

إضاءة /

من يقول أنا قادر.. أنا أستطيع ..

فهو يقول حقيقة!

ومن يقول أنا غير قادر.. أنا لا أستطيع ..

فهو يقول حقيقة أيضا!

الفرق يكمن في قوة المعتقد..

من يعتقد بنجاحه، فهو سينجح ..

ومن يعتقد بفشله.. فهو سيفشل! ..

النظريات المعاصرة للمناهج الإدارية

إعداد

د/ نيللي عاشور

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمياط

Great Man نظرية الرجل العظيم
Theory

نظرية الرجل العظيم *Great Man Theory* :

تعتقد نظرية الرجل العظيم أن هناك قلة من أصحاب الموهبة الطبيعية الموروثة يمتازون بسمات قيادية نادرة تساعدهم على التأثير في الأفراد والجماعات والسيطرة عليهم ، وهؤلاء هم الذين يجب أن يحتلوا مراكز القيادة في جميع المجالات لكي تتحقق عن طريقهم الأهداف الكبرى التي تتطلع الإنسانية إلى بلوغها .

وتتراوح هذه المواهب الطبيعية ما بين مواهب فسيولوجية (مثل الهيئة، نبرة الصوت، الحجم، الوسامة) إلى مواهب نفسية (مثل الحماسة، الثقة بالنفس، الشجاعة، النضج الاجتماعي، توفر الحاجة للإنجاز) ومواهب عقلية (مثل الذكاء، القدرة على التفكير ، القدرة على التحليل)

سلبيات نظرية الرجل العظيم

وهذه النظرية - بالرغم من وجاهتها - وظهورها في بادئ الأمر بمظهر جذاب نظراً لصدق بعض ما استندت إليه من الحقائق والبيانات إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها وأن هناك الكثير من الاعتراضات التي وجهت إليها منها :

- (١) فشلت هذه النظرية في تحديد سمات واضحة لشخصية الرجل القيادي.
- (٢) تجاهلت هذه النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب، ولكن هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع وبطبيعة التنظيم.
- (٣) أن الأشخاص الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أى تقدم مع نفس الجماعات.
- (٤) تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارات القيادية لأنها ترى أن القائد يولد ولا يصنع.

ومجمل القول فإن نظرية الرجل العظيم ترى بأن هناك قلة قليلة من القيادات تولد ولديها مجموعة من الصفات والسمات القيادية النادرة التي تساعد على التأثير في الأفراد والجماعات ، منها ما هو فسيولوجي كالهئية ، ونبرة الصوت ، والحجم ، والوسامة ، ومنها ما هو نفسى كالحماسة ، والثقة بالنفس ، والنضج والشجاعة ، ومنها ما هو عقلى كالذكاء ، والقدرة على التفكير والتحليل. وعلى الرغم من كل هذا فإن هذه النظرية ترى بعدم جدوى وأهمية برامج تنمية المهارات القيادية لأنها ترى أن القائد يولد ولا يصنع ، كما أنها لم تستطع التوصل إلى تحديد مجموعة من السمات والصفات الواجب توافرها في الرجل القيادي.

الخلاصة لنظرية الرجل العظيم

(١) هناك قلة قليلة من القيادات تولد ولديها مجموعة من الصفات القيادية النادرة .

(٢) النظرية ترى بعدم جدوى وأهمية برامج تنمية المهارات القيادية لأنها ترى القائد يولد ولا يصنع .

Traits نظرية السمات
Theory

نظرية السمات Traits Theory :

تقوم نظرية السمات على أن القادة يتصفون عادة بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح. واعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم لاستنباط بعض الصفات المشتركة في هؤلاء القادة ، وخرجوا من ذلك بصفات لازمة للقيادة .

وقد قام رالف ستوجل (Stogdill) من خلال مراجعته للبحوث التي تمت منذ عام ١٩٤٨ بتحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس ست مجموعات رئيسية هي:

- الخصائص الجسمية
- الشخصية
- الخلفية الاجتماعية
- الخصائص المتعلقة بالعمل
- الخصائص الاجتماعية
- الذكاء

المجموعات الستة الرئيسية للقيادة للنظرية السمات

السمات

المجموعات

العمر ، الوزن ، الطول ، المظهر

الخصائص الجسمية

التعليم ، المركز الاجتماعي ، الطبقة العاملة التي ينتمي إليها

الخلفية الاجتماعية

الحكم على الأمور ، الحسم ، الطلاقة في الحديث

الذكاء

الاستقلال ، الثقة بالنفس ، الإقدام

الشخصية

المبادأة ، الإصرار ، الاهتمام بالنتائج

الخصائص المتعلقة بالعمل

القدرة على الإشراف ، التعاون ، المهارات الشخصية

الخصائص الاجتماعية

ايجابيات نظرية السمات

(١) أن الدراسات التي قام بها **أنصار النظرية** بهدف **حصر الخصائص** والسمات الأساسية للقيادة الإدارية قد توصلت إلى وضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناجحين .

(٢) كما أن هذه الدراسات قد وجدت من بين الباحثين من يعترف بفضلها في المساهمة في توضيح وتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة .

سلبيات نظرية السمات

- (١) أن اختلاف هذه الصفات وتعددتها أعجز العلماء عن خلق نموذج معين لصفات القيادة يهتدي به في ترشيح الشخص لمركز القيادة.
- (٢) أنها اعتمدت على صفات معينة تجعل من الشخص قائداً، وتجاهلت بذلك الظروف التي قد تفرض نفسها أحياناً في اختيار القائد حتى ولو لم تتوفر فيه بعض أو كل الصفات المتوقعة.
- (٣) أنها لم توضح أي الصفات أهم وأيها تلي في الأهمية.
- (٤) أنها لا تميز بين الصفات الأساسية للحصول على القيادة وبين تلك الصفات المطلوبة للمحافظة على القيادة.
- (٥) أنها لا تعدو كونها نظرية وصفية للسلوك وليست تحليلية له.

ويمكن القول بأن نظرية السمات ترى أن هناك ست مجموعات أساسية تشتق منها السمات الواجب توافرها في رجل القيادة كالخصائص الجسمية، الخلفية الاجتماعية، الذكاء، الشخصية، خصائص العمل، والخصائص الإجتماعية، كما أنها اعتمدت على **الملاحظة الميدانية** لصفات رجل القيادة في بعض **المواقف القيادية**، وانهت إلى تحديد عدد من السمات والخصائص المشتركة بين القادة، وبالرغم من ذلك فإنها **تجاهلت الظروف التي تفرض نفسها أحيانا** في **اختيار القائد**، ولم توضح أي الصفات والسمات أهم وأيها تلي في الأهمية، كما اهتمت بوصف السلوك وأغفلت تحليله.

الخلاصة لنظرية السمات

(١) أن السمات القيادية يمكن تقسيمها بشكل عام إلى قسمين سمات فطرية كالذكاء والقدرات الجسمية وسمات مكتسبة يمكن للقائد اكتسابها عند توليه المركز .

(٢) أن القيادة الحديثة تتطلب توافر سمات قيادية في القادة تتلاءم مع متطلبات المنظمات الحديثة قدرات ومهارات عالية تتصل بالإدارة .

Behavioural النظرية السلوكية
Theory



Behavioural Theory النظرية السلوكية

تقوم هذه النظرية على السلوك الفعلي للقائد ، أى ما يفعله القائد والكيفية التى يتصرف بها ، وذلك نتيجة لعدم الإقتناع بنظرية السمات خلال فترة الأربعينات والخمسينات.

ويمكن دراسة النظرية السلوكية من خلال مدخل الاهتمام بالعمل في مقابل الاهتمام بالعاملين ، أو من خلال مدخل الإهتمام بالتوجه نحو الإنتاج فى مقابل التوجه نحو الأفراد ، حيث أن بعض القادة قد يكون توجههم أكثر للمهام ، فى حين يكون توجه الآخرين أكثر نحو الأفراد والعلاقات الإنسانية ، غير أن معظم القادة يحققون نوعاً من التوازن بين هذين المدخلين .

جوانب القيادة للنظرية السلوكية:

خلال هذه الدراسات تم تحديد جانبين مستقلين للقيادة هما:

أ- المبادرة والتنظيم: ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام ، وتحديد العمل المراد أدائه ، وإقامة شبكات للإتصال وتقويم أداء جماعة العمل. وتشير المبادرة والتنظيم إلى أسلوب القيادة الموجه نحو العمل (المهام).

ب- التعاطف: وهو السلوك الذى يتضمن الثقة والإحترام المتبادل والمودة والإهتمام بسعادة العاملين. ويشير التعاطف إلى التركيز على أسلوب القيادة الموجه نحو العاملين (الأفراد).

ايجابيات النظرية السلوكية

وتتسم النظرية السلوكية ببعض الجوانب الإيجابية من أهمها :

(١) أنها تحاول تفسير موقف القيادة على أساس الأنماط السلوكية للقائد ،
وليس على أساس خصائصه الذاتية.

(٢) أنها تؤكد على جانبين أساسيين من جوانب أسلوب القيادة هما الاهتمام بالعمل
والاهتمام بالأفراد.

سلبيات النظرية السلوكية

وبالرغم من ذلك فقد وجهت بعض الانتقادات لهذه النظرية مثل :

(١) توضح أن أسلوب أو سلوك القائد يتغير من موقف لآخر، فقد يتبع أحد القادة **مثلاً** الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية أو حينما تسير المهمة بسهولة ويسر ، أما في الظروف الملحة وتزايد الضغط لإتجاز العمل في مواعيد محددة فقد يغير القائد سلوكه لكي يكون موجهاً نحو الوظيفة .

(٢) لم تأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل **تماسك الجماعة** ، أو **طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين** أو المهام ، فقد يكون سلوك قائد الجماعة غير المتجانسة مختلفاً عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى ولو كانوا يؤدون مهاماً متشابهة.

وبصفة عامة فإن النظرية السلوكية تركز على السلوك الفعلي للقائد

والكيفية التي يتصرف بها، ومحاولة تفسير الموقف القيادي وفقاً للأنماط السلوكية للقائد لا وفقاً لخصائصه وسماته الشخصية ، كما أنها تؤكد على جانبين هامين هما الإهتمام بالعمل والإهتمام بالأفراد. وبالرغم من ذلك فالنظرية السلوكية لم تفتن إلى أن سلوك القائد قد يتغير من موقف لآخر ، فقد يتبع أحد القادة الأسلوب الذي يهتم بالعمل في الظروف الملحة وتزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيد محددة ، أو قد يتبع الأسلوب الذي يهتم بالأفراد (العاملين) في الظروف العادية أو حينما تسير الأمور بسهولة ويسر ، كما أنها لم تأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة وطبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين.

الخلاصة للنظرية السلوكية

- (١) تركز النظرية السلوكية على السلوك الفعلي للقائد ومحاولة تفسير الموقف القيادي وفقا للأنماط السلوكية للقائد .
- (٢) تؤكد على جانبين هامين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين .
- (٣) النظرية السلوكية تفتن إلى أن سلوك القائد يتغير من موقف إلى آخر .

Situational النظرية الموقفية
Theory

النظرية الموقفية *Situational Theory*

أدرك الباحثون خلال فترة الستينات من القرن الماضي قصور النظرية السلوكية ،
ومن ثم بدأوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة تركز على النظرية الموقفية
الأكثر تعقيدا. وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا
وجدت الظروف والمواقف المناسبة التي تتيح له استخدام مواهبه في سبيل تحقيق
أهدافه وأهداف المرؤوسين.

ويتطلب تشخيص الموقف أن يتم النظر في أربعة مجالات مختلفة هي:

- (١) خصائص المدير (الشخصية ، الحاجات والدوافع ، التجربة السابقة والتدعيم).
- (٢) خصائص المرؤوسين (الشخصية ، الحاجات والدوافع ، التجربة السابقة والتدعيم).
- (٣) هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها (مرحلة تطور الجماعة ، هيكل الجماعة ، مهام الجماعة).
- (٤) العوامل التنظيمية (أسس القوة ، القواعد والإجراءات ، التخصص والتوقيت ، المهنية).

ايجابيات النظرية الموقفية

١) أسهمت أسهاما واضحا في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص .

٢) لا تعني أن الموقف وحده هو الذي يخلق القائد وإنما تعني أن السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير الموقف وأن الاختيار بين أنماط القيادة لمواجهة موقف معين

سلبيات النظرية الموقفية

(١) عجرت النظرية عن تقديم تفسير منطقي ومعقول للعلاقة بين متغير القيادة ومتغيرات الموقف من جهة وبين متغير إنتاجية المرؤوسين من جهة أخرى.

(٢) تحتوى هذه النظرية على ثغرات منهجية كبيرة مثل صغر حجم العينة وعدم وضوح المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات، وارتفاع نسبة الخطأ في هذه المقاييس، وعدم استخدام اختبارات إحصائية قوية.

(٣) أن القيادة ليست قائمة بصورة تامة على المواقف والظروف، كما أن الفروق الفردية تلعب دوراً في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين، وبالتالي فإنها تلعب دوراً هاماً في تحديد المواقف المناسبة لظهور الأفراد كقادة

وخلص القول فإن النظرية الموقفية تقوم على أساس أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت المواقف المناسبة التي تتيح له استخدام مواهبه فى سبيل تحقيق أهدافه وأهداف مرؤوسيه مع ضرورة مراعاة بعض المتغيرات المرتبطة بالعوامل الموقفية كدرجة ارتباط المرؤوسين بقائدهم وثقتهم فيه وولائهم له، ووضوح المهام والمسئوليات التي يكلف بها المرؤوسون ووضوح خطوات إنجازها ، ودرجة قوة الثواب والعقاب، والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذى يلاقيه من رؤسائه بشكل عام. وعلى الرغم من أن النظرية الموقفية هى أولى نظريات القيادة التي أخذت فى اعتبارها متغيرات الموقف فى تفسير مفهوم القيادة إلا أنها عجزت عن تقديم تفسير منطقي ومعقول للعلاقة بين متغير القيادة ومتغيرات الموقف من جهة وبين متغير إنتاجية المرؤوسين من جهة أخرى.

الخلاصة للنظرية الموقفية

(١) النظرية الموقفية تقوم على أساس أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت المواقف المناسبة لاستخدام مواهبه في سبيل تحقيق أهدافه وأهداف مرؤوسيه .

(٢) النظرية الموقفية هي أولى النظريات التي أخذت في اعتبارها متغيرات الموقف في تغيير مفهوم القيادة .