

محاضرة نظريات القيادة

حاز موضوع القيادة ولا يزال على اهتمام الكثير من المنظرين في العلوم الاجتماعية وعلى رأسها علم النفس وعلم الاجتماع في محاولة منهم لتحديد أهم أنماط القيادة، والتعريف بأهم العناصر التي يمكن الارتكاز عليها في تشخيص خصائص القيادة الناجحة، وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه النظريات متعددة ومتباينة، ويمكن تصنيف أهمها وفق الآتي:

1-نظريات المدرسة الكلاسيكية:

ما من شك في أن نظريات القيادة لم تأت دفعة واحدة، ولكنها جاءت عبر مراحل أو فترات تاريخية وبعد جهد تنظري وأبحاث علمية عديدة. ومن بين أهم نظريات القيادة التي تتدرج ضمن طروحات المدرسة الكلاسيكية نجد:

1-1-نظرية الرجل العظيم:

يعد الفيلسوف "توماس كارليل" صاحب نظرية الرجل العظيم، التي ظهرت في القرن التاسع عشر الميلادي (ق 19 م). وتدور الفكرة الأساسية لهذه النظرية حول المعطى الذي يقول بأن الفرد لا يمكنه أن يصبح قائداً، إلا إذا توفرت فيه جملة من الخصائص أو السمات التي ستميزه عن غيره من الناس أو عن الأفراد الآخرين.

وقد تبعه في هذا الطرح العديد من الباحثين الذين يعتقدون في الفكرة التي يرى أصحابها بأن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع، لأنهم يتمتعون بسمات فائقة، وبقدرات، ومواهب، وعبقرية غير عادية، الأمر الذي يجعل منهم قادة، ورجالاً عظاماً، أي كانت المواقف التي سيواجهونها. (شفيق، 2009، ص 15)

1-2-نظرية السمات:

تلتقي نظرية السمات مع طرح نظرية الرجل العظيم، بل وتأثرت بها، لأنها بدورها تقوم على مسلمة أن القادة يولدون قادة ولا يصنعون، ولذلك فهم يتسمون بجملة من السمات أو الصفات التي تصنع منهم قادة ناجحين أو متميزين.

أما عن السمات، أو الخصائص التي يجب توفرها في هؤلاء القادة فتتمثل في:

- الذكاء.
- الثقة بالنفس.
- تحمل المسؤولية.
- الطموح والنشاط الاجتماعي.
- السيطرة.
- الروح المرحة.
- الأمانة.
- زيادة على جملة من الخصائص أو الصفات جسمانية ومنها:
 - الطول.
 - ضخامة الحجم.
 - الصحة الجسمانية.

ويعنى آخر لا تشترط هذه النظرية، أن يتوفر القائد على مؤهلات، أو تكوين علمي أو الاستفادة من تدريب خاص كي يصبح قائدا. أوهي مثل نظرية الرجل العظيم لا تؤمن بمعطيات الموقف، أو الظرف ولا بدور البيئة الاجتماعية التي كثيرا ما تتدخل في صنع القادة، ذلك أن سمات القيادة يمكن أن تختلف باختلاف الجماعة المعنية، كما بالظروف الاجتماعية، والثقافية، والتاريخية القائمة. وعليه فإن تفسير القيادة بتحديددها في جملة من السمات أوفي الموروث البيولوجي أو الجسماني يعد تفسيراً غير موضوعي، وهو يتنافى مع معطيات الواقع المعاش، ومع الكثير من الحقائق التاريخية، كما مع الأفكار والطروحات التي جاءت بها النظريات الحديثة في مجال القيادة، ودور العوامل الاجتماعية والموقفية في بروز القادة. (الجارودي، 2011، ص 24)

2- النظرية السلوكية:

ظهرت هذه النظرية بعد إثبات عجز وفشل نظرية الرجل العظيم، ومثلها نظرية السمات في تفسير وفهم القيادة. فقد صبت النظرية السلوكية اهتمامها في تناولها لموضوع القيادة على دراسة سلوك القادة من حيث: ما يقومون به في الواقع، وكيف يقومون به، وفي هذا الإطار تؤكد هذه النظرية على وجود أبعاد معينة في القيادة والنمط القيادي تتمثل في:

-العمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

-السعي أو الحرص على الحفاظ على الجماعة.

-التفاعل والتعاون مع أعضاء الجماعة.

وأما من أهم النظريات التي تتدرج تحت مسمى النظرية السلوكية فنجد:

2-1-نظرية الشبكة الإدارية:

صاحبا هذه النظرية هو "روبرت بلاك" "Robert BLACK" و"جين موتون" "Jane MOUTON" اللذين وضعوا هذه النظرية سنة 1964.

حددت نظرية الشبكة الإدارية خمسة (05) أنماط مختلفة من القيادة، وذلك انطلاقا من تبيينها في ذلك التحديد لبعدين أساسيين هما:

أ- بعد الاهتمام بالعمل، أو بالإنتاج.

ب- بعد الاهتمام بالعاملين أو بالأفراد.

وانطلاقا من اعتمادهما لهذين البعدين، قاما بعد ذلك بتوضيح أنماط القيادة الخمس، مثلما تبيينه الشبكة الموالية ذات المحورين، أو ذات البعدين: بعد الاهتمام بالعمل أو بالإنتاج، وبعد الاهتمام بالعاملين أو بالعامل الإنساني.

الشكل رقم (03): يوضح نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: عباس، 2004، ص 166.

2-2- نظرية X Y:

صاحب هذه النظرية هو "دوغلاس ماك غريغور" D.M. McGregor الذي كان أستاذا لعلم النفس الصناعي بجامعة هارفارد، بالولايات المتحدة الأمريكية.

تقوم نظرية "دوغلاس ماك غريغور" على فرضيات ضمنية حول الطبيعة الإنسانية في العمل. وهي الفرضيات التي تقود تصور القادة حول الطبيعة الإنسانية في العمل، وبالتالي فهي تحكم سلوكهم وتعاملاتهم مع الأفراد العاملين.

أطلق "ماك غريغور" على المجموعة الأولى من الافتراضات X، في حين أطلق على المجموعة الثانية من الافتراضات Y، وفي هذا يرى بأن افتراضات المجموعة الأولى، أو المجموعة X هي الافتراضات الغالبة، أو التي تحكم سلوك القادة تجاه العاملين في أماكن العمل. (منصور، 2007، ص 207)

الجدول رقم (01): يوضح نظرية X Y

افتراضات النظرية Y	افتراضات النظرية X
- أن الجهد الفيزيقي شيء طبيعي مثله مثل اللعب والراحة تماما.	- الفرد العادي يمقت العمل وبالتالي يسعى إلى تجنبه.
- الإنسان في الظروف العادية يسعى لتحمل المسؤولية.	- طموحه ضعيف ويفضل أن يتم توجيهه.
- للإنسان القدرة على الإبداع والابتكار.	- تجب مراقبته وتهديده بالعقاب.
- التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة المناسبة لدفع الأفراد للعمل وإنجاز الأهداف.	- يتجنب تحمل المسؤولية.
	- يبحث عن الأمن في العمل.
	- يعمل بغية الحصول على مقابل مادي أو على الأجر.

المصدر: منصور، 2007، ص 208.

يفهم مما تقدم أن القادة الناجحون هم القادة الذين يتبنون في سلوكهم تجاه الأفراد العاملين افتراضات المجموعة الثانية أو افتراضات النظرية Y التي ترى بأن الإنسان في العمل يسعى في الظروف العادية ليس لتحمل المسؤولية فقط ولكن أيضا إلى الإبداع والابتكار لأنه يرى في الجهد الفيزيقي أو العمل أمرا طبيعيا أو عاديا. وفي عبارة أخرى إن القادة الذين يتبنون تصور النظرية X قادة سيئون لأنهم سيفشلون في دفع العاملين أو أفراد الجماعة إلى بذل الجهد والابتكار خصوصا وأن التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة الناجعة للتحفيز على الإنجاز والعمل.

3- النظرية الموقفية:

تؤكد هذه النظرية على أن الظروف والمواقف هي التي تصنع أو تهئ أفراد معينين ليكونوا قادة. فالفرد الذي يصلح لأن يكون قائدا في موقف، أو في ظرف ما لا يكون بالضرورة صالحا لأن يكون قائدا في ظرف آخر مغاير أو مختلف، ذلك أن السمات أو المهارات المطلوب توفرها في القائد، تعتمد بدرجة عالية على طبيعة الموقف، أو الظرف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، أي بمعنى أن النظرية الموقفية حول القيادة، ترى بأن فعالية القائد مرتبطة بتبنيه للسلوك الذي يتلاءم ومتطلبات

الموقف. (كنعان، 2006، ص ص 354-357)

ولعله من بين أهم النظريات التي تندرج تحت مسمى النظرية الموقفية ما يلي:

3-1- نظرية فريدريك فيدلر : F. Fiedler

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى "فريدريك فيدلر" من جامعة "إينوى" ب.و.م.أ. تعد هذه النظرية أولى المحاولات النظرية التي سعت إلى تطوير إطار نظري للقيادة يأخذ بالحسبان تفاعل بعض متغيرات الموقف مع خصائص القائد، ذلك أن القيادة الفعالة بالنسبة لهذه النظرية تتمثل في القدرة على التفاعل بين القائد والموقف القيادي.

وقد افترض "فيدلر" وجود أسلوبين في القيادة هما:

1- الأسلوب الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (أسلوب المشاركة).

2- الأسلوب الذي يهتم بالإنتاج والعمل (الأسلوب الموجه).

وأما العوامل الموقفية فحددها في (03) عناصر هي:

1- العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وهذا يتطلب معرفة مدى ثقة المرؤوسين في القائد وولائهم، وارتياحهم له.

2- مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته.

3- درجة هيكلية العمل، أو البناء التنظيمي للعمل، ويعني مدى ودرجة وضوح العمل، أو المهام

المطلوب إنجازها، أو التي يقوم بها المرؤوسون. (حريم، 2006، ص ص 225، 226)

نفهم من ذلك أن نتيجة تفاعل المتغيرات الثلاثة السابقة ستؤدي إلى مواقف متباينة، حيث تندرج من الموقف السهل والمفضل جدا، إلى الموقف الصعب وغير المفضل جدا. وقد توصل "فيدلر" بناء على نتائج الدراسات الميدانية التي قام بها إلى:

- أن الأسلوب القيادي الموجه (الذي يهتم بالإنتاج والعمل) كان فعالا في المواقف المفضلة جدا وغير المفضلة جدا.

- أما الأسلوب القيادي المشترك (الموجه للاهتمام بالإنسان) فكان فعالا في المواقف والظروف المعتدلة أو المتوسطة. (حريم، 2006، ص 226).

3-2- نظرية المسار/المسلك-الهدف:

تقول هذه النظرية التي وضعها كل من "هاوس" و"ميتشل" MICHELL and HOUSE أن دور القائد عند تأديته لمهامه يشتمل على المهام التالية:

أ- توضيح المسار: الذي يأخذه الفرد ويتمكن من تحقيق أهدافه الشخصية (زيادة الراتب، الترقية...الخ) ومعها الأهداف التنظيمية (زيادة الإنتاج، الأرباح...الخ).

ب- زيادة العوائد: وعلى القائد في هذه الحالة أن يشرح للأفراد العاملين كيف تقترن العوائد التنظيمية بأدائهم لمهامهم.

وعليه يكون لزاما على القائد الفعال أن يعمل على تبني النمط القيادي الذي يسمح له بتحقيق رضا العاملين معه، أو المرؤوسين، وتحفيزهم أو دفعهم لتحقيق النتائج الإيجابية في العمل، بحيث تؤدي إلى زيادة العوائد وبالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.

هذا وتقوم هذه النظرية أيضا على عنصرين مهمين لا يمكن تجاهلها من قبل القائد الناجح ألا هما:

- المرؤوسون: الذي يرون في قائدهم مصدرا للرضا وإشباع حاجاتهم.

- المهمة: التي يقوم بها القائد بتوضيحها للمرؤوسين، وتحديد المسار الواجب المرور به للوصول إلى تحقيقها. (القحطاني، 2008، ص ص 98، 99)

وترى نظرية المسار/المسلك-الهدف (D-S-P-Ach) بوجود أربعة (04) أنماط، أو أساليب قيادية وهي:

أ- الأسلوب الموجه: وهو أسلوب يشبه الأسلوب المتسلط أو الأوتوقراطي الذي يهتم بالعمل، تحديد المهام، وتوضيح الأهداف على حساب العلاقات الإنسانية أو البعد العاطفي للأفراد.

ب- الأسلوب المساعد: يوجه القائد اهتمامه في هذه الحالة للمرؤوسين، حيث يكون مستعدا لتقديم النصائح، والإصغاء لانشغالاتهم. وهو الأسلوب القيادي الذي يركز على المرؤوسين أو العاملين.

ج- الأسلوب المشارك: يعمل القائد في هذا النمط من القيادة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

د- أسلوب الإنجاز: ويميل هذا النمط من القيادة إلى وضع توقعات وأهداف أدائية عالية، مع جعل العمل أكثر تحديا للفرد، ولكنه قابل للإنجاز. (القحطاني، 2008، ص 227)

4-نظرية القيادة التحويلية:

مع تزايد الضغوط والمنافسة الدولية القوية وفي المنظمات المعاصرة، في ظل بيئات غير مستقرة مع التنوع، والتعقد الشديد، والعولمة الاقتصادية ظهرت الحاجة الماسة إلى أنماط قيادية جديدة، تكون قادرة على التعامل مع هذه المعطيات والظروف المستجدة بشكل حازم وفعال، ومنها القيادة التحويلية، التي اهتمت بتفحص وفهم العملية التي يتمكن وفقها قادة بعينهم من إلهام الأتباع أو المرؤوسين، والعمل على إشباع حاجاتهم وتطلعاتهم، أي ببناء وتحقيق نظرة جديدة للعمل، تسمح بدفع وتحفيز العاملين وإلهامهم. هذا ومن صفات القائد التحويلي:

أ-سحر الهالة: يقدم رؤية ذات معنى، يزرع الفخر، وينال الاحترام والثقة.

ب- الإلهام: يوصل توقعات عالية، ويستخدم القيم والرموز لتركيز الجهود.

ج- الاستثارة الفكرية: يعمل على تطوير الذكاء، العقلانية، وحل المشكلات.

د- الاعتبار الفردي: أي منح الاهتمام اللائق والضروري لكل فرد من العاملين على حدة بحيث يتم تعليمه، إلى جانب تدريبه ونصحه. (القحطاني، 2008، ص 233)

هنا وتتدرج ضمن هذه النظرية، نظرية كل من "باس" "BASS" و "بيرنز" "BURNS"

4-1-نظرية "باس" للقيادة التحويلية:

يرى "باس" بأن القيادة التحويلية هي قيادة تقوم على افتراضات معينة ومنها أهمية، وضرورة التأكد من المهام، ومن الأفراد الذين لديهم دوافع عالية. وفي هذا يركز القائد التحويلي على أربعة (04) مرتكزات أساسية في نجاح عملية القيادة ألا وهي:

أ-التأثير المثالي: أي أن يكون القائد القدوة أو المثال.

ب-الحوافز: بغية دفع العاملين إلى بذل الجهد.

ج-الاهتمامات: من أجل إشباع حاجات وطموحات وتطلعات العاملين على اختلافهم.

د-الإثارة الفكرية. أو الدفع إلى البحث عن حلول وآفاق جديدة بغية التطوير والابتكار بما يعود بالنتائج الإيجابية على المنظمة وعلى الأفراد العاملين بها بذات الوقت. (درويش، 2009، ص 239)

4-2- نظرية بيرنز للقيادة التحويلية:

يرى "بيرنز" أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تعمل على تحقيق الدمج بين القادة والمرؤوسين في عمليات تبادلية ذات مستوى عالي من الدافعية والإثارة. ومن ذلك نجد بأن القائد التحويلي يعمل على استمالة المرؤوسين باستخدام "نموذج للقيم وكاريزمته" في جذب الأفراد أو المرؤوسين نحو هذه القيم التي تسمح له بجذبهم بالتالي نحوه. (درويش، 2009، ص 239).

SISSAOUI FADILA