نظريات القيادة الإدارية Administrative Leadership Theories

لقيت القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية ونفسية اهتمامات كثير من الباحثين في مجال الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية والعسكرية، مما أدى لظهور عدد من النظريات لتفسيرها

January 2025 20 الكاتب: د. محمد العامري المشاهدات: 7,455



نظريات القيادة الإدارية

Administrative Leadership Theories

لقيت القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية ونفسية اهتمامات كثير من الباحثين في مجال الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية والعسكرية .

ومما لا شك فيه أن هذه الدراسات والأبحاث أسهمت في تعميق مفاهيم القيادة الإدارية ، وأدت إلى ظهور العديد من النظريات والتي سوف يتم استعراضها هنا لبيان الأسس التي قامت عليها هذه النظريات.

4/1 نظرية الرجل العظيم:

تعد هذه النظرية من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ويعتقد مؤيدو هذه النظرية أن (القادة يولدون لا يصنعون) أي لا يتم تطويرهم ، وأن السمات القيادية (موروثة وليست مكتسبة) ، وبالتالي فإن القادة محصورون في عدد من العائلات ، وأنهم بهذه السمات يستطيعون تغيير مجرى التاريخ ، وإحداث نقلة اجتماعية في الأمم التي يقودونها ، وذلك

لما يتمتعون به من مواهب وقدرات غير عادية وهبها الله لهم ، ولهذا فإن هذه النظرية ترى أن النجاح في القيادة يتوقف على خصائص ومعايير شخصية معينة يمتاز بها القائد عن غيره.

وقد حظيت هذه النظرية الضيقة للقيادة بشعبية واسعة خلال القرن التاسع عشر ، ففي عام (1869م) جادل (سير فرانسيس جلتون) في كتابه (Hereditary Genius) بأن فاعلية القيادة إنما تؤسس على الوراثة قبل أي شيء آخر ، لكن مع بداية القرن العشرين واجهت تلك النظرة الضيقة تجاه القيادة هجومًا متزايدًا ، حيث بذلت الجهود لإجراء الدراسات العلمية حول القيادة ركّزت على إظهار دور البيئة في ذلك مثل الوراثة في تحديد المهارات القيادية.

وقد تعرضت هذه النظرية للعديد من الانتقادات من أهمها:

1- تتعامل هذه النظرية مع الاستثناءات ، وليس القواعد التي لا يستطيع علم أن يقوم عليها .

2- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي ، ويغلب عليها التأثر بالنظام السائد في تلك الحقب وهو النظام الذي يقدس الفرد على حساب الجماهير.

3- أن هذه النظرية لا تقدم المنهج الذي يمكن من خلاله أن يتنبأ من سيُصبحُ قائدًا عظيمًا من الأفراد العاديين.

4- لم تسهم هذه النظرية في توجيه المزيد من البحوث ، ولم ينبث عنها برامج تطبيقية لاختيار وتدريب القادة.

4/2 نظرية السمات:

يقوم مفهوم القيادة في هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره.

وعلى ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقادة، وقد تبنوا ما يعرف بالطريقة الاستقرائية وملاحظة القادة ، وتوصل (سيسل جود C. Coode) من خلال دراسته عن القيادة إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الفعالة ، وتتحدد هذه السمات في معدل الذكاء للقائد عن مرؤوسيه ، والمهارات الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع الآخرين ، والقدرة على التعبير عن الأفكار ، والدافع الذاتي ، والإلمام بأمور العمل ، والنضج العقلي والعاطفي.

أما (كورتيل) فيرى أن السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة هي : (مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين معه الاهتمام بالحزم ، الثقة بالنفس والثقة بالآخرين ، والقدرة على تنمية الأفراد ، والاستقامة وضبط النفس ، والقدرة على تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق).

وقام رالف ستوجديل (Stogdill) من خلال مراجعته للبحوث التي تمت منذ عام 1948م بتحديد نظام لتنصيف القيادة يقوم على أساس ست مجموعات رئيسية هي :

1- لخصائص الجمسية: وهذه الخصائص تشمل العمر، والمظهر، والطول، والوزن ، وبالرغم من أن بعض هذه العناصر تتصل بالقيادة الفعالة ، إلا أن نتائج هذه الأبحاث كانت متعارضة نوعًا ما ، لذلك كان من الممكن أن تكون هناك عوامل أخرى قد تؤثر في اختيار القائد ومن ثم في فعالية القيادة.

2- الخلفية الاجتماعية : تشير الدراسات التي تناولت الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للقادة إلى عوامل ، مثل : التعليم ، والمركز الاجتماعي ، وإمكان التنقل ، والطبقة العاملة التي ينتمي إليها ، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن الحالة الاجتماعية والاقتصادية العالية مفيدة في بلوغ القائد أهدافه ، وكذلك القادة المنحدرين من مستويات اجتماعية واقتصادية دنيا قادرون على الحصول على مستويات أعلى في القيادة هذا اليوم ، وتوصلت كذلك إلى أن قادة اليوم يسعون إلى الحصول على تعليم أكبر من السابق .

3- الذكاء: تشير الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء والمركز القيادي إلى أن القادة يتصفون بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث ، وبالرغم من وجود علاقة ثابتة إلا أنها علاقة ضعيفة مما يوحي بضرورة دراسة عناصر إضافية أخرى .

4- الشخصية: تشير الدراسات أن القادة يتميزون بسمات مثل : اليقظة ، والثقة بالنفس ، والتكامل الذاتي ، وتأكيد الذات وحاجات التحكم أو السيطرة ، والسيطرة على الحاجات الشخصية.

5- الخصائص المرتبطة بالعمل : أفادت الأبحاث أن القائد يتميز بالحاجة الشديدة للإنجاز والمسئولية والمبادأة ، وحب العمل ، وتوحي هذه النتائج بأنه من الممكن أن يوصف القائد بوجه عام بأنه شخص يملك دافعية مرتفعة للإنجاز ، والمبادأة والتوجه للعمل الجاد.

6- الخصائص الاجتماعية : تفيد الدراسات أن القادة يشاركون بفاعلية في النشاطات المختلفة ، ويتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع الآخرين. (انظر الشكل رقم1).

وعلى ضوء هذه الأبحاث يرى ستوجديل (Stogdill) أن المدير الناجح شخص يهتم كثيرًا بتحقيق مستويات عالية من الإنجاز من خلال الاستقامة (التكامل الذاتي) والتصرف المسؤول والمبادأة والاهتمام بالآخرين من حوله ، ويتضح من هذه الدراسات أن المظهر العام ومستوى الذكاء والتوقيت المناسب تكون في درجة من الأهمية أقل مما يعتقد به البعض). (Szilagy&Wallace, 1987, p294) .

شكل رقم (1) أمثلة من سمات القيادة التي تمت دراستها

الخصائص الجسدية	الخلفية الاجتماعية	الذكاء
العمر	التعليم	الحكم على الأمور
الوزن	التنقل	الحسم*
الطول	المركز الاجتماعي	الطلاقة في الحديث
المظهر	الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	
الشخصية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الخصائص الاجتماعية
الاستقلال	حاجة الإنجاز*	القدرة على الإشراف*
الثقة بالنفس	المبادأة*	التعاون
الإقدام والجسارة	الإصرار حاجة المسئولية* الاهتمام بالآخرين** الاهتمام بالنتائج** حاجة الأمان	القدرة على الإشراف* التعاون المهارات الشخصية الاستقامة** حاجة النفوذ

- سمات ضرورية للفعالية الإدارية.
- سمات ذات قدر متوسط من الأهمية للفعالية الإدارية.

المصدر : (Szilagy&Wallace, 1987, p294) .

أن نظرية السمات قد ركزت على خصائص شخصية القائد وقيمة الطباع التي تميزه في الحياة ، وأجريت عدة دراسات ركزت على السمات الجسدية والذهنية ، وخصائص الشخصية ، ولكن نتائج هذه الدراسات كانت غير موفقة ، ففي عام (1940م) قام (تشارلز بيرد) بدراسة لعشرين قائمة ، كل منها تحوي مجموعة السمات التي خرجت بها الاستقصاءات المختلفة ، وأشار إلى أنه لم يجد سمة واحدة مشتركة بين القوائم ، وفي عام (1947م) أوضح (جينكيز) أنه بعد مراجعة لطائفة عريضة من الدراسات التي تحوي مجموعات محددة من قطاعات المجتمع ، لم يجد سمة واحدة أو مجموعة من السمات أمكن عزلها ، بحيث يمكن أن نفرّق بين القادة وبين أعضاء الجماعة .

وبالرغم من أن نتائج دراسة السمات مفيدة في تحديد خصائص قيادية بارزة ، إلا أن المعلومات المتوافرة والتي تساعد على التنبؤ بالقادة المؤثرين محدودة، وأن قائمة السمات المهمة للقيادة لا حد لها ، وتزداد بمرور الوقت ولم تظهر بعد مجموعة محددة من السمات يمكن أن تميز القادة الناجحين عن غيرهم ، فالسمات التي تبدو مهمة لوظيفة من الوظائف قد لا تكون كذلك بالنسبة لوظائف أخرى في نفس المنظمة ، ولذلك فإن وجود مجموعة موحدة من السمات لكل المستويات (في المنظمة) مسألة غير مؤكدة ، زيادة على ذلك فإن التركيز على السمات الفردية لا يوضح بالفعل ما يقوم به الفرد في موقع القيادة ، فالسمات تحدد من هو القائد ولا تحدد الأنماط السلوكية التي يبديها الفرد في محاولة التأثير على أفعال المرؤوسين ، كما أغفل مدخل السمات تأثير المرؤوسين على القادة ، فالتأثير هو العلاقة بين شخصين أو أكثر ، ولذلك فإن التركيز على طرف واحد فقط من علاقة التأثير لا يعطي الصورة الكاملة للقيادة ، فقد يكون هناك أسلوب معين للقيادة فعال لمجموعة من العاملين في إدارة حكومية إلا أنه قد يكون غير فعال لمجموعة عسكرية في الميدان ، وعليه فلا بد من النظر في الكيفية التي تتفاعل بها عناصر الموقف العديدة قبل التنبؤ بفعالية القيادة . (Hollander&julian. 1969, p387)

4/3 النظرية الموقفية:

وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد أو اختياره على أساس صفاته الشخصية وحدها ، وإنما تعلل نجاح القائد بعوامل خارجية وليست ذاتية ، وتكشف عن إمكاناتهم الحقيقية في القيادة وحسن تصرفهم حيال المواقف المختلفة ، وبدون هذه المواقف لا يظهر القادة ولا يمكنهم أن يمارسوا دورهم ، فظواهر القيادة ليست وحدات منعزلة عن الجماعات وإنما هي نتيجة تفاعل الأفراد في مجموعات.

وترى النظرية أن على القائد النظر في أربعة مجالات هامة إذا أراد تشخيص الموقف:

خصائص القائد:

يتوقف تصرف القائد في أي موقف على ثلاث خصائص رئيسة ، وهي :

أ. الشخصية : وهي مدى ثقة القائد في قدرته على أن يكون قائدًا ، وهل يملك النزعة والذكاء والمقدرات الذاتية لأن يكون قائدًا فعالًا.

ب. حاجاته ودوافعه: ما هي حاجاته ودوافعه وما هي نوعيتها ؟ وهل هي محصورة بدافعية القوة والسيطرة فقط أو أنها تتعداها إلى دوافع أخرى كالحاجات الأساسية والاجتماعية وحاجات النمو النفسي والتحقيق الذاتي وحاجات الإبداع والابتكار والمشاركة في الرأي مع التابعين.

ج. الخبرات السابقة والتعزيز: ما مدى تأثير هذه الخبرات على القائد من حيث مشاركته مع المرؤوسين في القيام بالمهام وأداء العمل ، ما مدى تأثير الثقافة والعوامل البيئية والحضارية والاجتماعية كالعادات والتقاليد والقيم والعقيدة والمثل وغيرها على سلوك القائد وما مدى تأثير ذلك على العمل وعلى التابعين والمواقف التي يمر بها القائد.

2- خصائص المرؤوسين:

يتعين على القائد أن يأخذ في الاعتبار الخصائص الفردية والأنماط السلوكية للمرؤوسين قبل أن يقرر اتخاذ نمط سلوكي معين وتتمثل بعض من هذه العوامل في الآتي:

أ. الشخصية: مثل الثقة بالنفس، الذكاء ، وغير ذلك من الصفات الشخصية التي قد تؤثر على علاقته مع القائد.

ب. الحاجات والدوافع: مثلما تحرك الحاجات والدوافع سلوك القادة، فإن حاجات المرؤوسين تملي عليهم ردود الفعل أو الاستجابة لمحاولات تأثير القائد عليهم ، فقد يقبل المرؤوسون من ذوي حاجات المستويات الدنيا ، مثلًا القائد الذي يهتم بإنجاز المهام ، فيما يكون الأسلوب القيادي الذي يوجه اهتمامه نحو الأفراد أكثر فاعلية مع المرؤوسين من ذوي الحاجات العليا .

ج. الخبرات السابقة والتعزيز: لا شك أن خبرات المرؤوس الماضية وقدرات التعزيز لديه لها تأثير على عملية القيادة بشكل عام.

3- هيكل جماعة العمل (عوامل الجماعة):

تمثل الجماعات معلمًا بارزًا في المجتمعات والمنظمات ، ومن المحتمل أن يكون للخصائص المعينة التي تتصف بها جماعة العمل أثر كبير على قدرة المدير على قيادة أعضائها ، وتشمل بعض العناصر المهمة التالية:

أ. مرحلة تطور الجماعة: من حيث فاعلية تطور الجماعة، وسلوك القائد في مراحل تطور الجماعة وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وكذلك صراعات ومشكلات الجماعة والقدرة على إيجاد الحلول لهذه المشكلات والصراعات.

ب. هيكل الجماعة: من حيث مدى فعالية القائد في التأثير على قيادة الجماعة، كذلك نوعية الأسلوب القيادي أو السلوك الإداري الذي يمكن استخدامه للارتفاع بمعايير الأداء التي أقرتها الجماعة.

ج. مهام الجماعة: لطبيعة المهام أثر كبير في نجاح محاولات التأثير من قبل أي قائد ، فقد تتطلب الجماعات التي تقوم أداء مهام غامضة أسلوبًا قياديًا مختلفًا تمامًا عن الأسلوب القيادي الذي يتطلبه أداء مهام روتينية متكررة (Szilagy&Wallace, 1987, p288).

4- العوامل التنظيمية:

تعني عوامل المنظمة المتعلقة بمواقف القيادة تلك العوامل ذات العلاقة بنوع المنظمة وتشتمل على : أساس القوة وقاعدتها ، نوعية هذه القوة أن كانت شرعية أم قسرية أم غيرها ، وكذلك الاحتراف بالنسبة للمدير من حيث هل هذا الاختراق حاصل نتيجة للتدريب الدقيق والشامل والتدريب الحرفي كالمهندس والممرض والعالم.. إلخ ، كذلك عملية الوقت من حيث القرار الآتي ، التوتر المصاحب لاتخاذ القرار وكذا الضغوط وكذلك مشاركة الآخرين في عملية اتخاذ القرار ومدى تأثير ذلك على فعالية القيادة.

ومجمل القول إن النظرية الموقفية تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري ، وهذا ينفي ما توصل إليه علماء النفس من وجود علاقة واضحة بين سمات القائد الشخصية والنفسية وبين سلوكه القيادي).

4/4 النظرية التفاعلية:

لا ينكر الكُتَّاب من أنصار النظرية التفاعلية أهمية الإسهامات التي قدمتها نظريتا السمات والموقف – لتحديد خصائص القيادة ، ولكنهم يرون عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة ، وحجتهم أن التطبيق كشف عن أنه من غير الممكن ترك نظرية السمات أو إنكارها ، وأثبت أن نظرية الموقف ليست كافية بدورها لتحديد النمط القيادي الملائم ، ولذلك ترتكز جهود الكُتاب في هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات ونظرية الموقف) . فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ، ولكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها قائد في موقف معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد ، بل لا بد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات ، فهي ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

وقد اتجه بعض الكتاب إلى أن القيادة الفعالة هي القيادة المتركزة حول الجماعة ، ويفسر نظريته هذه بأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تُمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه ، والتأثير فيهم في مواقف معينة ، ويرى أن هناك سمات عامة لازمة لأي قائد ، أهمها: الذكاء المتوسط ، والقدرة على تكوين العلاقات مع الآخرين ، وغير ذلك من السمات ذات الصلة ، بالإضافة إلى سمات خاصة بالقيادة في كل موقف ، وعليه تحدد خصائص القيادة على أساس التفاعل بين شخصية القائد ، وعناصر الموقف ومتطلبات المرؤوسين ، باعتبار أن القيادة تقوم أساسًا على التفاعل بين هذه القوى الثلاث.

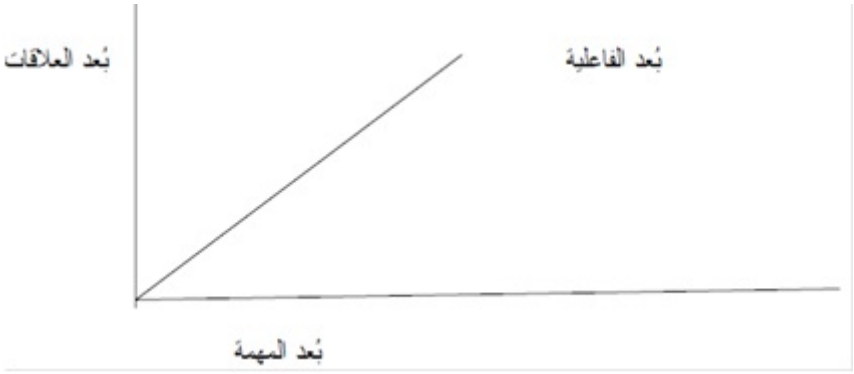
فالسلوك القيادي من وجهة نظر أنصار هذه النظرية نتاج عملية تفاعل اجتماعي بين سمات القائد الشخصية وعناصر الموقف وخصائص الجماعة المقودة واتجاهاتها ، وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المروؤسين كعامل مؤثر في فاعلية القيادة ، وهذا يعني أن نمط السلوك القيادي الملائم لا يمكن تحديده إلا في إطار نظام التأثير الذي يقوم على التفاعل بين شخصية القائد والعاملين معه في موقف معين ، لأن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر ويتأثر بالعنصر الآخر.

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي تتميز بها هذه النظرية والتي من بينها أنها جمعت بين النظريتين السابقتين (السمات، والموقف) ، وأنها حددت خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة (القائد، الموقف، والمرؤوسون) ، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة ، مما أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإدارية الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

ويتضح من كل ذلك أن نظريات القيادة المختلفة ، تركز في مفهومها على ثلاثة محاور رئيسية هي :

1. محور اهتمام القائد بالوظيفة أو المركز أو المنصب.. إلخ.
2. محور اهتمام القائد بالأفراد، العلاقات، الحوافز ، ورفع المعنويات.. إلخ.
3. محور التفاعل بين المحورين السابقين.

أن القيادة تتسم بالفاعلية عندما تسلك حسب ما يتطلبه الموقف القيادي من تفاعل العمليات الشخصية والمكتسبة للتأثير في سلوك الآخرين ، والشكل رقم (2) يوضح فكرة الفاعلية القيادية ، فإن خط المرونة يمثل تصرف القائد حسب الموقف الذي يواجهه أثناء مواجهة المشكلات القيادية ، فالخط هنا يتعرج وفقًا للظروف والمتغيرات ، فليست هناك قيادة مثالية وفقًا لهذه النظرية.
الشكل رقم (2) الفاعلية الإدارية بين محوري الاهتمام بالوظيفة والأفراد.



المرجع: الصغيّر، محمد بن عبد الله، رسالة ماجستير بعنوان: مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد (دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك فهد الأمنية) - قدمت هذه الرسالة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض ، 1424هـ- 2004م.