القليل من الكتب و الأبحاث... التي تتناول ما نسميه اليوم الإدارة". و إنما ذاك القليل الذي توافر وقتئذ كان يتناول بالتحديد عمليات المصانع، أو فن البيع، أو جوانب مالية دقيقة. أما الإدارة كمفهوم، فقد كان لا بد من التعريف بها آنذاك، "إذ معظم المديرين لم يكونوا مدركين أنهم يمارسون الإدارة".

و بعد نصف قرن أصبح الحال مختلفا اختلافا ملحوظا. و لقد ملأت مجلدات عن الإدارة و احتلت المجلدات رفوف المكتبات. كما أخذت المعاهد التجارية و دراسات إدارة الأعمال بالتكاثر، ليس في الولايات المتحدة فحسب، بل في سائر أرجاء العالم. و أصبح التعليم في فن الإدارة التنفيذية و الاستشارة الإدارية شأنا مزدهرا. و بعبارة وجيزة، أصبحت الإدارة نظاما وطيذا؛ فكان الكتاب الذي أدى إلى توطيد هذا النظام هو كتاب مفهوم الشركة الذي طلع علينا نتيجة لدراسة دركر لشركة جنرال موتورز.

و يرى بيتر دركر أننا نعيش اليوم في حقبة تتسم بالتحول العميق و التغيير

المستمر، و لا ينكر أحد أن هذه التغييرات قد طالت حتى الآن، مجالات لم يكن أحد يتوقع

أنها ستطولها، و لكنه يرى أن الفرد الواحد لا يستطيع إدارة هذا التغيير بل يمكن فقط أن

يقوده.

هاته الأخيرة التي لا تزال معالمه قيد الدراسة و البحث، من قبل علماء دأبوا

على معالجة كل جزئياتها و معالمها، بغية الوصول إلى تفكيك معادلتها و معرفة طبيعتها

البالغة التعقيد، هذا ما سنلمسه في دراستنا، و التي حاولنا من خلالها تدارك ماهية القيادة

الإدارية و اتخاذ القرار دون أن نحجب عمق تداخلها و صعوبة ضبطها علميا و أكاديميا

عمن يتناولون بحثنا بالدراسة أو الاستفادة، ناقلين تلك الحقيقة عن علماء القيادة في

القرنين العشرين و الحادي و العشرين بأنها أصعب و أكثر مصطلح إداري تم التوجه إليه

بالدراسة و البحث.

و قد تم ذلك ضمن أربع محاور، جاء فيها تباعا: المحور الأول متضمنا مقارنة

مفاهيمية للقيادة ، يليه محور حول أسس و مصادر القيادة الإدارية ، و ثالثا محور حول

الاشكال و الانماط الاساسية للقيادة الادارية، أما ختاماً فقد تناولنا محورا يتضمن مقارنة

نظرية للقيادة و اتخاذ القرار.

المحور الأول: نحو مقاربة مفاهيمية للقيادة الادارية.

أولاً: القيادة الإدارية: المفهوم والتعريف

❖ القيادة الإدارية: التعريف

يرى سلزنيك (Selznick) أن: "القيادة ظاهرة هلامية يرجع معظم الفشل فيها

إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها"، و نظرا لسعة و حيوية القيادة الإدارية تعددت تعاريفها إلا

أن أكثر العناصر اشتراكا في تلك التعاريف هو: "أن القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في

أتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي".

و لقد عرف هيرسي وبلانشارد (Heresy & Blanchard) عام 1996 القيادة

الإدارية بأنها: "عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في

ظرف محدد".

يمكن القول إن القيادة الإدارية الناجحة تستند إلى تنفيذ العمليات الآتية:

1- القيادة كقدرة في التأثير في الآخرين:

حدد مجموعة من الباحثين عملية القيادة الإدارية باعتبارها القدرة في

التأثير في الآخرين و ضمن هذا التصور عرفها نايلور (Naylor) بأنها: "العملية التي

تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة و تنسيق جهودهم و علاقاتهم

و ضرب المثل لهم في الأفعال و التصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة".

أما تيد (Tead) فقد تناولها على أنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير

في الآخرين و جعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون في تحقيقها.

2- القيادة كسلوك:

ضمن هذا الاتجاه عرفها سيكيلا (Sikula): "بأنها عملية سلوكية تنجز من

القادة الذين يرشدون الآخرين و الذين بدورهم يضيفون صفة الشرعية على هذا

السلوك؛ و بمعنى مقارب أشار كلا من دافيز و نيوستن (Davis & Newston) إلى

أن: القيادة هي عملية تفاعلية بين القائد و مرؤوسيه و بمقتضاها يقوم القائد

بتشجيع المرؤوسين و مساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف".

3- القيادة كعملية موقفية:

فالقيادة الإدارية الكفؤة وفقا للمدخل الموقفي، يجب أن تكون قادرة على

فهم الموقف من اتجاهات مختلفة، و أن تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة

الصلة بالموقف، مما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل أن تكون قراراتها

المتخذة لمعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة.

4- القيادة كعملية تفاعلية:

ماكجريجور (Mc Gregor, 1996) فقد عرفها وفقا لهذا المدخل بأنها: "علاقة

مركبة بين متغيرات عديدة حددها بسمات القائد و الموقف و اتجاهات و حاجات و

سمات الإبداع و خصائص المنظمة (هيكلها، أهدافها، طبيعة الأعمال المطلوب

أدائها)، و المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية".

❖ القيادة والإدارة: البحث في الفروقات

جدول رقم (01): الفرق بين القيادة و الادارة

لرقم	المقارنة بين الدورين من حيث	الدور القيادي	الدور الإداري
	جوهر النشاط	جوهر التأثير الإيجابي في الآخرين	جوهر التدبير و الإعداد و التقييم
	طبيعة نشاط القائم بالدور	نشاط تفاعلي اجتماعي يستهدف التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين و تنسيق جهودهم و حثهم على تحقيق الأهداف و الغايات التنظيمية المحددة	نشاط ذهني يستهدف تحديد الغايات و الأهداف المستقبلية، و الخطط و البرامج و السياسات و التنظيمات الكفيلة بتحقيق هذه الغايات و الأهداف المستقبلية، و من ثم

إعداد المنظمة لمواجهة المستقبل			
<p>اساسا يتعامل مع</p> <p>المستقبل للإعداد لمواجهة، و</p> <p>يتعامل مع الحاضر لتقييمه</p> <p>لخدمة المستقبل</p>	<p>يتعامل مع الحاضر</p> <p>بصفة أساسية</p>	<p>الزمن</p> <p>المخاطب</p>	
<p>يتعامل مع البيانات و</p> <p>المعلومات بصفة أساسية</p>	<p>يتعامل مع الأفراد</p> <p>بصفة أساسية</p>	<p>موضوع</p> <p>التخاطب</p>	
<p>قيمه حيادية لأن جل</p> <p>تعامله مع بيانات و معلومات، و</p> <p>عناصر و متغيرات مادية و</p> <p>بشرية افتراضية.</p> <p>فلا يشترط أن تتوافق</p> <p>قيمه مع قيم مرؤوسيه، لأنه في</p>	<p>قيم متوافقة مع قيم</p> <p>المرؤوسين حتى يستشعروا</p> <p>بانتمائهم له و ينال ثقتهم و</p> <p>يؤثر فيهم.</p> <p>حيث يفضل أن تتوافق</p> <p>قيمه مع قيم مرؤوسيه لكي</p>	<p>قيم القائم</p> <p>بالدور</p>	

		يتقبلونه و يؤثر فيهم، و لكي يكون على وعي و إدراك بدوافعهم.	الدور الإداري لا يخاطبهم و إن كان يفضل أن يتوفر فيه قيم أساسية بنفس الأهمية لكي تكون اختيارية و قراراته متوازنة.
	المسؤولية	تجاه الغايات و الأهداف و الخطط و البرامج و السياسات و التنظيمات	مسؤوليته و دوره هو
	المستوى	الإداري الممارس للدور	مستويات الإشرافية (مستوى الإدارة المباشرة)
			مستويات الإدارية (مستوى الإدارة الاستراتيجية)

<p>تعاني منها المنظمة في</p> <p>المقام الأول ثم الأفراد و يظهر</p> <p>الخطأ ببطء، ل،ه يتعامل مع</p> <p>بيانات و معلومات و في إطار</p> <p>ظروف و متغيرات مستقبلية</p> <p>افتراضية لا يمكن التحقق منها</p> <p>إلا عندما تصبح واقعا و حاضرا</p> <p>فيما بعد الزمن الذي أخطأ فيه.</p>	<p>يعاني منها المرؤوسون</p> <p>بالمقام الأول، ثم المنظمة و</p> <p>يظهر الخطأ بسرعة، لأنه</p> <p>يتعامل مباشرة مع مرؤوسيه</p> <p>في إطار موقفي آني.</p>	<p>من حيث</p> <p>أخطاء القائم بالدور</p>	
<p>سلطة رسمية و مقننة</p> <p>في المقام الأول، مصدرها في</p> <p>الغالب التشريعات و القوانين و</p> <p>اللوائح و التنظيم الرسمي.</p>	<p>سلطة غير رسمية في</p> <p>المقام الأول، مصدرها في</p> <p>الغالب الموقف و المرؤوسين و</p> <p>شخصية القائم بالدور</p>	<p>من حيث</p> <p>سلطة القائم بالدور</p>	

ثانيا: القيادة : المفهوم والدوافع .

❖ القيادة مقارنة مفاهيمية.

لقد أشار فيدلر (Fidler, 1967)، و الذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال

القيادة، إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح القيادة.¹

إذ يعرف كل من رائدي بحوث و دراسات القيادة في القرن العشرين كوزس و بوسنر

(James M. Kouzes & Barry Z. Posner) القيادة على أنها : "وجود علاقة بين هؤلاء الذين

يتطلعون إلى القيادة و أولئك الذين يختارون الاتباع.²

أما كل من كنيبنبرغ و هوغ (Daan van Knippenberg & Michael A.)

(Hogg) فيريان أن: القيادة عملية التأثير الاجتماعي التي يمارسها القائد لتحريك مواهب و

جهود أتباعه، من أجل إنجاز مهمة ما".³

بينما اعتبر كونتر و أودونيل (H. Koontz & C. O'Donnel): "القيادة هي فن

التأثير على الناس عمليا بحيث ينفقون كل جهودهم طوعا لتحقيق الأهداف الجماعية".¹

¹ - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2007، ص 25.

² - James M. Kouzes & Barry Z. Posner, **The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leader**, John Wiley and Sons, 2003, P 02.

³ - Daan van Knippenberg & Michael A. Hogg, **Leadership and power: identity processes in groups and organizations**, SAGE publications, London, 2003, P 06.

ما وصل إليه العالم برنز بقوله: "القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض

وضوحاً وأقلها إدراكاً"، هو ما يدفعنا إلى اعتماد أكثر التعريفات بساطة وشمولاً للضرورة

البحثية و الأكاديمية، إذ يورد طارق السويدان في كتابه (صناعة القائد، ص 40) تعريفاً

للقيادة على أنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف".²

❖ القيادة: مقارنة الدوافع

الدوافع لا تخرج في مجموعها عن ثلاث محاور رئيسة هي على التوالي:

1. دوافع القائد: قد تحرك القائد مجموعة من الدوافع الداخلية

لقيامه بهذا الدور نذكر أهمها:³

– الرغبة في الجزاء المادي.

– الحاجة إلى السيطرة من حيث الشعور والمكانة.

¹ - H. Koontz & C. O'Donnel, **Management principe et méthode de gestion**, McGraw-Hill Professional, Canada, 1980, P 490.

² - طارق السويدان، فيصل بإسرا حيل، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004، ص ص 40 – 41، بتصرف.

³ - شذى الحسين، دراسة عن مفهوم القيادة، شبكة حضرموت العربية، <http://www.hdrmut.net/vb/t240170.html>، تاريخ الزيارة: 2017/04/05.

— الحاجة للمكانة العالية و الشهرة مما يضيفي على القائد قوة و سلطة

و تعود عليه بالجزاء المادي.

2. دوافع التابعين: يستجيب الأفراد للقادة للعديد من الاعتبارات، و

يرى جاري ديلر أنه يمكن تلخيصها في الأسباب التالية على سبيل الذكر لا الحصر:¹

أ. الواجب: إن الدافع الأخلاقي لدى الأفراد باتباع الأوامر هو ما

يحركهم نحو عملية القيادة و القائد، و ما تعنيه هذه العبارة أن - إتباع الأوامر -

و ما يقابله من قدرة القادة على التأثير في أتباعهم، مرتبط بنسق أخلاقي يحرك

الأفراد لقبول العملية القيادية، و هو بدوره انعكاس للمعنى الجوهرى للواجب.

ب. الأجر: إن الحاجة المادية من المحركات الأساسية للتابعين.

ت. الجانب المعنوي: فحاجة الأتباع بأن يشعروا أنهم جزء من جماعة،

حيث إن الطبيعة البشرية مجهزة للمعايشة الاجتماعية و ترغب بالتضامن، و

لديها رغبة متأصلة عميقا للانتماء.

¹ - جاري ديلر، أساسيات الإدارة-المبادئ و التطبيقات الحديثة، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، السعودية، ب. ط، 1992، ص 535-537.

3. الموقف القيادي: قد يعمل الموقف الذي يجمع مجموعة من الأفراد

على إبراز الحاجة إلى القيادة، و بالتالي إيجاد شخص قيادي لهاته المجموعة إما

بشكل رسمي أو غير رسمي.

المحور الثاني: القيادة الإدارية : الأسس والمصادر

أولاً: القيادة الإدارية : الأهمية والمبادئ

❖ كرونولوجيا نماذج القيادة الإدارية

<p>ما بعد 2000</p> <p>(النموذج العضوي)</p>	<p>من منتصف الثمانينات إلى غاية 2000</p> <p>(نموذج الرؤية)</p>	<p>من منتصف السبعينات إلى غاية الثمانينات</p> <p>(النموذج المعاملاتي)</p>	<p>قبل السبعينات</p> <p>(النموذج الكلاسيكي)</p>	<p>المراحل الرئيسية</p> <p>خصائص القيادة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الشعور المتبادل بصنع القرارات من داخل الجماعة. • قد 	<p>القائد يلهم الأتباع عاطفياً.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • أخذ الأتباع بعين الاعتبار و التأثير المتبادل. • خلق بيئة مناسبة 	<p>القائد يكون من خلال الاحترام و / أو التحكم و السيطرة</p>	<p>الأسس و القواعد</p>

يظهر بشكل غير رسمي.		للإدارة		
قادة				
مشاركة	<ul style="list-style-type: none"> • رؤية المشتركة • أهمية الكاريزما لدى القائد. • لنظرة الفردية 	الحصول على	<ul style="list-style-type: none"> • اح ترام القائد منبعه الخوف • الحد صول على المكافآت و تجنب العقوبات 	مصدر القوة
الرؤية	الرؤية	الرؤية ليست	ليس	الرؤية

تنبثق من الأفراد،	مركزية؛ كما	مهمة و قد تكون غير	ضروري على	
و تستمد قوتها من	يمكن للأتباع	واضحة مطلقا.	الأتباع الامتثال	
ثقافتهم	المساهمة في		لرؤية القائد.	
	رؤية القائد.			

Source: Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte, **Understanding leadership:**

Paradigms and Cases, SAGE publications, London, 2004, P 19.

إن النماذج القيادية الأربعة المقترحة هي نماذج عامة و ليست حصرية، يمكن تمييزها عن بعضها البعض، مع الاعتراف بعدم استبعاد أحدهما للآخر، لأنها توفر دليلا على المحاولة لتطوير الأفكار الكامنة وراء تفسير جوهر القيادة من فلسفة أو ممارسة انتشرت في تلك الحقبة الزمنية، و نستوضحها في الآتي:¹

1. النموذج التقليدي - قبل 1970 -: يقوم على الأسلوب السلطوي للقائد في

تعامله مع الأتباع، و امتثالهم لدرجات عالية من المراقبة إما احتراماً أو خوفاً من القائد.

2. النموذج المعاملاتي (المشاركة) - 1975 إلى 1980 -: إن هذا المنهج القيادي

يقوم على التأثير في الأتباع، و يركز عليهم لدرجة أن القائد يتفاوض معهم على اتفاقات،

¹ - Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte, **Understanding leadership: Paradigms and Cases**, SAGE publications, London, 2004, P 33 - 34.

لتحقيق أهداف مختلفة المدى (قصير، متوسط، طويل) أو غير ذلك من النتائج الملموسة،
و النموذج المعاملاتي عادة ما يعكس فلسفة الدور القيادي المستخدم لسلطة المكافأة و
الثواب، إلا أن التأثير المتبادل بين القادة و الأتباع يمكن أن يحدث من خلال عملية
الاتصال بشكل انسيابي.

3. نموذج الرؤية - 1985 إلى 2000-: أو ما يعرف بالقيادة الملهممة، التي تلهم
أتباع القائد من خلال مشاهدته إلى المزيد من الانجازات، و قد تمت الإشادة في الكثير من
الأحيان إلى مثالية القيادة - النموذج -، و خاصة بالنسبة للقيادة التحويلية. و مع ذلك فإن
النموذج المثالي عادة ما يركز بشدة على القائد البطل الذي يخلق و يساهم في إيجاد رؤية
للأتباع مع تلبية الحاجات و تحريك الدوافع لديهم، بالإضافة إلى إيجاد عامل الالتزام و
المشاركة من خلال خلق الحاجة لتحقيق هذه الرؤية.

4. النموذج العضوي - ما بعد 2000 -: إن القيادة وفقا لهذا النموذج ليست
خاصة بشخص محدد و إنما تقع على عاتق كل الأفراد، و بالرغم من أن الأفراد قد يتولون
الأدوار القيادية لغرض معين، إلا أن هذا النموذج يبرز العملية القيادية من خلال نطاق
التواصل الواسع بين أفراد المنظمة الواحدة لمواكبة الظروف المتغيرة استنادا إلى

الاتصالات القيادية، و غالبا ما يهدف هذا إلى إيجاد شعور بأهمية تبادل القرارات بين الأعضاء، لخلق و تبادل الرؤية و القيم و إيجاد نسق متكامل من العمليات داخل المنظمة، فالقائد وفقا للنموذج العضوي لم يعد شخصية محورية بل أصبحت المجموعة كلها بدلا عنه، و هو أمر بالغ الأهمية إذ يمكن تحديد من ينبغي أن يكون قائدا وفق مجموعة ن الآراء، فالعملية القيادية وفق هذا المنظور تقوم على جزء كبير من المشاركة في الرؤية و القيم الأساسية، و الاتصالات واسعة النطاق و التنسيق و دعم المنظمة و العمليات داخل المنظمة.

بموجب المهمة التي تقتضي على القائد خلق التوازن بين هاته الحلقات، فإن عليه ما يلي:¹

1. وضع الأهداف: تحديد المهام التي من أجلها وجد التنظيم، و رسالة التنظيم

و من ثم الأهداف البعيدة و القصيرة المدى.

2. التخطيط و وضع السياسات: وضع الخطط الممكنة و المناسبة لتحقيق

الأهداف، و السياسات التي تؤدي لتنفيذ هذه الخطط.

¹ - عبد العزيز محمد الملاك، مبادئ و مهارات القيادة و الإدارة، دار العلم، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 70 - 72.

3. نقل الأهداف والمهام والخطوات إلى مجموعات العمل (التوجيه): شرح و

توضيح و تعريف الأهداف و المهام و الخطط لمجموعات العمل و الحصول على تأييدهم و

دعمهم لإنجازها، و توجيههم لتحسين أدائهم.

4. الرقابة والمتابعة: وضع سياسات و أنظمة الرقابة الفعالة للتأكد من سير

التخطيط و تطبيق الخطط كما رسمت له.

5. التقييم: وضع وسائل المراجعة و المتابعة للتطوير و التحسين.

6. اتخاذ القرارات: اتخاذ القرارات بالمشاركة و الدراسة و التحليل مع احتساب

كلفة الوقت و التكاليف الأخرى، و أخذ ردود الفعل في الحسبان، و كذلك الأخذ بالاعتبار

الأوضاع التنظيمية و قدرات الأفراد و القيم و الأعراف و التقاليد المتبعة في التنظيم و

المجتمع.

و لإنجاز هذه المهام الست بفعالية يتطلب من القائد:

أ- إدراك الأوضاع التنظيمية و السائدة بين الأفراد في التنظيم، و إدراك ما

سينتج عن قراراته على ضوء هذه الأوضاع.

ب- تفهم احتياجات التنظيم و الأفراد و الأهداف أو المهام المطلوب

إنجازها، و الأعراق القوية السائدة في المجتمع.

ت- توفر المهارات و القدرات (العلم و المعرفة و المهارة) لدى القائد و

العاملين للقيام بأدوارهم بكفاءة و فاعلية على ضوء المهام التي يحددها القائد.

❖ القيادة الإدارية: الأسس والقواعد

1. وضع الأهداف والبرامج العملية:

ينبغي للقائد أن تكون له القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها

بالموارد المتاحة قدر الإمكان مع جعل هذه الأهداف مقبولة و مرغوبا فيها من قبل

الأفراد و المجموعات في التنظيم، بتوصيلها لهم بأساليب الإقناع و الإحساس

بأهميتها، و يلي ذلك وضع البرامج.

2. الأوامر وتنظيم العمل:

على القائد الإداري أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر و التي من خلالها يتم

تنفيذ القرارات، و ما هي آثارها على الأفراد و المجموعات.

3. الاتصال المقنع والفعال:

القائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر و تنفيذ البرامج، و لكن

يعتمد على الأسلوب المقنع و الذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق

الأهداف، فالاعتناء و الاتصال الفعال يخلق في المجموعة الولاء للقائد و من ثم

منحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة.

4. التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:

القيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف الأهداف و المبادئ و المصالح

المشتركة التي يجتمع الأفراد عليها، مثل الاستقرار في العمل و احترام الآخرين و

تقدير مجهود العاملين...إلخ.

5. التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد و حوافزهم:

إن العاملين لديهم العديد من المتطلبات و الحوافز التي تدفعهم للعمل و

المثابرة و القيادي الناجح هو الذي يدركها و يتوقعها وفق ثلاث محاور أساسية:

- أن الجهد يوازي الحوافز.
- أن العاملين لديهم القدرة على الإنجاز (المهارات و الخبرة).

• أن العمل المطلوب يستحق العناء و يعود على الجميع

بالمنفعة المتوقعة.

❖ المتغيرات المؤثرة في اختيار نمط القيادة

أ- العوامل التي تخص القائد:

✓ إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته

بالآخرين، و مدى تحملهم المسؤولية و مدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة

الموقف.

✓ القيم التي يؤمن بها القائد إذ منهم من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له

في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، و آخرون لا يؤمنون بالدور

الذي يلعبه المرؤوسون في المشاركة.

✓ و أخيرا يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة

قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها؛ فقد يهوى القائد بأسلوبها المتسلط و قد

يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

قد يتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف و اتخاذ القرار الإداري،

فقد يميل البعض إلى الاستقلال و يميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ

القرار. و فوق كل هذا و ذاك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.

ت- ظروف البيئة:

و يقصد بذلك بيئة العمل عموما و بيئة المنظمة و القيم و التقاليد التي تسير

عليها و تؤمن بها خصوصا، فهي ذات أثر كبير في اتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع

القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي و إلا واجه كثيرا من

المتاعب و الصعاب، و إلى جانب بيئة العمل أو المنظمة هناك موقع المنظمة الجغرافي؛ إذ

أن بعد المنظمة أو كبر حجمها أيضا يلزم القائد الإداري بتفويض جزء من صلاحياته و

السماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين و ما دمنا نتكلم عن البيئة و المنظمة،

فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اتباع النمط القيادي.

ث- الموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، فإن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة و خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.

ج- الضغوط الزمنية:

تلعب الضغوط و الحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

❖ أهمية القيادة الإدارية

لقد أبان كل من وارن بنيس و بيرت نانوس (Warren Bennis & Burt Nanus)

أهمية القيادة الإدارية في قولهم: "إن الأعمال التي تعاني من رأس مال صغير يمكنها الاقتراض، و الأعمال التي تعاني من موقع ضعيف يمكنها الانتقال، أما الأعمال التي تفتقر إلى القيادة فإن إمكانيه بقاءها ضئيلة جدا".¹

¹ - Edwin A. Locke, The essence of Leadership: **The Four Keys to Leading Successfully**, Lexington Books, U.S.A, 1999, P 01.

كما ذهب كثير من رجال الفكر الإداري أيضا، إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، و أنها مفتاح الإدارة، و أن أهمية مكانتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فاعلية، و تعمل كأداة محركة لهت لتحقيق أهدافها.¹

و قد حاول محمد العجوي إضافة إلى ما سبق، أن يعدد الأسباب الرئيسية التي تدعوا إلى وجود القائد، حيث ذكر منها:²

- أهمية العمل الجماعي و نتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل و التعامل و التفاهم المشترك بين القائد و العاملين معه.
- التأثير الإيجابي من حيث تشجيع و تحفيز و دفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن و الاستمرار في الأداء المتميز.
- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز و النتائج و تشجيع الإبداع و الابتكار في العمل.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 113.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 196.

• يستطيع القائد التغير نحو الأفضل بتطبيق ما لديه من أفكار و

أساليب عمل جديدة.

ثانيا: القيادة الإدارية: المصادر

1. الصفات الخاصة:

هذا المصدر تفره نظرية الصفات حيث تؤسس مفهوم القيادة على صفات و

خصائص تتوافر في القائد، و أسفرت هذه النظرية إلى تحديد عدد من الصفات

الشخصية مثل: الثبات - الرسوخ - البسالة - الإقدام - الجرأة...إلخ.

2. التقاليد:

قد لا يتوافر في شخصية القائد صفات مما سبق ذكرها تؤهله للقيادة، و

لكن التقاليد السائدة تمنحه القيادة و التي يقبلها أعضاء الجماعة بحكم العرف

بينهم، فقد تكون الوراثة هي العامل الأساسي.

كما قد تكون الأقدمية سواء العمرية أو في الخدمة هي المؤهل للقيادة.

3. المركز أو المكانة:

لكي يكون الشخص قائدا يجب أن يبلغ مكانة أو مركزا في أذهان أعضاء

المجموعة.

4. الحاجات:

أثبتت الدراسات أن حاجة أو رغبة دافع القائد لأن يكون مسيطرا تجعل منه

قائدا، وكذا الحاجة أو الرغبة المقابلة لها، وهي رغبة التابع في التنمية و الخضوع.

ثالثا: القيادة الإدارية: الدعائم والأسس

و فيما يلي عرض لهاته العناصر:

1. القائد:

و هو فرد من المجموعة تتوفر فيه صفات متميزة يتعاون معها و يساعدها

على تحقيق أهدافها، و يكون مرغوبا فيه من قبل هذه الجماعة بالإجماع أو

الأغلبية.

2. جماعة:

و هي مجموعة من الأفراد لها طموحات و تطلعات مشروعة متقاربة و متجانسة في مشاعرها و توجهاتها، تتجمع على شكل أهداف تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزءا من المسؤولية و بإيمان و قناعة تامة.

3. القضية:

أو المهمة التي تعمل الجماعة من أجل إنجازها و النضال لصالح تحقيقها، سواء أكانت طويلة المدى أم قصيرة المدى، يتحمل فيها كل فرد جزءا أو قدرا معيناً من المسؤوليات، يتقبل فيها أداء هذه المهمة بإطار التضحية و في ضوء التوجيهات، انطلاقاً من إيمانه بسياقات العمل و التنفيذ من قبل القائد.¹

4. الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، حيث أن له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه؛²

¹ - طارق عبد الحميد البري، الأساليب القيادية و الادارية في المؤسسات التربوية: دار الفكر للطباعة و النشر، الأردن، الطبعة الاولى، 2001، ص 52.

² - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول و التطبيقات، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 194.

فإن أي موقف يواجهه القائد يتطلب مسؤوليات و مهام مختلفة عن تلك التي يتطلبها

موقف آخر، و في هذا إشارة واضحة إلى أن ثمة تفاعل و صلة وثيقة بين القيادة و

البيئة المحيطة (الموقف).¹

5. التأثير:

و هو عملية توصيل القائد لأفكاره، و حصوله على الموافقة عليها و قبولها، و

تحفيز التابعين لدعم و تطبيق الأفكار من خلال التغيير، فالتأثير هو جوهر عملية

القيادة.

المحور الثالث: القيادة الإدارية: الأشكال والأنواع الأساسية

لم تكن أساليب القيادة الثلاثة - الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة - هذه معروفة

في الإدارة إلا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر، حين بدأ اهتمام الفكر الإداري

في تطبيق هذه الأساليب في مجال الإدارة، مستعينا و مسترشدا بالنتائج التي توصل إليها

علماء النفس و الاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال.

¹ - أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،

2012، ص 86.

فقد كان للنتائج التي توصلت إليها تجارب "هوثورن"، و للأفكار التي تبناها جورج التون مايو أثر في إلقاء بعض الضوء على هذه الأساليب الثلاثة للقيادة، ثم تبعتها دراسات تجريبية هامة قامت بها جامعة إيوا (Iowa) الأمريكية في أواخر الثلاثينيات من القرن الحالي، و التي أوجدت - على حد تعبير أوريس (Uris) - مدخلا أساسيا و هاما لدراسة أساليب القيادة الثلاثة، و كشفت عن نتائج هامة ترتبط بالآثار التي ترتبت على كل أسلوب منها.¹

أولا: القيادة الإدارية الرسمية والقيادة الإدارية غير الرسمية

❖ القيادة الإدارية الرسمية:

و قادة هذا النوع يتمتعون بالسلطة الرسمية و الشرعية للموقف القيادي، كما أن لديهم سلطة داخل المنظمة للتأثير على الآخرين للعمل من أجل أهداف المنظمة.²

و من هطا التعريف يتبين لنا أن القيادة الرسمية مرتبطة بالعديد من المفاهيم، منها: القيادة، الرئاسة، الزعامة، و التي يجب أن نوضح الفرق بينها، و هذا ما سيستعرضه الجدول التالي:

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 129-132.

² - William M. Pride, Robert J. Hu. GHES, Jack R. Kapoor, **Business**, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2008, P 179.

جدول رقم (02): الفرق بين القائد والرئيس والزعيم

وج ه	القائد	الرئيس	الزعيم
المقارنة			
الاختيار	ينبع كقناعة من داخل الجماعة لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد	يأتي نتيجة لنظام و ليس نتيجة لاعتراف تلقائي	يأتي نتيجة تأثيره الشخصي على الأفراد و ما يتمتع به من موهبة
الهدف	يعمل لتحقيق هدف ترسمه الجماعة	يعمل لتحقيق هدفه الذي يتخيره في حدود مصالحه	يعمل لتحقيق هدفه و طموحه الشخصي
الأفراد	الأفراد يختارون القائد و يصبحون له	لا نطلق على المرؤوسين أتباعا لأنهم لا	يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته و

أتباعا	يقبلون سلطته باختيارهم	قدرته على تحريك المشاعر
السلطة	سلطة القائد اختيار تلقائي من أفراد الجماعة	سلطة نابعة من سحر شخصيته و مواهبه الذاتية
العلاقة	يعمل القائد على الامتزاج بأتباعه و الاختلاط بهم	يحتفظ بعنصر المبادأة في التعامل مع الأفراد و يتحكم في علاقته معهم

❖ القيادة الإدارية غير الرسمية:

و يشار إلى هذا النوع أيضا من القيادة بالقيادة التلقائية أو القيادة النظرية، و القادة النظراء يمارسون تأثيرا غير رسمي لم تقرره المنظمة بموجب الوظيفة أو المركز؛ إلا أنهم قد يؤثرون في سلوك أعضاء الجماعة. و هذا التأثير غير الرسمي لا ينشأ من الوظيفة و لكن من سمة خاصة بالشخص تحتاج الجماعة إليها.¹ و تساهم في ظهور القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري العديد من العوامل، نذكر أهمها:²

1. التنظيم غير الرسمي: و هو يقوم أساسا على شبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، و قد ظهرت عدة محاولات في الفكر الإداري لتصنيف أنماط التجمعات غير الرسمية لهاته الشبكات العلاقاتية، و من أهمها تصنيفان أساسيان هما:

¹ - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الاداء، ترجمة: جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة للبحوث العربية، السعودية، الطبعة الاولى، ب.، ص 290.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 280-291، بتصرف.

أ. تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس العلاقات

الشخصية و الاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، و يعتبر ما قدمه دافيز

(Davis, 1962) هو أهم النماذج في هذا المجال، و قد قسمها إلى أربعة:

1- تجمع الموظفين الذين تربطهم رابطة القرابة و الصداقة.

2- تجمع الموظفين الذين تجمعهم لقاءات اجتماعية تسمى "الشلة"، و

غالبا ما يكونوا متشابهين في نمط حياتهم.

3- تجمع الموظفين مكونين ما يسمى "الزمرة أو الشلة الفرعية"، و تكون

بينهم صلات حميمية.

4- و أخيرا، تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم.

ب. تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس الصلات و

العلاقات الوظيفية داخل التنظيم الرسمي، سواء كانت هذه العلاقة بين الموظفين

و رؤسائهم أو بين الموظفين بعضهم البعض.

2. عدم اهتمام القائد الرسمي بالطبيعة الاجتماعية لوحدة العمل التابعة له،

و عدم قيامه بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، و اعتماده على السلطة الرسمية بشكل

أكبر.

فشل القائد في تحقيق الانسجام و التطابق بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف

الجماعة ككل و بين أهداف المنظمة التي يقودها.

ثانيا: القيادة الإدارية الحرة

❖ المفهوم

هي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل، إذ يتميز سلوك القائد بعدم التدخل

في مجريات الأمور، فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى

التابعين و يترك لهم مطلق الحرية في التصرف؛ و بعث ذلك قد يكون قدرة القائد على اتخاذ

القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المنظمة بدون توجيه، فيشعر العاملون بالضياع و

الإحباط و عدم الاحترام لشخصية القائد، فهي بذلك أقل الأنماط القيادية فعالية.¹

❖ ميزاتها

يمكن تلخيص أهم خصائص القيادة الحرة أو الفوضوية بما يأتي:

1. إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل

فيها.

2. عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها، و غالبا ما تكون في حدود

معينة.

3. عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين و أدائهم بشكل عام.

4. عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا، و لذلك

تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، و ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.

5. ضعف التماسك و ضيق العلاقات الاجتماعية و ضعف الروح المعنوية، و

عدم تعاون في إنجاز المهمات.

¹ - محمد حسن محمد حمدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن،الطبعة الاولى،2006، ص 28.

❖ مزاياها

إن لهذا الأسلوب عدة مزايا شريطة توفر بعض العوامل المساعدة، و من هذه

العوامل:¹

1. أن يكون المرؤوسون على قدر كبير من المعرفة و الخبرة و الاختصاص، و أن تكون كفاءتهم عالية، بحيث يفوضهم القائد السلطة، و هم مكلفون بعد ذلك بأداء جميع المهام و الواجبات دون تدخل القائد، و يتحملون المسؤولية عن عملهم كاملة، استجابة للثقة التي منحها لهم قائدهم لإثبات جدارتهم في العمل.
2. أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين، إذ لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة و ملتزمة بأعباء التنظيم و أهدافه.
3. يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالا عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه كأن يطبق في المنظمات العلمية و مراكز البحوث، حيث يكون أغلب العاملين

¹ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، 2006، ص 132، بتصرف.

من العلماء و الباحثين الذين تترك لهم حرية العمل و البحث و إجراء التجارب، فتدخل القائد قد يمنعهم من الإبداع و الابتكار و يضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم.

4. و يكون هذا الأسلوب فعالا أيضا في الحالات التالية:

- توفر درجة عالية من الدافعية للعمل و المهارة و الخبرة.
- عندما يكون العمل روتيني و مألوف للعاملين.

❖ مآخذها

يمكن أن نعدد منها ما يلي:

1. تفكك مجموعة العمل و فقدان روح التعاون فيما بينها، فقد كشفت

الدراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

2. سريان الفوضى في كيان المنظمة و انخفاض انتاجية العمل.

3. افتقار الضبط و التنظيم في مجموعة العمل، و ارتفاع حدة الروح الفردية

بين أفرادها.

4. إن عدم ضبط العاملين و تقويم أدائهم، يؤدي إلى الفوضى ما ينجر عنه

إصدار لقرارات خاطئة في أغلب الأحيان.

5. كما و يكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:¹

- في حالة نقص الشعور بروح العمل كفريق واحد بين أفراد المجموعة.

- عندما تكون الأهداف غير واضحة للمجموعة.

- في حالة وجود درجة منخفضة من المهارات و المعرفة بين أعضاء

المجموعة.

ثالثاً: القيادة الإدارية الديمقراطية

❖ مفهوم القيادة الإدارية الديمقراطية

¹ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 133، بتصرف.

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، و قد أسماها البعض بـ "القيادة الاستشارية أو الإنسانية"، و البعض الآخر أسماها "القيادة الإيجابية" لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات و الرغبات للتابعين.

فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد و حرية الاختيار و الإقناع، و أن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين و يقترح دون إملاء أو فرض.¹

❖ دعائم القيادة الإدارية الديمقراطية

من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على: العلاقات الإنسانية السليمة و المشاركة في اتخاذ القرارات و تفويض السلطة، و هذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية، و فيما يلي عرض لهذه المرتكزات:¹

¹ - محمد حسن محمد حمدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق، ص 28.

1. تنمية العلاقات الإنسانية

2. المشاركة في صنع القرارات

3. تفويض السلطة

❖ مزايا القيادة الإدارية الديمقراطية

يمكن تلخيص معظم سمات القيادة الديمقراطية المميّزة لها بما يلي:

1. يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين

الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتيادياً من القائد.

2. موضوعية القائد في الثناء و النقد و محاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على

الجماعة.

3. الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.

4. يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع

الجماعة، بحكم الاتصال و الاحتكاك المستمر معهم.

5. يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

¹ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد، الاردن، الطبعة الاولى، 2006، ص 44 - 47، بتصرف.

6. يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة و الثقة العالية في إنجاز المهمات

بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

7. تتسم الجماعة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي، و المعنويات العالية، و

الاتصالات الفعالة، و روح الثقة و المودة و التعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

❖ مآخذ القيادة الإدارية الديمقراطية

أهم المآخذ على هذا النوع هي:

1. عدم واقعية القيادة الديمقراطية، و ما مبلغتها في التركيز على الموظفين في الغالب إلا ممارسة القائد لسلطته الرسمية، حسب ما يؤكده أنصار الاتجاه الفكري الإداري المنادي للتطبيق العملي.

2. اتخاذ المشاركة كركيزة أساسية في هذا النمط القيادي، و هو ما يتعارض مع مهام القائد التي يفرضها عليه منصبه في بعض الأحيان، حيث ينظر قادة هذا النمط إلى المشاركة على أنها غاية في حد ذاتها و ليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة.¹

3. و يكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:²

- عندما لا توجد دافعية لدى أفراد المجموعة.
- عندما لا تتوافر المهارات و المعرفة اللازمة لدى أفراد المجموعة.
- عند وجود درجة عالية من الصراع لدى أفراد المجموعة

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، ب.ط، 2002، ص ص 226-227 بتصرف.

² - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 129..

رابعاً: القيادة الإدارية الأوتوقراطية

❖ مفهومها

لقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية¹، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجازهم العمل.²

و لذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته، و مده لتكون كل الأمور تحت سيطرته، و هو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.³

❖ أنواع القيادة الإدارية الأوتوقراطية

¹ - الأوتوقراطية: هي كلمة من اصل يوناني (Autokrates) و معناها حكم الفرد الواحد، و خضوع الفرد و حقوقه و ممتلكاته لمصلحة الدولة. (أنظر نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 153).

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، ب ط، 2002، ص225.

³ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي، الاردن، الطبعة الاولى، 2004، ص71.

إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطاته كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز

العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات

متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي، فقد أثبتت

الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته¹ بين الأنماط الثلاثة

الموضحة في الجدول التالي:

القائد الأوتوقراطي المتسلط	القائد الأوتوقراطي المصلح	القائد الأوتوقراطي اللبق
• يحاول تركيز كل السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة ليقوم عليها بمفرده و دون	• يثق بنفسه و في طريقة أدائه للعمل • يخلق مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن.	• يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه و اعتماده على اتصالاته الشخصية لإنجاز العمل، و مرونته في معالجة

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 225.

المشكلات	<ul style="list-style-type: none"> • رقيق في تعامله مع 	مساعدة من أحد.
التي تواجهه في العمل.	مرؤوسيه و يرضى	<ul style="list-style-type: none"> • يصدر أوامره
• يعتقد أن	عنهم حين يقومون بواجبهم	و تعليماته التي
مشاركة مرؤوسيه له في	بالعمل،	تتناول كافة التفاصيل و
أداء مهامه و في اتخاذ	و لكنه يقسو عليهم حينما لا	يصر
القرارات	يؤدونه.	على إطاعة مرؤوسيه لها.
هي وسيلة غير عملية و غير	• يدرك أن كسب	• لا يفوض
محبية، و لذلك كما يقول	رضا موظفيه عن	سلطاته لأحد غيره
سائر	طريق إقناعهم و التعاون معهم	إطلاقا و لو كان ذلك
و هيس فإنه يحاول خلق	هو	بإمكانه.
الإحساس	أفضل من تهديدهم و الضغط	• يحاول دائما
لدى مرؤوسيه بأنهم	عليهم	توسيع نطاق
يشاركونه دون أن يتركهم	لإنجاز العمل.	سلطاته و صلاحياته لتكون

<p>كل الأمر تحت تصرفه و سيطرته.</p> <p>● لا يسمح لمروؤسيه بالتصرف دون موافقته الخاصة إلا بقدر يسير من الحرية.</p> <p>● يتبع أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مروؤسيه لعدم ثقته بهم.</p> <p>● يعتبر نفسه</p>	<p>● يتفق في اتجاهاته مع القائد المتسلط</p> <p>إل أنه أقل قسوة في تعامله مع مروؤسيه، و هو يدرك إن بإمكانه إرغام موظفيه عن طريق إقناعهم و التعاون معهم، و ذلك أفضل من تهديدهم.</p> <p>● يؤمن كثيرا بالمشاركة في الإدارة النابعة من أسفل، أي أنه يحاول أن</p>	<p>فعلا، و أسلوبه في ذلك هو المؤتمرات الخيرية حيث يخير مروؤسيه و يزودهم بما توصل إليه من حلول و يحاول الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات.</p> <p>● يحاول منح مروؤسيه قدرا يسيرا من الحرية في مشاركتهم في</p>
---	---	--

<p>تحميل المسؤولية.</p> <p>• يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطا و أكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي، إلا أنه يبقى سلوكا أوتوقراطيا، لأن القائد في يحتفظ لنفسه بالحق في الأخذ بآراء مرؤوسيه و اقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها</p>	<p>يتبين من مرؤوسيه التقارير و الاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه.</p> <p>• يقول ريبن (Reebn) من خلال دراساته أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصا طموحا، وصل إلى مركزه العالي بالتدرج و أنه يعرف وظيفته جيدا، و ينفذ أعماله بكفاية و يكرس معظم</p>	<p>أمرأ لمؤوسيه و ليس وكيلا يعمل بأسمائهم.</p> <p>• يعتمد في قيادته على التعليمات و الأوامر التي تتصف بالجمود و الصرامة و الغموض بدلا من التعاون مع المرؤوس لإنجاز العمل.</p> <p>• لا يعير اهتماما أو تقديرا</p>
--	--	--

لظروف	مرؤوسيه	و	وقته	للعمل
أحوالهم.			و يؤديه بإخلاص، و هو حازم	
• لا	يترك		ملتزم	إلا
مرؤوسيه	لمباشرة		أن اتجاهاته و سلوكه استبدادي	
مهامه أو صنع قراراته.			بشكل عام	

المصدر:

محمد حسنين العجوي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، مرجع سابق، ص ص

145 - 146..

إلا أننا نرى - من خلال الجدول - أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يكاد أي نمط منها أن ينفصل عن الآخر تماماً، و إنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً بين كل نمط و آخر بشكل نهائي،¹ و لذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثل أطراف متدرجة للسلوك الأوتوقراطي.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 226، بتصرف.

❖ مزايا القيادة الإدارية الأوتوقراطية

على الرغم من الأسلوب التحكيمي الذي يستخدمه القائد و تركز السلطات في يده و اتخاذ القرارات بمفرده، إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها و منها ما يلي:¹

1. يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم و التي تتطلب من القائد أن يكون حازما و صارما بدون أي تهاون.
2. يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على رؤوسين لا تصلح معهم أساليب الإقناع و المشاورة، و لأنهم يحبون الانقياد و ليس لديهم الاستعداد و المبادرة الشخصية لأداء العمل.
3. أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حال توفر عدة شروط منها:

¹ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 117 - 118، بتصرف.

- إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها، بمعنى أن أفراد

المجموعة لا يعرفون بعضهم.

- إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها و لا تتفق على رأي واحد.

- إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير قادرة على التفاهم و

التعاون كمجموعة، و يعانون من نقص المهارة و المعرفة.

- إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبين و ذوي الميول

العدوانية.

- إذا كان الوقت محدودا.

4. يكون هذا النمط مناسبا لتوجيه الموظفين الجدد بسبب عدم خبرتهم و

حاجتهم إلى مزيد من التوجيه و الرقابة.

5. أثبتت البحوث أن هذا النمط مفضل على النمط الديمقراطي في إنجاز

المهمة.

❖ مآخذ القيادة الإدارية الأوتوقراطية

لقد ثبت ن خلال التطبيق العملي للقيادة الأوتوقراطية الآثار السلبية الناتجة من استخدام هذا الأسلوب، و أهمها ما يلي:¹

1. أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال و يتصرف بجميع المواقف، مما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم و يجعل موقفهم ضعيفا تجاه حل المشكلات و مواجهة الصعاب.
2. يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، لأن العامل لا يريد من التنظيم الدخل المادي فقط، بل هو بحاجة إلى الرضا النفسي و الحاجات الاجتماعية الأخرى.
3. إن استخدام أسلوب الإشراف و المراقبة الشديدة على العاملين، يؤدي إلى إثارة غضبهم و مرضهم و قتل روح المبادأة و الابتكار لديهم.

¹ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار حامد، الاردن، الطبعة الاولى، 2006، ص ص 118-119..

4. إن الاتصال باتجاه واحد و خاصة في الأسلوب الأوتوقراطي المستبد، أي من

الأعلى إلى الأسفل يمنع من نقل آراء و حاجات و مشاعر العاملين إلى الإدارة العليا، و

يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم و التعاون بين الطرفين مما يضطر الرؤوسين إلى تشكيل

التجمعات غير الرسمية بوجود القائد غير الرسمي للتعبير عن آرائهم و مشاعرهم عن

طريق الاتصالات غير الرسمية لتنبيه القائد بضرورة إشباع حاجاتهم.

5. يعتمد القائد في هذا الأسلوب إلى استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد

الوظيفة و خصم الأجر، و توقيع الجزاءات كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل، مما يؤدي

إلى خوفهم من العقاب و إنجازهم للعمل بالشكل المطلوب.

6. إن استخدام هذا الأسلوب لا يصلح للعاملين ذوي الكفاءات العالية المتقنين

أعمالهم، مما يؤدي إلى تسريحهم خارج التنظيم، دون الاستفادة من قدراتهم و مهاراتهم.

7. يكون هذا النمط غير فعال مطلقا، في الحالات التالية:

- عندما يكون هناك مهارة و معرفة عند أفراد المجموعة.
- عند وجود الرغبة في بناء شعور الفريق الواحد لدى المجموعة.
- حاجة المجموعة إلى العفوية في عملهم، للإبداع و الابتكار.

و على ضوء ما تقدم عرضه من أنماط، يتبين لنا أن هناك آراء مختلفة حول

الأنماط الثلاثة للقيادة و السمات الخاصة بها، و هي إما في صالحهم أو ضدهم، و يمكن

تلخيص تلك الفروق بمساعدة الجدول التالي:

جدول رقم (03): مقارنة بين أنماط القيادة الإدارية

أوجه المقارنة	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة
تفويض السلطة	سلطة العمل في يد القائد	يتم تفويض السلطة إلى بعض الأتباع وفقا للحاجة	تفويض معظم السلطة للأتباع
تصميم السياسات	تصميم السياسات كاملة من قبل القائد	تصميم السياسات بمشاركة أراء الأتباع	تصميم السياسات من قبل الأتباع، و تدخل القائد يكون ضئيلا
الإشراف	القائد يتابع بنفسه عمل الأفراد	بإستطاعة الأتباع طلب المساعدة من القائد،	لا يتدخل القائد لمتابعة عمل الأفراد

			و بدوره يشرف عليهم مع توفير مساحة من حرية العمل لهم
	الاتصال	عملية الاتصال تسير في قناة واحدة من الأعلى إلى الأسفل، و لا مجال لأي انحراف أو خروج عن بعد البناء الرسمي للمنظمة	قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية الراسية و الأفقية، و الجميع يشعر بالانتماء للمنظمة، و تربطه علاقة وثيقة بالآخرين
عملية	عملية	عملية	عملية
صناعة	صناعة	صناعة	صناعة

القرار	صناعة القرار فردية و لو حصل إشراك للتابعين فهو شكلي فقط (كالأتوقراطي المناور أو اللبق)	التابعين الحسبان، مشاركتهم في كافة المعلومات المساهمة في عملية صناعة القرار	صناعة القرار تتم من طرف التابعين، ولا يتدخل فيها إما لعدم الرغبة و الاهتمام، أو عدم القدرة على اتخاذ القرار و تحمل مسؤوليته
--------	--	--	--

المحور الرابع: القيادة الإدارية: مقارنة نظرية

سنستعرض أهم المداخل المفسرة للقيادة الإدارية حسب التسلسل الزمني لها.

أولاً: مدخل السمات والصفات القيادية

فيما يلي عرض توضيحي لأهم نظرياته ضمن عنصرين، مع إدراج أهم ما وجه من

انتقادات لهذا المدخل.

❖ نظرية الرجل العظيم

(1) تعريفها

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق و الرومان، حيث كان الاعتقاد

بأن القادة يولدون قادة، و أنهم قد وهبوا من السمات و الخصائص الجسمانية و

العقلية و النفسية ما يعينهم على هذا، و لقد اختلفت المواقف، و تباينت فيما عدا ذلك

حول ماهية تلك السمات و الخصائص و أهمية كل منها، و تنطوي تحت هذه النظرية

عدد من النظريات الفرعية و من أمثلتها:¹

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص ص 52 - 53.

■ نظرية الأمير (The Prince Theory): و التي وضعها المفكر الفيلسوف

نيكولاس مكيافيللي.

■ نظرية البطل (The Hero Theory): طوماس كارلايل.

■ نظرية الرجل المتميز (The Superman Theory): فريدريك نيتشه.¹

و قد سات نظرية الرجل العظيم "الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن

الثمان عشر ميلادي،² حيث بنى دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن

القيادة ذات طبيعة موروثية و أن القادة يولدون و قد وهبوا القيادة كما توجد فيهم

سمات تميزهم عن مرؤوسهم،³ حيث يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا

عظاما"، و تعتبر الأفكار و التصورات التي ارتكزت عليها هاته النظرية انعكاسا لكل

الظروف السياسية و الاجتماعية و الثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في

المجتمع الغربي، و استمدت منها مغزاها و حقيقتها، و من هنا وصفت هذه النظرية بأنها

¹ - Mostafa Rejai, Kay Philips, **Leaders and Leadership: an appraisal of theory and research**, Includes bibliographical references and index, Britich, 1997, P 01.

² - Stogdill R. M, **Personal factors Associated with leadership: A Survey of the Literature**, Journal of Psychology, 1964, P 154.

³ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات و نظريات و مفاهيم، مرجع سابق، ص 29.

"الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة"، و قيل كذلك - على حد تعبير بتروللو

(Petrullo)- إن نظرية القيادة قد بدأت مسيرتها من " نظرية الرجل العظيم".¹

(2) مآخذها

على الرغم من أن هذه النظرية قد وجدت قبولا كبيرا من جانب الباحثين

القدامى نظرا لتطابقها إلى حد بعيد مع ما كشفت به بعض التجارب العلمية، إلا أن هناك

بعض الانتقادات التي توجه إليها أهمها ما يلي:

أ- فشلها في الاعتراف بأثر الجماعة في العوامل الناتجة عن المواقف الإدارية

المختلفة، والتي تشكل الشخصية القيادية الناجحة.

ب- عدم توصل علماء الاجتماع إلى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة

في القادة يمكن الاعتماد عليها في التصميم، و لعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل و

تعريف الصفات النوعية الخاصة و المشتركة في هؤلاء القادة.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 310 - 311.

و يضيف على ذلك العالم جولدنر (Jouldner) أن قوائم الصفات الموروثة لا

توضح عادة المهم فيها و غير المهم، فضلا عن أن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز

بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، و تلك الضرورية لدعم شخصية هذا القائد، كما

أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الإنساني فقط، و لا تقوم بتحليلها.¹

❖ نظرية سمات القائد

(1) تعريفها

نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم و تأثيرات المدرسة السلوكية

في علم النفس، و التي تؤكد أهمية التعلم و التجربة، ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية

من نظرية الرجل العظيم، افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم

و التجربة، أطلق عليها اسم: "نظرية السمات"، و التي اعتمدت السمات معيارا لتمييز

القادة الناجحين عن غير الناجحين.

و تدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص

الذين يمارسونها، و من هذا المنطلق يصبح ممكنا التعرف على الأسلوب القيادي الفعال

¹ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 80.

و التنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة؛¹ إلا أننا لا نجد اتفاقاً بين الباحثين و الممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقادة، و قد شهدت فترة الأربعينات و الخمسينات من القرن الماضي العديد من الدراسات المتباينة،² و كان على رأسها هؤلاء العلماء: تيد، و برنارد و شيل.

(2) مأخذها

بالرغم من الإسهامات البارزة في مجلي البحوث القيادية و الإدارية، إلا أن نظرية السمات تعرضت للانتقادات التالية:³

1. معظم البحوث و الدراسات التي ركزت على العلاقة بين سمات الشخصية و القيادة، فشلت في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.

2. أن الكثير من السمات التي افترضت هاته النظرية و أنصارها

تواجدها في القادة، هي متوفرة في القادة و غير القادة، مثل سمات: الذكاء، القدرات

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات و نظريات و مفاهيم، مرجع سابق، ص 30.

² - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، مرجع سابق، ص 292.

³ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 85 - 86.

الجسمية، الحماسة، العزم، الطموح، العدل،...إلخ، و توافر هاته السمات في

شخصية فرد ما يجعله قائدا و ناجحا، هو أمر لا يمكن التسليم به.

3. لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على قائمة محددة من السمات.

4. كما أن القول المنادي بضرورة توافر كل السمات القيادية التي تم

التطرق لها في الفرد حتى يصبح قائدا، يجعلها نظرية غير واقعية.

5. تجاهلها للطبيعة الموقفية للعملية القيادية، بمعنى أنها لم تعط

أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، فرغم اهتمامها بالسمات إلا أن إهمالها

للموقف القيادي أفقدها بعدا هاما و هو الموقف القيادي، حيث أن السمات

المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، و

على نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

و الخلاصة هي أن الأبحاث السابقة لم تتفق بنتائجها على صفات و سمات

محددة تميز القادة عن غيرهم، و فشلت في التمييز بين الصفات القيادية المهمة و غير

المهمة؛ و لكن استنتجت شيئا إيجابيا واحدا و هو وصف هذه السمات و الصفات

القيادية، و لكنها عجزت عن التنبؤ و تمييز القادة عن غيرهم، هذه الخلاصة حولت

الدراسات من البحث في الصفات إلى البحث في سلوك القادة.¹

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات و مداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الثالثة، 2000، ص 15.

ثانيا: المدخل السلوكي في القيادة الادارية

❖ أهم نظريات المدخل السلوكي في القيادة الادارية

لقد حاولت العديد من الدراسات و الأبحاث أن تحدد كيفية تصرف القائد و

ماهية السلوكيات التي يظهرها أثناء عملية القيادة، و منها من عنيت باستنباط بعض

السلوكيات القيادية، فعلى سبيل المثال وضع ووفورد (Wofford, 1967-1970) خمس

عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية:

1. عامل سلوكيات التنظيم و إنجاز المجموعة: و يعنى ذلك بحسن و دقة

التخطيط و التنظيم و الرقابة من قبل المدير (القائد).

2. عامل السلوكيات التعزيزية: و يشير إلى استخدام القائد للقوة الضغط

لإجبار المرؤوسين لإطاعته.

3. عامل السلوكيات الديناميكية و الإنجاز: و يشتمل على الهجومية و وضع

الأهداف المحددة.

4. عامل الحفاظ على العلاقات بين الأشخاص: و يشير هذا العامل إلى

سلوك القائد الذي يتميز بالتفاعل الشخصي.

5. عامل سلوكيات الحماية والأمن: ويشير إلى الشعور غير المستقر.

و هناك دراسات أخرى عن طريق ملاحظة سلوكيات القائد الحقيقية نوعين من

السلوكيات، هي:

أ. العاطفة الاجتماعية: وهي عبارة عن سلوك تعبيرى.

ب. سلوك العمل: وهو عبارة عن سلوك وسيلي.

و كانت هناك أيضا محاولة من مان (Mann, 1965) لدراسة سلوكيات القائد،

حيث طور ما أسماه بمزيج المهارات، حيث بين أن سلوك القائد يشمل ثلاث مجموعات

مختلفة من المهارات، وهي:

✓ المهارات التقنية، مثل هيكلية العمل وإتمام مهامه.

✓ المهارات العلاقات الإنسانية، و هي السلوكيات التي تنظم العلاقات بين

الأشخاص و التفاعل فيما بينهم.

✓ المهارات الإدارية مثل التنظيم و التخطيط، و من الملاحظ أن هذا المزيج من

المهارات يركز على العناصر الأساسية الثلاثة في المنظمات و هي: العمل، الأفراد و

المنظمة.

نذكر مجموعة من الدراسات المحورية في هذا المدخل، وهي:

- دراسة جامعة أيوا.
- دراسة جامعة ميتشيجان.
- دراسة جامعة أوهايو.
- الشبكة الإدارية لبليك و موتون.
- نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل.
- دراسة بورز و سيشور.

❖ مآخذه

إن تصور القيادة و وصفها بأنها عبارة عن "سلوك" و ليس "سمات" قادة سوف يسمح لنا بإدراج أعضاء آخرين في مجموعة العمل للمساهمة في "العملية" القيادية جنبا إلى جنب مع القائد المعين من قبل التنظيم، و هو ما نادى به أنصار هذا المدخل، و مع ذلك فإن المئات من الدراسات السلوكية في القيادة، أظهرت نتائج متناقضة أكثر من كونها متناسقة، و يرجع السبب في ذلك لصعوبة و تعقيد مفهوم القيادة.

ثالثاً: المدخل الموقفى للقيادة الادارية

❖ أهم نظريات المدخل الموقفى للقيادة الادارية

(1) نموذج فيدلرالموقفى

أسهم فيدلر (Fred Fiedler) في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله و تقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، و من خلال دراساته و أبحاثه التي أجراها و امتدت من عام 1951 حتى عام 1967.¹

حيث قام بوضع أنموذج ألق عليه "أنموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة²، و يعتبر أول نموذج للقيادة الموقفية، و القاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي: أن فاعلية القائد لتحقيق أداء عال للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد و مدى سيطرته و تأثيره في موقف معين، إذ يفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ص 237.

² - أنموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة: A contingency model of leadership effectiveness

القيادي، لأن نمط القيادة يعتبر انعكاساً لشخصيته، لذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية

أن يغير القائد الموقف، ليتناسب مع نمطه القيادي.¹

و تشمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين:²

■ النوع الأول: يركز القائد فيه على العلاقات مع العاملين، و هو يشبه نموذج

التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية.

■ النوع الثاني: و هو القائد الذي يركز على المهام.

و قد طور فيدلر أداة أسماها "الزملاء الأقل تفضيلاً" (L.P.C³)، و المصممة

لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين.⁴

و تنطوي هاته الأداة على تحليل الأساليب القيادية وفق ثلاثة أنواع من المتغيرات

الموقفية، هي:⁵

¹ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143.

² - موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ و النظريات و الوظائف، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 190.

³ - L.P.C: The Least Preferred Co-worker

⁴ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143.

⁵ - موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ و النظريات و الوظائف، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 190

1. العلاقات بين القائد و عضو التنظيم، و تعني المدى الذي يتقبل فيه أعضاء المجموعة قائدهم.

2. البناء الوظيفي للمهام، و يعني درجة نمطية أو روتينية الوظيفة.

3. سلطة مركز القائد، و تعني مقدار سلطة القائد الشرعية و العقابية و المكافآتية.

❖ المآخذ:

هناك بعض الثغرات المنهجية و الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى نظرية فيدلر، و من هذه الانتقادات:¹

■ أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤاتها إلا في اثنين فقط من المواقف الثمانية التي احتوتها النظرية.

■ بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه معاكس لما تنبأ به فيدلر.

■ المقياس الذي استخدمه فيدلر لقياس متغير شخصية القائد به كثير من

الغموض و عدم الوضوح.

¹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ب.ط، 2001، ص ص 226-227.

■ هناك صعوبة في تعميم نتائج النظرية، نظرا لصغر حجم العينة و عدم

تمثيلها تمثيلا واقعيا للمجتمع.

و بصفة عامة فإن هناك شك فيما تقدمه النظرية من تنبؤات و فروض، حيث أنها

تعاني من نقائص و قيود متعددة، و مشاكل قد تحد من فائدتها و استخدامها.

(2) دراسات روبرت جولمبيوسكي

يعتبر التحليل الذي قدمه جولمبيوسكي (Gelembiewski, 1961) للمدخل الموقفى

من أحسن التحليلات التي قدمها كتاب الإدارة لشموله و واقعيتها، و يرى أن أهم هذه

الظروف التي تخذ في الاعتبار في القيادة ما يلي:¹

أ. شخصية الرؤوس.

ب. خصائص العمل.

ج. أدوار العمل.

د. خصائص جماعة العمل

(3) نظرية هاوس

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 226-227.

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس (Robert House) سنة 1971 ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974، محاولة للربط بين السلوك القيادي و الدافعية و مشاعر المرؤوسين، كما يعد امتدادا للنظرية الموقفية لفيدلر، و لكنها تميزت عنها بأنها استخدمت نظرية الدافعية من ناحية و ترتبط بالقوة من ناحية أخرى.

و مصطلح "المسار- الهدف" (Path - Goal) مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفاعلين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين، من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق.¹

(4) نموذج فروم و يتون

تمثل النظرية المعمارية للقرارات القيادية إحدى النظريات الشرطية المعاصرة في القيادة؛ و يختلف هذا النموذج الذي قدمه فروم و يتون (Vroom & Yetoon) عن النظريات و الدراسات التي سبقته في القيادة، باعتبار أنه لا يصف السلوك الفعلي للقائد، بل السلوك الذي ينبغي على القائد أن يسلكه في المواقف المختلفة.

¹ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 153.

فيحدد هذا النموذج طبيعة القرارات التي ينبغي أن يتخذها القائد وفقا لمتطلبات
المواقف المختلفة.

و يقوم النموذج على فرضية معينة مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب
نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف،¹ و لزيادة فعالية
القرار فإن هذا النموذج يقترح في ضوء الموقف، أن يتبنى القائد واحدا من خمسة أنماط
لاتخاذ القرار منها: نمطين للقيادة المتسلطة - الأتوقراطية، و نمطين للقيادة الاستشارية، و
نموذجا للقيادة الموجهة بالمجموعة.

(5) نظرية الحالات القيادية "هرسي وبلانشارد"

يدعى هذا النموذج ايضا بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو "نظرية دورة الحياة"
(Life cycle Theory)، و التي طورها كل من بول هرسي و كينث بلانشارد (Paul Hersey &
Kenneth Blanchard)، خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة
أوهايو.²

¹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 587.

² - على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع
سابق، ص 149.

و الافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج التابعين، يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام (القدرات و الخبرات و المؤهلات العلمية للموظف...)، و الاهتمام بالعلاقات (دافعية الأفراد، ثقتهم بالنفس، رغبتهم في انجاز الأعمال بجدارة...)، و تفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد و المرؤوس تمر عبر مراحل أربعة أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي.

(6) نموذج ريدين ثلاثي الأبعاد

قم ريدين (William Reddin) بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بلاك و موتون، و ذلك بإضافة بعد الفاعلية إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية، إثر تقديمه لتحليل عميق لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" (Management Effectiveness)، و الذي ركز فيه على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة، و ما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة، حيث يقول بأن الثابت علمياً أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما: الاهتمام بالعمل، و الاهتمام بالعلاقات مع الموظفين، و معرفاً بعد الفاعلية بأنه: "الدرجة التي يحقق فيها القائد

المخرجات المطلوبة من منصبه"، و بالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد

أنماط القيادة هي:¹

1. بعد المهام: و هو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهوده و جهود مرؤوسيه

نحو تحقيق الأهداف.

2. بعد العلاقات: و هو مدى العلاقات الشخصية للقائد و الذي يتميز بالثقة

المتبادلة بينه و بين مرؤوسيه و احترام آرائهم و مشاعرهم.

3. بعد الفاعلية: و الذي يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق القائد من خلاله

المهام و الوظائف المنوطة به و بدوره كقائد، فإما أن تكون هناك فاعلية أو لا تكون.

❖ المدخل الموقف للقيادة: المزايا والمآخذ

✓ المزايا

يرى نواف كنعان أن المدخل الموقف يتميز بالعديد من النواحي الإيجابية ذكر منه،

أنها:²

¹ - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 50.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 357-370، بتصرف.

1. أسهمت إسهاما بارزا في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على

الموقف و إبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص.

2. قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة لأنها لم تربط القيادة بالسمات الشخصية

للفرد فقط، و إنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف و المتغيرات

المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة القائد و مركزه و نجاحه.

3. قدمت منظورا ديمقراطيا للقيادة من خلال رفضها للمفهوم القائل بأن

"القادة يولدون و لا يصنعون"، و تأكيدها على أن هناك بعض السمات و المهارات

القيادية التي يمكن اكتسابها بالتعليم و التدريب.

4. تعتبر ذات طرح تحليلي و تفسيري أوسع للقيادة، من خلال استيعابها لمدخل

السمات و الصفات القيادية (حيث أنها لم تلغيه نهائيا)، و إضافتها للبعد الموقفى على

اعتباره عاملا مؤثرا في تحديد هذه السمات، هذا الأخير هو من يحدد طريقة النظر

إليها.

كما يضيف محمد العجمي إلى ما سبق بضع مزايا أخرى، هي على التوالي:¹

1. أعطت الموقف أهمية في صنع القرار.

2. أعطت للتفاعل البناء بين الموقف و القائد و السلوك درجة

تأثير كبرى في صنع القرار.

3. اهتمت بنوعية الأفراد داخل المنظمة في أعمالها كانت

مواقفها و قراراتها إيجابية و العكس صحيح.

✓ المأخذ

و يؤخذ على المدخل الموقف ما يأتي:²

1. ليس هناك اتفاق حول عناصر الموقف الإداري الذي يمكن على ضوءه

تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا،

2. ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي،

3. عدم وجود مقياس محدد للمواقف الإدارية،

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، مرجع سابق، ص 197.

² - فهد بن غماس، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، منشورة، ص 22.

4. عدم قدرة هذه النظرية على إيجاد السببية،

5. النطاق الضيق للمتغيرات التي تنظم الأداء.

رابعاً: المدخل التفاعلي

❖ أهم نظرياته

(1) نظرية التبادل الاجتماعي

أو ما يعرف بالنظريات التبادلية في القيادة (Exchange Theories To Leadership)، و قد قاد هذا الاتجاه و ما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين و رجال الفكر الإداري المتخصصين، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين، ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، و يستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة ما دام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، و يرى بلو (Blau) في ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد و دوره المتميز في معاونة و تنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، و في المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة و تعاونهم

مع القائد يكون إسهام و عطاء القائد و معاونته لهؤلاء الأعضاء، و على ذلك فإن القائد يستفيد كثيرا كما يستفيد أعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة و المتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه و تقديرهم له يكسبه مزيدا من الامكانيات القيادية.

و أما جاكوبس (Jacobs) فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، و دعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، و هو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة و المركز و التقدير كمكافأة له نظير خدماته و مساهماته المتميزة و الفريدة من أجل تحقيق أهدافها، و أن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء و إنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد و التابعين، و بدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.¹

¹ - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة، الطبعة الاولى، 1996، ص 33.

(2) النظرية العزوية

إن أول من سعى في تطبيق النظرية العزوية في القيادة هم: (Clader, 1977; Pfeffer,)

(1979, Green & Mitchell, 1977)، و طبقا إلى كلا دار فإن النظرية العزوية تمنحنا

نموذجا نرى من خلاله القيادة كمحصلة من "العلوم النفسية الساذجة" (Naive

Psychology) للأفراد. و إضافة إلى ذلك فإن النظرية العزوية تعتمد في مفهومها على

افتراض أن الأفراد لديهم حاجات طبيعية لتوضيح الأحداث التي تقع من حولهم (Calder,

1988)، و "بعد وقوع الحدث، يحاول الأفراد تفسير أسباب وقوعها" (McElroy, 1982,

P413). و لذلك تفسر النظرية العزوية عمليات بحث الأفراد عن الأسباب التي أدت لوقوع

سلوكيات و نتائج معينة، و تركز على إدراك الأفراد للأسباب المؤدية لتلك السلوكيات، و

تركز أيضا على طبيعة العملية التي يفسر فيها الأفراد الأحداث التي وقعت بسبب الآخرين أو

بسبب أشياء معينة في البيئة و العمليات الفكرية و المعرفية التي تحدد الأسباب تسمى "

العملية العزوية"¹.

(3) النظريات الضمنية

إن هذه النظريات تشترك في كيفية تفكير كل من القادة و الأتباع في مفهوم القيادة الجيدة؛ و أفضل ما يقدمه طرح هاته النظريات هو التركيز على أهمية معتقدات الناس حول ما يفعله القادة الجيدين، و كيف يتصرفون، و ما الخصائص التي لديهم. فهي تؤثر في كل من الكيفية التي ينظر بها القادة لأتباعهم و ما يعتقده هؤلاء حول السلوك المناسب للقائد في حالة معينة. و قد قال باس (Bass, 1990, P375) : "إن العلاقة التبادلية بين القائد و الأتباع تتأثر من قبل النظريات الضمنية للقيادة التي يحملونها في رؤوسهم". و للمساعدة على فهم هذه النظريات، ينصح باس الإجابة عن الأسئلة التالية: ما القيادة؟ ما الذي يجعل القائد جيداً؟ ما الذي يفعله القائد الجيد؟، و أي إجابة عن تلك الأسئلة هي

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات و مداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص53.

صحيحة في نظره، فما هي: "إلا تصورك الضمني لمفهوم القيادة" - على حد تعبيره- و بالتالي

فكل فرد حسب باس لديه نظرية ضمنية للقيادة.

كما يعرفها مايكل مومفورد (Michael D. Mumford) أيضا، بأنها: "النظريات التي

تدرس كيفية و ماهية معتقدات الأفراد و افتراضاتهم حول القيادة، و تأثير تصوراتهم في

فهم السلوك القيادي (سواء كان هذا السلوك باتجاههم أو منهم باتجاه الآخر، و سواء كانوا

قادة أو أتباع) تجاه القيادة.¹

(4) نظرية القيادة التحويلية

كان جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) أول من طرح مفهوم

القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" (Leadership, 1978). و قد عرفها على أنها: "علاقة من

التحفيز و الارتقاء المتبادل، الذي يحول الأتباع إلى قادة و زعماء، و ذلك بتحويل العوامل

الأخلاقية".

¹ - Michael D. Mumford, **Leadeship 101**, Springer Publishing Company, U.S.A, 2009, P 240.

زيادة على ذلك، ذهب بيرنز في التحديد أكثر من ذي قبل، مشيراً إلى أن: "ما يحدث بين واحد أو أكثر من الأفراد، هو اشتراك شخص مع الآخرين - في مثل هذه الطريقة التي تجمع القادة و الأتباع - لتحقيق مستويات أعلى من التحفيز و درجة أعلى من الأخلاق..."¹

❖ المدخل التفاعلي المزايا والمآخذ

(1) المزايا

من بين أهم مزايا هذا المدخل ما سنورده تالياً:²

1. لم ينكر أهمية المداخل السابقة، بل حاول الجمع بينها.
2. أوضح هذا المدخل أن النجاح في القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي.
3. أعطى اسقاط واقعي منطقي في ان واحد.
4. التركيز على البيئة الاجتماعية.

(2) المآخذ

¹ - Bolden.R, Gosling.J, Marturano.A, & Dennison.P, **A review of leadership theory and competency frameworks**, Center for leadership Studies, University of Exeter, U.K, 2003, P 14.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 381-382، بتصرف.

1. إن منظور التفاعل التي تقوم عليه نظريات المدخل التفاعلي بين مكونات

القيادة الرئيسية، يفترض وجود عناصر أو متغيرات لكل منها إرادته، و هو ما يحول

المجال القيادي إلى سباق خاضع للمحاولة و الخطأ.

2. ركزت على الإدراك المعرفي لمفهوم القيادة مقابل تركيز المداخل الأولى على

جانب السلوكيات و الخصائص الفعلية و الموقفية للقادة.

3. عدم إدراجها لنسق متكامل لجوهر العملية القيادية و اعتماد كل دراسة

على نتائج أبحاثها على حدى.

الخاتمة:

عملية القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل و المتغيرات التي تؤثر فيها، حيث نجد أن الخبرة السابقة للقائد و المناخ السائد أو الظروف السائدة و شخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القيادة، و مما لا شك فيه أن على القائد أن يأخذ بالاعتبار عددا من العوامل و المتغيرات التنظيمية و البيئية.

و بأنه ليس هناك طريقة مثلى محددة و واضحة لقيادة الأفراد، و في الحياة العملية نادرا ما نجد قادة ديمقراطيين أو أوتوقراطيين مئة بالمائة.

و كل ذلك لا يخرج في نطاق تفاعله عن نمط القيادة الإدارية التي تحرك الأفراد داخل المنظمة، بل و خلصنا إلى أن درجة التأثير تتداخل بشكل كبير على مستوى التابعين، حيث تظهر نتائجها جلية على مستوى أدائهم و انتمائهم، بل و تحدد طبيعة و نهج تفكيرهم حول ثقافة منظماتهم.

كما و أن الباحث في مجال علم القيادة الإدارية، قد يستقرئ بشمولية أن القيادة ما زالت ظاهرة إدارية هلامية المعالم تقبع تحت الرصد البحثي و الدراسي، لمختلف معطياتها المكونة لها، إذ ينعكس ذلك تباعا على أنماطها و أساليبها، و ما يمكن أن تتضمنه من

عناصر. كما أن المداخل التفسيرية قد تزيد أحيانا من صعوبة و غموض تفسير المضمون

الفعلي للقيادة، بسبب اختلافها و أحيانا تناقضها.

و هو ما يوجب الاحتكام إلى منهجية و مرجعية تضمن لعلم القيادة مصداقية

عالية، و نسقا معرفيا محكما، يسير بهاته الأبحاث بالفعل بخطوات إلى الأمام، و لا يتركها

للدوائر المفرغة، التي قد يتخذها بعض الباحثين دون تمحيص، مفاهيم يستندون إليها في

دراسة الحالات الواقعية للمنظمات، و هذا يستوضح لنا أهمية الوقوف على ركيزة نظيرية

صحيحة .

قائمة المراجع والمصادر:

✓ العربية

1. أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي

للفكر الاسلامي، القاهرة، الطبعة الاولى، 1996.

2. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و

الثقافي، دسوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2007.

3. أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة و

النشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

4. أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و

الاداء، ترجمة: جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة للبحوث

العربية، السعودية، الطبعة الاولى، ب.

5. جاري ديلر، أساسيات الادارة-المبادئ و التطبيقات

الحديثة، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ

للنشر، السعودية، ب.ط، 1992.

6. راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، الدار

الجامعية، الاسكندرية، ب.ط، 2001.

7. سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة

نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض،

الطبعة الثالثة، 2000.

8. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول و التطبيقات، دار

مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

9. شذى الحسين، دراسة عن مفهوم القيادة، شبكة حضرموت

العربية، <http://www.hdrmut.net/vb/t240170.html>، تاريخ الزيارة:

2017/04/05.

10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار

الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، ب ط، 2002.

11. طارق السويدان، فيصل باسراويل، صناعة القائد، مجموعة

الإبداع، الكويت، الطبعة الثالثة. 2004.

12. طارق عبد الحميد البري، الاساليب القيادية و الادارية في

المؤسسات التربوية، دار الفكر للطباعة و النشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2001.

13. عبد العزيز محمد الملاكة، مبادئ و مهارات القيادة و الإدارة، دار

العلم، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007.

14. على أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل،

الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار حامد، الاردن، الطبعة الاولى، 2006.

15. فهد بن غماس، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، دراسة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم

العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة

العربية السعودية، 2007، منشورة.

16. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار

الكندي، الاردن، الطبعة الاولى، 2004.

17. محمد حسن محمد حمدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار

حامد للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2006.

18. محمد حسنين العجوي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و

التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2008.

19. موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ و النظريات و الوظائف، دار

الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

20. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى،

2007.

✓ الاجنبية:

1. Bolden.R, Gosling.J, Marturano.A, & Dennison.P, A

review of leadership theory and competency frameworks, Center for
leadership Studies, University of Exeter, U.K, 2003..

2. Daan van Knippenberg & Michael A. Hogg, **Leadership**

and power: identity processes in groups and organizations, SAGE
publications, London, 2003.

3. Edwin A. Locke, The essence of Leadership: **The Four**

Keys to Leading Successfully, Lexington Books, U.S.A, 1999.

4. Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte,

Understanding leadership: Paradigms and Cases, SAGE
publications, London, 2004,-.

- H. Koontz & C. O'Donnel, **Management principe et** .5
méthode de gestion, McGraw-Hill Professional, Canada, 1980.
- James M. Kouzes & Barry Z. Posner, **The Jossey-Bass** .6
academic administrator's guide to exemplary leader, John Wiley
and Sons, 2003.
- Michael D. Mumford, **Leadeship 101**, Springer .7
Publishing Company, U.S.A, 2009.
- Mostafa Rejai, Kay Philips, **Leaders and Leadership: an** .8
appraisal of theory and research, Includes bibliographical references
and index, Britich, 1997.
- Stogdillk R. M, **Personal factors Associated with** .9
leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology, 1964.
- William M. Pride, Robert J. Hu. GHES, Jack R. Kapoor, .10
Business, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2008.

الفهرس

مقدمة: 04...

المحور الأول: نحو مقارنة مفاهيمية للقيادة الإدارية 06

أولاً: القيادة الإدارية: المفهوم والتعريف 06

- القيادة الإدارية: التعريف 06

- القيادة الإدارية: البحث في الفروقات 07

ثانياً: القيادة: المفهوم والدوافع 09

- القيادة: مقارنة مفاهيمية 09

- القيادة: مقارنة الدوافع 10

المحور الثاني: القيادة الإدارية: الأسس والمصادر 11

أولاً: القيادة الإدارية: الأهمية والمبادئ 11

- كرونولوجيا نماذج القيادة الإدارية 11

- القيادة الإدارية: الأسس والقواعد 14

- المتغيرات المؤثرة في اختيار نمط القيادة 15

-أهمية القيادة الإدارية16

ثانيا: القيادة الإدارية: بحث في المصادر17

ثالثا: القيادة الإدارية: الدعائم والأسس18

المحور الثالث: القيادة الإدارية: الأشكال والأنواع الأساسية19

أولا: القيادة الإدارية الرسمية والقيادة الإدارية غير الرسمية20

-القيادة الإدارية الرسمية20

-القيادة الإدارية غير الرسمية21

ثانيا: القيادة الإدارية الحرة22

ثالثا: القيادة الإدارية الديمقراطية24

ثالثا: القيادة الإدارية الأوتوقراطية26

المحور الرابع: القيادة الإدارية:مقاربة نظرية33

أولا: أهم نظريات مدخل السمات والصفات القيادية33

ثانيا: نظريات المدخل السلوكي في القيادة الادارية36

ثالثا: نظريات المدخل الموقفى للقيادة الادارية38

رابعاً: أهم نظريات المدخل التفاعلي للقيادة الادارية 44

خاتمة 48