

أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها

د. / محمد اقبال العجلوني* & أ. / رشا الطراونة**

Abstract:

The aim of this study is to know the common types of leadership, and to discuss its effective application in the managerial organizations. It also stands on the challenge that face the administrative leaderships.

The results of the study show that there are three types of leadership which come as a result of the development of the administrative thought in the field of leadership. These types are: autocratic leadership, democratic leadership, and free (uncontrolled) leadership. Each type has advantages and disadvantages which may be affective in certain conditions. The study also shows that if we want to achieve the modern management we have to deal with the modern challenges as main factors in deciding the type that we use to face them specially after moving to a new era, The era of knowledge and technology. in this modern age the new role of leadership is to develop the human resources. This means that the leader has to give a great importance to the main factor in the era of knowledge. So the used leadership type has to be a response to the modern era.

Les mots clés: Leadership, Administrative leaderships, Challenges.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الشائعة ومناقشة فعالية تطبيقها في التنظيمات الإدارية، كذلك الوقوف على التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في إطار محاولة للوصول إلى قيادة فعالة لمواجهة هذه التحديات.

أظهرت نتائج الدراسة ان هنالك ثلاثة أنماط رئيسية نتجت عن تطور الفكر الاداري في مجال القيادة، تتمثل في القيادة الاتوقراطية، والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة المتساهلة (غير الموجهة)، لكل منها إيجابيات وسلبيات ويمكن ان يكون فعال في ظل ظروف معينة، كما توصلت الدراسة إلى انه حتى نستطيع الوصول إلى قيادة فعالة تحقق متطلبات الإدارة الحديثة يجب النظر إلى التحديات المعاصرة على أنها عامل أساسي في تحديد النمط المستخدم لمواجهة خاصة بعد الانتقال إلى عصر المعرفة، الذي ترتب عليه تعديل جوهري على دور القيادة، بحيث اصبح الدور الجديد هو تنمية الأصول البشرية أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، مما استوجب ضرورة ان يعطي القائد اهتمام اكبر للعامل الأهم في عصر المعرفة، وانطلاقا من ذلك يجب ان يكون النمط القيادي استجابة لمتطلبات هذا العصر الحديث.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادات الإدارية، التحديات.

* أستاذ مساعد - جامعة الزيتونة الاردنية

** أستاذ مساعد - جامعة الزيتونة الاردنية

(1) الإطار العام للدراسة:

- مقدمة الدراسة:

يحضي موضوع القيادة الإدارية بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين حيث احتل حيزا مهما في الأدب الإداري، نظرا لدور القيادات الإدارية في التأثير في سلوك العاملين وإسهاماتها الفعالة في توفير المناخ التنظيمي المناسب والعمل على إنجاح العمل الإداري، من خلال النمط القيادي الذي يمارس في الإدارة وانعكاساته على الأنشطة المختلفة في المنظمة، حيث يعد النمط القيادي العامل الأهم في نجاح أو فشل المنظمات. ومن هنا تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال التالي: ما هي أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها؟ وكيف نستطيع الوصول إلى قيادة فعالة لمواجهة هذه التحديات؟

- مشكلة الدراسة:

لما كانت القيادة الإدارية في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها. وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد افضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه ان يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية¹. وانطلاقا من هذا الدور المؤثر للقيادة الإدارية وأهميتها في التنظيمات المعاصرة، تحاول هذه الدراسة استعراض نماذج أو أنماط القيادة وطبيعة كل نمط ومناقشة فعالية تطبيقها في التنظيمات الإدارية. كما تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على التحديات التي تواجه القيادات الإدارية من اجل الوصول إلى قيادة فعالة لمواجهة هذه التحديات في الوقت المعاصر.

- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أنماط القيادة الإدارية، حيث حاولنا إلقاء الضوء على طبيعة وماهية هذه الأنماط لما لها من آثار إيجابية أو سلبية على مستوى الرضى الوظيفي مما ينعكس على أداء العاملين ويؤدي بالتالي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وربما تساهم هذه الدراسة في التعرف على الآثار الإيجابية والعمل على تعزيزها، والتعرف على الآثار السلبية والعمل على معالجتها أو التخفيف منها وذلك بإدراك الطبيعة الموقفية لهذه الأنماط مما يساعد على تبني النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب وذلك من أجل زيادة فعالية هذه الأنماط وتعزيز دورها في قدرة التنظيمات المعاصرة على مواجهة التحديات المعاصرة.

- أهداف الدراسة:

نسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- استعراض أنماط القيادة ومناقشة فعالية تطبيقها في التنظيمات الإدارية؛
- 2- محاولة الوقوف على التحديات التي تواجه القيادات الإدارية؛
- 3- محاولة التعرف على مدى وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة وفعالية المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛

4- وتقديم التوصيات التي يمكن للقادة الإداريين أخذها بعين الاعتبار في اختيار النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب مما يعزز الآثار الإيجابية ويقلل الآثار السلبية لكل نمط فترداد بذلك فعالية تطبيقها في التنظيمات الإدارية.

- أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما هي أنماط القيادة الإدارية، وما مدى فعالية تطبيقها في التنظيمات الإدارية المعاصرة؟
- 2- ما هي التحديات التي تواجه القيادات الإدارية؟
- 3- هل يوجد علاقة بين أنماط القيادة السائدة وفعالية المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؟

- منهجية الدراسة:

بعد أن قام الباحثان بتحديد عنوان الدراسة ومشكلتها تم اعداد مشروع الدراسة بما يتضمن من مقدمة ومشكلة وأهمية وأهداف وأسئلة، ثم تم الرجوع إلى المكتبة لجمع المعلومات والبيانات من مصادر مختلفة تشمل الكتب والدوريات ورسائل الماجستير وذلك بهدف الاطلاع على أهم ما توصل إليه الأدب الإداري في هذا المجال، واستعراض الدراسات السابقة التي تشكل روافد حيوية في هذه الدراسة، بعد ذلك سنقوم باعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة المكتبية في إطار محاولة لتحقيق أهداف الدراسة وإجابة أسئلتها واختبار فرضياتها.

لقد تم تنظيم هذه الدراسة بما يتفق مع المتطلبات الأساسية لتحقيق هدف الدراسة، حيث حاول الباحثان قدر الإمكان مراعاة التسلسل المنطقي للموضوعات التي اشتملت عليها، حيث تتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة الذي يتضمن مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، والدراسات السابقة، وفرضيات الدراسة. بينما تضمن الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، وفيه تم الإشارة إلى مفهوم القيادة الإدارية، وتطور نظريات القيادة بإيجاز وتقييم ما جاءت به هذه النظريات بشكل عام في إطار السعي للوصول إلى أفضل نمط قيادي، وربما قد يكون من المفيد استعراض مداخل الإدارة لفهم أساليب القيادة، ثم تتناول الفصل أساليب القيادة الإدارية بشيء من التفصيل ومناقشة فعالية هذه الأنماط في التنظيمات الإدارية، والوقوف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية المعاصرة، ومن ثم محاولة الوصول إلى قيادة فعالة لمواجهة هذه التحديات. أما الفصل الثالث تضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة في إطارها.

- الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة سيحاول الباحثان إلقاء الضوء على بعض الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية التي اهتمت بموضوع أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها. وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

- 1- دراسة حول القيادة العليا والأداء، توصلت الدراسة إلى أن المنظور الأكثر ملائمة لفحص واختبار فعالية القائد يكون بالنظر إلى مدى التأثير الذي يحدثه في أداء الفرد العامل، وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات الإدارية العليا بربط الأداء للمهام والواجبات بمنهجية عمل شاملة ومنظمة يتم بموجبها إدارة وتخطيط وتوجيه الأداة نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة تسهم في تحقيق الهدف الكلي للجهاز، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون مبدأ التعيين في

- الوظائف القيادية العليا معتمدا على سياسة انتقاء موضوعية وليس بناء على الأقدمية²؛
- 2- دراسة أخرى حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، وتوصلت الدراسة إلى شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية³؛
- 3- دراسة حول اثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين ومستوى إبداعه، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والإبداع الإداري⁴؛
- 4- دراسة أخرى حول الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت بين نتائج الدراسة أن النمط الإداري السائد بين مديري المدارس هو نمط قيادة الفريق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية وفعالية إدارة الوقت. كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم ببعض الأنماط الإدارية ومعرفة أسباب تدني فاعلية هذه الأنماط لإيجاد الحلول المناسبة لها، والعمل على تعميق مفهوم الأنماط الإدارية وأهمية إدارة الوقت، من خلال عمل البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية⁵؛
- 5- دراسة حول العولمة وأثرها على مؤهلات القيادة في الإدارة العامة، توصلت الدراسة إلى أن الحاجة إلى فعالية القيادة في الفترة الحالية في وضع متعدد الأطراف فيصبح الاعتماد على المفاهيم السطحية في الإدارة والقيادة أقل، مما يستوجب ضرورة اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، على أساس أن الحلول الناجحة اليوم قد تصبح مشكلات الغد، كما أنه يتعين على قياداتنا تعلم كيفية التصرف في المواقف وقبول فكرة أن تحديات الغد تعني عدم وجود حل أفضل لأي مشكلة ولكن توجد حلول محتملة لا بد من الإبقاء عليها باستمرار في الإدارة الحديثة المتزايدة التعقيد⁶.
- لاحظ الباحثان من خلال استعراض الدراسات السابقة تنوع أهداف هذه الدراسات مما يعكس تباينا في النتائج التي توصلت إليها، حيث حاولت بعض الدراسات التعرف على أنماط القيادة السائدة ومناقشة فعالية تطبيقها في التنظيمات الإدارية، بينما ركزت دراسات أخرى على التحديات التي تواجه القيادات الإدارية المعاصرة، بينما حاولت بعض الدراسات الحديثة ربط أنماط القيادة ببعض الظواهر الإدارية في المنظمات كالثقافة التنظيمية والرضى الوظيفي وإدارة الوقت مما قد يسهم في الوصول إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار التحديات والمشكلات التي تواجه الإدارة المعاصرة فتزداد بذلك قدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها للمجتمع.
- أما هذه الدراسة فقد حاولت الباحثة من خلالها إلقاء الضوء على أنماط القيادة السائدة ومناقشة فعالية الأنماط في ضوء التحديات المعاصرة من أجل الوصول إلى قيادة فعالة لمواجهة هذه التحديات بحيث تكون التحديات عامل أساسي في تحديد النمط المستخدم لمواجهتها، ولتحقيق هذا الهدف تم الاستعانة ببعض نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع

- فرضيات السابقة:

- بنيت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات هي:
- 1- لا يوجد علاقة بين أنماط القيادة السائدة وفعالية المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛
 - 2- تعتبر التحديات المعاصرة عامل أساسي في تحديد النمط القيادي المستخدم لمواجهتها.

(2) الإطار النظري:

(1-2) مفهوم القيادة الإدارية:

تمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الافراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت والقائد الاداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين، لان المشكلة الرئيسية التي تواجهها المنشآت في وقتنا الحالي هي عدم توفر القائد الفعال الذي اصبح سلعة نادرة يصعب الحصول عليها .

ومن أهم تعريفات القيادة ما يلي:

- نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الانية⁸؛
- النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال⁹؛
- المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة¹⁰؛

- تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة، ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة¹¹.

يرى بعض الكتاب ان القيادة الادارية شأنها شأن الإدارة نفسها فهي ليست موهبة أو فن فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير ان يتسلح بها، حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الاداري بالشكل المرغوب فيه. ويمكن للقيادة ان تأتي من خلال إبداع الفرد وشهرته في مجال ما، وبالتالي فهي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب وقوة وتكسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين، من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته ومخاطبته للناس¹².

ينظر لمفهوم القيادة تماما كما ينظر لمفهوم السلطة والقوة باعتبارها عملية تأثير على نشاطات الجماعة، ويتفق مفهوم القيادة مع مفهوم السلطة في ان التابع يرى في كلا المفهومين شرعية محاولات التأثير عليه، إلا ان مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم السلطة في ان القائد والتابع يسعيان دائما إلى هدف مشترك¹³.

مهما تعددت الاجتهادات حول مفهوم القيادة فهي محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة، وهذا يؤكد على اهمية فهم سلوكيات الناس الذين نتعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في نمط سلوكهم والتي يتوخاها القائد¹⁴.

2-2) تطور نظرية القيادة:

كما سبق ان أشرنا في هذه الدراسة انه نظرا لأهمية ظاهرة القيادة الإدارية باعتبارها عامل أساسي في تحديد مدى نجاح أو فشل المنظمة وذلك من خلال النمط القيادي الذي يمارس وما له من انعكاسات على الأنشطة المختلفة، فقد اهتم الكتاب والباحثين بهذه الظاهرة منذ القَد، وكان نتيجة هذا الاهتمام ظهور العديد من النظريات التي حاولت الوصول إلى افضل نمط قيادي، وكانت أول هذه النظريات نظرية السمات التي ركزت على وجود سمات معينة تميز القائد الناجح. ثم ظهر الاتجاه السلوكي في القيادة، حيث أجريت العديد من الدراسات التي حاولت تفسير السلوك القيادي اعتمادا على بعدين هما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات، ونتج عن هذه الدراسات العديد من الأنماط القيادية. بعد ذلك جاء الاتجاه الموقفي في القيادة الذي يرى انه لا يوجد نمط قيادي فعال يصلح للتطبيق في كل المواقف والظروف. ظهر حديثا اتجاهات حديثة في القيادة كالقيادة التحولية والتفاعلية. القيادة التفاعلية تركز على تبادل وجهات النظر مع المجموعة وتقوم على أساس التفاعل بين الشخص والموقف. أما بالنسبة للقيادة التحولية تركز على متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات المحتملة والتعامل مع الأزمات المتوقعة مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز. سيتناول هذا الجزء من الدراسة تطور نظريات القيادة بإيجاز وتقييم ما جاءت به هذه النظريات في إطار سعيها للوصول إلى افضل نمط قيادي، مما قد يساهم في وضع تصور عام مبني على أسس علمية حول أنماط القيادة الإدارية، هذا يوفر قاعدة علمية سليمة يمكن الاعتماد عليها في تقييم فعالية أساليب القيادة بالاعتماد على الجهود التي بذلها العلماء في هذا المجال، وبالتالي هذا يمكننا من استخدام ما توصل إليه العلماء في الماضي لفهم أنماط القيادة في الحاضر، ومن خلال التنبؤ بالمستقبل بمتطلباته وتحدياته المتوقعة يمكن وضع أنماط قيادية فعالة لمواجهة هذه التحديات في إطار التكامل بين الماضي والحاضر والمستقبل.

⊕ نظرية السمات (المدخل الفردي):

حظيت ظاهرة القيادة باهتمام المجتمعات البشرية القديمة منذ اقدم العصور، وذلك لأهميتها في تحقيق آمال وتطلعات الجماعة، وظهرت نظريات متعددة لتفسير السلوك القيادي كان من أقدمها نظرية الرجل العظيم. أما نظرية السمات تعتبر من أول المحاولات في إطار المدخل الفردي، والفكرة الأساسية في هذه النظرية أنها حاولت تفسير النجاح في القيادة بتوفر سمات معينة تميز شخصية القائد دون سواء بحيث ان هذه السمات تعطي الفرد القدرة على القيادة وتمكنه من ان يكون قائد ناجح في كل المواقف فذهب أنصار هذه النظرية إلى ان القادة يولدون ولا يصنعون.

تناول المفكرون في إطار هذا المدخل تحليل لأهم السمات القيادية فعمدوا إلى إجراء دراسات ميدانية لأثبتات جدوى فرضياتهم ومن هؤلاء على سبيل المثال رالف ستودجيل، وسيسل جود، وكرس ارجرس.. وغيرهم وتتمثل أهم السمات التي تناولتها دراسات أولئك المفكرين بالسمات الذاتية التي تشمل القدرات العقلية والصفات الفسيولوجية، كذلك السمات الفنية والإدارية التي يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية لإنجاز العمل، هذا وقد تباينت الاتجاهات حول ضرورة توفر المهارة الفنية والتنظيمية لدى القائد الإداري¹⁵.

بالإضافة إلى هذه السمات، توجد بعض المهارات التي يجب ان تتوفر لدى القائد ومن أهمها المهارات الإنسانية التي تعكس قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه والعمل على

تتسبب جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم ولعل هذا يتطلب الفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ومن السمات المرتبطة بالمهارة الإنسانية تكامل الشخصية والاستقامة. تعتبر نظرية السمات مفيدة وذلك إذا أخذت بعين الاعتبار مع المداخل الأخرى حيث تساعد في اختيار القادة الممكن نجاحهم بعد التدريب فهي بذلك تساعد على التنبؤ بإمكانية نجاح القادة مستقبلاً، والسمة ليست حصراً على القادة لكن إذا وجدت فهي مسؤولة عن عظمة ذلك القائد وتوفرها بالإضافة إلى عوامل أخرى يمكن أن يؤدي إلى نجاح القيادة. يؤخذ على نظرية السمات افتقارها إلى معايير موحدة وثابتة يقصد منها قياس الأبعاد الأساسية (الفطرية والمكتسبة) للشخصية الإنسانية وترتب على ذلك ظهور تناقضات في النتائج التي توصلت إليها دراسات عديدة أجريت في تنظيمات متباينة في طبيعتها ونشاطاتها الإدارية¹⁶. ولم تتفق الدراسات التي أجريت في إطار هذا المخل على مجموعة محددة من السمات الشخصية اللازمة للقيادة، كما أنه ليس هناك اتفاق على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات والمهارات المطلوبة فتوصلت الدراسات إلى قوائم متباينة من السمات العامة والتي قد تتوفر في القادة وغير القادة مما يدل على عدم واقعية هذه النظرية والافتراضات التي بنيت عليها كما أنها تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة فهي لم تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة ذلك أن السمات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد¹⁷. على أساس أن سمات القائد يجب النظر إليها على أنها استجابة لمتطلبات موقف قيادي معين. ويلاحظ أن هناك خلافاً في المنهجية المتبعة للوصول لهذه النظرية لأنها على ما يبدو تبدأ بالشخصيات التي تعتبر قيادية، ومن ثم تجمع الموصفات التي تتوفر في هذه الشخصيات¹⁸.

✦ - الاتجاه السلوكي:

ظهر الاتجاه السلوكي في القيادة في مطلع الخمسينات من القرن الماضي وذلك كرد فعل على فشل نظرية السمات في أن تجد تفسيراً للقيادة الناجحة. إن أصحاب هذا الاتجاه يفسرون القيادة انطلاقاً من أهمية التدريب في خلق قادة إداريين قادرين على التفاعل مع المرؤوسين واستثارة الدافعية لديهم نحو المزيد من العمل وقد كانت جهود الباحثين في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينات بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة، إذ تم التوصل إلى بعدين أساسيين لنمط السلوك القيادي، يتمثل البعد الأول في تحديد أدوار مختلف العاملين من أجل تحقيق الأهداف حيث يقوم القائد بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، بينما يتمثل البعد الثاني بالاهتمام بالعلاقات السائدة ويركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين ويهتم بتحقيق رضاهم وراحتهم. وتكررت الأبحاث بدراسات مماثلة أجريت في جامعة ميتشجان حيث تم تصنيف السلوك القيادي إلى نموذجين الأول يهتم بالعاملين والثاني يهتم بالإنتاج¹⁹. أسفرت هذه الجهود عن التوصل إلى أنماط مختلفة للسلوك القيادي اعتماداً على تفاعل الأبعاد بدرجات متفاوتة ومن هذه النماذج على سبيل المثال: نموذج الشبكة الإدارية (بليك وموتون)، ونموذج ليكرت، ونظرية الخط المستمر في القيادة (تاتينبون وشيمدت)، بالإضافة إلى نموذج هالين.

يلاحظ أن المنحى السلوكي أضاف بعداً آخر في تفسير القيادة الناجحة وهذا البعد يتمثل في سلوك القائد وهي بذلك قدمت مفهوم أكثر واقعية ومرونة للقيادة لأنها لا تربط القيادة بسمات شخصية للفرد وإنما تهتم بسلوك القائد كعامل يساهم في تحديد النمط القيادي المستخدم مما ينعكس على فعالية القيادة ونجاحها على أساس أن السمات لا يمكن أن تظهر كعامل محدد لفعالية القيادة إلا إذا ترجمت على شكل سلوك ولعل هذا يمثل

إسهاما إيجابيا لهذه النظرية في التغلب على مآخذ نظرية السمات. وهنا يأتي تساؤل مهم وهو ما الذي يجعل القائد يتبع سلوك معين يهتم بالعمل أو العاملين أو يهتم بالبعدين معا بدرجة معينة فهل هذا يرجع لسمات في شخصية ام ان هنالك عوامل أخرى تساعد في تحديد سلوك القائد؟

في أواخر الستينات من القرن الماضي شعر الكثير من الباحثين والمفكرين المهمتين بدراسة القيادة ان نظريات القيادة السلوكية لا تخلو من بعض المحددات مما دفع إلي المزيد من الدراسة والبحث للوصول إلى نظريات أكثر شمولية في تفسير القيادة الناجحة، وقد أسفرت هذه الجهود عن التركيز على عوامل الموقف الذي يمر به القائد في تحديد نمطه القيادي، ولعل هذا التطور تزامن مع ظهور نظرية النظم في الإدارة بحيث أصبح ينظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح على البيئة الخارجية، وهذا يعني ضرورة ان ينسجم النمط الذي يستخدمه القائد في التأثير على مرؤوسيه مع متطلبات الموقف الذي يواجهه فظهرت بذلك النظرية الموقفية في القيادة.

✦ النظرية الموقفية في القيادة:

تعتبر النظرية الموقفية من أول المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي. يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بان أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. ذلك لان متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد²⁰.

لقد أجريت مجموعة من الدراسات في إطار هذا المدخل ركزت جميعها على تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر، وكيفية إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو التكيف معها إذا لم يكن من الممكن تغييرها، من أجل الحكم على فعالية النمط القيادي المستخدم في موقف معين. ومن أبرز الإسهامات ضمن هذا الإطار نموذج تاننباو، وسكلر، ومازاريك، ونموذج روبرت جولمبيوسكي، ونموذج فيدلر، بالإضافة إلي إسهامات وليم ريدن... وغيرها²¹.

أسهمت هذه النظرية بشكل واضح في تحديد خصائص القيادة من خلال التركيز على الموقف كعامل هام في تحديد هذه الخصائص. كما ان هذه النظرية لا تعني ان الموقف وحده هو الذي يخلق القادة، وإنما تعني ان السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير الموقف²².

توحي مضامين هذه النظرية من ناحية عملية انه يجب على الإدارة ان تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي ونتيج المجال للإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل والبحث عن حلول للمشكلات. بدل انتظار ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها بأنها هي التي تقدر القيادة²³.

ومن المآخذ على هذه النظرية عدم وجود اتفاق حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائم أو غير ملائم، كما انه ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي التي توصلت إليها الدراسات التي أجريت في إطار هذا المدخل²⁴. ولعل هذا الاختلاف في الأنماط يعود إلى اختلاف الأبعاد التي اعتمد عليها الباحثين في التوصل إلى الأنماط. ومن اشد الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها جعلت الموقف في الاعتبار الأول كعامل مؤثر في نجاح القيادة وفعاليتها في كل الحالات إلا ان القائد قد تتوفر لديه السمات اللازمة لموقف معين ولكن لا يستجيب القائد لمتطلبات الموقف بحيث لا يستعمل هذه السمات وفي هذه الحالة لا يعتبر الموقف عامل محدد لنجاح القيادة وفعاليتها.

نتيجة لهذه المآخذ ظهر الاتجاه التكاملي أو التفاعلي في القيادة بين المداخل السابقة، حيث يقوم هذا الاتجاه على أساس تحليل العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه حيال المواقف المتنوعة في التنظيم الإداري²⁵. وأن القيادة الناجحة تتحقق إذا تم التفاعل بين العناصر الثلاثة مجتمعة.

✦ الاتجاهات الحديثة في القيادة:

ظهر حديثاً اتجاهات جديدة لتفسير فعالية ونجاح القيادة بطريقة أكثر شمولية وواقعية من المداخل السابقة، حيث أخذت بعين الاعتبار جميع العوامل والمتغيرات التي تؤثر في تحديد النمط القيادي المستخدم مما يؤدي إلى الوصول إلى قيادة ناجحة تتسجم مع التغيرات المعاصرة في طبيعة العملية الإدارية والتحديات المستقبلية التي تواجه الإدارة والقيادة، وتمثلت هذه الاتجاهات بالقيادة التفاعلية والقيادة التحويلية. بالنسبة للقيادة التفاعلية فهي تركز على تبادل وجهات النظر مع المجموعة، وتقوم على أساس التفاعل بين ثلاثة عوامل أساسية هي: القائد، والمرؤوسين، والموقف. أما القيادة التحويلية تركز على متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات المحتملة والأزمات المتوقعة مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

- القيادة التفاعلية:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس الجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة. وترتبط هذه النظرية النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافه، وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، حيث يحدث التكامل في سلوك أعضاء الجماعة آخذاً بعين الاعتبار آمال وقيم أفرادها²⁶. وقد ساهم بعض المفكرين في بلورة مفهوم هذه النظرية منهم على سبيل المثال:

توماس جورن، وشيني وهيرسي، وبالإضافة إلى إسهامات سانفورد وهمفل... وغيرهم²⁷. لقد أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة الإدارية حيث لم تنكر إسهامات نظريتي السمات والموقف في القيادة، وإنما قدمت محاولة للجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية النظرية لوحدها كميّاراً لتحديد خصائص القيادة الناجحة، وبذلك تكون النظرية التفاعلية قد أعطت الدليل على أهمية السمات الشخصية النابعة من العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وقد أوضحت النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يلائم مع الموقف ومع حاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية التي تحدد خصائص القيادة المطلوبة في بعض المواقف والتفاعل مع خصائص وأهداف المجتمع²⁸.

- القيادة التحويلية:

بالرغم من الدور الإيجابي للنظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الناجحة، إلا أن التطورات الحديثة في العملية الإدارية أثبتت عدم كفاية هذه النظرية لعدم قدرتها على تحقيق متطلبات الإدارة الحديثة والتغلب على التحديات التي تواجهها فظهرت بذلك القيادة التحويلية التي تهتم بمتابعة التغيرات لمواجهة التحديات والأزمات مما يساعد في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

يذهب القادة التحويليون إلى ابعاد من الإبقاء على أداء الافراد والجماعة على ما هو عليه. فالقائد التحويلي هو الذي يملك قدرة على إحداث تغيير في الافراد وفي المؤسسة ككل، ويتميز القادة التحويليون بخصائص متعددة تتمثل في: الكاريزما، والثقة، والاحترام والإخلاص، والإلهام، واغداق المديح. والقيادة التحويلية تعبر عن نمط مثالي ينبغي استخدامه عند الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في أداء الفرد أو المجموعة أو المنظمة. وعلى هذا يمكن أن يكون هذا النمط مرهق للإدارة فالقائد هو المسؤول عن الرؤيا ووسائل تحقيقها²⁹.

وأخيرا يمكن القول ان القيادة التحويلية تعتبر أكثر مداخل القيادة ملائمة لمواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العامة والتي فرضت عليها التدخل في كل مجالات الحياة فاصبح العمل الاداري أكثر تعقيدا من السابق، مما يعزز الحاجة إلى قادة قادرين على استيعاب هذه التحديات واعتبارها عامل أساسي في اختيار النمط المستخدم لمواجهتها، حيث يجب ان تكون لدى القائد الرؤية المستقبلية البعيدة التي تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والقدرة على تصور التهديدات التي قد تنتج عن التغيرات البيئية المحيطة في الأجل الطويل، وهذا يتطلب من المدير القدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى وتصميم السياسات والبرامج التي تخدم الأهداف المستقبلية.

2-3) مداخل الإدارة لفهم أساليب القيادة:

حتى نستطيع فهم أنماط القيادة الإدارية لا بد لنا من معرفة المفاهيم الإدارية التي أسهمت في توجيه أساليب الإدارة نحو الأخذ بأسلوب قيادي معين في مرحلة معينة من مراحل الفكر الإداري، وذلك من خلال الافتراضات والتصورات والتفسيرات التي قدمها كتاب الإدارة في إطار هذه المفاهيم³⁰.

يمكن تناول هذه الافتراضات ضمن ثلاث مراحل أساسية تمثلت المرحلة الأولى في المفاهيم التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية وما عكسته هذه المفاهيم من افتراضات وجهت أسلوب الإدارة نحو ما يسمى مدخل الشدة (النظرة السلبية للإدارة)، والمرحلة الثانية تتمثل في المفاهيم التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الحديثة وخاصة المدرسة السلوكية، والتي كان لها قدمته من افتراضات اثر في توجيه أسلوب الإدارة نحو ما يسمى مدخل اللين (النظرة الحديثة للإدارة)، أما المرحلة الثالثة فتتمثل في المفاهيم التي سادت في فترة ما بعد الخمسينات من القرن الماضي، والتي تمثلت في محاولات بعض كتاب الإدارة للتوفيق بين المفاهيم التي سادت في ظل المدخلين السابقين من أجل الوصول إلى نظرية عامة متكاملة، مما كان له اثر في توجيه أسلوب الإدارة نحو الأسلوب الحازم العادل، وقد سمي هذا المدخل بالمدخل التعديلي. وفيما يلي نستعرض بإيجاز ما جاءت به هذه المداخل الثلاثة:

⊕ مدخل الشدة (النظرة السلبية للإدارة):

يمثل هذا المدخل المفاهيم التي سادت في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة، والتي استمرت حتى الثلاثينات من القرن الماضي حيث ركزت اهتمامها على الإنتاج، وصورته التنظيم الإداري على انه تنظيم اقتصادي، ونظرت للعاملين فيه على انهم مصادر للإنتاج فقط، ومن خلال هذه النظرة لم تقم هذه المفاهيم وزنا للدوافع النفسية والعوامل الاجتماعية واهمية تأثيرها على العاملين في الإدارة. وترتبطا على ذلك فقد أقامت الإدارة في إطار هذه المفاهيم فهمها للعلاقة بين القائد

ومرؤوسيه، على أساس نظريتها للعاملين كوحدات إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية³¹. وقد انعكست هذه المفاهيم فيما سمي بالنظرة السلبيه للإدارة التي تقيم فهمها للإدارة على افتراضات معينة تقصر من خلالها سلوك العاملين فيها، فأسهمت هذه الافتراضات بالتالي في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الاتقراطي، ومن أهم الافتراضات التي وضعت في إطار هذا المدخل تلك التي قدمها دوجلاس ماكروجر وكذلك الافتراضات (X) سماها النظرة التقليدية للإدارة وأطلق عليها مجازا نظرية التي قدمها سايمون وارجرس.

✦ مدخل اللين (النظرة الحديثة للإدارة):

ظهر هذا المدخل في الفترة ما بين نهاية الثلاثينات وأوائل الخمسينات حيث تأثرت المفاهيم الإدارية في تلك الفترة بافتراضات المدرسة السلوكية، حيث صورت التنظيم الإداري باعتباره وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع نفسية واجتماعية، وهذه الدوافع هي التي توجه سلوكهم وأكدت على أهمية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل بحيث أن إشباع هذه الحاجات تحفز على العمل أكثر من الحوافز الاقتصادية.

وفي إطار هذه المفاهيم أقامت الإدارة فهمها للعلاقة بين القائد والمرؤوسين على أسس وافتراضات اختلفت عن افتراضات مدخل الشدة، فطلب من القادة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد المرؤوسين على إشباع حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة والعمل على تمييزهم وتمكينهم من التعبير عن أنفسهم في العمل، وقد أسهمت هذه المفاهيم في توجيه أسلوب الإدارة نحو الأخذ بالنمط الديمقراطي.

ومن أهم الافتراضات التي وضعت في إطار هذه النظرية تلك التي قدمها بعض علماء الإدارة والنفس والاجتماع، ومن أبرزها إسهامات التون مايو، وكرس ارجرس وماسلو بالإضافة لما قدمه دوجلاس ماكروجر ضمن ما سمي نظرية... وغيرها (Y).

✦ المدخل التعديلي:

ظهر هذا المدخل في الخمسينات من القرن الماضي، حيث يمثل محاولات جادة للتوفيق بين مفاهيم المدخلين السابقين فأجريت العديد من الأبحاث والدراسات التي حاولت جمع هذه المفاهيم والافتراضات في نظرية متكاملة لتفسير أنماط السلوك المتعددة للعاملين في الإدارة في مواقف العمل وظروفه المختلفة فظهر بذلك ما سمي بالنظرية التعديلية.

ومن أهم الافتراضات التي وضعت في إطار هذه النظرية افتراضات، حيث يرى أن افضل أسلوب للإدارة X و Y ماكروجر التي تجمع بين نظريتي هو الذي يجمع بين الحزم والعدل، بالإضافة أيضا إلى افتراضات ماكسموري الذي توصل من خلال محاولاته إلى أن الإدارة تتطلب الأسلوب الحازم العادل أو ما يسمى القائد الاتقراطي الخير، كذلك افتراضات رنسيس ليكرت التي قدمها من خلال كتابه الشهير (أنماط جديدة في الإدارة) حيث تمثل نتائج مجموعة من الدراسات التي شملت تنظيمات إدارية حكومية وخاصة عديدة.

النظرية التعديلية بما قدمته من افتراضات كان لها الفضل في توجيه أساليب الإدارة نحو الأخذ بالأسلوب الإداري الذي يتلائم مع عوامل الموقف، وتأكيدا على أن اهتمام القائد بالإنتاج والاهتمام بالعاملين غير كافيين وحدهما لتحقيق الكفاءة المطلوبة في العمل، بل يجب أن تتوفر الظروف المناسبة لزيادة فاعلية اهتمامه بالإنتاج وبالعاملين مع متطلبات الموقف.

(4-2) أساليب القيادة الإدارية:

تعددت النظريات حول أنماط السلوك القيادي نتيجة للأبحاث والدراسات التي امتدت سنوات عديدة. وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط السلوك القيادي لعل من أهمها المعيار الذي يركز على أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على مرؤوسيه، وما إذا كان القائد يمتاز بمركزية السلطة وعدم السماح للمرؤوسين للمشاركة بعملية القيادة، أو أنه يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية القيادة، أو أن القائد يترك جميع المسؤوليات للمرؤوسين دون توجيههم والاشتراك معهم. وقد صنفت أساليب القيادة بناءً على هذا المعيار إلى الأساليب التالية:

❖ القيادة الاتوقراطية:

يمتاز القائد الاتوقراطي بمركزية السلطة، ويستعمل التهديد والإجبار في التأثير على المرؤوسين من أجل إنجاز العمل، حيث لا يتيح المجال للمرؤوسين للمشاركة في عملية القيادة ويحتفظ بسلطة صنع القرار والمعلومات الأكثر أهمية لنفسه وذلك بحكم عدم ثقته بمرؤوسيه، حيث يرى أنه ليس على المرؤوسين سوى تنفيذ الأوامر الصادرة عن القائد. ويعتبر هذا الأسلوب من أقدم أساليب الإدارة والقيادة وفيه يوجد فجوة كبيرة بين القائد والمرؤوسين مما يمنح القائد سلطة تمكنه من التأثير فيهم. كما أن هذا النمط قد يميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشه شكلية الهدف منها إيهام المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم. والقائد الاتوقراطي شخصية حيوية تظهر بشكل لا يعبر عن حقيقتها³². وتتمثل السمة الجوهرية للقيادة الاتوقراطية في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة للضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل، إلا أن استخدام القائد لسلطته في الضغط على المرؤوسين ليس بدرجة واحدة بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الاتوقراطي³³. وتتمثل هذه الأنماط بالقيادة الاتوقراطية التعسفية، والقيادة الاتوقراطية البارة، والقيادة الاتوقراطية الخيرة، وفيما يلي توضيح لهذه الأنماط³⁴.

- الاتوقراطية السلطوية التعسفية:

يكرس القائد التحكمي جهده في العمل على تركيز كل السلطات في حوزته، ويرغم مرؤوسيه على طاعته والتقيّد بأوامره، فهو إذن يتبع أسلوب الإشراف المحكم في العمل ولا يؤمن بمبدأ تفويض السلطة أو المشاركة في صنع القرارات ويمارس سلطاته باستخدام أساليب التهديد والوعيد وهو دائم الانتقاد لمرؤوسيه ويحاول بكل طاقته طمس الصراعات داخل التنظيم ويتجاهل وجودها ويعمل على إيجاد حل جذري للمشكلات الإدارية. كما أن القائد التحكمي يهتم بالإنجازات العملية ويفخر بها أمام رؤسائه مدعياً أن كل إنجاز هو نتيجة جهوده الشخصية وذلك بهدف تحسين مركزه الوظيفي وتوطيده.

- الاتوقراطية البارة:

يتميز سلوك القائد الاتوقراطي البارع باللياقة في التعامل مع المرؤوسين، فهو يتيح لهم فرصة للمناقشة وتقديم الاقتراحات لكنه بالمقابل لا يشاركهم فعلاً في اتخاذ القرارات، وبالرغم من أن القائد الاتوقراطي يتبع أساليب تكتيكية لإقناع المرؤوسين إلا أنه في نهاية المطاف يحتفظ بسلطاته القيادية فهو قد لا يهتم باقتناع المرؤوسين بتصرفاته. الاتوقراطية الخيرة: يمتاز القائد في هذا النمط باستخدام طريقة الإقناع لتنفيذ قراراته بالرغم من درايته التامة أن لديه القدرة على إجبار موظفيه على إنجاز العمل فالقائد الاتوقراطي الخير يبدو ظاهرياً أنه عادل في ممارسة سلطاته، إلا أن الاتباع يدركون حق اليقين بأن ذلك نوع من المناورة والتحايل من أجل حملهم على التقاضي في العمل، وسرعان ما يتغير

هذا النوع من القادة إذا لم تلق سياسته أذنا صاغية لدى موظفيه ويتعسف في تطبيق سلطاته القيادية.

يؤخذ على هذا النوع من القيادة انه يقوم على أساس الإشراف المقيد الذي يضعف من معنويات العاملين ويفقد الثقة في أنفسهم ولا يتيح لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يفقدهم فرص التقدم والتنمية الذاتية، كما يؤدي هذا النمط إلى إضعاف روح التعاون والولاء للمنظمة وكل ذلك ينعكس على زيادة سخط واستياء العاملين الذي يظهر في ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، والبطء في تنفيذ القرارات ويؤدي كل ذلك إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للأفراد والمنظمة ككل³⁵.

كما ان النمط الاوتوقراطي قد يكون غير مناسب في التنظيمات الحالية التي تتميز بالتعقيد، وبناءا عليه اصبح الدور الجديد للقيادة يتمثل بالاهتمام بتنمية الأصول البشرية أو ما يطلق عليه "راس المال الفكري"، إلا انه بالمقابل توجد نتائج إيجابية لممارسة هذا الأسلوب في مواقف معينة، ففي خلال فترة الأزمات أو الظروف لطائرة التي تهدد سلامة التنظيم ومصالح العاملين فيه تظهر الحاجة لاتباع أسلوب الحزم لحسم الأمور سريعا، وبذلك يكون النمط الاوتوقراطي خير علاج لمواجهة تلك الظروف³⁶، كما ان الأسلوب الاوتوقراطي قد يكون من الأنسب تطبيقه في حال عدم توفر الخبرة والكفاءة لدى المرؤوسين، أو ان يكون المرؤوس ليس لديه استعداد للمبادأة وبذل مجهود اكبر في العمل ومشاركة القائد في عملية اتخاذ القرارات.

✦ القيادة الديمقراطية:

يمارس القائد الديمقراطي المشاركة والتعاون ويتبادل الآراء مع أعضاء المجموعة التي يعمل معها. ولا يتخذ القرار إلا بعد مناقشة الموضوع مع ذوي العلاقة العمل، وهو يؤمن بمبدأ تفويض السلطة، ويهدف القائد الديمقراطي إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين.

ويمتاز القائد هنا بالثقة بمرؤوسيه والعمل على تنمية الإبداع والابتكار لديهم مما ينعكس إيجابا على رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين، فيزداد بذلك رضاهم عن العمل، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد والمنظمة ككل. وفيما يلي الخصائص الأساسية لهذه القيادة³⁷.

1- الرفق في معاملة المرؤوسين، وإعطائهم التعليمات بطريقة مستحبة وليست في صيغة الأمر؛

2- السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛

3- يتخذ المدير دور إيجابي في تشجيع المشتركين في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم؛

4- استخدام المدير لتوجيهات وتعليمات عامة في توجيه أعمال المرؤوسين؛

5- استعمال المدير للمكافآت الرسمية، حيث ان المشاركة الفعالة للمرؤوسين تتطلب تشجيعهم بكافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية.

هذا لا يعني ان كل القادة الديمقراطيون تتوفر لديهم هذه الخصائص بنفس الدرجة وانما بدرجات مختلفة مما يؤدي إلى وجود أنماط متعددة للقيادة الديمقراطية تتمثل هذه الأنماط بالقيادة الديمقراطية التشاورية والقيادة الديمقراطية المشاركة.

وتتطلب القيادة الديمقراطية التنسيق الفعال مع المرؤوسين، وان تكون الاتصالات على درجة كبيرة من القوة، وان يكون القائد نفسه على درجة عالية من الكفاءة حتى يستطيع ان يتعامل مع النواحي غير الملموسة ومتغيرات الموقف التي تؤثر في القرار³⁸.

يساعد هذا النمط من القيادة على اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال حيث ان هذه المشاركة يكون لها اثر فعال في تنفيذ القرارات لان المرؤوسين يشعرون

بالمشاركة في اتخاذها وهذا يزيد من درجة الحماس لتنفيذها، كما أن هذا الأسلوب يقدم للعاملين أحسن الفرص لإشباع حاجات الشعور بالذات وبالأهمية والمكانة³⁹. ويعتبر الأسلوب الديمقراطي في القيادة أكثر الأساليب ملائمة لتحقيق متطلبات الإدارة الحديثة ومواجهة تحديات المستقبل وذلك بحكم سرعة التغيير في مؤسسات الأعمال والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمروسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة القدرة على مواجهة التحديات، لكن بالمقابل فإن هذا الأسلوب لا يمكن أن يكون فعال إلا في حال وجود مرووسين على درجة عالية من الكفاءة، أما إذا كان المرووسين تنقصهم الخبرة والكفاءة لا يمكن استخدام هذا الأسلوب، وربما قد يكون من المناسب في هذه الحالة استخدام الأساليب القائمة على إصدار الأوامر من القائد دون إتاحة الفرصة للمرووسين للمشاركة.

✦ القيادة الحرة المتساهلة (غير الموجهة):

يمتاز هذا النوع من القادة بتوفير حرية كاملة للمرووسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرووسين لأنه ينقصه الحماس والدافع لعمل ذلك، كما أنه يتصف بالتوسع في تفويض السلطات للمرووسين، وبذلك فإن تأثير على سلوك الآخرين محدود، لكن بالمقابل لا نستطيع القول أن القائد المتساهل ليس له دور في عملية القيادة لأنه هو الذي يضع السياسة العامة للمنظمة ويترك عملية وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها - بما يتفق مع السياسة العامة - للمرووسين إيماناً منه بقدراتهم وكفاءتهم في العمل، ولعل هذا التطور في مفهوم القيادة ينسجم مع زيادة حجم المنظمات المعاصرة ونشعب أنشطتها، فكان لا بد من التوسع في تفويض الصلاحيات خاصة فيما يتعلق بالأعمال الروتينية حتى يستطيع القائد استثمار وقته في التخطيط لمواجهة تحديات المستقبل.

من هنا نستطيع القول أن فعالية هذا الأسلوب ترتبط بشكل أساسي بنوعية المرووسين وطبيعة عمل المنظمة أكثر من ارتباطها بشخصية القائد نفسه، وأكثر ما يستخدم في مؤسسات الأبحاث والدراسات.

أن هذه الأساليب ليست في الحقيقة متميزة عن بعضها بشكل يسمح باستنباط قواعد فعالة للعمل في المؤسسات، ونرى دائماً كيف يتجدد وضع التعاريف لإيضاح المفهوم العصري للأسلوب القيادي، حيث نجد صفات مثل: قائم على الشراكة الموضوعية قائم على الشراكة التعاونية تحاوري تملأ الكتب والمراجع الاختصاصية كل هذه المفاهيم صحيحة ولكن ليست التسميات هي الحاسمة في الأمر، وإنما تلك المضامين الكامنة وراء هذه التسميات⁴⁰.

إننا نستطيع القول أن هناك أسلوب قيادي جيد في مؤسسة ما إذا توفرت في هذه المؤسسة ممارسات مؤسسية سليمة وكان الإنسان في دائرة الاهتمام. وأن القيادة بالإجماع هي الأسلوب العصري القابل للتطبيق⁴¹.

2-5) التحديات التي تواجه القيادات الإدارية المعاصرة:

تواجه الإدارة والمدير اليوم تحديات كثيرة تعكس التغيرات التي طرأت على بيئة الإدارة الداخلية والخارجية. ويمكن القول أن التغيرات البيئية المحيطة بالإدارة ستؤدي إلى تغيرات في طبيعة العملية الإدارية والوظائف التي تقوم بها، خاصة وظيفة القيادة لكونها المسؤولة عن مواجهة التحديات. ومن أهم هذه التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

العولمة، والخصخصة والتنافسية، والتغير في ملامح بيئة الإدارة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت.

لما كبت هذه التغيرات والتحديات التي تعيشها المنظمات الحديثة، وفي ظل الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادة التنظيمية، بحيث أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأدوار الجديدة التي يمكن أن يقوم بها القائد المعاصر لتحقيق التميز التنظيمي تتمثل فيما يلي⁴²:

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية: حيث يضع القائد صورة شمولية متسعة لما يريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافياً في حد ذاته، بل أن خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية يعتبر جزء لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق التميز في الأداء التنظيمي؛
 - 2- ترسيخ قيم التميز: أن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل؛
 - 3- تنمية الموارد البشرية: تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل تفويض السلطة، والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز، وتحديث وتنمية قدرات العاملين؛
 - 4- تدعيم السلوك المتميز: للقيادة دور مهم في تأكيد التميز وذلك من خلال تقليل الاعتماد على اللوائح والقوانين المكبتة للأداء المتميز، وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، والقوة الحسنة؛
 - 5- تحقيق أهداف أصحاب المصالح: حيث يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح، وكل من هذه الأطراف يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى، والمهمة الأساسية للقائد في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض مما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز؛
 - 6- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع: للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المنظمة، بل أيضاً في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل، حيث تتعرض العديد من المنظمات لمتغيرات بيئية تدفعها للقيام بأعبائها ومسؤولياتها الاجتماعية.
- أن سلطة التوجيه والحفز واحتواء المواقف الحرجة وصياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة هي بالأساس مرهونة بعنصر القيادة، كما أن النمط القيادي المناسب وتميزه بالخصائص التي تؤهل الفرد القائد لسلوك معين يؤثر حتماً في تكوين الرؤية المستقبلية، ومن ثم إحالتها إلى برامج أدائية تلتنقي عندها نجاح أو فشل المنظمات، لا سيما وأن منظمات اليوم على اختلاف أحجامها وأنواعها تواجه منافسة شديدة وغموض في البيئة المحيطة وندرة الموارد المتاحة، مما يدفع إلى تهيئة قيادة استراتيجية فعالة لممارسة أدوار غير مألوقة وتفكير إستراتيجي ناقد يجمع بين الاستيعاب الواعي للنظرية وإمكانية التطبيق⁴³.

في عالم يسوده التعقيد والتناقض، وتملؤه المتغيرات المتوازية وغير المتوازية وبهاجمه سيل من المعلومات عبر الشبكات الإلكترونية يجب البحث عن أسلوب بسيط يمكن القائد من دفع الحاضر واستقدام المستقبل، فالقائد الناجح هو الذي يملك لوحة تحكم تبسط له التعقيد في عدد محدود من المفاتيح القيادية من أهمها⁴⁴:

أولاً: تحويل الطموحات إلى واقع: رغم أن القائد هو المسؤول عن تحويل الطموحات إلى واقع، إلا أن ذلك لا يقلل من مسؤوليته عن تنمية هذه الطموحات لدى العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها. ويمكن الوصول بالطموحات إلى نتائج ملموسة من خلال تفاعل العناصر التالية:

- 1- التركيز على المستقبل من خلال رؤية واضحة لما يمكن أن يكون عليه؛
 - 2- إشعال الحماس واستثارة فكر الآخرين نحو ما يمكن أن يكون عليه المستقبل؛
 - 3- العمل على ربط وتكامل منظومة القيم بين القائمين على العمل المؤسسي والمتأثرين بمخرجاته؛
 - 4- توجيه قلوب العاملين وعقولهم وأقوالهم لإنجاز كل ما هو من شأنه تحقيق الرؤية واستقدام المستقبل؛
 - 5- التعيين والتوظيف بالمعايير الموضوعية. والتقييم بالنتائج الإيجابية دون اللجوء إلى الرقابة العنيفة التي تقتل الابتكار والإبداع وتنتشر ثقافة الخوف.
- ثانياً: الاستناد إلى خمس قواعد: يتمكن القائد من تحويل طموحات المؤسسة والعاملين فيها إلى واقع ملموس إذا استند إلى خمس قواعد أساسية هي:
- 1- النزول إلى القاعدة وإشراكها في استئصال الرؤية وصناعة القرار؛
 - 2- التحول من البطولة الشخصية إلى النصر المؤسسي، وذلك يتطلب تنازل القائد؛
 - 3- عن بعض السلطات، مع الإيمان بأن تفويض السلطات -دون الهروب من المسؤوليات- هو أحد مصادر قوة التفاعل القيادي؛
 - 4- التحول من الاكتفاء بحل المشاكل إلى قيادة طريق الصعاب؛
 - 5- التحول من التفكير الأحادي إلى التفكير المنظومي المتعدد، حتى وإن بدا متناقضاً؛
 - 6- استمرارية الأداء وعدم الاعتماد على نجاح الماضي، أو النجومية في بعض المواقف المنفردة.
- تتطلب توفر أسلوب قيادي عصري - بغض النظر عن تسمينه - يقوم على المرتكزات التالية⁴⁵:

- 1- أن تضمن للعاملين في المؤسسة الاهتمام اللازم؛
 - 2- أن تتيح لهم إمكانية تحقيق ذاتهم بإعطائهم الحرية في تنفيذ الأعمال والمهام
 - 3- إذا كانت هناك ثقة متبادلة واستعداد للمساعدة؛
 - 4- إذا كانت الأخطاء مسموحة؛
 - 5- إذا كان هناك تقدير للأداء، وإذا سمح للعاملين بالمساهمة في النجاح؛
 - 6- إذا كانت القيادة تمارس بالاتفاق على الأهداف؛
 - 7- إذا كان التعامل غير رسمي والتواصل صريح؛
 - 8- إذا كان الناس يتلقون ضمانات للتشغيل وتأمينات اجتماعية؛
 - 9- إذا تم تطوير مشاركة في المسؤولية عن طريق ضمان حقوق وواجبات مشتركة.
- إن الأشكال القيادية الحديثة نقر كلها بالتفويض بالمهام وصلاحيات اتخاذ القرار، لكن هذا المبدأ لا يعني زيادة في سلطة العاملين، وإنما يعني التزام أكبر وتقديراً لأهداف المؤسسة المعلنة. كما تدعو الأساليب القيادية الحديثة إلى المزيد من الارتباط بجو العمل المهني بإيجابياته وسلبياته، وتدعو كذلك إلى المساهمة في حمل المسؤولية عن العمل كاملاً⁴⁶.

(2-6) فعالية القيادة الإدارية:

حاولت نظريات القيادة الإدارية التي سبق الإشارة إليها ان تتوصل إلى تفسير القيادة الناجحة والفعالة بالاعتماد على عوامل معينة تكون هي المسؤولة عن فعالية القيادة، فنلاحظ ان نظرية السمات ربطت بين سمات القائد والنجاح في القيادة في حين ان الاتجاه السلوكي ركز على سلوك القائد مع المرؤوسين، بينما الاتجاه الموقفي يرى ان عوامل الموقف هي المسؤولة عن نجاح القيادة، أما الاتجاهات الحديثة في القيادة خاصة القيادة التفاعلية فهي تعزو النجاح للجماعة وليس للموقف أو السمات وركزت كذلك على التفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية هي: الموقف والقائد والمرؤوسين.

على الرغم من ان هذه النظريات لا تخلو من بعض أوجه القصور والضعف وصعوبة التطبيق العملي لها، إلا انه من جانب آخر هناك بعض الجوانب في بعض هذه النظريات يمكن استخدامها وتطويرها لتصلح للتطبيق العملي بسهولة، أو يمكن تطوير هذه الجوانب كأحد بنود القياس لمدى فعالية المدير. نجد مثلاً أن منهج السمات يهتم بجانب له أهمية كبيرة في مدى فعالية المدير، خاصة في مجال التفاعل مع جماعات العمل أو في اتخاذ القرارات. في حين ان المنهج التفاعلي يهتم بطبيعة العلاقة بين نمط المدير والمرؤوسين وعوامل الموقف، وتهتم بعض نظريات هذا المنهج بدراسة العلاقة بين نمط المدير ومرؤوسيه وزملائه، وهي أيضاً أمور لها أهميتها في مدى فعالية المدير⁴⁷. كما ان هناك مجموعة من الأسس والمكونات الفرعية لقياس مدى فعالية المدير، وهي تتعلق بطبيعة العمل الإداري ومتطلباته في الواقع العملي تتمثل في البنود التالية⁴⁸:

- 1- القدرة على تنمية الابتكار والتطوير لإيجاد أفكار جديدة؛
- 2- المهارات السلوكية في الاتصالات الإدارية؛
- 3- المهارات في الحصول على المعلومات والاستفادة منها؛
- 4- المهارات السلوكية في التفاعل مع التنظيمات غير الرسمية؛
- 5- المهارة في التعامل مع المواقف ومواجهة المشكلات؛
- 6- المهارة في تفويض السلطات وتدريب المرؤوسين عليها؛
- 7- المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين بما يخدم تحقيق الأهداف؛
- 8- كفاءة تحديد البدائل واتخاذ القرارات.

ان عصر المعلومات وثورة الاتصالات تستوجب صقل القدرات الإدارية بمهارات قيادية تفوق المهارات الإدارية التقليدية، هذه المهارات القيادية قد لا تقدمها اللوائح والقواعد ولكنها ترتبط أساساً برؤية المستقبل، وذلك يتطلب قدرات فائقة على تنمية الموارد البشرية واكتشاف ودعم البراعم القيادية⁴⁹.

⬢ المقومات الداعمة للقيادة الفعالة:

هناك مجموعة من المهارات والمفاهيم التي تساعد القائد الإداري على تحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية في حدود الإمكانيات والعناصر الأخرى المتاحة، تتمثل هذه المهارات فيما يلي⁵⁰:

- 1- القدرة على إقناع المرؤوسين بالسياسات والأساليب التي يجب ان تتابع في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة؛
- 2- إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والقدرة على مناقشة البحوث والآراء في الجلسات العامة والمتخصصة؛
- 3- ممارسة العلاقات الإنسانية، ومهارة المشاركة في العمل الجماعي؛
- 4- إتقان مهارات العلاقات العامة بالجهات والأفراد الذين يتعاملون مع المنظمة؛

- 5- إجادة أساليب عقد اللقاءات وإجراء المقابلات الشخصية مع الافراد والجماعات العاملة في الجهاز لإعلامهم بمتطلبات العمل؛
- 6- التعرف على أساليب البحث المفيدة لمجالات العمل، وذلك عن طريق الإلمام المتكامل بطرق اعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل؛
- 7- إتقان مهارات مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات، وهي من أهم المهارات التي تتطلبها القيادة الإدارية الناجحة. كما ان هذه المهارة ترتبط بأنواع متعددة من القدرات منها ما يتعلق بالمواهب الذاتية ومنها ما يمكن اكتسابه عن طريق التفكير العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات؛
- 8- التجرد في إصدار القرار. وذلك بان يكون لدى القائد القدرة على فصل انفعالاته النفسية عن المشاكل التي تعرض عليه بحيث يتعامل مع المشكلة بموضوعية.

✦ خصائص القيادة الفعالة:

للوصول إلى تحقيق القيادة الناجحة الفعالة لا بد من توفر بعض الخصائص السمات التي ليست بالضرورة ان تكون فطرية وإنما يمكن ان تكتسب، وتتمثل هذه السمات فيما يلي⁵¹:

- 1- القدرة على رؤية الصورة الشاملة؛
- 2- القدرة على توصيل الصورة الشاملة للآخرين؛
- 3- القدرة على تفسير وتوضيح احتياجات الجماعة وآمالهم ومشاعرهم؛
- 4- الشعور بالاهتمام والاحترام تجاه احتياجات الفرد وآماله ومشاعره وقدراته داخل الجماعة؛
- 5- القدرة على نقل احتياجات الجماعة وآمالها ومشاعرها إلى الآخرين خارج الجماعة؛
- 6- القدرة على إدراك ما يحتاج إليه الناس وما يرغبون فيه؛
- 7- القدرة على توجيه الآخرين وتركيز طاقاتهم على أهداف معينة، مع الحفاظ على المعنويات العالية للجماعة؛
- 8- الشعور بالحماس لرسالة الجماعة وأهدافها ومعاييرها؛
- 9- رغبة جامحة للتغيير والنمو والتطور نحو الأفضل؛
- 10- الطاقة الضرورية لقيادة أعمال الجماعة.

✦ وسائل القيادة الفعالة:

في سبيل الوصول إلى قيادة ناجحة وفعالة تستطيع مواجهة تحديات المستقبل لا بد من ان تقوم القوى القيادية بمجموعة من المهام والواجبات بشكل دائم⁵²:

- 1- نقل المعلومات إلى العاملين، ويكون ذلك عن طريق الاجتماعات الفردية أو الجماعية والنقاش مع العمال مما يؤدي إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين العاملين والعناصر القيادية ويرفع من شعور الثقة بالنفس لدى القوى العاملة إلى حد كبير؛
- 2- التشجيع على المشاركة في التفكير وفي العمل، بحيث يشعر العاملين بأنهم شركاء في المؤسسة يتحملون جزءا من مسؤولياتها، ويساهمون بنشاط وفعالية في تطويرها مما يعطيهم الدافع للتجديد والابتكار. واتاحة الفرصة لهم للنقد البناء؛
- 3- إعطاء التوجيهات والتكليف بالمهام، بالرغم من التوجه نحو استخدام أشكال القيادة الحديثة والعمل الجماعي بمعناه الواسع، فليس من الممكن التخلي عن

- إعطاء التوجيهات واستخدام هذا الشكل من وسائل القيادة وهذا يعني ان تقوم القيادة بإعطاء العامل مهمة فردية يجب ان ينفذها بشكل ووقت محددين؛
- 4- الرقابة للقيادة ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المؤسسة، وحتى في حال استخدام نمط قيادي يشترك العاملين في اتخاذ القرار لا بد ان يضطر العنصر القيادي الجيد للتدخل المفاجئ، واعطاء التوجيهات واتخاذ بعض الإجراءات، لكن ذلك يجب ان يبقى في حكم الحالات الاستثنائية؛
- 1- التفويض (الانئداب)، ويكون ذلك بتنازل القوى القيادية عن جزء من مهامها وهنا ينشأ العمل الجماعي. تشكل المهمة والصلاحيات والمسؤولية ثلاث نطاقات متساوية في البحث عن حل للمشاكل، حيث لا يمكن تفويض المهمة بشكل كامل لان تنفيذ المهمة يرتبط بمسؤولية كلية شاملة وإنما يمكن تفويض جزء منها فقط وحتى يستطيع العامل القيام بمهمة أعطيت له لا بد ان يفوض بالصلاحيات اللازمة لذلك أما المسؤولية لا يمكن التفويض بها كاملة حيث ان تفويضها يعتبر خطأ قيادي فادح.

خاتمة -تحليل ومناقشة النتائج:

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، وهي ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن أحجامها وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتأتي أهمية هذه الوظيفة في تحديد طبيعة التفاعلات في المنظمة مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، كما تمارس القيادة دورا رئيسيا في التأثير في اتجاهات وسلوك العاملين وجعلهم ينفذون للقائد عن قناعة تامة لما يتمتع به هذا القائد من قدرة على التصرف وحسن الإدارة وتوجيه وإرشاد العاملين بشكل فعال.

حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين والمفكرين منذ القدم، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى يومنا هذا. فالقيادة ظاهرة إدارية تستحق البحث المستمر، كما أن نمط أو أسلوب القيادة عامل أساسي في تحديد مدى نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أدى هذا الاهتمام إلى ظهور ثلاثة أنماط رئيسية نتجت عن تطور الفكر الإداري في مجال القيادة لكل منها إيجابيات وسلبيات ويمكن أن يكون فعال في ظل ظروف معينة. وتتمثل هذه الأنماط بالقيادة الاتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الحرة أو المتساهلة (غير الموجهة). وتشير هذه الأنماط إلى علاقة تفاعلية بدرجات متفاوتة بين القائد والمرؤوسين من أجل تحقيق هدف معين. وإن فعالية القيادة تتحدد بناء على مدى ملائمة هذا الهدف. بحيث يأتي النمط القيادي استجابة لمتطلبات الهدف ليوفر بذلك الوسيلة المناسبة لتحقيقه. ومن هنا يتضح دور النمط القيادي وأهميته في تحديد مدى فعالية القيادة.

القيادة الفعالة ما هي إلا عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتحديد الهدف بناء عليها، ووضع الاستراتيجية المناسبة للتحرك في اتجاه تلك الرؤية، وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل باستخدام أسلوب قيادي معين، وبناءا عليه يمكن القول أن القيادة الناجحة والفعالة هي التي تعبر عن الأسلوب العملي القابل للتطبيق على أرض الواقع والذي يكون منسجما مع متطلبات الإدارة الحديثة وقادر على مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها، بحيث ينظر إلى هذه التحديات على أنها عامل أساسي لتحديد فعالية القيادة.

إن التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة أدت إلى تغير جوهري في مفهوم القيادة ومتطلباتها خاصة بعد الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، الذي ترتب عليه تعديل جوهري على دور القيادة، بحيث أصبح الدور الجديد هو تنمية الأصول البشرية أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، مما استوجب ضرورة أن يعطي القائد اهتمام أكبر للعامل الأهم في عصر المعرفة وانطلاقا من ذلك يجب أن يكون النمط القيادي استجابة لمتطلبات هذا العصر الحديث.

انطلاقا من ذلك فإن القيادة الفعالة والناجحة تتطلب مهارات معينة يجب أن تتوفر في قادة المستقبل، هذه المهارات يمكن الاعتماد عليها في وضع معايير الاختيار والتعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية مما يعمل على صقل مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع المتغيرات والمشكلات الإدارية في المواقف المختلفة

إن مجالات التدريب التي يحتاج إليها المدير المعاصر عديدة ومتنوعة وتمثل تحديا حقيقيا له في الوقت الحاضر، مثل اتخاذ القرارات باستخدام الحاسب الآلي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الوقت، ومعالجة الضغوط التنظيمية، وإدارة النزاعات والصراعات في التنظي، وإدارة المعلومات، والتفاوض، والجودة الشاملة... وغيرها.

الهوامش والمراجع:

- 1 عبد الباقي، صلاح الدين محمد، «السلوك الإنساني في المنظمات»، ط. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 197.
- 2 المطيري، ثامر بن ملح، «القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره»، ط. دار الفجر للنشر والتوزيع، الرياض، 2003، ص ص 177-185.
- 3 العبدالة، عبد الرحمن، «الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن»، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003. الملخص.
- 4 الطحان عبد الرزاق احمد، «اثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية: دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية»، رسالة ماجستير جامعة اليرموك، اربد، 2000. الملخص.
- 5 عبيدات، سهيل احمد، «الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت»، اربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2004. الملخص.
- 6 ساتر، ريموند، «العولمة وأثرها على مؤهلات القيادة في الإدارة العامة»، مقالة علمية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية (الإصدار العربي)، معهد التنمية، أبو ظبي & المعهد الدولي للعلوم الإدارية، بروكسل، مجلد (6)، العدد (4) ديسمبر، 2001، ص ص (63-82).
- 7 المرجع السابق ل العبدالة، عبد الرحمن، ص 5
- 8 T, Pfiffner & R, Presthus, «Public administration», The Rolnd Press, Co, New York), Fifth, ed., 1976, p. 106.
- 9 L, Allen, «The Management Profession», McGraw-Hill Book Co, New York, 1964, p. 70
- 10 Likert, Rensis, «New Patterns of Management», Mc Graw-Hill Book, co, New York, 1961, p. 11.
- 11 Mc Gregor, Douglas, «The Human Side of Enterprise», Mc Graw-hill, Co, New York, 1960, p. 15.
- 12 القريوتي، محمد قاس، «مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف»، الطبعة الثانية، ط. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 287
- 13 المرجع السابق ل فقيري، احمد محمد الحسن، ص 14
- 14 المرجع السابق ل القريوتي، محمد قاس، ص 287
- 15 يوسف، حلمي شحادة، «القيادة الإدارية»، مجلة الاداري، العدد 24-25، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1986، ص ص 99-101.
- 16 المرجع السابق ل يوسف، حلمي شحادة، ص 102.
- 17 المرجع السابق ل عبد الباقي، ص 205
- 18 المرجع السابق ل القريوتي، محمد قاس، ص 288
- 19 المرجع السابق ل القريوتي، محمد قاس، ص 289
- 20 الجبوسي، محمد رسلان & جاد الله، جميلة، «الإدارة علم وتطبيق»، ط. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 140
- 21 المرجع السابق ل القريوتي، محمد قاس، عبد الباقي، ص ص 208-213
- 22 المرجع السابق ل القريوتي، محمد قاس، الجبوسي، ص 14.
- 23 المرجع السابق ل القريوتي، محمد قاس، القريوتي، محمد قاس، ص 290
- 24 المرجع السابق ل القريوتي، محمد قاس، الجبوسي، ص 144

- 25 المرجع السابق ل القريوتي, محمد قاس, يوسف, حلمي شحادة, ص ص 99-101.
- 26 المرجع السابق ل القريوتي, محمد قاس, عبد الباقي, ص ص 213-214.
- 27 المرجع السابق ل القريوتي, محمد قاس, يوسف, حلمي شحادة, ص 107.
- 28 المرجع السابق ل الجبوسي, ص 145
- 29 أو ليري, اليزابيث, «قيادة الأعمال: خطوة خطوة», ترجمة أمين الأيوبي, دار النشر غير واضحة, بيروت, 2000, ص ص 22-23
- 30 كنعان, نواف, «القيادة الإدارية», الطبعة الرابعة, دار الثقافة للنشر والتوزيع, 1992, ص ص 133-153.
- 31 تم الاعتماد في هذا الجزء على:
Herbert Hicks, «The management of Organizations», Mc Graw-Hill Book co-New York, 1976, ppp. 330-331.
- 32 المرجع السابق ل القريوتي, محمد قاس, الجبوسي, ص 136
- 33 المرجع السابق ل القريوتي, محمد قاس, عبد الباقي, ص 199.
- 34 المرجع السابق ل القريوتي, محمد قاس, يوسف, حلمي شحادة, ص ص 111-113.
- 35 أبو بكر, مصطفى, «المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة», ط. الدار الجامعية. الاسكندرية, 2002, ص 423.
- 36 المرجع السابق ل القريوتي, محمد قاس, يوسف, حلمي شحادة, ص 113.
- 37 جبر, حشمت وفاروق, ياسر, «المدير المحترف وحلقات التميز», المجموعة الاستشارية العربية, 1998, ص 71
- 38 المرجع السابق ل القريوتي, محمد قاس, أبو بكر, مصطفى, ص 424
- 39 المرجع السابق ل القريوتي, محمد قاس, أبو بكر, مصطفى, ص 423.
- 40 هرمان, نوربرت, «الإدارة بالتوافق: الخيط الواصل بين السلطة والتبعية», تعريب هاني صالح, ط. مكتبة العبيكان, الرياض, 2003, ص 207.
- 41 المرجع السابق ل هرمان, نوربرت, ص 207.
- 42 زايد, عادل, «الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل», ط. المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2003, القاهرة, ص ص 25-26.
- 43 يونس, طارق شريف, «الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية», الطبعة الأولى, القاهرة, ط. المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, 2002. ص ص 12-13.
- 44 إبراهيم, يحيى عبد الحميد, «التحديات الإدارية واعداد قيادات المستقبل», ط. دار التوزيع والنشر الإسلامية, القاهرة, 2001, ص ص 169-172.
- 45 المرجع السابق ل هرمان, نوربرت, ص ص 207-208.
- 46 المرجع السابق ل هرمان, نوربرت, ص ص 210-211.
- 47 المرجع السابق ل أبو بكر, مصطفى, ص 75.
- 48 المرجع السابق ل أبو بكر, مصطفى, ص 76.
- 49 المرجع السابق ل إبراهيم, يحيى عبد الحميد, ص 191.
- 50 المطيري, ثامر بن ملوح, «القيادة العليا والأداء», ط. دار الفجر للنشر والتوزيع, الرياض, 2003, ص ص 16-17.
- 52 المرجع السابق ل هرمان, نوربرت, ص ص 155-194.
- 53 ويز, دونالد, «كيف تصبح قائدا ناجحا, ترجمة شويكار زكي», ط. مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2000, ص ص 9-10.