

إشكالية القيادة وارتباطها بالشخصية: أساليب القيادة

د.عثمان حسن عثمان
أستاذ محاضر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

	<p>ملخص: وفي هذه المقالة سيتم التركيز على عرض إشكالية القيادة ومدى ارتباطها بشخصية القائد، أي كل ما يتعلق باختيار الأسلوب القيادي المناسب والذي يؤدي استخدامه إلى تحقيق أهداف المنظمة. ولابد في هذا الإطار من التأكيد على أهمية هذه الجوانب خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية وهي تسعى جاهدة في استخدام والتحكم في الأنماط الحديثة والمتطورة للتسيير.</p>
--	--

مقدمة:

إن العمل القيادي في المنظمات بجميع أشكالها يعني في المقام الأول الأهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي والذي يؤثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المسطرة. فالقائد يعتمد في سلوكه القيادي على الدعم الذي يقدمه التنظيم من جهة، والقيود التي يضعها على تصرفاته من جهة أخرى. وعليه فأن هناك جوانب شخصية وأخرى تنظيمية تؤثر على السلوك القيادي لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار حتى يصبح هذا السلوك أكثر فعالية.

وفي هذا الإطار يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

ما هي أساليب أو أنماط القيادة التي يستخدمها القائد للتأثير على مروضيه بحث تؤدي إلى القيام بالتصرفات المطلوبة؟

وسنحاول الإجابة على هذا السؤال من عرض النقاط التالية:

- مدخل نظري
- التأثير الموقفي للقيادة.
- أساليب القيادة ذات البعد الواحد.
- أساليب القيادة ذات البعدين.
- تأثير أساليب القيادة البديلة على تحديد الأهداف.
- التأقلم الموقفي لأساليب القيادة.
- قابلية أساليب القيادة للتأقلم.

1- مدخل نظري

يعتبر التوجيه إلى جانب التخطيط و التنظيم من أهم وظائف الإدارة. وهي وظيفة ذات ارتباط قوي بالأفراد المعنيين بتنفيذ الأهداف المسطرة. ولا يمكن تنفيذ هذه الأهداف إلا من خلال عملية التوجيه التي يتولى الرؤساء بحكم سلطاتهم القيام بها. هذا يتطلب التأثير على سلوك الأفراد بشكل يمكنهم من تنفيذ المهام المنوطة بهم. وعليه فإن التوجيه يتضمن الجانب المهم من العمل القيادي والذي يعني في المقام الأول الأهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي والذي يؤثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المرجوة. ومن هنا فإن التوجيه يعني " إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم من أجل انجاز العمال الموكلة إليهم"¹ وهذا يتضمن بالطبع تحفيزهم وترغيبهم في العمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل. والتوجيه كوظيفة إدارية يمس الجوانب المرتبطة بالنفوذ والسلطة والاتصالات والدوافع وكل ما يتعلق بالقيادة والأساليب المتبعة فيها².

وفيما يتعلق بالجوانب النظرية التي تؤسس لمسألة أنماط القيادة وارتباطها بالسلوك البشري، أي ارتباطها بالدافعية وبالجوانب الشخصية، فقد برزت ثلاث نظريات³:

1. نظرية X:

وهي نظرية تقوم على فرضية مفادها أن الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه قدر المستطاع، ويحتاج بالتالي إلى من يفرض عليه العمل، بالإضافة إلى كونه قليل الطموح بحيث لا يتعدى طموحه تحقيق الأمان الاقتصادي.

2. نظرية Y:

جاءت بافتراضات جديدة، نتيجة لأبحاث سلوكية، تتلخص في حب الإنسان العادي للعمل، وقرته على تحقيق الأهداف بوسائل تحفيزية غير الإكراه، وأنه قادر على تحمل المسؤولية، ويستطيع بدرجة عالية من التأمل أن يساهم في حل مشاكل المنظمة.

3. نظرية Z:

وهي من المداخل الحديثة القائمة على ضرورة قيادة الأفراد عن طريق إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات واستخدام أسلوب المحاوررة والإقناع وزيادة دوافعهم للعمل باستخدام أساليب مرتبطة بهم مثل تحديد الأهداف وتعديل السلوك وإعادة التدريب والتأهيل، وأساليب مرتبطة بالعمل مثل دوائر الجودة وإثراء العمل والتحديد المرن لأوقات العمل.

بالإضافة إلى ما تقدم توجد نظريات أخرى مرتبطة بموضوع القيادة مثل⁴:

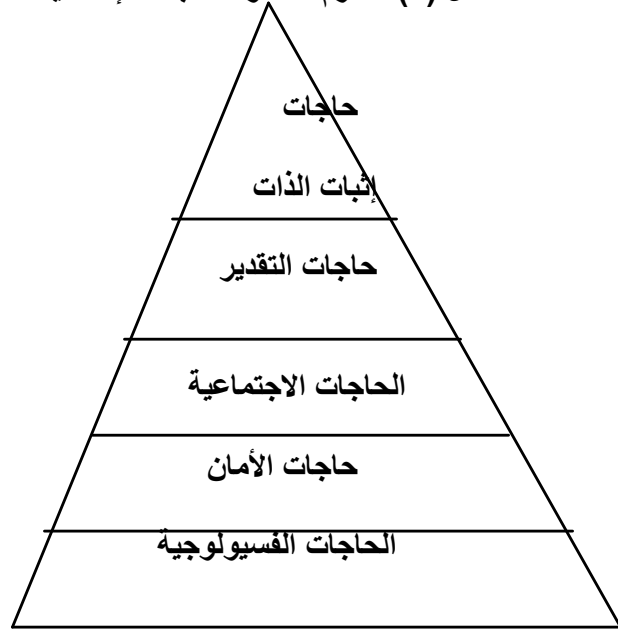
- **نظرية السمات:** وهي تربط بين القيادة وبين خصائص شخصية القائد، وتذكر بالخصوص مجموعة من السمات المميزة لشخصية القائد مثل السمات الجسمانية والفكرية والسيكولوجية والاجتماعية.

- **النظرية الموقفية:** وهي تقوم على فلسفة مفادها أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف معين هي القيادة في حد ذاتها. وعليه فإن القائد يظهر من خلال سلوكه تجاه موقف محدد.

- **نظرية الرجل العظيم**: تؤمن هذه النظرية بأن القائد يولد ولا يصنع. والرجل العظيم له قدرات وسمات مميزة جدا تفوق ما يتميز به الرجل العادي، وهي خصائص تعتبر من هبات الطبيعة مثل الذكاء والثقة بالنفس والشجاعة ..الخ.
- **نظرية الوظيفة**: وهنا ترتبط القيادة بالوظائف الإدارية التي يمارسها القائد والتي تساعد الجماعة على تحقيق الأهداف الخاصة بها.
- **نظرية التفاعل**: تجمع بين النظريات السابقة، أي التكامل بين شخصية القائد ومعرفة وإدراك حاجات الجماعة والعمل على تحقيقها.

أما موضوع الدافعية والتحفيز فهو مرتبط بأهم نظرية في هذا المجال وهي **نظرية ماسلو Maslow** أو **نظرية هرم الحاجات الإنسانية** . وانطلاقا من هذه النظرية فإن سلوك الفرد تحركه حاجات مرتبة وفق أولويتها من القاعدة حتى قمة الهرم، وهذا كما هو موضح في الشكل رقم(1)

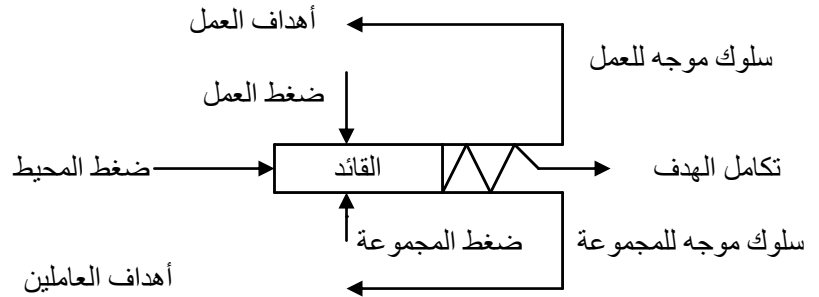
الشكل (1) : هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



2- التأثير الموقفي للقيادة

هناك مشكلة قيادية جوهرية تجابه الرئيس وهي السعي للتوفيق بين الأهداف الخاصة بالمهام من جهة، والأهداف الخاصة بالعاملين من جهة أخرى. ولا يمكن الحديث عن قيادة حقيقية بدون إيجاد حل لهذا التناقض. وكما هو موضح في الشكل(2) ، فإن الرئيس مطالب بأخذ التوقعات والإجراءات التنظيمية لبيئة المجموعة بعين الاعتبار في محاولته للتأثير على المجموعة لتنفيذ المهام المنوط بها . وليس من الغريب في هذه الأحوال عدم وجود وصفات جاهزة لحل هذا الإشكال، وعليه فإن لكل موقف حلا خاصا تقتضيه الظروف المحيطة عند اتخاذ القرار.

الشكل (2): إشكالية القيادة



إن الشكل رقم (2)¹ يبين أن المشكلة القيادية للرئيس مرتبطة بوظيفته الموجهة للعمل (الاهتمام بالعمل) والأخرى الموجهة للأفراد (الاهتمام بالبشر) والتي يحاول من خلالها الوصول إلى هدف تكاملي. هذا إلى جانب الضغوط الناتجة عن محيط العمل. فالوظيفة القيادية المرتبطة بالعمل تتضمن جملة من المهام التفصيلية تتمثل أساساً في:-

- التحديد الدقيق لمهام المجموعة وهيكلتها.
- التقسيم العقلاني للعمل بين أفرادها .
- التصميم المناسب للاتصالات بين أفراد المجموعة .
- توجيه عمليات التشاور واتخاذ القرارات داخل المجموعة مع اللجوء إلى القرار الفردي متى تطلب الموقف ذلك .
- العمل على تنفيذ القرارات المتخذة .
- أما فيما يتعلق بالوظيفة القيادية الموجهة للأفراد فإن المهام المرتبطة بها هي:
- دعم الاتصالات المفتوحة والثقة المتبادلة بين أفراد المجموعة .
- تقوية التكامل بين أفراد المجموعة من خلال دعم وتطوير ثقافة التعاون والتعاوض.
- تمكين أفراد المجموعة من تحقيق الذات من خلال المهام التي تتطلب بذل المزيد من الجهد والتحدي مما يؤدي إلى الرفع من روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل .
- أما التكامل بين الأهداف فيمكن التوصل إليه من خلال إيجاد الدعم المتبادل أهداف العمل وأهداف الأفراد،
- ويتم ذلك من تحديد الأهداف المحفزة من جهة والعمل على الزيادة من حجم الإنجازات من جهة أخرى . كما أن هذا الجانب الإيجابي لعمل المجموعة يعتبر نتيجة لعوامل عدة ، من أهمها :
- الاستفادة من كل المعلومات والقدرات والتجارب المتاحة .
- إمكانية تسوية الأخطاء.
- التحفيز المتبادل المشجع على العمل الخلاق.
- الدعم الوظيفي والاجتماعي المتبادل.
- التنافس بين أفراد المجموعة .
- التوافق القائم على الإقناع .

-تقبل قرارات المجموعة .

وبالرغم من أن تكامل الأهداف يعتبر من أهم الشروط لتحقيق الانجازات من حيث الكم والنوع ، إلا أن تكاملا تاما بين الأهداف يعتبر ضربا من الخيال وحالة مثالية . لذا لا بد من الاعتراف بوجود تضارب مستمر بين أهداف المنظمة ككل وأهداف العاملين. وعليه فإن الهدف لا يكمن في إزالة هذا التضارب ، بل في المحاولة لإيجاد أفضل تحالف ممكن بين المصالح المتجانسة والمتوافقة . إن إمكانية الوصول لهذا التحالف تتوقف على الوضعية المعينة، أي بالعلاقة السائدة بين الظروف المرتبطة بالعمل والأخرى المرتبطة بالأفراد. وعلى حسب الوضعية المعينة فإن أمام الرئيس فرصة الاختيار بين بديلين استراتيجيين للوصول للتكامل بين الهدف: -

- البديل الأول يكمن في المحاولة إلى الوصول إلى تكامل الأهداف بإيجاد أهداف مشتركة للمجموعة.

- البديل الثاني يكمن في الأخذ بعين الاعتبار وجود الأهداف المتعارضة ومن ثم فرض أهداف العمل على حساب أهداف الأفراد عن طريق استخدام سلطة المنصب وما يرتبط بها من تسليط العقوبات .

إن اللجوء إلى البديل الأول يجعل من الرئيس قائدا حقيقيا. وهذا البديل يتطلب توفر بعض الشروط المتعلقة بما يلي¹:

- طبيعة الأهداف المراد تنفيذها (روتينية أم غير روتينية ،الضغوط الزمنية لانجازها ،تحليلية أم تنسيقية) .

- محيط مجموعة العمل (المحيط التنظيمي وتوقعات النظام الأعلى) .

- الرئيس نفسه (المعارف والقدرات والشخصية والمكانة في التسلسل الإداري) .

- أفراد المجموعة الآخرين (المعارف والقدرات والدوافع والتوقعات) .

- المجموعة ككل (هيكلها وترابطها)

وفي كل الأحوال فإن العوامل سالفة الذكر هي التي تحدد مدى نجاح أو فشل تصرفات المسؤول بغض النظر ما إذا كان يسعى بأن يكون قائدا حقيقيا معترفا به أم لا .

3 - أساليب القيادة ذات البعد الواحد

هناك ثلاثة مصادر أساسية للرئيس للتأثير على العاملين وهي:

- سلطة المنصب (قوة العقاب)

- سلطة المعرفة (قوة الإقناع)

- سلطة الشخصية (الإشعاع)

إن كيفية الاستفادة من هذه المصادر تسمى بأسلوب القائد في الإدارة. وهناك ثلاث حالات²:

1- الارتكاز بشكل كلي على سلطة المنصب وهذا ما يسمى بالأسلوب الأوتوقراطي

حيث يكون التركيز على الاهتمام بالعمل فقط. وينفرد الرئيس وحده باتخاذ القرارات والتي يتم تنفيذها عن طريق الأوامر. فالعاملون المعتادون على مثل هذا النمط أو هم أنفسهم يتمتعون بشخصية أوتوقراطية يقومون طواعية بتنفيذ الأوامر ، أما الذين يبدون

مقاومة فيكرهون على التنفيذ بقوة المنصب. وهناك حالات نادرة حيث يحاول فيها الرئيس إقناع العاملين بصحة قراراته.

2- الارتكاز على جميع السلطات في نفس الوقت (المنصب والمعارف والشخصية). وهذا مايسمى بأسلوب المشاركة.

وهنا يحاول المسؤول الحصول على الاعتراف به كقائد وتحفيز العاملين وكسب ثقتهم واستخدام قوة الإقناع والافتناع بأراء الآخرين . فالقرارات لاتكون انفرادية والهدف يكمن في إيجاد التكامل في أداء أفراد المجموعة وبالتالي توجيه سلوك المجموعة إلى تنفيذ المهام المرتبطة بالعمل. إن الوضع الرسمي للرئيس في هذه الحالة ينحصر في تحديد الإطار العام لاتخاذ القرارات من جهة والتحمل الرسمي لمسؤولية القرارات المتخذة من جهة أخرى. ومما تقدم فإن أسلوب الإدارة بالمشاركة يعني خلق ديناميكية صحيحة لتصرفات المجموعة بحيث يفضي التأثير عليها إلى الوصول لأهدافها الخاصة.

3- المجموعة تختار قائدا لها بدون أن يكون رئيسا عليها يقود انطلاقا من المعارف والصفات الشخصية التي يتمتع بها. فوجود الرئيس يعني دائما التأثير عن طريق سلطة المنصب والتخلي عن ذلك باختيار القائد الغير رسمي يعني إتباع أسلوب مجموعة العمل المستقلة وهو ما يطلق عليه بالأسلوب الديمقراطي للإدارة. وفي هذه الحالة تتحمل المجموعة المسؤولية المعترف بها ويتم قيادتها بطريقة غير مباشرة عن طريق التوجيهات والإجراءات العامة وباستخدام أنظمة التخطيط والرقابة. كما أن هذا النمط الإداري يتطلب شكل تنظيمي جديد يتمثل في هيكل المجموعة. وقد دلت التجارب الطويلة على نجاح أسلوب مجموعات العمل المستقلة، خاصة عندما يتم التحكم في الجوانب التنسيقية داخل المجموعة وتطوير ثقافة المنظمة الملائمة.

وتلخيصا لما سبق يمكن التفريق بين ثلاثة أساليب أو أنماط إدارية تختلف باختلاف درجة المشاركة وذلك ما يوضحه الشكل (2) ³:

الشكل (3): أساليب القيادة والعوامل المؤثرة عليها

المجموعة المستقلة	أسلوب المشاركة	الأسلوب الأوتوقراطي
مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	138	العدد 05 (2005)

المنصب	المعرفة و الشخصية			
أساس التأثير	القائد	القائد	القائد يحدد الإطار و المجموعة	المجموعة تقرّر وتتحمّل المسؤولية
	القائد يأمر	القائد يأمر و يعلّل قراره	القائد يستشير ويتخذ القرار	القائد يقرر

4- أساليب القيادة ذات البعدين

إلى جانب الأساليب ذات البعد الواحد والمرتبطة فقط بدرجة المشاركة توجد أيضا أساليب أخرى مرتبطة ببعدين اثنين هما العمل والبشر، أي تختلف بمدى الاهتمام الغالب بالعنصر البشري أم بعنصر العمل. إن الاهتمام بالعمل يعني القيادة انطلاقا من الجوانب التقنية البحتة في تنفيذ العمل، أما الاهتمام بالبشر فيعني التركيز أكثر على العلاقات الإنسانية داخل مجموعة العمل وهو ما يرتبط بثقافة المجموعة. إن الوسيلة المستخدمة للتعبير عن هذه الأساليب هي شبكة السلوك لكل من بلاك وموتون (Blake and Mouton) والمبينة في الشكل(4)⁴:

الشكل(4): مصفوفة السلوك لبلاك وموتون

قوي	1,9					9,9
			5,5			
ضعيف	1,1					9,1
ضعيف						قوي

القيادة بالمهام

إن الأرقام المشار إليها داخل الشبكة ترمز إلى أسلوب محدد من أساليب القيادة. فالقيمة المستهدفة القريبة من (9,9) تمثل التكامل التام بين أهداف العمل وأهداف الأفراد. وهناك بعض نقاط الضعف عند استخدام مثل هذه الطريقة المعبرة عن أساليب القيادة، من أبرزها:

- فهي ليست موقفية إنما تنصح باستهداف (9,9) بصفة عامة.

- لاتبين التناقض المحتمل بين البعدين عند الزاوية (9,9) باعتبارها الحالة المثلى للتكامل التام بين الأهداف.
- إن الأسلوبين (1,1) و(1,9) لا يمثلان بدائل حقيقية باعتبار أن تنفيذ الأعمال مطلوب دائما من قبل الرئيس وبالتالي يمثلان أسلوب "دعه يعمل".
- الدراسات الحديثة تشير أن البعدين ليس دائما مرتبطين وأن درجة الارتباط في حد ذاتها مرتبطة بالموقف المعين. وفي هذه الحالات تكون عملية تحديد الأساليب القيادية ذات البعدين عديمة الجدوى.
- عدم إظهار الجانب المهم المتعلق بدرجة المشاركة وبالتالي لا يمكن ترتيب مفهوم مجموعة العمل المستقلة ضمن هذه الطريقة.

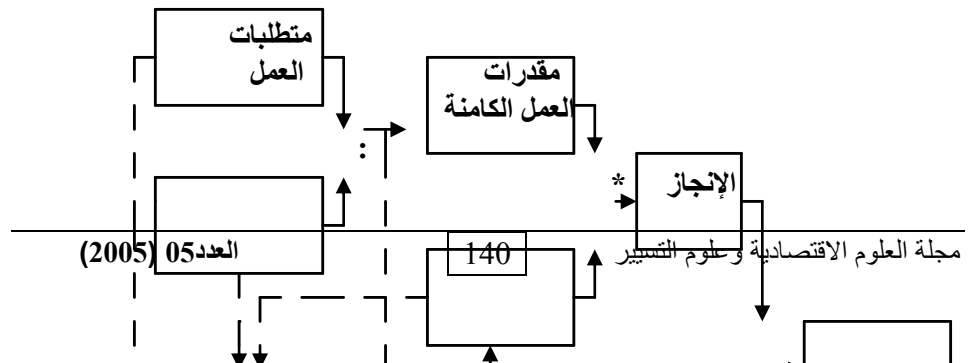
أما العلاقة التي تربط بين هذه الطريقة والطريقة ذات البعد الواحد فهي:

- إن أسلوب القيادة الأوتوقراطي موجه أكثر نحو العمل وبدرجة أقل نحو أهداف الأفراد، أي في اتجاه (9,1).
- إن أسلوب القيادة بالمشاركة يتجه إلى (9, 9) في حالة البحث عن التجانس بين الأهداف والى (5, 5) في حالة وجود تنازع.
- إن ما يميز شبكة السلوك عدم إظهارها لأي تناقض حتمي بين أساليب القيادة الموجهة للعمل وأساليب القيادة الموجهة للأفراد.

5- تأثير أساليب القيادة البديلة على تحديد الأهداف

نسبة للعلاقات المعقدة المرتبطة بأساليب القيادة ذات البعدين فسيتم توضيح تأثير أساليب القيادة البديلة اعتمادا على الأساليب ذات البعد الواحد. والمعروف أن العلاقات بين أسلوب القيادة والدافعية والإنجاز والرضا والتأثيرات الموقفية بالغة التعقيد ولم يتم توضيحها بشكل كاف إلى الآن ، وعليه يمكن فقط الإشارة إلى بعض اللاتجاهات الأساسية. وسيتم التركيز على أهم العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف في ظل أساليب القيادة المختلفة القائمة على المشاركة والمبينة في الشكل(5):

الشكل(5): أهم المؤثرات على أساليب المشاركة



مقدرات العاملين

الدوافع

الرضا بالعمل :

توقعات العاملين
بالمشاركة

درجة تكامل
الأهداف :

التحفيز

العرض للمشاركة

: = في علاقة ب.....
* = نتيجة ل.....و.....

ويمكن قراءة هذا الشكل على نحو يؤدي إلى التدرج في إيجاد التكامل بين هذه العوامل الأربعة كما يلي:

● المقارنة بين رغبة الرئيس في استخدام أسلوب المشاركة والتوقعات المنتظرة للمرؤوسين من استخدام هذا الأسلوب والتي تحدد نتيجتها الإحساس الذاتي بحجم هذه المشاركة. فإذا كان الحجم ضئيلاً فإن العاملين لا يأملون في إمكانية تحقيق احتياجاتهم الشخصية وبالتالي من الصعب بمكان الوصول إلى التكامل المنشود بين أهداف العمل وأهداف العاملين، خاصة في حالة وجود فرق شاسع بين الشروط الخاصة بالعمل وتلك الخاصة بالأفراد (الخطوط المتقطعة في الشكل).

● التوقعات المنتظرة من المشاركة مرتبطة بقدرات الأفراد من جهة ومستوى رضاهم من جهة أخرى.

كما إن مدى تكامل الأهداف له تأثير مباشر على الدافعية و تأثير غير مباشر على التوقعات

المنتظرة من المشاركة في المستقبل. فكلما كان التماثل بين أهداف العمل وأهداف المجموعة كبيراً كلما

زادت دافعية الأفراد لتنفيذها وعليه فإن الرغبة في المشاركة من قبل الرئيس لها تأثير مستقبلي على

التوقعات من المشاركة والدافعية.

● إن العلاقة بين قدرات الأفراد ومتطلبات العمل تحدد القدرة الكامنة النسبية على الانجاز. فالمتطلبات الأعلى أو الأدنى لا يمكن من الاستخدام الأمثل لقدرات الأفراد

وبالتالي تعيق التوصل إلى التكامل بين

الأهداف (الخطوط المتقطعة في الشكل).

● إن مستوى الإنجاز هو نتيجة للدمج بين القدرة النسبية على الإنجاز من جهة والدافعية التي تمثل

الجاهزية للإنجاز من جهة أخرى، هذا بالطبع عند تجاهل محددات أخرى (تنظيمية مثلا). فالدافعية

الأعلى المرتبطة بقدرات عالية على الإنجاز تؤدي إلى إنجاز أفضل مقارنة بوجود قدرات أدنى.

● أما الرضا بالعمل فهو نتيجة للعلاقة بين الإنجاز المحقق والحوافز المرتبطة به بغض النظر عن

التأثيرات الديناميكية على مجموعة العمل. فالدرجة العالية للرضا تؤدي إلى تدعيم الدافعية والعكس بالعكس.

● إن العلاقة بين الإنجاز المحقق والاعتراف الذي يقابله (المادي وغير المادي) تحدد بشكل كبير درجة رضا العاملين، وهذا بغض النظر عن أهم العوامل المؤثرة على ديناميكية المجموعة. لذا فإن الرضا بالعمل يمكن أن يؤدي إلى تقوية أو إضعاف الدافعية.

ومن النموذج السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- إذا أراد القائد تحديد أسلوب القيادة الموقفي عليه الأخذ بعين الاعتبار عوامل: التوقعات من المشاركة، قدرات العاملين ومتطلبات العمل. فإذا اتخذت هذه العوامل قيمة مرتفعة يتم اللجوء إلى أسلوب المشاركة. وفي هذه الحالة يمكن تحقيق أهداف العمل وأهداف العاملين في آن واحد.

- أما في حالة وجود تفاوت كبير بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل فإن أسلوب المشاركة لن يؤدي إلى تحسين الوضعية خاصة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف مقارنة بالأسلوب الأوتوقراطي. ومن الأفضل هنا العمل أولا على إزالة التناقض القائم بين القدرات والمتطلبات قبل اللجوء إلى استخدام الأسلوب الأوتوقراطي.

وفي ما يتعلق بتأثير عوامل العمل من حيث الضغوطات الزمنية والخصائص المرتبطة به (معياري، تحليلي، تنسيقي) على اختيار الأسلوب المناسب للقيادة فيمكن ملاحظة التالي:

- كلما كان الضغط الزمني المرتبط بإنجاز العمل كبيرا، ويحتاج العمل إلي جهود تنسيقية كبيرة، كلما كان من الأفضل نسبيا استخدام الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة.
- كلما كان الضغط الزمني منخفضا، ويتصف العمل بالمعيارية أو التحليلية، كلما كان من الأفضل نسبيا استخدام أسلوب المشاركة في القيادة.

6- ألتأقلم الموقفي لأسلوب القيادة

نسبة لتعدد العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب المناسب للقيادة يجد القائد نفسه مواجهها بإشكالية كيفية التأقلم السلوكي مع هذه العوامل. وفي هذا الإطار يمكن طرح السؤالين التاليين⁵:

- هل بإمكانية القائد التصرف على حسب الموقف؟
- هل يجب عليه التصرف على حسب الموقف؟

بالنسبة للسؤال الأول فإن مقدره القائد على التأقلم تتحدد بخاصيتين:

- المقدره على تحسس الموقف وبالتصرفات المتوقعة من قبل العاملين في لحظة معينة (social sensitivity).
 - المرونة في التصرف، أي المقدره والاستعداد على التصرف بمساعدة المقدره على التحسس أو أي وسيلة أخرى، بحيث يكون هذا التصرف مناسباً للموقف المعين.
- إن هاتين الخاصيتين أو المقدرتين تحددان بشكل كبير صفات القائد الجيد، لذا لا بد من تعلمهما واكتسابهما بشكل منهجي.

أما بالنسبة للسؤال الثاني ومع افتراض امتلاك القائد لهاتين المقدرتين، فإن بعض الأعمال تمر بعدة مراحل. فهناك مراحل يكون فيها العمل تحليلياً مما يقتضي استخدام أسلوب المشاركة في قيادة المجموعة. أما المراحل التي يكون فيها العمل تنسيقياً فنقتضي استخدام الأسلوب الأوتوقراطي، خاصة المراحل التنفيذية المرتبطة بضغوط زمنية. هذا يعني إمكانية استخدام أساليب قيادية بشكل تبادلي على حسب طبيعة العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم المبالغة في تكرار الانتقال من أسلوب لآخر حتى لا تتأثر مقدره العاملين على التأقلم مع الأساليب المتغيرة.

7- قابلية أساليب القيادة للتعلم

في كثير من الأحيان يوجد بعض القادة الذين تكون مقدراتهم على التحسس والمرونة في التصرفات ناقصة أو غير كافية لممارسة القيادة الموقفية. وفي هذا الإطار توجد بصفة مبدئية ثلاثة طرق لمواجهة هذا الخلل:

- التدريب السلوكي ويتم التركيز على تعلم الأساليب القيادية البديلة خاصة التدريب على السلوك الديناميكي لمجموعات العمل. وبما إن أساليب القيادة لا يمكن تعلمها نظرياً فقط، فإن التدريب الميداني يحتاج إلى الكثير من الوقت ويتطلب وجود مدربين من ذوي الكفاءات العالية. كما أن الدورات التدريبية القصيرة لن تفي بالغرض. لذا لا بد من البحث عن بدائل أخرى.

- استخدام نماذج اتخاذ القرار المعيارية التحليلية:

عوضاً عن استخدام التدريب السلوكي القائم على الحدس، يمكن اللجوء إلى استخدام النماذج التحليلية لمساعدة القائد على اختيار أسلوب القيادة المناسب. وتعتبر طريقة شجرة القرار من أكثر الأساليب استخداماً، حيث يتم الاختيار بشكل تدريجي انطلاقاً من معايير معينة. وقد لاقت هذه الطريقة الكثير من الانتقادات والرفض من قبل العديد من المختصين لكونها طريقة ميكانيكية يراد منها حل مشكلة أسلوب القيادة وهي مشكلة قائمة على الحدس في المقام الأول. وبالرغم من هذه الانتقادات فإن طريقة شجرة القرار سيكون لها نتائج إيجابية يعتد بها إذا طبقت بشكل فعال من خلال التمرن عليها.

اختيار القادة على حسب السلوك الضروري والأكثر تكراراً:

إن من أسهل الطرق هو العمل على أقلمة الموقف مع سلوك القائد وليس العكس. هذا يعني اختيار القادة انطلاقاً من مواقف قيادية محددة تحتاج إلى قادة يمتلكون المقدرة على القيام بتصرفات قيادية مبنية على الحدس. هذه الطريقة تؤدي إلى نتائج إيجابية فقط عندما تتميز شروط العمل القيادي بالجمود النسبي. وعليه فإن إي تغييرات كبيرة تحدث لهذه الشروط تجعل من استخدام هذه الطريقة عملاً لا طائل منه.

إن هذه الطرق الثلاث لا تعتبر كبدايات ، بل مكملة لبعضها البعض، وتؤكد على أن تكلفة تدريب وتعليم القيادات تكلفه تستحق المخاطرة .

خاتمة:

مما تقدم ذكره يتضح وجود العديد من أنماط أو أساليب القيادة التي تجد أساسها النظري في مجموعة من النظريات التي تعتنى بسلوك الأفراد ومحاولة تطويع هذا السلوك بشكل إيجابي يخدم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة. ويتأثر اختيار نمط أو أنماط القيادة المناسبة بالعديد من العوامل، منها ما هو مرتبط بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه. ومن خلال تطور أساليب القيادة المختلفة في ارتباط وثيق بتطور بيئة الأعمال ومتطلبات الفعالية داخل المنظمات، فقد تبلورت أساليب حديثة تقوم جميعها على مبدأ المشاركة باختلاف أنواعها والتي أثبتت فعاليتها في الحياة العملية للمنظمات، وبالتالي لا يمكن تصور نجاح أي منظمة وتحقيقها للأهداف المنشودة بدون الاستخدام الفعال لهذه الأساليب والتي تتطلب التطوير المستمر بما يتماشى ومتغيرات عوامل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال.

الهوامش:

- 1- صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة ن المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية 2003،ص.253.
- 2-إبراهيم عباس نتو،هنري البرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة،دار جون وايلي،لندن1980،ص157(ترجمة).
- 3- نفس المرجع،ص.193.
- 4-كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت1996، ص135.
- 5-Ulrich P./Fluri E:Management.3.Auflage,Verlag Paul Haupt,Stuttgart,1984, p.198.
- 6- كامل بربر، مرجع سابق، ص.139.

, op. cit.p.204

7 Ulrich P.

Blake,Robert R./Mouton,Jane S.: Verhaltenspsychologie im

8 Betrieb,Düsseldorf/Wien p.215 1996.

9 Ulrich,P.,op. cit. p.210-213

أهم المراجع:

- 1- صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة ن المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 2003.
- 2-كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت. 1996
- 3- علي الشرفاوي،إدارة الأعمال-الوظائف والممارسات الإدارية-دار النهضة العربية،بيروت،بدون سنة نشر.
- 4-ابراهيم عباس نتو،هنري البرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة،دار جون وايلي،لندن1980. (ترجمة).
- 5- نهال فريد مصطفى، أساسيات الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة 2003.

6-Ulrich P./Fluri E,Management,3.Auflage,Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart,1984.

7- Blake,Robert R./Mouton,Jane S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb,Düsseldorf/Wien 1996 .