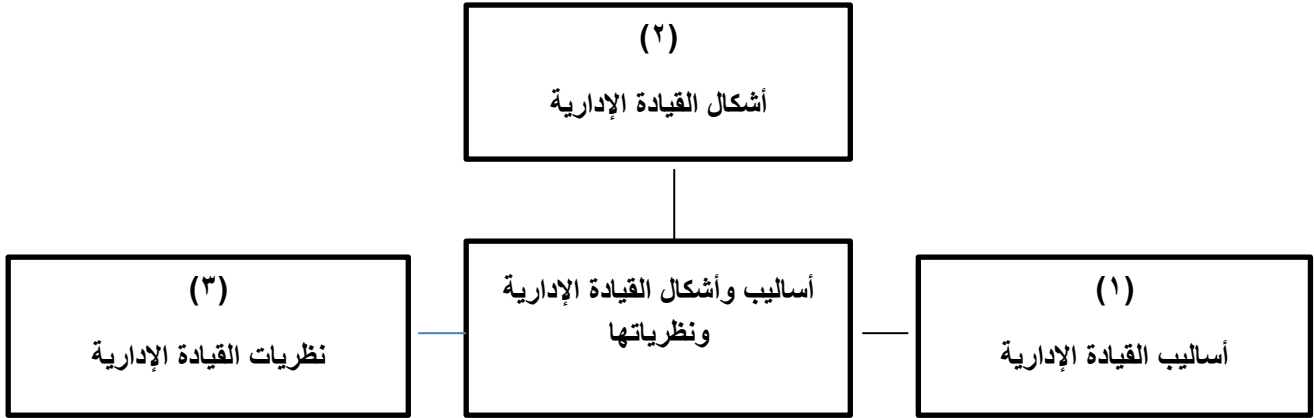


أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها



شكل رقم (3) : خريطة (أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها)

أولاً : أساليب القيادة الإدارية :

تعريف الأسلوب القيادي : الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها منهجاً يميز طريقته في التعامل معهم

أهم أساليب القيادة الإدارية :

- ١ - أسلوب الشدة
- ٢ - أسلوب اللين
- ٣ - أسلوب الحزم
- ١ - أسلوب الشدة :

اول اسلوب تبناه القادة الاداريون حيث ساد في العصور القديمة والوسطى وبداية العصر الحديث مفهوم السيد والمسود بدرجة كبيرة . النموذج الوحيد الذي يميز العلاقات بين الناس من اهم نماذجه :

- النظرية البيروقراطية
- الادارة العلمية
- التقسيم الاداري

مبررات استخدام اسلوب الشدة :

- الانحراف الشخصي لدى القادة الاداريين نتيجة الاحساس بالعظمة والشك في اسلوب الآخرين
- تأثير النظم العائلية والطبقية الاجتماعية التي تعزز المنهج التشديدي لدى القائد
- تعود الأفراد على طاعة الأشخاص واعتبارهم رمزاً لهم
- شعور الأفراد بحاجتهم للأمن والطمأنينة التي يوفرها لهم القائد
- التماس العذر للقائد في شدته نتيجة مسؤوليات مركزه القيادي
- الاعتقاد بتكاسل الأفراد وعدم تحملهم المسؤولية
- التركيز على دور الادارة في تنظيم العمل نتيجة تكاسل الأفراد وتهاونهم

٢ - أسلوب اللين :

ساعد ظهور المدرسة السلوكية ونظرياتها (العلاقات الإنسانية .. النظرية السلوكية .. نظرية النظم) ظهرت عدة مآخذ على استخدام اسلوب القيادة بالشدة اثبتت انه لا يمكن ان ينجح هذا الأسلوب في جميع الاحوال .

مبررات استخدام اسلوب اللين :

- الحاجات الانسانية تحفز الأفراد على العمل وليس اسلوب الشدة
- الثورة الصناعية اهتمت بالعنصر البشري
- الفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية

- الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها عليه القائد المتشدد
- الحوافز الايجابية هي التي تحفز الأفراد على العمل
- يمتلك الفرد حوافز ذاتية لتعلم اداء العمل
- الفرد يحب العمل ويقل عليه كما يحب اللعب

٣- أسلوب الحزم :

تبين انه لا يمكن ان يحل اسلوب اللين مشكلة جميع العاملين ولاينجح مع البعض منهم توجه القادة الى اسلوب الحزم وهو اسلوب وسط بين الشدة واللين ، وهو أكثر قبولاً عند العاملين في كثير من الادارات وتحت العديد من الظروف .

مبررات استخدام اسلوب الحزم :

- بعض الأفراد يناسبهم اسلوب الشدة واخرون يناسبهم اسلوب اللين
- العلاقات الانسانية وحدها لا تكفي لتحقيق الرضا والتفاهم في العمل
- تغير الظروف في التنظيم ومن ثم تتضح اهمية تغيير الأسلوب
- يستجيب الفرد لتغيير القائد اسلوبه في التعامل معه ما بين شدة ولين

ثانياً : أشكال القيادة الإدارية :

القيادة الاستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية) يعود تاريخ هذه الفلسفة القيادية الى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته والقبيلة القوية تسيطر على الضعيفة والدولة القوية تستعمر الدويلات الضعيفة ، وترتكز تلك الفلسفة على عدة مبادئ :

- ١- ايمان القادة المتسلطين بأن عليهم اجبار العاملين على اداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم التنظيمية
- ٢- ايمان القادة بانهم اعلى شأناً من الآخرين ومن ثم لا يهتم بمشاعرهم
- ٣- يهتم القائد بمركزه وبالانتاجية على حساب الاهتمام بالعاملين
- ٤- يثق القائد المستبد في نفسه ثقة مفرطة
- ٥- تنعدم الثقة بين القائد وبين اتباعه
- ٦- ينسب القائد النجاح لنفسه وينسب الفشل لمروؤوسيه
- ٧- ينفرد القائد بتخطيط العمل واتخاذ القرارات

مستويات القيادة الاستبدادية :

- ١- **القيادة التسلطية العنيفة** : يعتمد القائد على الاجراءات السلبية (القوه والاكره) ويفرط في استخدامها ولا يتسامح مع مرتكب الخطأ
- ٢- **القيادة التسلطية الخيرة** : يحاول ان يخلق جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني من خلال استخدام الاساليب الايجابية (المدح والثناء) ولا يلجأ الى الاكره الا اذا لم يجد سبيل للأقناع .
- ٣- **القيادة التسلطية المناورة** : القائد يشعر مروؤوسيه انهم يشاركون في اتخاذ القرار حيث يعرض عليهم القرار شكلياً او يطلب منهم الآراء والأفكار ولكنه في النهاية يستخدم هو الذي يتخذ القرار منفرداً
- **تصبح القيادة الاستبدادية ملائمة في وقت الأزمات وفي التعامل مع من لا يتحملون مسؤولية العمل وفي قيادة الأفراد منخفضي الكفاءة**

- ٤- **القيادة المتساهلة** : المتحررة ، الفوضوية ، غير الموجهة او قيادة عدم التدخل . وهي رد فعل للقيادة المتسلطة ، فلسفتها تقوم على مادام القائد يمكن ان يكون متسلطاً فانه يمكن ان يكون متساهلاً من خلال اعطاء الافراد كامل الحرية والتصرف واداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة ، يفوض سلطاته بشكل واسع ويمنحهم سلطة اتخاذ القرارات ويتحول هو لمنسق اداري .
- ٥- **القيادة المشاركة (التعاونية أو الديمقراطية)** : ظهرت نتيجة ان الاستبدادية ادت الى تجميد الافكار وشل حركة التطور و الابداع ، كما ادت التساهلية الى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الاهداف والاهواء وتخلي القيادة عن دورها بالاشراف والتوجيه .

ثالثاً : نظريات القيادة الإدارية :

نظريات القيادة الإدارية التقليدية :

- ١- **نظرية السمات** : نظرية الرجل العظيم تقوم على ان القائد رجل عظيم منحه الله عدد من الصفات لا تتوفر الا عند العظماء وبالوراثة *الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المتزنة (الذكاء ، المبادرة ، الاتزان)
*القدرات العقلية والإبداعية (المرونة العقلية ، الاستعداد للتعامل مع المشكلات)
*المهارات الاجتماعية (القدرة على تأكيد الذات ، علاقات مع الآخرين ، الاقناع)

مزايا نظرية السمات : فسرت خصائص القائد ، وضعت خصائص لاختيار القادة ، اول لبنة لبناء النظريات القيادية و مهدت السبيل امام النظريات الاخرى لترى النور

عيوب نظرية السمات : بنيت على فكرة الاسلوب الاستبدادي ، ركزت على القائد واهملت المرؤوسين والموقف و عناصر التنظيم ، كانت بعيدة عن الواقع لان يوجد قادة ناجحين بالرغم من عدم توفر جميع السمات التي جاءت بالنظرية فيهم

٢- نظرية الموقف : رد فعل لنظرية السمات ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف .

مزايا نظرية الموقف : ترتبط السمات بموقف قيادي محدد فهي ليست عامه ، اول نظرية تبرز الموقف الاداري كمؤثر على العملية الادارية ، لم تنكر السمات وانما وضعت الموقف في المقام الاول كمؤثر على نجاح القيادة ، حددت الانماط القيادية التي يلجأ اليها القائد بعد التعرف على الموقف وتحديد ابعاده

عيوب نظرية الموقف : تتطلب وجود قادة حازمين ، افترضت ان الموقف هو الذي يؤدي الى خروج القائد المناسب بينما يرى اخرون بان القائد هو الذي يصنع الموقف

٣- النظرية التفاعلية : وسط بين الآراء المتطرفة للنظريتين السابقتين وترى ان القيادة الناجحة تتبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشاكل الاتباع وعناصر الموقف ، وبالتالي فان القيادة الادارية تتولد عن (التفاعل المستمر بين هذه العوامل)

مزايا النظرية التفاعلية : توفيقية معتدلة لم تنكر السمات ولا نظرية الموقف ، نوهت الى دور البيئة الاجتماعية داخل التنظيم وخارجه ، ركزت على قدرة القائد في تمثيل اهداف مرؤوسيه واشباع حاجاتهم

عيوب النظرية التفاعلية : افترضت ان سلوك المرؤوسين يكون مؤيد للقيادة بشكل مطلق ، اهمل ردود فعل القادة الاداريين نتيجة لسلوكيات العاملين غير المتوقعة مما يمكن ان يؤدي الى فشلهم

٤- نظريات القيادة الإدارية السلوكية : انتقدت النظريات التقليدية على انها لم تأخذ بعين الاعتبار السلوكيات المختلفة للاتباع وردود الفعل التي يتخذها القادة نحوهم .

عمدت النظريات السلوكية المختلفة الى دراسة السلوك الفعلي للقائد والاتباع على حد سواء وذلك على اساس ان القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الاتباع ، بهدف حثهم على تحقيق الاهداف المنوطة اليهم ومن تبدلك النظريات

• نظرية (X & Y)

• نظرية الشبكة الإدارية

• نظرية الأبعاد الثلاثة

• نظرية نضج الأتباع

• نظرية سلسلة نظم الإدارة

• نظرية أنماط القيادة

نظرية (X & Y) : ماكريجر هو صاحب النظرية وبنائها على مجموعتين من الافتراضات :

المجموعة الأولى (X) :

١- الانسان يكره العمل بطبعه

٢- الانسان كسول ولا يرغب في العمل

٣- الانسان يفتقد الطموح

٤- الانسان لا يتحمل المسؤولية

٥- الانسان ليس لديه الاستعداد للتعلم

٦- الانسان يحتاج دائماً الى رقابة خارجية

المجموعة الثانية (Y) :

١- الانسان نشيط ويرغب في العمل

٢- الانسان يتحمل المسؤولية

٣- الانسان لديه الاستعداد للتعلم

٤- الانسان يراقب نفسه ذاتياً

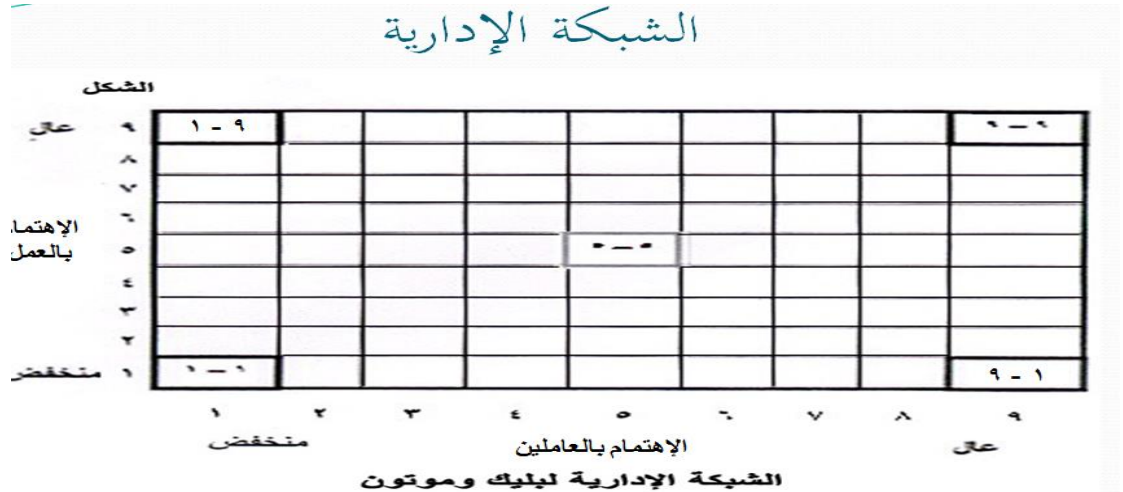
نظرية الشبكة الادارية : نشأت هذه النظرية بناءً على ابحاث قام بها بليك و موتو في عام ١٩٧٦ م . وتوصلت الى ان

السلوك القيادي يسير في اتجاهين :

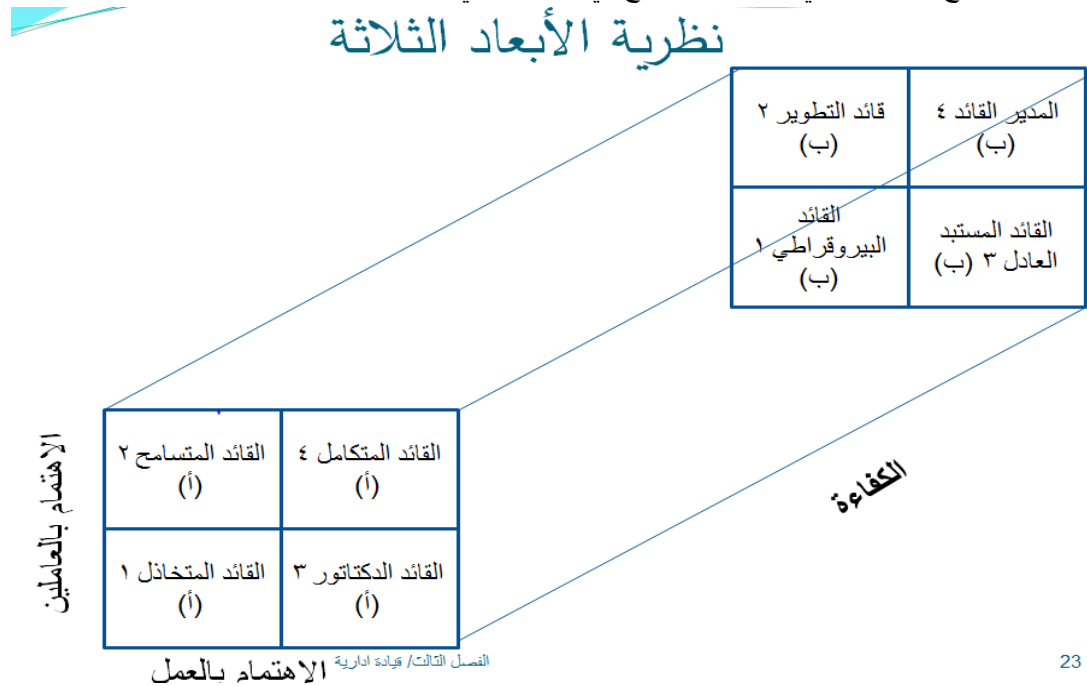
الاتجاه الأول يركز الاهتمام على العاملين ويتعلق ببناء العلاقات الاجتماعية في العمل وبناء الثقة وتحقيق مستقبل الضمان الوظيفي

الاتجاه الثاني : يركز على الاهتمام بالعمل ويتعلق بنوعية القرارات والأفكار الابداعية والاجراءات والعمليات وعدد الوحدات المنتجة

- يتم قياس كل بعد على مقياس من ٩ درجات حسب درجة الاهتمام بالبعد حيث يعني الصفر انعدام الاهتمام بالجانب او البعد بينما يعني ٩ الاهتمام الكبير بهذا الجانب



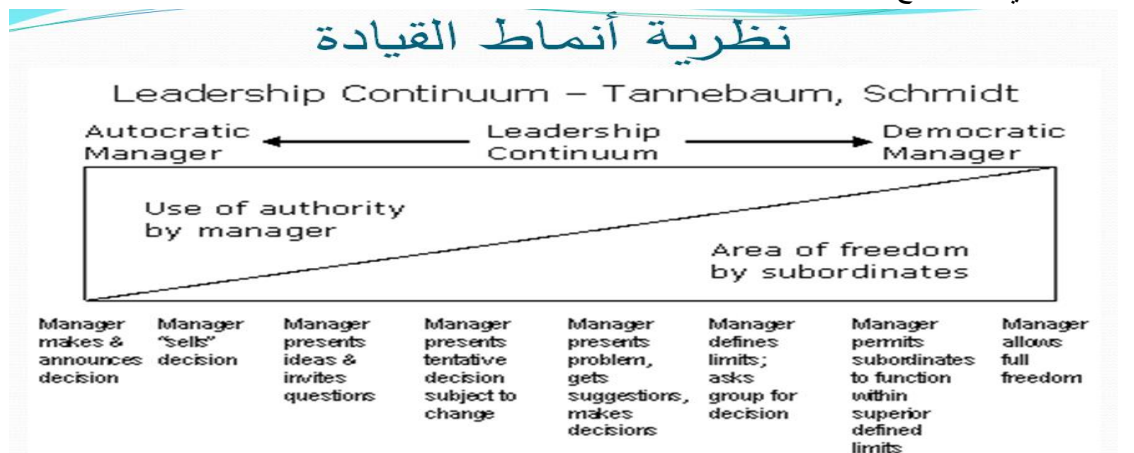
- ويترتب على هذا التصور ظهور نحو ٨١ نمط من انماط القيادة الادارية ، ويبرز منها خمسة انماط على وجه التحديد :
- نمط المدير التقليدي (قائد المهمة) :** يقع على تقاطع (١-٩) وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة اهتمامه بالإنتاجية مرتفع بينما ينخفض اهتمامه بالعاملين ويمنح القائد هنا اهداف المنظمة أولوية قصوى
 - نمط المدير الاجتماعي :** يقع على تقاطع (٩-١) حيث يرتفع اهتمام القائد بالعاملين وينخفض اهتمامه بالعمل فتتسأ بيئة اجتماعية يتوافر فيها الطمأنينة والصداقة
 - نمط المدير المنطوي (الضعيف) :** ويقع على تقاطع (١-١) ينخفض اهتمامه بالعاملين وبالعامل على حد سواء فقط يحاول ابقاء المنظمة على قيد الحياة
 - نمط المدير العملي :** يقع على تقاطع (٥-٥) وييدي اهتماماً متوسطاً بكلاً من العمل والعاملين ويوازن بينهما لكنه نمط لا يحقق انجازات
 - نمط المدير القائد :** نمط من القيادة يقع على تقاطع (٩-٩) حيث ييدي اهتماماً مرتفعاً بالعاملين واهتماماً مرتفعاً بالعمل وهو اعلى الأنماط كفاءة
- نظرية الأبعاد الثلاثة :** تسمى ايضاً نظرية الكفاءة الادارية وصاحبها وليم ردن عام ١٩٧٠ م .
- اضافت النظرية بعداً ثالثاً وهو درجة كفاءة القيادة او التأثير الاداري اضافة لبعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالعاملين ، وبناءً عليه تتضح عدة انماط في القيادة كما يتضح في الشكل التالي :



- ١- **نمط القائد المتخاذل او المنعزل** : اهتمامه منخفض للغاية بالعمل والعاملين وبدون أي كفاءة قيادية وعندما يتوافر لديه عنصر الكفاءة يتحول الى قائد بيروقراطي يهتم بتطبيق النظام وبالتفاصيل على حساب اهداف المنظمة والعاملين بها
 - ٢- **نمط القائد المتسامح او المرتبط** : يهتم بالعاملين ولا يهتم بالعمل مع كفاءة قيادية اقل وعندما يتوافر بعد الكفاءة عند القائد يسهم بشكل فعال في تطوير العاملين
 - ٣- **نمط القائد الدكتاتور او المتفاني** : يهتم بالعمل فقط ويتعامل مع العاملين بقسوة ولا يهتم بالكفاءة ، وعندما يتوافر بعد الكفاءة الادارية يتحول القائد الى مستبد عادل فهو يتعامل مع العاملين بقسوة ولكن بعدالة
 - ٤- **نمط القائد المتكامل** : يهتم بالعمل ويهتم بالعاملين وبدون كفاءة ، عندما تتوافر الكفاءة يصبح هذا النمط هو الأفضل بين الانماط المختلفة حيث يبرز نموذج المدير القائد الناجح
- نظرية نضج الأتباع** : قدم هيرسي وبلانشارد عام ١٩٦٩ م في تلك النظرية وصفاً لعلاقة المروؤوس بالآخرين ورغبته في تحمل المسؤولية وتحقيق الانجازات
- هناك ٤ مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث التركيز على العلاقات مع الأفراد على المهمة وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل مختلفة :

- ١- **مرحلة الانضمام المبكر** : هي المرحلة التي ينضم فيها موظف جديد للمنظمة وفيها يلتزم الموظف بتعليمات وتوجيهات المدير نظراً لأنه يفقد ثقته بنفسه ولا يملك الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
 - ٢- **مرحلة العضوية المبدئية** : وفيها يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات الا انه مازال غير واثق من نفسه ويحتاج لبعض الدعم من المدير والذي يجد ان الموظف بحاجة الى بعض الانعاز لتنفيذ المهام المطلوبة منه
 - ٣- **مرحلة العضوية النامة** : يرتفع مستوى النضج لدى الموظف ويكون على استعداد لأداء المهام دون أي توجيه مباشر من القائد ولديه ثقة بنفسه في اداء عمله والموظف هنا يحتاج الى دعم ومشاركة من القائد
 - ٤- **مرحلة النضج العالي** : يكون الموظف اكثر ثقة بنفسه واكثر قدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة الذاتية على نفسه والموظف هنا يحتاج من القائد درجة كبيرة من تفويض المهام
- نظرية أنماط القيادة** : ظهرت هذه النظرية عام ١٩٥٨ م (تننباوم و شميدت) وسعت النظرية الى شرح وتوضيح كيفية اختيار القائد الاداري للنمط القيادي الذي يتبعه وتعرض النظرية ٧ انماط قيادية تتأثر بعدة عوامل (العوامل الشخصية للقائد مثل المعرفة والخبرات والقيم والعوامل المتعلقة بالمروؤوسين مثل الاستقلالية وتحمل المسؤولية والمعرفة ، العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي)
- وتتضح الأنماط السبعة فيما يلي :**

- النمط الأول** : يسيطر القائد على الأمور ويتخذ القرارات ويعلمها للمروؤوسين
- النمط الثاني** : يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمروؤوسين واقناعهم بها
- النمط الثالث** : يقدم القائد افكاره للمروؤوسين ويناقشهم
- النمط الرابع** : يتخذ القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير عند مناقشتها مع المروؤوسين
- النمط الخامس** : يعرض القائد المشكلة على المروؤوسين ويطلب منهم ابداء آرائهم ومقترحاتهم لحلها
- النمط السادس** : يحدد القائد للمروؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب
- النمط السابع** : تضع ادارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات ثم يترك القائد للعاملين الحرية في اتخاذ القرار الذي يتوافق مع الأنظمة



حروف أنثوية ..