

الفصل الثالث .. في السلوك القيادي وفعالية الإدارة :

تكاد تجمع كافة الآراء على اختلاف التوجهات والمنطلقات على أن "القيادات الإدارية" إنما تمارس واحدا من أهم الأدوار وأبرزها في النشاط الإنتاجي، وربما يكون ذلك من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم بأهداف المنشأة.. فضلاً عن أن طبيعة القيادات الإدارية تحدد خصائص بيئة العمل - على المستوى النفسي على الأقل - والتي يقضى العاملون فيها معظم أوقاتهم، مما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام.. ومن المفترض أن نجاح أو فشل أية منظمة يعتمد ، وإلى حد كبير ، على خصائص القيادات الإدارية فيها .

فمما لا شك فيه أن القادة الإداريين رغم كونهم قلة إلا أنهم يحددون قدرة الأغلبية على الفعل ، ويولون طاقاتها القبلية التي يرضونها، ويسهمون في إيجاد المناخ الذي يفجر تلك الطاقات ويحولها إلى فعل إيجابي من خلال أفكارهم المبدعة الأصلية التي تسعى للتجديد والتحسين، واستحداث النظم والإجراءات في المجالات الفنية والإدارية.

وعلى ما يبدو أن إدراك هذه الحقيقة هو الذي شكل الدافع الأساسي لديّ لجعل محاولة فهم السلوك القيادي أو الإداري - من

خلال البحوث والدراسات والنظريات التي شملت هذا المجال - في
طليلة الموضوعات المطروحة في هذا السياق •

إذن ، وبشكل مبسط سنحاول ونحن في ربوع هذا الفصل أن نلقي
نظرة على التراث المتراكم حول ظاهرة "القيادة الإدارية" ، بغية فهم
من هو القائد الإداري ؟ وكيف يقود أو يدير أتباعه ؟ ومتى يكون نمط
السلوك الذي يتبعه في إدارته لمروسيه فعالا ؟ وهو تراث أسهم علم
النفس في إرساء عديد من قواعده وقدم القاسم الأعظم منه •••

وإزاء ذلك سوف نتعرض لعدد من النظريات والدراسات التي
تعود بجذورها إلى زمن جد بعيد ، والتي هي في مجموعها ، القديم
منها والحديث ، حصيلة من المعرفة العلمية تتناول هذه الظاهرة من
حيث نوعية المتغيرات التي يفترض تأثيرها على كل من الأداء
والأفراد ، مقرين من البداية بأننا لسنا بصدد حصر لكافة الرؤى التي
أسهمت في بلورة وتشكيل هذه الظاهرة، ولكننا فقط نحاول إلقاء
الضوء على أبرزها ورصد تطورها للإجابة على الأسئلة الثلاثة سالفة
الذكر ••

- من هو القائد الإداري ؟
- كيف يقود أو يدير أتباعه ؟
- متى يكون نمط السلوك الذي يتبعه القائد أو المدير في إدارته
فعالاً ؟

الأنماط الإدارية .. المناحي والنظريات:

أولاً: منحنى الرجل العظيم Great Man Approach

ويمثل هذا المنحنى نقطة البداية تقريباً للمحاولات المبكرة للتنظير في مجال القيادة، والفرضية الأساسية التي يقوم عليها هذا المنحنى هي أن عامة الناس يقادون بواسطة قلة متفوقة فيهم، ويفترض هذا المنحنى أن القادة هم الأفراد ذوي الشخصيات الكاريزمية، والكفاءات المتميزة ممن يمارسون دوراً بارزاً في التأثير في حركة التاريخ أمثال "الاسكندر الأكبر"، و"هتلر"، و"نابليون بونابرت".

ويرى أصحاب هذا المنحنى أن هؤلاء القادة عظماء لأنهم قد ولدوا بصفات محددة تجعلهم عظماء، وأن التغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق هؤلاء الأفراد ذوي القدرات والمواهب العظيمة والخصائص العبقريّة التي تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها، ويرجع هذا الاعتقاد - على أقل تقدير - إلى الوقت الذي ظهر فيه كتاب السير "فرنسيس جالتون" F. Galton المعروف "العبقرية الوراثية" Hereditary Genius ١٨٦٩ (٣٦: ١٩-٢٤) وهو الكتاب الذي حاول "جالتون" من خلاله طرح أساس وراثي للقيادة المتميزة والعبقرية، وقد دلل على ذلك بوجود القادة في أسر بعينها.

غير أن هذا الاعتقاد تحول في مرحلة لاحقة إلى اتجاه يرى أن بزوغ القائد العظيم ما هو إلا نتيجة للزمن وللظروف، أي أن العصر هو الذي يصنع القائد وليس العكس. (٣: ١٤، ١٣: ٣٠٨، ٥: ٥٦ - ٥٧).

وأيا كان الأمر، فإن هذا التصور الذي يتبناه أنصار هذا المنحى لم يصدر عن بناء نظري متماسك، ولم تشتق منه فروض يمكن التحقق منها على نحو إجرائي محكم، وهو الأمر الذي أدى إلى اندثار هذا المنحى وغيابه عن ساحة البحوث الحديثة، كما أدى من جهة أخرى إلى إفساح المجال لنظريات أخرى تتخذ منحى مغايرا .

ثانياً: منحى السمات Traits approach:

يعد هذا المنحى أحد أشكال التطور الذي طرأ على المنحى السابق في تناول موضوع "القادة"، وقد تمثل محور الاهتمام في هذا المنحى في السعي وراء تحديد السمات التي تميز القادة عن غير القادة انطلاقاً من فرضية مؤداها: "مادامت سمات الشخصية تؤثر في السلوك، وطالما أن القادة يتصرفون على نحو مختلف عن غير القادة، إذن فالقادة لديهم بعض سمات الشخصية التي تميزهم عن غيرهم سواء من ناحية الكيف أو من ناحية الكم".

وقد حظي منحى السمات بانتشار واسع خلال القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، ومالت الإدارة إلى اختيار المديرين الجدد وفقاً لتصوير هذا المنحى، وهو الأمر الذي أدى إلى تراكم كم هائل من الدراسات حاولت كشف وتقصى السمات الشخصية التي ترتبط بالنجاح في القيادة امتد بعضها إلى وقت قريب ٠ انظر (٢٨: ٤٤٧-٥٠٩، ٢٤: ٢٦٧-٢٨٩، ٢٧: ١٨٩ - ٢٠٧، ١٧، ٣١، ٣٨) على سبيل المثال.

وقد أدى هذا التراث الهائل من الدراسات إلى ضرورة ظهور دراسات مسحية تحاول مراجعة وتقييم ما انتهت إليه تلك الدراسات وتصنيفه في فئات من قبيل الخصائص الجسمية، والسمات المزاجية،

والذكاء والقدرات العقلية، والمهارات الاجتماعية.. إلخ، كما فعل "ستوجل" Stogdill (٣٧).

ورغم ما قدمه أصحاب هذا المنحى من نتائج تعد مفيدة في مجال دراسة القيادة ، إلا أن هناك عديد من الانتقادات وجهت لهذا المنحى والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

١ - أن قائمة السمات الهامة للقيادة لا حد لها، وتزداد بمرور الوقت، ولم تظهر بعد مجموعة محددة من السمات متفق عليها يمكن أن تميز القادة الناجحين من غير الناجحين.

٢ - تجاهل هذا المنحى تأثير المرؤوسين على القادة، فالتأثير هو العلاقة بين شخصية أو أكثر، ولذلك فإن التركيز على طرف واحد فقط من علاقة التأثير لا يعطى الصورة الكاملة للقيادة.

٣ - بالنسبة لبعض السمات التي زعم أنها ضرورية للقيادة الناجحة، لم يتضح أن نقصها يؤدي إلى قيادة فاشلة.

٤ - قد يتباين بعض القادة بالنسبة لما يمتلكونه من صفات وقدرات ومع ذلك قد يتساوون في النجاح في موقف معين، ويرجع ذلك في الواقع إلى أن السمات تكمل بعضها البعض بحيث أن النقص في سمة يعوضه التفوق في سمة أخرى.

٥ - تم إحراز قدر محدود من النجاح في محاولات اختيار القادة في ضوء السمات، ذلك أن السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال قيادي لآخر (إداري - تربوي - عسكري - سياسي - ... الخ).

(١ : ٣٧٦ - ٣٧٧ ، ١٦ : ١١٢-١١٤).

وهي أمور أضعفت في مجموعها إمكانية التصدي لفهم السلوك القيادي وفعالية الإدارة مما أدى إلى ظهور منحى ثالث، ولنلقي نظرة عليه ...

ثالثاً: المنحى السلوكي The Behavioral approach:

إن المنحيين السابقين حاولوا التصدي للمعضلة الإدارية والمتمثلة في القادة الإداريين أنفسهم من خلال الإجابة على سؤال " من هو القائد ؟" وعلى ما يبدو أن تصورهم قد بني على أساس أن فهم القائد الإداري في حد ذاته من حيث ما يمتلكه من مواهب فطرية (منحى الرجل العظيم) أو سمات وقدرات (منحى السمات) يتيح وإلى حد كبير جعل الإدارة فعالة ، غير أن هذا التصور لم يتحقق كما أسلفنا .

ويبدو أن هذا الأمر شكل حافزا لبزوغ اتجاه ثالث حاول التصدي لموضوع الإدارة بمنظور مختلف أو بالأحرى من خلال الإجابة على سؤال آخر فحواه : "كيف يقود أو يدير القائد أتباعه ؟" فانصب اهتمامهم على السلوك الفعلي للقائد - أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها ، والفرضية الأساسية التي انطلق منها أصحاب هذا المنحى مؤداها: "أن فعالية القائد وقدرته على تحقيق أداء عال ورضا من جانب المرؤوسين تتوقف على نمط القيادة الذي يمارسه في علاقته بمرؤوسيه"، أو بمعنى آخر أن القادة المؤثرين يستخدمون نمطا أو أسلوبا معيناً في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة مما يؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية والرضا.

وفى ظل هذا المنحى تحركت اهتمامات الباحثين نحو محاولة اكتشاف المتغيرات الرئيسية التي يمكن أن تعد معياراً يتم على أساسه

تصنيف أنماط السلوك القيادي، وتحديد تأثير هذه الأنماط على سلوك الأفراد من رضا وأداء.

وسنقوم الآن بعرض لأهم الدراسات والنظريات الخاصة بهذا المنحى عسى أن نجد بين طياتها ما يعيننا على فهم السلوك الإداري ، وهي مجرد نماذج قليلة من محاولات كثيرة يحتاج حصرها إلى مؤلف كامل .

الدراسات والنظريات السلوكية :

مما لاشك فيه أن مجموعة الدراسات التي قدمتها الجامعات الأمريكية تعد من ابرز الإسهامات في هذا الصدد، حيث شكلت اللبنة الأولى لأسس تصنيف السلوك القيادي أو الإداري، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه هذه الدراسات * :

* دراسة جامعة "أيوا" ١٩٤٢ (Iowa):

شكلت تجارب "لفين" Lewin و "ليبيت" Lippit و "هوايت" white أساس الرؤية التي حملت اسم جامعة "أيوا" فيما يختص بالسلوك القيادي أو الإداري، وهي سلسلة من التجارب نشرت في

* اعتمد الباحث في عرضه لهذه الدراسات على مصادر عدة هي (٣٥ : ٣٣١ - ٤٠٣٣٤ : ٣٨ - ٩٤٠ : ٢٩٠ - ٣٢٠ : ٢٠١ - ٢٠٥).

وأخر الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات من القرن العشرين أجريت على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة حسبما أطلعاه عليه القائمون على التجربة ، وقد تمثل هذا السلوك في ثلاثة أنماط هي:

١ - **النمط الديكتاتوري أو الاستبدادي Autocratic** : ويقوم القائد في هذه المجموعة بتحديد السياسات الخاصة بالعمل المطلوب تحديدا كليا بشكل منفرد، ويملى على أفراد المجموعة خطوات العمل بشكل تفصيلي ويوزع الأدوار وفقا لرؤيته، ولا يشارك بشكل فعلى مع بقية الأفراد في إنجاز العمل.

٢ - **النمط الديمقراطي Democratic**: ويسمح القائد في هذه المجموعة بالمناقشة الجماعية للسياسات الخاصة بالعمل المطلوب، ويتم توزيع الأدوار وفق المقترحات التي يدلى بها أفراد الجماعة الذين تم التعامل معهم كأسس موضوعية فيما يختص بالثواب والعقاب، وقد ترك لهم حرية أكبر في الاتصال، وبرز سلوك القائد باعتباره فرد من أفراد الجماعة.

٣ - النمط الفوضوي أو التسبيبي **Laissez - Faire**: والقائد في هذه المجموعة لا يمثل أي دور يذكر فيما يختص باستراتيجية إنجاز العمل المطلوب، ويترك الأمر لمروؤوسيه دون تدخل ولا يقدم أية توجيهات أو اقتراحات لتوزيع الأدوار، ولا يقوم بأي عمل أو مساعدة إلا إذا طلب منه ذلك، كما أنه لا يمتدح أو يلوم أحدا.

وقد كانت نتائج هذه التجارب محددة على نحو قاطع - حسبما يذكر "ماير" Mayer - فقد كانت المجموعة ذات القيادة الفوضوية أقلهم مستوى من جميع الوجوه.. فالقائد الفوضوي كان أقل القادة حظا من حب التلاميذ، وكان التلاميذ أكثر برما بجماعتهم، كما كانوا أقل مستوى في الإدارة ، فقد انصرفوا إلى ألعاب أخرى أكثر من انصرافهم للعمل .. وتفوقت حالة الديمقراطية على حالة الديكتاتورية من حيث أن القائد الديمقراطي كان يحظى بقدر أكبر من الحب، كما أن أعضاء جماعته كانوا أقل تشاجرا وأكثر تعاونا ونهوضا بالمسؤولية ومزاولة للاستقلال وكان العمل يظل مستمرا حتى بعد مغادرة القائد للحجرة ... في حين كان أعضاء الجماعة ذات القيادة الديكتاتورية يتوقفون عن العمل بمجرد خروج القائد من الغرفة، بيد أن إنتاجهم - أثناء وجوده - كان يفوق إنتاج الجماعة ذات القيادة الديمقراطية.. إلا أن الشعور الجماعي كان أكثر سيطرة في الجماعة ذات القيادة الديمقراطية.. أما في الجماعة ذات القيادة الديكتاتورية فقد كان من الميسور تكتلهم في زمرات وبث روح الفرقة بينهم (٩: ٢٩٥-٢٩٦) .

وفى ذلك ما يشير إلى أن القيادة أو الرئاسة أو الإشراف على نحو ديمقراطي تعتبر أصلح الأساليب الثلاثة لزيادة الإنتاج، ولراحة العاملين، ولرضاهم النفسي، ولحبهم للعمل وللقائد وللزملاء، ولتوحدهم بالجماعة، ولارتفاع الروح المعنوية للأعضاء.

ولاشك في أن هذه الدراسة كانت رائدة في التعرف على تأثير أنماط القيادة على سلوك الأفراد ، وفى الكشف عن أن الأفراد يختلفون في استجاباتهم وإنتاجيتهم ورضاهم باختلاف أنماط القيادة.. ولكن الأمر لم يتوقف عند هذا الحد في فهم السلوك القيادي وفعالية الإدارة كما سنرى .

* دراسة جامعة "أوهايو" ١٩٤٥ (Ohio):

أجريت هذه الدراسة تحت إشراف "كارول شارتل" Carroll Shartle في جامعة "أوهايو" في منتصف الأربعينيات وأوائل الخمسينيات من القرن العشرين، وقد كان الهدف الأساسي لهذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد الإداري، ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل... وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن السلوك القيادي يمكن تقسيمه بشكل أساسي إلى عاملين مستقلين هما:

١ - إنشاء هيكل Initiate Structure:

ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد العمل المراد أدائه، وإقامة شبكات للاتصال وتقييم جماعة العمل من حيث الأداء ، وهو يشكل أسلوب القيادة الموجه نحو المهام.

٢ - اعتبارات إنسانية Consideration:

وهو السلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والاهتمام بسعادة العاملين، وهو يشكل أسلوب القيادة الموجه نحو العاملين.

وقد أثبتت الدراسات أن متغيرات "الهيكل" و"الاعتبارات الإنسانية" تمثل ٨٥% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقادة. (٤ - ٣٥ : ٣٩).

ويكاد يجمع كافة المتخصصون في حقل الدراسات السلوكية والأنماط الإدارية على أن دراسات جامعة "أوهايو" شكلت جهداً منظماً ومفصلاً يرمى إلى تعريف ووصف الأنماط السلوكية التي يظهرها القادة، وأدت إلى إثراء المعرفة في هذا الصدد، وشكلت الأساس الذي بنى عليه الكثيرون نظرياتهم فيما بعد حيث أن المحورين الأساسيين يسمحان بوجود أربعة أنماط:

١ - اهتمام كبير بالهيكل.

٢ - اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية.

٣ - اهتمام قليل بكل من الهيكل والاعتبارات الإنسانية.

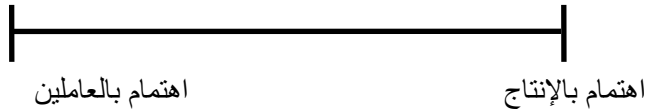
٤ - اهتمام كبير بكل من الهيكل والاعتبارات الإنسانية.

(المرجع السابق : ٣٩)

***دراسة جامعة "ميتشجان" (Michigan):**

بدأت جامعة "ميتشجان" في عام ١٩٤٧ (معهد البحوث الاجتماعية) في دراسة شاملة عن "القيادة" - وهو نفس الوقت الذي كانت تجرى فيه دراسات جامعة "أوهايو" - بهدف تحديد الأنماط السلوكية للقيادة التي تؤدي إلى الارتفاع بمستوى الإنتاج والرضا لدى العاملين.

انتهت نتائج هذه الدراسة إلى أن السلوك القيادي إنما يتكون من محور واحد له طرفان أحدهما يمثل اهتماما بالعاملين Employee Centered ، والآخر يمثل اهتماما بالإنتاج Production Centered كما هو ممثل بالشكل التالي:



رسم توضيحي لتصور جامعة "ميتشجان" للأنماط الإدارية

والافتراض الأساسي في هذه الدراسة هو أنه إذا زاد المدير أو القائد من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس.. وهي فكرة مختلفة عن تصور جامعة "أوهايو" ، بيد أن جامعة "ميتشجان" عدلت فيما بعد من رؤيتها لتساير رؤية جامعة "أوهايو".

كانت تلك هي مجموعة الدراسات التي قدمتها الجامعات الأمريكية في تناولها لظاهرة القيادات الإدارية ، ودعونا نقف قليلا مع هذه الدراسات وما أسفرت عنه من نتائج ٠٠٠ توافقونني الرأي في أن المسعى الأساسي لهذه الدراسات كان ينصب في المقام الأول على محاولة الكشف عن السلوك الأنسب للمدير أو بالأحرى نمط السلوك الإداري الفعال ، وكأن لسان حالهم يقول " ماذا لو استطعنا أن نضع أيدينا على النمط الذي يأتي بثمار في العملية الإدارية ؟ ألا نكون بذلك قد حللنا المعضلة الإدارية ؟ ونستطيع- والحديث لهم- أن نقدم النموذج الواجب أن يحتذى في إدارة الأفراد والمؤسسات".

وعلى الرغم من أن هذه الدراسات شرعت في الوصول إلى هذه الصيغة ، إلا أنها لم تصل بالفعل ٠٠ ناهيك عما توصلت إليه جامعة "أيوا" من أن القيادة على نحو ديمقراطي هي أفضل الصيغ الإدارية فهو أمر ليس بعصيّ على تصور الجميع ، بيد أنه لا يمثل مرتبط الفرس ٠٠٠ خاصة في ظل ما توصلت إليه دراسات جامعة "أوهايو"

من أن هناك محورين أساسيين في السلوك الإداري ، فجامعة "أيوا" لم تحسم الأمر من حيث مقدار توجه القائد الديمقراطي لأي من المحورين ٠٠ ولا يعني هذا أن نتائج جامعة "أوهايو" حسمته ، بل كل ما فعلته أنها أثارت لدينا تساؤل هام ألا وهو " أي النماذج أفضل في الإدارة ؟ " النموذج المتوجه للاعتبارات الإنسانية ، أم النموذج المتوجه نحو المهام ، أم الذي يتوجه نحو كليهما ؟ وفي مثل هذه الحالة الأخيرة فما هو مقدار كل منهما؟ ٠٠٠ وقد بدا أن جامعة " ميتشيجان" ستحمل الإجابة عبر دراستها بيد أن هذا لم يحدث.

وكما نرى يبدو أن الاستفادة الأساسية من هذه الدراسات تكمن فقط في توصلها إلى وجود محورين أساسيين في الإدارة هما (المرووسين) و (العمل) ، ويبدو أن الإجابة عما نسأل ستأتي عبر أطروحات أخرى ، وهو ما يتفق مع ما ذكرناه حين قدمنا لهذه المجموعة من الدراسات من حيث أنها شكلت اللبنة الأولى لعدد من النظريات والتي ستجيبنا، كما سنرى ، عما طرحناه من أسئلة.

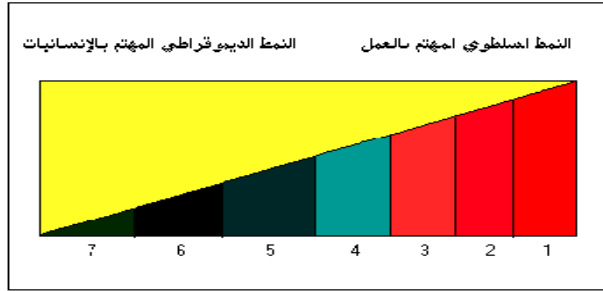
* نظرية القيادة بالمشاركة Participative Leadership:

قدم كلاً من "تاننباوم" Tannenbaum و"شميدت" Schmidt ١٩٥٨ تصوراً عن الأنماط القيادية- في مقال بعنوان "كيف تختار النمط القيادي؟"- وهي وجهة نظر تعد أكثر إمعاناً فيما أسفرت عنه نتائج جامعة ميتشجان، ويقوم هذا التصور على اعتبار الأنماط الإدارية تمتد على متصل فيما بين استخدام السلطة أو السلوك المتمركز حول الرئيس (وفقاً للنظرية X)، والسلوك الديمقراطي المهتم بالمرؤوس (وفقاً للنظرية Y) * (٣٥ : ٣٣٤).

وعلى الرغم من أن رؤية "تاننباوم" و "شميدت" تبدو شبيهة بما أسفرت عنه دراسات جامعة "ميتشجان" إلا أن هذه الرؤية لم تتوقف عند حد المتصل المطروح من قبل هذه الجامعة ، بل تجاوزته بطرح مواقع مفصلة لسلوك القائد على هذا المتصل .

ويوضح الرسم التالي متصل سلوك القائد حسب تصور "تاننباوم" و"شميدت"

* النظرية (X) ، والنظرية (Y) نظريتان متضادان في السلوك الإداري قدمهما ماكجريجور McGregor يعكسان التطور الهام الذي طرأ على مفاهيم الإدارة وافتراساتها، ولم يتسع المجال لذكرهما في هذا المتن، لمزيد من التفصيل عن النظرية (X)، والنظرية (Y) أنظر (٢٣).



وتمثل الأرقام موقع القائد على المتصل ويكون سلوكه حسب موقعه كالتالي:

- ١ - يقوم الرئيس باتخاذ القرارات ويعلن عنها للمرؤوسين.
 - ٢ - يقوم الرئيس بالتمهيد للقرارات ويفرضها على مرؤوسيه.
 - ٣ - يقوم الرئيس باستخدام أفكار مرؤوسيه ويدعوهم لإلقاء الأسئلة عليه.
 - ٤ - يقدم الرئيس قرارات مؤقتة قابلة للتغيير.
 - ٥ - يقدم الرئيس المشاكل ويحصل على اقتراحات ثم يتخذ القرار.
 - ٦ - يعرف الرئيس حدود العمل ويسأل مرؤوسيه لاتخاذ القرار.
 - ٧ - يسمح الرئيس لمرؤوسيه في أن يتحركوا ويأخذوا القرارات في نطاق الأطر التي يحددها.
- وفى عام ١٩٧٣ نشر "تاننبيوم" و "شميدت" محاولة أخرى شبيهة (٣٩: ١٦٤)، غير أنها تضمنت متغيرات مستحدثة مأخوذة من

الاتجاه السلوكي الذي ساد خلال الفترة فيما بين المحاولتين حيث استخدم الباحثان تعبير "المديرين" و "غير المديرين" بدلاً من تعبير "الرؤساء" و "المرووسين" باعتباره معنى لا يتفق مع التغيرات الاجتماعية المعاصرة المتجه نحو مزيد من الحرية.

ويجمل "عادل حسن" وآخرون (٦: ٣٢٤ - ٣٢٥) الخصائص الرئيسية للنموذج الجديد فيما يلي:

- ١ - الأخذ بالنظرية التي تؤكد على العلاقات المتداخلة بين الأنظمة الفرعية التي تكون المنظمة، ثم علاقة المنظمة بوصفها نظاماً متكاملًا بنظام أكبر وهو البيئة.
 - ٢ - الأخذ بضرورة تنمية الفرد وجماعات العمل كوسيلة لتنمية وتحسين أداء المنظمة.
 - ٣ - الأخذ بنتائج الأبحاث التي تستهدف زيادة دافعية العاملين.
 - ٤ - التركيز على زيادة اهتمام المديرين بالمسؤولية الاجتماعية، أي مسؤولية المنظمات تجاه الجماهير التي تتعامل معها، ومسؤوليتها أمام المجتمع ككل.
 - ٥ - التركيز على الديمقراطية الإدارية.
 - ٦ - الاهتمام بالبيئة الخارجية وتأثيراتها على المنظمات وهو الشيء الذي أهمله النموذج السابق تماماً.
- ويعكس الشكل التالي تصور "تاننبوم" و "شميدت" الجديد:

وواقع الأمر أن رؤية "تاننبوم" و "شميدت" لم تزل الغموض الذي خلفته مجموعة الدراسات الخاصة بالجامعات الأمريكية وعلى وجه التحديد جامعة "أوهايو" و "ميتشيجان" والمتعلق بـ "أي النماذج الإدارية أفضل؟" فهي لم تقدم إجابة على هذا السؤال ، وإذا افترضنا أن جوهر النظرية ينصب في الأساس على طرح بدائل يمكن أن يستخدمها المدير عند اتخاذ القرارات ، فبالإضافة إلى أنها- أعني الرؤية - لم توضح الظروف التي تجعل بديلا معيناً أفضل من آخر في عملية صنع القرار ، هي أيضا تلقي بكل ثقلها على واحدة فقط من وظائف المدير أو القائد الإداري وهي اتخاذ القرار .

ولعل من المفيد هنا الإشارة - والشيء بالشيء يذكر - إلى أن الدراسات التجريبية والكتابات النظرية التي تناولت مشاركة المرؤوسين في صنع القرار قد أسفرت عن تباين واضح في النتائج ووجهات النظر، فهناك من يعتقد بأن إتاحة الفرصة للمرؤوسين لكي يمارسوا قدرا من التأثير في هذا الشأن يرفع من مستوى رضاهم ويزيد من دافعيتهم للأداء، في حين يرى آخرون أن للقيادة بالمشاركة مساوئ وعيوب وأن هناك ظروفًا وحدودًا لاستخدامها.

وعلى أية حال تظل هذه الرؤية - من وجهة نظري على الأقل - ذات قيمة خاصة ، إذ أنها وعلى ما يبدو مهدت لطرح تصور يقوم على إمكانية اختلاف النمط المتبع في السلوك الإداري وفقا لطبيعة الموقف .

* نظرية النظم الإدارية Management Systems:

قدم "ليكرت" Likert في كتابيه "المنظمة الإنسانية" (٢٩) ، و
"أنماط جديدة للإدارة" (٣٠) تصورا حول النظم الإدارية السائدة في
المنظمات أو المنشآت والتي تمتد - حسب تصوره- على متصل من
النظام رقم (١) إلى النظام رقم (٤) كالتالي:.

١ - **النظام الإداري الأول:** وهو النظام الذي لا يتوفر فيه لدى المدير ثقة
في مرؤوسيه، ومن ثمة فمعظم القرارات تصدر من الرئيس، والحوافز
تكون عن طريق التخويف والتهديد والعقاب والثواب أحيانا، والرقابة
تكون قوية من أعلى، ومستوى التفاعلات بين الأفراد يكون منخفضا
جدا ومصحوب بالخوف وعدم الثقة وهو ما يمكن أن نطلق عليه أسم
"المدير الاستبدادي المستغل" Exploitive authoritative manager.

٢ - **النظام الإداري الثاني:** وهو النظام الذي تتوافر فيه ثقة معتدلة بين
الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقة بين "السيد والخادم" ، ومعظم
القرارات تتخذ من قبل الرئيس، وإن كان يسمح باتخاذ قرارات في
إطار محدود من قبل المرؤوسين، ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو
العقاب فيما يختص بأساليب التحفيز، وتكون الرقابة قوية من أعلى
وربما يسمح بتفويض بعضها... وتتسم العلاقة بالمدير بقدر قليل من
التفاعل مبنى على الشعور بالتفوق من جانب الرئيس والخوف والحذر

من جانب المرؤوس.. وهو ما يمكن أن نطلق عليه اسم **"المدير الاستبدادي الخير" Benevolent Authoritative Manager** .

٣- **النظام الإداري الثالث:** وهو النظام الذي توجد فيه علاقة ثقة كبيرة - وإن كانت غير كاملة - بين الرئيس والمرؤوس ، حيث توضع السياسات العامة في أعلى المستويات، ويسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الأدنى على أن تظل في إطار هذه السياسات العامة، ويقوم أسلوب التحفيز على الثواب وفي بعض الأحيان على العقاب، وثمة تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين وغالبا ما تكون ممزوجة بالخوف والحذر مع قدر من الثقة والاطمئنان، وهو ما يمكن أن نطلق عليه اسم **"المدير الاستشاري" Consultative Manager** .

٤- **النظام الإداري الرابع:** وهو النظام الذي توجد فيه علاقة ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، واتخاذ القرارات موزع على الهيكل التنظيمي، ويعتمد أسلوب التحفيز بشكل أساسي على الثواب والمكافأة الاقتصادية، ويلاحظ أن العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية بين "رئيس ومرؤوس" ولكن في أي اتجاه.. والرقابة ذاتية أكثر منها رقابة رئاسية.. وهو ما يمكن أن نطلق عليه اسم **"المدير المشارك للجماعة" Participative Group Manager** .

وقد توصل "ليكرت" لهذه النظم الأربعة باستخدام نموذج للاستقصاء تم إعداده "بمعهد البحوث الاجتماعية" بجامعة "ميتشجان" كان الهدف منه قياس اتجاهات عينة من المفحوصين نحو خصائص سبع عمليات أساسية حددها "ليكرت" لأي نظام إدارى وهى:

Communication Process	- عملية الاتصالات
Interaction - Influence Process	- عملية التفاعل - التأثير
Decision - Making Process	- عملية صنع القرار.
Goal - Setting Process	- عملية وضع وتحديد الهدف
Control Process	- عملية الرقابة
Performance Process	- عملية الأداء
Motivational Forces Process	- قوة الدافعية

وهى عمليات يجب أن تتكامل داخل أي نظام إدارى - حسب تصور "ليكرت" ويمكن من خلال ملاحظة العلاقات بينها التعرف على الفلسفة السائدة داخل النظام الإداري .

وواقع الأمر أن هناك ملحوظة لا يمكن إغفالها في نظرية "ليكرت" وهي أن النظام الإداري الأول لدى "ليكرت" إنما يمثل "إنشاء الهيكل" في حين يمثل النظام الإداري الرابع "الاعتبارات الإنسانية" ويقع النظامان " ٢ ، ٣ " في موقع وسط فيما بينهما.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أهم ما يميز نظرية "ليكرت" عن تلك التي تسبقها هو الأخذ في الاعتبار تعددية وظائف القائد وأنها لا تتوقف فقط عند حد اتخاذ القرار ، بيد أن ما ينطبق على كل ما سبقها من نقد هو جائز أيضا عليها •

* نظرية الشبكة الإدارية :Managerial Grid Theory:

قدم "بلاك" و "موتون" Blacke & Mouton نظريتهما في الإدارة عام ١٩٦٤ (١٥) انطلاقاً من نتائج جامعة "ميتشجان"، وجامعة "أوهايو" والتي أطلقا عليها اسم نظرية "الشبكة الإدارية" أو "المصفوفة الإدارية" ..

ويعتمد الأساس النظري لأطروحة "بلاك" و "موتون" على الإحداثيين المستخلصين من الدراسات والنظريات السابقة "الاهتمام بالعمل" و "الاهتمام بالإنتاج"، بيد أن استخدام هذه النظرية لهذين الإحداثيين اختلف عن سابقيها ٠٠ ففي حين قُدمتا في الدراسات والنظريات السابقة على شكل متصل Continuum قدمهما "بلاك" و "موتون" على شكل شبكة Grid أو مصفوفة يمثل بعدها الأفقي "الاهتمام بالعمل"، وبعدها الرأسي "الاهتمام بالأفراد".

وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدريجي من تسع نقاط، تعطى فيه درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام "بالإنتاج"، أو الاهتمام "بالأفراد" .. وتسع درجات لأعلى درجات الاهتمام "بالإنتاج" أو الاهتمام "بالأفراد".

وهذان الإحداثيان عند اتصالهما ببعضهما البعض وعلى امتداد كل منهما يكونان شكلا عبارة عن مجموعة من المربعات الصغيرة يضمها مربع كبير متساوي الأضلاع (٩ × ٩) يشبه الشبكة ٠٠

ومن ثمة يوجد في إطار هذه الشبكة عدد من الأنماط الإدارية يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين ، والشكل التالي يوضح الإحداثيين السابقين " الاهتمام بالإنتاج" و " الاهتمام بالأفراد" عند اتصالهما ببعضهما :

٩/٩	٩/٨	٩/٧	٩/٦	٩/٥	٩/٤	٩/٣	٩/٢	٩/١
٨/٩	٨/٨	٨/٧	٨/٦	٨/٥	٨/٤	٨/٣	٨/٢	٨/١
٧/٩	٧/٨	٧/٧	٧/٦	٧/٥	٧/٤	٧/٣	٧/٢	٧/١
٦/٩	٦/٨	٦/٧	٦/٦	٦/٥	٦/٤	٦/٣	٦/٢	٦/١
٥/٩	٥/٨	٥/٧	٥/٦	٥/٥	٥/٤	٥/٣	٥/٢	٥/١
٤/٩	٤/٨	٤/٧	٤/٦	٤/٥	٤/٤	٤/٣	٤/٢	٤/١
	٣/٨	٣/٧	٣/٦	٣/٥	٣/٤	٣/٣	٣/٢	٣/١
٢/٩	٢/٨	٢/٧	٢/٦	٢/٥	٢/٤	٢/٣	٢/٢	٢/١
١/٩	١/٨	١/٧	١/٦	١/٥	١/٤	١/٣	١/٢	١/١

شكل يوضح مقياسين " الاهتمام بالإنتاج" و " الاهتمام بالعمل" عند اتصالهما ببعضهما

وعلى الرغم من العدد الكبير الذي تنتجه هذه الشبكة أو المصفوفة من الأنماط السلوكية للمديرين حسب الدرجة على كل من الإحداثيين ، إلا أن "بلاك" و"موتون" وجها اهتمامهما أساسا لخمس أنماط رئيسية نظرا لتمييزها واقترانها بما هو متاح من تراث الفكر الإداري.

وفيما يلي وصفا مختصرا لكل نمط من هذه الأنماط:

١- النمط (١/١):

ويعكس هذا النمط في ضوء الدرجة على الإحداثيين اهتمام المدير بالإنتاج والعمل ، والذي يأتي في أدنى الدرجات وتمثل ذلك في الدرجة (١) على مقياس الاهتمام بالإنتاج ، واهتمامه بالأفراد والذي يأتي أيضا في أدنى الدرجات والمتمثل في الدرجة (١) على مقياس الاهتمام بالأفراد ٠٠ ويطلق على هذا النمط اسم " القائد المنسحب" ، وهو نمط يضعف إنتاجية المؤسسة حيث لا يهتم المدير بالمرؤوسين واحتياجاتهم ورغباتهم ولا بالعمل أو الإنتاج إلا في حدود ضيقة ، فهو لا يعمل إلا بالقدر الذي يضمن له الاستمرار في العمل دون أي مساهمة من جانبه ، فهو يجاهد ويكافح قليلا ويرغب قليلا" ويعطي قليلا ٠

٢- النمط (٩/١):

ويعكس هذا النمط في ضوء الدرجة على الإحداثيين أن الأفراد ورغباتهم واحتياجاتهم تمثل الاهتمام الأول والأكبر لدى المديرين وهو ما تمثله الدرجة (٩) على محور الاهتمام بالأفراد ، في حين أن اهتمامهم بالعمل والإنتاج يمثل أدنى الدرجات (درجة واحدة) ٠٠ ويطلق على هذا النمط اسم " القائد الاجتماعي" والذي يتركز فيه اهتمام القائد أو المدير حول حاجات المرؤوسين، والعلاقات الاجتماعية، والاهتمامات الشخصية، والمحافظة على الصداقة بين المرؤوسين وبينه، والخوف من فقدانها دون الاهتمام بأي شيء آخر.

٣- النمط (١/٩):

ويعكس هذا النمط في ضوء الدرجة على الإحداثيين أقصى درجات الاهتمام بالعمل (٩ درجات) ، وأدنى درجات الاهتمام بالأفراد (درجة واحدة) ٠٠ ويطلق على هذا النمط اسم " قائد مهام العمل" حيث تصل فيه درجة اهتمام المدير بالعمل إلى حالة الإدمان ، وفي سبيل هذا يضحى المدير بكل شيء مقابل تحقيق أهداف العمل ، فهو ينظر إلى الحياة على أنها صراع لا ينتهي وأنها نضال وحرب بكل الطرق ولذلك فلا بد من وجود من يكسب ومن يخسر .

٤- النمط (٥/٥) :

ويعكس هذا النمط في ضوء الدرجة على الإحداثيين اهتمامات متوسطة بكل من العمل والأفراد ٠٠ ويطلق على هذا النمط اسم " القائد الوسط " ، حيث يتخذ منتصف الطريق ويحاول أن يوازن بين مطالب العمل واحتياجات الأفراد، ولا يطغى أحد الاتجاهين على الآخر ، ويظل الأمر كذلك بالنسبة لهذا المدير طالما كان الموقف ثابتا .

٥- النمط (٩/٩) :

ويعكس هذا النمط في ضوء الدرجة على الإحداثيين أقصى درجات التكامل بين الاهتمام بكل من المرؤوسين والعمل أو الإنتاج بتوازن دقيق دون أن يطغى أحدهما على الآخر ٠٠ ويطلق على هذا النمط اسم " القائد المثالي " ويرى المدير في هذا النمط أن الاهتمام الشديد بالعمل يمكن أن يتطابق ويتفق مع ما يسمى بروح الفريق ومشاركة الأفراد وتعهدهم بتحقيق أهدافهم بأعلى درجة ممكنة كما وكيفا .

والشكل التالي يوضح الملامح الأساسية سالفة الذكر :

(٩/١) أضع احتياجات الآخرين أولاً ودفء المشاعر وموافقة الأفراد وهي الأهم بالنسبة لي .				(٩/٩) أريد أفضل النتائج عن طريق العمل البناء مع ومن خلال الناس.			
		(٥/٥)					
		الذي يفكر فيه الآخرون مهم بالنسبة لي ، وأنا عادة ما أتمشى مع رغبة الأغلبية ومن المفيد أن يكون المرء مع الجماعة .					
(١/١) ليس من المجدي التورط ، والمهم أن أظل متمسكا بمركزي الحالي ، مع بذل القليل من الطاقة .				(١/٩) الأشياء والنتائج هي الأهم بالنسبة لي ، وأريد أن أربح بغض النظر عن الآخرين.			

شكل يوضح الملامح الأساسية للأنماط الإدارية حسب تصور بلاك و موتون

ويؤكد كل من "بلاك" و "موتون" على أن النمط (٩/٩) بما يحويه من أداء جماعي وشموله على درجة عالية من الاهتمام بكل من الأفراد أو العلاقات الإنسانية والإنتاج أو العمل يعد أفضل الأنماط قاطبة ، حيث أنه يحقق أعلى توازن فسيولوجي نفسي وأعلى نضج للأفراد الذين يشملهم هذا النمط ، فهم ينجزون عن طريق المساهمة وحث الدافع الذي يقود النشاط الإنساني ويساند الإنتاجية ، وقد يزدون

إنتاجية المنظمة إلى أربعة أضعاف ما كانت عليه (٢٧: ٤١٤ ، ١٥ : ١٤ - ٢٠) .

وعلى الرغم من أن نظرية الشبكة الإدارية أسهمت في حل عديد من التساؤلات التي تم طرحها خلال السياق السابق ، وعلى رأسها التساؤل الخاص بأي النماذج أفضل في الإدارة – المتوجه نحو العمل أم المتوجه نحو المرؤوسين ، أم كليهما؟ – بل وحددت مقدار الاسهام في كل منهما بدقة ، لدرجة جعلت معظم مراكز التدريب الإداري في دول العالم المتقدم تعتمد على هذه الشبكة الإدارية في تصنيف أنماط السلوك الإداري ، إلا أن هذه النظرية لم تجيب عن سؤال هام ألا وهو " متى يكون استخدام أي من الأنماط الأخرى نافعا ومجزيا "؟.

ووفقا لهذا التساؤل يمكننا القول بأن هذه الرؤية أهملت المتغيرات الموقفية ، أو بمعنى آخر أهملت التفاعل بين كل من القائد والموقف في التأثير على سلوك وفعالية القيادة .

فمما لا شك فيه أن هناك ضرورة لدراسة متغيرات القيادة في إطار تفاعلها مع بعضها البعض ، وهو ما يشير بين طياته إلى ضرورة بناء نظرية تعكس عملية التبادل الاجتماعي social change والعلاقة التبادلية بين سلوك القائد وسلوك المرؤوسين ، فمن الملاحظ أن السلوكيين تناولوا موضوع القيادة لعدة سنوات على أساس أنها عملية تأثير الرئيس أو المدير على سلوك المرؤوسين ، وهي نظرة ينقصها الدقة إذ أنه من الممكن أن يؤثر سلوك المرؤوسين - في الواقع الفعلي -

رابعاً: المنحى الموقفى

Contingency (Situational) approach

إن الصيغة الرئيسية التي انطلق منها أصحاب المنحى السلوكي- والتي يمكن بلورتها في تساؤل مؤداه: "هل النمط الإداري المهمم بالمرووسين يعد أعلى فاعلية من النمط الإداري المهمم بالعمل أم العكس؟" - قد تحولت على يد أصحاب المنحى الموقفى لتصبح "ماهى الشروط (المواقف) التي يكون فيها النمط القيادي أو الإداري المهمم بالمرووسين أعلى فاعلية من النمط القيادي أو الإداري المهمم بالعمل أو العكس؟" (٣٥ : ٣٣٥).

وقد تعددت النظريات والرؤى التابعة لهذا المنحى، وفيما

يلي عرض لابرزها:

● النظرية الموقفية "فيدلر" :

Fiedler's Contingency Theory

تعد النظرية التي قدمها "فيدلر" (٢١: ٥٩-١١٢، ٢٢) من المحاولات الرائدة التي أخذت في اعتبارها الدور الرئيسي الذي تمارسه متغيرات الموقف في فعالية القيادة.

ويتكون الإطار العام الذي تقوم عليه نظرية "فيدلر" من أربعة عوامل يمثل أولها: النمط القيادي (المهتم بالعمل) و(المهتم بالمرؤوسين) وتحدده جوانب الدافعية للقائد... بينما تمثل العوامل الثلاثة الأخرى (علاقة القائد مع المرؤوسين - طبيعة مهمة العمل - قوة مركز القائد) قوى الموقف أو مدى ملائمة الموقف بالنسبة للقائد. (٣٥: ٣٣٥).

وقد بدأ تنظير "فيدلر" - وكما يشير سبكتور Spector ١٩٩٦ - بمحاولة تصنيف خصائص القادة إلى أنماط إدارية وفقاً لدرجاتهم على مقياس "Least Preferred Coworker" (L.P.C) الذي قام بإعداده، وهو مقياس تشير الدرجة المنخفضة عليه إلى أن القائد يهتم بالتوجه نحو العمل، في حين تشير الدرجة المرتفعة عليه إلى القائد المهتم بالأفراد أو المرؤوسين، كما اهتمت نظرية "فيدلر"

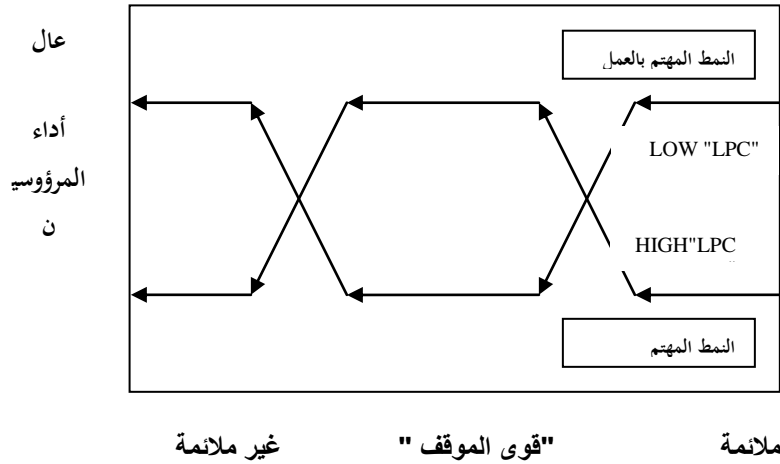
أيضاً بتصنيف المواقف القيادية من خلال عوامل الموقف (علاقة القائد مع المرؤوسين- طبيعة مهمة العمل - قوة مركز القائد) إلى مواقف ملائمة وأخرى غير ملائمة كالتالي: (المرجع السابق ٣٣٥ - ٣٣٦).

قوى الموقف	علاقة القائد	طبيعة مهمة	قوة مركز القائد	مستوى الملائمة
ملائم	جيدة	واضحة	قوي	ملائم
غير ملائم	ضعيفة	غامضة	ضعيف	غير ملائم

ويعكس التقسيم السابق أنه عندما تتسم علاقة القائد مع المرؤوسين بأنها جيدة يصبح الموقف ملائماً في حين يكون غير ملائم في حالة اتسامها بالضعف، كما تمثل طبيعة مهمة العمل الواضحة موقفاً ملائماً ويصبح غير ملائم حينما تتصف بالغموض.. وأخيراً "يصبح الموقف ملائماً في حالة ارتفاع مستوى قوة مركز القائد ويكون غير ملائم في حالة انخفاض هذه القوة.

وبفحص العلاقة بين الأنماط الإدارية والعوامل الموقفية تبين لـ "فيدلر" أن النمط القيادي المهتم بالتوجه نحو العمل يكون أعلى فعالية

في المواقف التي تتسم بالموائمة أو الملائمة التامة وكذلك المواقف غير الملائمة تماماً بينما تقل فعاليته في المواقف التي تقع في مستوى وسط بين تمام الملائمة وعدمها... ، وإن النمط القيادي المهتم بالأفراد أو المرؤوسين يكون أعلى فعالية في المواقف التي تقع في مستوى وسط بين تمام الملائمة وعدمها، بينما تقل فعاليته في المواقف التي تتسم بالملائمة التامة أو المواقف غير الملائمة تماماً، ويوضح الشكل التالي أداء المرؤوسين كنتيجة لكل من قوى الموقف والنمط الإداري وفقاً للدرجة على مقياس (LPC).



شكل يوضح أداء المرؤوسين وفقاً لقوى الموقف والنمط الإداري في نظرية " فيدلر "

ووفقاً لرؤية " فيدلر " يمكن استخلاص مايلي:

١ - القائد المهتم بالعمل.. يحقق إنتاجية عالية في حالة خصائص الموقف التي تتسم بالعلاقة الجيدة مع المرؤوسين، ومهمة العمل ذات الطبيعة الواضحة، وارتفاع مستوى قوة مركز القائد.

٢ - القائد المهتم بالعمل.. يحقق إنتاجية عالية في حالة خصائص الموقف التي تتسم بالعلاقة الجيدة مع المرؤوسين، ومهمة العمل ذات الطبيعة الواضحة وانخفاض مستوى قوة مركز القائد.

٣ - القائد المهتم بالمرؤوسين.. يحقق إنتاجية عالية في حالة خصائص الموقف التي تتسم بالعلاقة الجيدة مع المرؤوسين، ومهمة العمل ذات الطبيعة الغامضة، وارتفاع مستوى قوة مركز القائد.

٤ - القائد المهتم بالمرؤوسين.. يحقق إنتاجية عالية في حالة خصائص الموقف التي تتسم بالعلاقة الجيدة مع المرؤوسين، ومهمة العمل ذات الطبيعة الغامضة، وانخفاض مستوى قوة مركز القائد.

٥ - القائد المهتم بالمرؤوسين .. يحقق إنتاجية عالية في حالة خصائص الموقف التي تتسم بالعلاقة الضعيفة مع المرؤوسين، ومهمة العمل ذات الطبيعة الواضحة، وارتفاع مستوى قوة مركز القائد.

٦ - القائد المهتم بالمرؤوسين . يحقق إنتاجية عالية في حالة خصائص الموقف التي تتسم بالعلاقة الضعيفة مع المرؤوسين، ومهمة العمل ذات الطبيعة الواضحة، وانخفاض مستوى قوة مركز القائد.

٧- القائد المهتم بالعمل.. يحقق إنتاجية عالية في حالة خصائص الموقف التي تتسم بالعلاقة الضعيفة مع المرؤوسين، ومهمة العمل ذات الطبيعة الغامضة، وارتفاع مستوى قوة مركز القائد.

٨- القائد المهتم بالعمل.. يحقق إنتاجية عالية في حالة خصائص الموقف التي تتسم بالعلاقة الضعيفة مع المرؤوسين، ومهمة العمل ذات الطبيعة الغامضة، وانخفاض مستوى قوة مركز القائد.

وهو أمر يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

النمط القيادي الأكثر فعالية	قوى الموقف			المواقف
	قوة مركز القائد	درجة وضوح مهمة العمل	علاقة القائد مع المرووسين	
القائد المهتم بالعمل	قوى	واضحة	جيدة	١
القائد المهتم بالعمل	ضعيف	واضحة	جيدة	٢
القائد المهتم بالمرووسين	قوى	غامضة	جيدة	٣
القائد المهتم بالمرووسين	ضعيف	غامضة	جيدة	٤
القائد المهتم بالمرووسين	قوى	واضحة	ضعيفة	٥
القائد المهتم بالمرووسين	ضعيف	واضحة	ضعيفة	٦
القائد المهتم بالعمل	قوى	غامضة	ضعيفة	٧
القائد المهتم بالعمل	ضعيفة	غامضة	ضعيفة	٨

وحسبما يرى "فيدلر" فإنه لا توجد خصائص شخصية أو سمات قيادية معينة تضمن نجاح وفعالية قائد معين في كافة الظروف، ويؤكد "فيدلر" على أن نظريته يمكن أن تقدم العون للإدارة عند محاولاتها التنبؤ بنمط القيادة المناسب في مواقف معينة، كما تقترح النظرية إمكانية تعديل وتطوير القائد لسلوكه، في محاولة للتوافق مع ما تتطلبه الظروف من متطلبات (٧: ٢٩٠-٢٩١).

وواقع الأمر أنه أجريت عدد من الدراسات لتقييم نظرية "فيدلر" ذكر منها بحثين أجراهما "عاشور" ١٩٧٣ (المرجع السابق: ٢٩١) لتقييم النظرية وتوصل إلى مايلي:

١ - بتطبيق اختبارات الدلالة الإحصائية على مختلف البحوث التجريبية التي أجريت لاختبار نظرية "فيدلر" لم تثبت تنبؤات النظرية إلا في إثنين من الثمانية مواقف التي تحتويها النظرية وهذان الموقفان هما رقم (١)، (٤) في الجدول السابق.. أما المواقف الستة الأخرى فلم تثبت تنبؤات النظرية فيها حيث لم تجتاز نتائج هذه البحوث اختبار الدلالة الإحصائية.

٢ - لم تقدم نظرية "فيدلر" تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها "فيدلر" بين النمط الإداري للقائد ومتغيرات الموقف وبين متغير إنتاجية المرؤوسين، فالنظرية تقدم عدد من التناقضات مثل فعالية القائد المهمت بمهام العمل في نوعين متناقضين من المواقف..

ولم يقدم "فيدلر" ما يفسر مثل هذه العلاقات ببيان الأنشطة والسلوك والتصرفات الذي يقوم بها القائد في كل موقف من هذه المواقف.

٣ - تحتوى البحوث التي أجريت والتي بنى عليها "فيدلر" نظريته وأيضا تلك التي أجريت بعد تكوين النظرية على ثغرات منهجية كثيرة، مثل صغر حجم العينات في هذه البحوث، وعدم وضوح المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات، وانخفاض معامل ثباتها، وعدم استخدام اختبارات إحصائية قوية.

* نظرية الأبعاد الثلاثة في الإدارة

:The 3- Dimensional Management Style

جاءت نظرية "ريدين" Reddin في تصنيف السلوك الإداري - والتي صبها في مصفوفة ثلاثية الأبعاد (٣٤ - ٨ : ١٧) على أساس مدى اهتمام المدير بالإنتاج، واهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وفاعليته في تنسيق جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة - كنتيجة للدراسات المتعددة القائمة على متغيري "الاهتمام بالإنتاج" أو "الاهتمام بالعلاقات الإنسانية" وخاصة دراسة "بلاك" و "موتون". وقد أعتبر "ريدين" الأنماط الإدارية القائمة على أساس "الاهتمام بالإنتاج"، و "الاهتمام بالعلاقات الإنسانية" في مصفوفة "بلاك" و "موتون" أنماطا كامنة تظهر في صورة أكثر أو أقل فعالية حسب ما تمليه مواقف العمل المختلفة، والعوامل المؤثرة في اتجاهات الأمور فيها. (٣٢ : ٥٤).

وقد صنف "ريدين" سلوك المديرين في ثمانية أنماط رئيسية تمثل أربعة منها ما يسمى بالأنماط الأكثر فعالية وهي:

Executive	* الإداري
Benevolent	* الاتوقراطي العادل
Autocrat	
Develop	* المـنـمى
Bureaucratic	* الروتيني
وتمثل الأربعة الأخرى ما يسمى بالأنماط الأقل فعالية وهى:	
Compromiser	* الموفق
Autocratic	* الاتوقراطي
Missionary	* المجامل
Deserter	* الانسحابى

وتتميز هذه الأنماط بدرجات مختلفة من الاهتمام بالإنتاج،
وبالعلاقات الإنسانية والفعالية، والجدول التالي يوضح الأنماط وفقاً
لمستوى الاهتمام بالأبعاد الثلاثة:

الأبعاد	درجة الاهتمام بالإنتاج	درجة الاهتمام بالإنسانيات	درجة الفعالية
النمط الإداري			
الإداري	عالية	عالية	عالية
الموفق	عالية	عالية	منخفضة
الأتوقراطي العادل	عالية	منخفضة	عالية
الأتوقراطي	عالية	منخفضة	منخفضة
المنمي	منخفضة	عالية	عالية
المجامل	منخفضة	عالية	منخفضة
الروتيني	منخفضة	منخفضة	عالية
الانسجامي	منخفضة	منخفضة	منخفضة

جدول يوضح أنماط السلوك الإداري في مصفوفة ريدن على

أبعاد الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والفعالية *

* لمزيد من التفصيل فيما يختص بوصف الانماط الإدارية الثمانية لدى ريدن يمكن الرجوع إلى (٣٣، ١١: ٥٤، ٣٤: ٨-١٧، ١٤: ١٤٧ - ١٤٩، ٧: ٢٩٣ - ٢٩٧).

يعتبر النمط الإداري executive في مصفوفة "ريدين"
النمط الأمثل الذي يجب أن يحتذى لتحقيق أهداف المنظمة مع الاهتمام
بالعاملين فيها.

ويعلق "الهوارى" على مصفوفة "ريدين" قائلاً (بالرغم
من ارتباط الفعالية بالمواقف، إلا أننا نرى أيضاً أن الدراسة بهذا
الشكل غير مفيدة علمياً، وإن كانت تعد ذات فائدة أكاديمية (٤ : ٤٢).

نظرية المسار- الهدف في القيادة

Path - Goal Theory of Leadership

تعتبر نظرية المسار - الهدف التي قدمها "هاوس"

House عام ١٩٧١، ثم طورها بالاشتراك مع ميتشيل ' Mitchell

عام ١٩٧٤ محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر

المرؤوسين (٢٦: ٤٠٣-٤١١) وتقوم هذه النظرية على مفهوم "نظرية

التوقع

Expectancy theory التي قدمها "فيروم" Vroom في الدافعية

عام ١٩٦٤ (٤١) والقائمة على فرض أساسي مؤداه: أن سلوك الأداء

من جانب الفرد تسبقه مفاضلة بين مجموعة من البدائل تتمثل في القيام

بالسلوك أو عدم القيام به من ناحية، كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد

المختلفة التي يمكن أن يقوم بها من ناحية أخرى.. وتتم هذه المفاضلة

على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك ، ومعنى ذلك أن

دافعية الفرد للقيام بأداء عمل معين تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن

يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد.. أي أن :

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{قوة الجذب} \times \text{التوقع}$$

وتمثل قوة الجذب المنفعة التي يحصل عليها الفرد من

مختلف العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فانه يمثل تقدير الفرد

لاحتمال تحقق هذه المنفعة نتيجة لقيامه بالأداء.

ويفترض "هاوس" أن فعالية القائد تتحدد بمقدرته على التأثير على عناصر الدافعية المختلفة لدى المرؤوسين، وقد حاول تحليل الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوس المتعلقة بكل من أهدافه الخاصة وأهداف العمل، وأيضاً المسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف أنظر (٢٦: ٤٠٣ - ٤١١) وهو ما يكمن وراء تسمية النظرية بالمسار والهدف (١٩: ٧٣).

وقد قام "هاوس" بدراسة تأثير أربعة أنماط للسلوك القيادي على ثلاثة اتجاهات للمرؤوسين أخذاً في الاعتبار متغيرات الموقف وتتمثل الاتجاهات الثلاثة في:

١ - رضا المرؤوسين.

٢ - قبولهم للقائد.

٣ - توقعاتهم بأن الجهد المبذول في العمل يسير في المسار الصحيح ويحقق الأداء المرغوب فيه ومن ثمة يؤدي إلى حصولهم على مكافأة.

أما أنماط السلوك القيادي الأربعة فقد كانت:

١ - النمط القيادي الموجه Directive Style.

وفيه يحدد القائد التصرفات المتوقعة من المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم بدون مشاركة في الرأي.

٢ - النمط القيادي المساند Supportive Style

وفيه يتعامل القائد مع مرؤوسيه كأصدقاء، ويهتم بمشاكلهم وحاجاتهم ومشاعرهم.

٣ - النمط القيادي المهمم بالإنجاز Achievement Style:

وفيه يحدد القائد أهدافا طموحة لمرؤوسيه، ويتوقع منهم أن يبذلوا أقصى جهد، وأن يظهروا أفضل ما لديهم ويبين لهم ثقته في مقدرتهم على الوصول إلى تلك الأهداف التي يتوقع منهم إنجازها.

٤ - النمط القيادي المشارك Participative Style:

وفيه يقوم القائد بالتشاور مع مرؤوسيه وأخذ آرائهم ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرار.

أما متغيرات الموقف فتتمثل في:

١ - خصائص المرؤوسين.

٢ - خصائص بيئة عمل المرؤوسين.

ويرى "هاوس" أن سلوك القائد يكون مقبولاً من جانب مرؤوسيه بمقدار تحقيقه لرضاهم الحالي والمستقبلي (التوقعات) ، وتتوقف قدرة سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوسين على:

- أ - قدرة هذا السلوك على إشباع حاجاتهم حال تحقيقهم لنتائج إنجاز.
- ب - قدرة هذا السلوك على توجيه وارشاد وتدعيم المرؤوسين في تحقيق أداء فعال (٢٦ : ٤٠٣ - ٤١١).

وقد قامت دراسات عديدة بالتحقق من صدق نظرية المسار - الهدف التي قدمها "هاوس" و "ميتشيل" أنظر (١٨ : ٢٥٣ - ٢٦٢ ، ٢٥ : ٦٦٥ - ٦٨٣ ، ٢٠ : ١٧٢ - ١٧٨).

وتشير النتائج إلى ما يؤيد افتراضها بشكل عام، ويشير "سبكتور" Spector ١٩٩٦ (٣٥ : ٣٣٨) إلى أن افتراضات النظرية وما أنبثق عنها من دراسات أيدت ما يلي:

- ١ - **بالنسبة للقائد الموجه:** ارتبطت القيادة الموجهة إيجابياً برضا المرؤوسين عن العمل وبتوقعات المرؤوسين عندما اتصفت مهام الأداء بدرجة مرتفعة من الغموض. حيث اعتبر المرؤوسين تدخل القائد بالتوجيه والإرشاد مساعدة لهم في إنجاز ما هو ملقى على عاتقهم.. في حين أرتبط هذا النمط من القيادة سلبياً برضا المرؤوسين وتوقعاتهم عندما اتصفت مهام الأداء بدرجة عالية من الوضوح، حيث أعتبر المرؤوسين تدخل القائد في أعمالهم ليس له ما يبرره.

٢ - بالنسبة للقائد المساند: ارتبطت القيادة المساندة إيجابياً برضا المرؤوسين عن العمل وتوقعاتهم عندما اتصفت مهام الأداء بأنها مثيرة للتوتر والاستياء، إذ يؤدي هذا النمط القيادي إلى التخفيف من حدة هذه المشاعر الرديئة التي يتعرض لها المرؤوسين نتيجة لطبيعة مهام العمل.

٣ - بالنسبة للقائد المهتم بالإنجاز: ارتبطت القيادة المهمة بالإنجاز إيجابياً برضا المرؤوسين عن العمل وتوقعاتهم وزيادة دافعيتهم للأداء عندما اتصفت مهام العمل بأنها غير رتيبة أو يكتنفها قدر من الغموض.. حيث يعتبر المرؤوسين أن تحقيق نتائج إنجازية في مثل هذه الحالات يضمن لهم عوائد مرتفعة، خاصة وإن مثل هذا النمط يتسم باستعداده لمنح معدلات أجرية مرتفعة حال تحقيق مستوى أداء عال.

٤ - بالنسبة للقائد المشارك: ارتبطت القيادة المشاركة إيجابياً برضا المرؤوسين عن العمل وتوقعاتهم وزيادة دافعيتهم للأداء عندما اتصفت مهام العمل بدرجة عالية من الغموض، وحينما كانت أيضاً معبرة عن ذاتهم، حيث يسمح هذا النمط بطبيعته للمرؤوسين في بلورة أهداف الأداء، مما يتبعه وضوح المسارات المؤدية إليه في أذهانهم

طالما اشتركوا في تشكيلها وصياغتها من ناحية كما يسمح للمرؤوسين باختيار الأهداف التي تحوى قيمة عالية بالنسبة لهم والتي يعملون من أجل تحقيقها من ناحية أخرى، فضلاً عن أنه يسمح لهم بزيادة السيطرة على ما يؤدونه من مهام العمل مما يتبعه قدر من الاستقلالية ، وبصفة عامة تغيب الضغوط التي يمارسها القائد أو المنشأة لرفع مستويات الأداء في ظل هذا النمط، إذ أن مصدر الضغط فيه المرؤوسين أنفسهم طالما كانت الأهداف صنيعتهم، والمسارات المؤدية إليها نتاج لقراراتهم.

* نظرية قرارات القيادة لـ "فيروم - يتون"

Vroom - Jetton Leadership Decisions Theory

يشير "سبكتور" Spector (٣٥: ٣٤٣) إلى أن محاولة "فيروم" و "يتون" عام ١٩٧٣ تأتى مختلفة عن النظريات السابقة في القيادة والمنطلقة من المنحى الموقفى، حيث أنها لا تصنف السلوك الفعلي للقائد ، بل السلوك الذي ينبغي على القائد أن يسكله في المواقف المختلفة، فتقدم مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل اتخاذ القرار بالمشاركة.

وتقوم نظرية "فيروم - يتون" على افتراض أساسي مؤداه : " إن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف" .. ويقدم " فيروم" و "يتون" خمسة أنماط بديلة لسلوك القائد في مواجهة مشكلة للوصول إلى حلها (٤٠: ٤١٥- ٤١٦).

وتختلف هذه الأنماط وفقاً لاختلافها في مقدار المشاركة الذي يسمح به للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.. وهى تتفاوت فيما بين انفراد القائد بالقرار ومشاركة المرؤوسين فيه.

ويوضح أنماط السلوك القيادي في اتخاذ القرار وفقاً لرؤية "فيروم - يتون"

أنماط إتخاذ القرار	الأسلوب
النمط الإستبدادي ١ AI	يتخذ القرار بمفرده ، مستخدما المعلومات المتاحة في الوقت الحاضر.
النمط الإستبدادي ٢ AII	يحصل القائد على المعلومات الضرورية من المرووسين لكي يتخذ القرار بمفرده، وقد يخبر أو لا يخبر المرووسين بماهية القرار.
النمط الإستشاري ١ CI	يشرك القائد المرووسين في الموقف ،ويطلب معلومات وتقييم كل فرد على حدة دون أن يجمعهم إطار واحد، ثم يتخذ القرار دون الالتزام بما جاء بأفكار المرووسين
النمط الإستشاري ٢ CII	يجتمع القائد والمرووسين كفريق لمناقشة الموقف، وفي هذا الاجتماع يحصل القائد على أفكارهم ومقترحاتهم ثم يتخذ القرار الذي قد يعكس أو لا يعكس آراء وأفكار المرووسين.
النمط الجماعي GII	تطرح المشكلة في اجتماع يضم القائد ومرووسيه وتبحث وتقيم بإشراف القائد الذي يتوقف دوره عند تنسيق المناقشة وإبقائها في إطار المشكلة، وإعطاء بيانات للمرووسين دون الضغط عليهم لتبني قراره ، إذ يعزم على قبول وتنفيذ أي قرار يصل إليه الاتفاق الجماعي.

ويتوقف اختيار القائد لإحدى هذه الأنماط الخمسة على طبيعة المشكلة التي يكون بصددها، وقد قدم "فيروم" سبعة أسئلة يمكن على أساسها تقييم الموقف والتعرف على النمط المناسب لعملية اتخاذ القرار وفق شجرة اتخاذ القرار - على حد تعبير "فيروم" - وهي :

١ - هل تتطلب المشكلة كفاءة لإنجاح القرار؟

٢ - هل تمتلك معلومات كافية لاتخاذ القرار؟

٣ - هل المشكلة واضحة من حيث أبعادها وعناصرها؟

٤ - هل تقبلك لقرار بواسطة مرؤوسيك يؤثر على وضعك

الوظيفي؟

٥ - هل إذا اتخذت قرار بمفردك تكون على ثقة بأنه سوف يلقى

قبولاً لدى مرؤوسيك؟

٦ - هل يسعى مرؤوسيك لتحقيق أهداف المنظمة؟

٧- هل من الممكن أن ينشأ نزاع أو خلاف بين المرؤوسين نتيجة

القرار المتخذ؟

ووفقاً للإجابات على هذه الأسئلة "بنعم" أو "لا" يستطيع

القائد أن يصل لأنسب أسلوب قيادي كالتالي:-

* تعقيب على المناحي والنظريات:

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال العرض السابق لمختلف المناحي بما تتضمنه من رؤى ونظريات أنها بشكل أو بآخر تستقي من بعضها البعض الأسس والافتراضات التي تقوم عليها - خاصة المنحى السلوكي والمنحى الموقفي - إلى الحد الذي يمكن أن نفترض معه أنها مكملّة لبعضها البعض، وإن كان من بينها ما يعد تكراراً لسابقه مع استخدام مسميات أخرى.

ومن ناحية أخرى يمكن رصد بعد تطوري في تناول ظاهرة القيادة بدءاً من منحى الرجل العظيم الذي لم يكن لديه أسئلة معينة تخص ظاهرة القيادة - فهي كذلك إذ أن القادة ولدوا ليكونوا قادة حسبما تصور أصحاب هذا المنحى - ومروراً بمنحى السمات الذي طور الفكرة المنبثقة من منحى الرجل العظيم ليسأل: "من سوف يكون قائد كفاء؟" .. ثم المنحى السلوكي الذي طور الفكرة المنبثقة من منحى السمات ليسأل: "ماذا يفعل القادة الأكفاء في الواقع؟" .. وأخيراً المنحى الموقفي الذي رأى أن فعالية السلوك القيادي الذي أهتم بدراسته وأبرزه أصحاب المنحى السلوكي إنما تتوقف على مدى ملائمة السلوك القيادي - والمتمثل في النمط الإداري الممارس من قبل القائد - لطبيعة الموقف الذي يواجهه القائد .

ويمكن أن نسوق في هذا الصدد عدة استنتاجات أسفرت عنها الدراسة المسحية التي قام بها "جيويل" Jewell و "سيجال"

Sigall والتي اشتملت على مراجعة للتراث حتى عام ١٩٩٠ وكان من أهمها :
(١٢ : ٤٠).

١ - أن السلوك القيادي يشتمل على فئتين من السلوك تتضمن الأولى منها السلوك الموجه للمهام (العمل)، بينما تشتمل الفئة الأخرى على السلوك الموجه نحو المرؤوسين .. وإن هاتين الفئتين من السلوك إنما تختلفان من حيث تأثيرهما على المرؤوسين، كما أنه ليس بالضرورة أن ترتبط إحداهما بالأخرى.

٢ - إن عناصر الموقف تعد مهمة، ذلك لأنها تمثل محددات الدور الواجب على القائد القيام به، وإن جوهر هذا الدور إنما يتوقف على مدى تقدير القائد لمتطلبات الموقف لتدعيم الاهتمام بالعمل أو بالمرؤوسين، مع مراعاة عدم إغفال أي منهما.

٣ - تعتبر الخصائص النفسية للقائد - أيضا - مهمة ، ليس فقط لأنها تعكس القدرات المطلوبة للنجاح في القيادة بل لأنها تؤثر وبشكل ملحوظ على إدراك هؤلاء القادة للمواقف المختلفة، الأمر الذي يتوقف عليه فاعلية ما يمارسون من أنماط إدارية داخل منظماتهم.

ووفقاً لرأى "جيويل" و "سيجال" فضلاً عما تم عرضه من مناحي ورؤى ونظريات تناولت مفهوم النمط الإداري يمكن تقرير أن ما يمارسه المدير من سلوك قيادي إنما تتوقف فاعليته على مدى ما يتضمنه هذا السلوك من اهتمام بالعمل Concern of Task ، واهتمام

بالمرؤوسين Concern of Subordinates ، كما أن كليهما يكمل الآخر، إضافة إلى أنهما يمثلان وجهان لعملة واحدة هي السلوك القيادي.

وهكذا يمكن القول بأننا تمكنا وإلى حد بعيد من الإجابة على الأسئلة التي طرحت في بداية هذا الفصل ألا وهي :

من هو القائد الإداري ؟

كيف يقود أو يدير أتباعه ؟

متى يكون نمط السلوك الذي يتبعه القائد أو المدير في إدارته

فعالاً ؟