

نظرية ليكرت Likert Theory

استطاع ليكرت وزملاءه نتيجة الدراسة التي تمت في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة متشجان أن يميز بين أربعة أنظمة للقيادة هي :-

النظام التسلطي الاستغلالي :

يتصف القائد هنا بدرجة عالية من المركزية ، لا يثقون بالأفراد ويحفزون العاملين بالخوف والإكراه والعقاب . ويتخذ القائد كل القرارات دون الرجوع إلى رأي المرءوسين .

النظام التسلطي العادل :

ويشبه هذا النموذج النموذج السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح أحياناً بالمشاركة في اتخاذ القرار تحت رقابته ، ويستخدم الحوافز الإيجابية وبعض التخويف والتهديد لدفع الأفراد للعمل .

النظام الديمقراطي الاستشاري :

يثق القائد هنا في المرءوسين ويستفيد ممن آرائهم في عملية اتخاذ القرارات ويحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات الهامة ويفوض قدرًا كبيراً من سلطته .

النظام الديمقراطي بالمشاركة :

يثق القائد بمرءوسيه ويسمح لهم بالمشاركة الكاملة في صناعة القرار داخل المنظمة ويتخذ في الغالب القرارات بالإجماع أو بالأغلبية. وقد وجد أن القادة الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون إنتاجية العاملين مرتفعة وكفاءتهم عالية مما يزيد من فعالية أداء المنظمة .

نظرية الشبكة الإدارية .

قدم كل من (بليك وموتون)

نظرية للقيادة تعتمد على جانبيين لسلوك القائد هما

أ - الاهتمام بالأفراد

ب - الاهتمام بالعمل والإنتاجية .

وقد أوضح الباحثين هذا الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد ، أما المحور الأفقي فيهتم بالعمل والإنتاج . والشبكة قسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعتبر رقم ٩ على أعلى درجة من السلوك . وقد حدد بليك وموتون خمسة أنماط رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثيات ذلك الموقع كما يلي :-

النمط الأول (١ - ١) يتميز نمط القيادة فيه بالاهتمام الضعيف بكل من الأفراد والعمل والقيادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة ؛ فالقائد يبذل الحد الأدنى من العمل من أجل المحافظة على وظيفته في المنظمة .

النمط (١ - ٩)

يركز القائد على الإنتاج والعمل دون مراعاة للعاملين في المنظمة .

النمط (٥ - ٥)

يهتم القائد بكل من الأفراد والعمل بشكل متواز، وهو مدير الحل الوسط ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى .

النمط (٩ - ٩)

يعتبر أفضل نمط للقيادة . لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الأفراد والعمل عن طريق خلق روح الفريق في العمل والحصول على نتائج جيدة عن طريق بقاء علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة .

الشبكة الإدارية لكل من بلاك وموتون .

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

الاهتمام بالإنتاج

ثالثاً :- النظرية الظرفية (الموقفية)

يعتمد مفهوم هذه النظرية على أن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة . لذا يتوقف نجاح القائد على مدى التوافق بين نمط القيادة المستخدم وطبيعة الموقف والتابعين . ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$ق ن = و (ق ، ت ، م)$$

حيث إن ق ن تعني القيادة الناجحة ، (و) تعني الوظيفة ، (ق) تعني القائد ، (ت) التابع ، (م) الموقف ، كل من القائد ، التابع ، والموقف ملائماً الواحد للآخر كي تكون القيادة ناجحة ، فالموقف مهم في عملية التأثير على القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما كلف به .

ومن العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية كما ذكرها عدد كبير من الباحثين .

- ١ . تاريخ المنظمة .
- ٢ . عمر القائد وخبرته .
- ٣ . المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .
- ٤ . المناخ النفسي السائد داخل المنظمة .
- ٥ . نوع الوظيفة الذي يتولاها القائد .
- ٦ . حجم الجماعة المقادة .
- ٧ . ثقافة المرعوسين .
- ٨ . الوقت المطلوب لاتخاذ القرار .

يرى فيدلر من خلال دراساته وأبحاثه أنه لا يوجد نمط واحد في القيادة واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات . أكد فيدلر على أن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثقافته

متغيرات في الموقف هي :-

علاقة القائد بالمرعوسين : وهذه تعبر عن مدى العلاقة بين القائد والمرعوسين فكلما كانت العلاقة قوية بين الطرفين كلما كان هناك قبول من المرعوسين للقائد .

تنظيم العمل . أي وضوح مهام العمل المطلوب إنجازه من العاملين ومسئولية كل فرد في المنظمة .

قوة منصب القائد . يشير هذا المتغير إلى السلطات والصلاحيات الممنوحة للقائد والتي يستطيع من خلالها أن يفرض على مرعوسيه تنفيذ الأوامر والتعليمات عن طريق الثواب والعقاب .

تقييم نظرية الموقف :

لقد أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على المرعوسين وإبرازه كعامل مهم يؤثر في تحديد هذه الخصائص . إلا أن أبرز الانتقادات التي وجهت لها ، أنها تجاهلت أهم الصفات الواجب توافرها في القائد لمواجهة موقف معين ، كما أنه لا يوجد اتفاق حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم .

صفات القائد الفعال :

تستلزم القيادة عدداً من الصفات والخصائص وتوجد هذه الصفات في شخص ما لا تعنى أنه قائداً ناجحاً كما أوضحنا سابقاً ولكن أيضاً نحتاج إلى وجود جماعة ملائمة من التابعين أيضاً الموقف أي المكان والوقت المناسب ، ويمكن باختصار ذكر بعض مواصفات القيادة على النحو التالي :-

١. الطاقة الجسمية والعقلية . كي يتمكن القائد من مزاوله عمله .
٢. الاستقرار . يكون بعيداً عن الانفعالات النفسية ، وبعيداً عن الغضب والانفعال ووثقاً بنفسه .
٣. القدرة على التخطيط والتطوير .
٤. القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائه الوظيفي .
٥. القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرعوسيه .
٦. العلاقات الإنسانية الجديدة . المعرفة بالسلوك الإنساني كي يستطيع التعامل مع الأفراد بطريقة جيدة .
٧. الموضوعية . يتميز القائد الناجح بالموضوعية في مقدماته مع المرعوسين وعند اتخاذ القرارات فهو يحاول الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب .

٨. المهارة في الاتصال ، الاتصال مهم في عملية حث الأفراد وتشجيعهم وحفزهم للعمل ، فيحتاج القائد أن يتكلم بوضوح ولديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم النقاط .
٩. الدافع الشخصي . الرغبة النابعة من شخص القائد في المثابرة على العمل والاستعداد للعمل ساعات طويلة .
١٠. المهارة الاجتماعية . قدرة القائد على العمل مع المرءوسين والمستفيدين من المنظمة بالطريقة التي تمكنه من كسب ثقتهم وولائهم .
١١. المقدرة الفنية . مقدرة القائد على التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه .

أسئلة للمراجعة

- السؤال الأول : عرف القيادة وبين طبيعتها ؟
- السؤال الثاني : - اذكر أهم أنواع القيادة مع شرح موجز لكل من القيادة الديكتاتورية والأوتوقراطية ؟
- السؤال الثالث : - ناقش وحدد مصادر قوة القائد ؟
- السؤال الرابع : - ما هو في رأيك الصفات الواجب توافرها في القائد كي يكون قائداً ناجحاً ؟
- السؤال الخامس : - ما هو نمط القيادة المستخدم في الحالات التالية :
- ١ - يتخذ المدير القرارات بنفسه ويطلب من المرؤوسين تنفيذها .
 - ٢ - يفوض المدير قادراً كبيراً من سلطته ويستفيد من المرؤوسين عند اتخاذ القرارات ؟
 - ٣ - يسمح المدير بمسشاركة المرؤوسين الكاملة في عملية اتخاذ القرار ويتخذ الآراء في الغالب بالإجماع أو الأغلبية ؟
 - ٤ - مدير يركز على كسب ورضا المرؤوسين ؟
 - ٥ - قائد ينمي مرؤوسيه ويحقق نتائج فعالة ؟
- السؤال السادس : - هل يتساوى القادة في درجات اهتمامهم بالعمل والإنتاج والعلاقات مع المرؤوسين ، وضح ذلك بذكر أمثلة وحدد الطريقة أو النمط الأفضل ؟
- السؤال السابع : - ما أهم معالم نظرية السلوك في إعداد القيادات ؟
- السؤال الثامن : - اشرح كلا من نظرية السمات والنظرية الموقفية باعتبارهما من نظريات القيادة ، ثم ميز بينهما ؟
- السؤال التاسع : - اشرح نظام الشبكة الإدارية وأي نمط تفضل مع ذكر السبب ؟