

تقوم هذه النظرية على افتراض اساسي مؤداه ان أي قائد لا يمكن ان يظهر كقائد الا اذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف القائد مؤاتيه لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته او بمعنى اخر ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها ، وانما يعتمد في المقام الاول على قوى خارجية لذاته لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها او قد لا يملك سيطرة عليها بالمره .

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاهاً آخر . فاكتشف عدد منهم خطأ نظرية السمات اذ وجدوا ان اغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القيايين التقليديين ومن امثلة هذه الصفات ( الذكاء ، المبادأة ، المثابرة ، الطموح ، السيطرة ) .

ومن هنا ظهرت نظرية المواقف والتي تقوم على ان القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما ، وذلك لان الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التعرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقتصر – القيادة – على عدد محدد من الناس وانما تجعلها مشاعة بين الناس ، وطبقاً لهذه النظرية يقرر ( سيسيل Cecil ) ان القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل انها ترتبط ايضاً بالعلاقات الوظيفية بينه وبين اعضاء الجماعة .

ويرد على انصار هذه النظرية بان القيادة يصعب ان تكون وفقاً تاماً على المواقف والظروف ، وان الفروق الفردية تؤثر بوضوح في ادراك الافراد اجتماعياً للآخرين ، ومن ثم تلعب دورها المهم في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظروفهم كقادة .

وهذه النظرية تعطينا مفهوماً وظيفياً دينامياً للقيادة واذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا :

١ . ان هناك فعلاً مقومات اساسية للقيادة ؛ بعضها سمات يجب ان تتوفر في القائد .

٢ . هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من ان يصبح قائداً في بعض المواقف .

#### ٤ . النظرية التفاعلية :-

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الاخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً ، وتعطي هذه النظرية اهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وادراك الآخرين له ، وادراك القائد للآخرين ، فالقيادة اذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية والمواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً .

فالحياة العسكرية مثلاً تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تختلف من سلاح لآخر ، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدة . ومن هذا نستطيع ان نلمس انه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الاداري والقائد الفني والقائد العسكري ... وذلك اذا تم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات .

## السلوك القيادي

أجريت في أواخر الثلاثينيات، وفي الأربعينات، وفي أوائل الخمسينات من القرن العشرين مجموعة من الدورات الرائدة في القيادة، ركزت على سلوك القائد، أو النمط القيادي Leadership Style. وكانت هذه الدراسات تتعلق بالقيادة الفعالة، وقد حاولت أن تكتشف أي الأنماط القيادية أكثر تأثيراً من غيره، أو أكثر فاعلية تحت أي الظروف، وكانت السمة الأساسية في هذه الدراسات المقارنة بين نمطين أساسيين تقريباً، وكان هذان النمطان مضادين لبعضهم البعض في الخصائص، وهما النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي (أو التسلطي).

١- دراسات أيوا

٢- دراسات أوهايو

٣- دراسات ميتشيجان

### دراسات أيوا:

أجريت هذه الدراسات بواسطة ليببت R. Lippt وروايت R. White وبإشراف كيرت ليفين Kurt Lewin، ولقد أجريت الدراسات على تلاميذ ينتمون إلى "نوادي الهواة" ومقسمين في مجموعات، ويشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمطاً قيادياً محدداً، ولقد كان هناك ثلاثة أنماط قيادية هي:

١- النمط الاستبدادي في القيادة Autocratic. ويركز القائد السلطة في يده، فهو الذي يحدد الأنشطة، وهو الذي يوزعها على الأعضاء، ولا يشركهم في اتخاذ القرارات.

٢- النمط الديمقراطي في القيادة Democratic. ويساعد القائد الجماعة في تنظيمها، ويوجهها لتحديد أنشطتها، ويشركهم في توزيع أعمال على الأعضاء.

٣- النمط الحر أو التسببي في القيادة Laissez-Faire. ولا يقوم القائد هنا بأي مجهود في توجيه أو متابعة عمل أي فرد في الجماعة، فهو لا يحدد ولا يوزع أي عمل عليهم، ولا يمدح أو ينتقد أي أداء.

هذا ولقد أسفرت دراسات أيوا عن النتائج التالية:

١- تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى إنتاجية من بين المجاعات، وإن كانت

هذه الإنتاجية العالية مشروطة بوجود القائد بين الأفراد وممارسته لضغطه على الأفراد.

٢- تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء والرضا، وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.

٣- تميزت الجماعات ذات القيادة المتسببة بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريباً.

ويعيب هذه الدراسات أنها أجريت على أطفال مما جعل من الصعب تعميم النتائج على مجالات الأعمال، كما أن هذه الدراسات لم تكن محكمة حيث أنها لم تأخذ في حساباتها تأثير شخصية وقدرات ودافعية الأطفال.

### دراسات أوهايو:

بدأت هذه الدراسات فور انتهاء الحرب العالمية الثانية، وقام بهذه الدراسات شارترك وستوجدبل وفلايشمان Shartle, Stogdill, and Fleishman. وكان الاهتمام منصباً فيها ناحية التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد ولقد تم سؤال عديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها قادتهم في أعمالهم، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة، والمجموعة الأولى تشير إلى تنظيم العمل Initiating Structure، والمجموعة الثانية تشير إلى الحساسية إلى الآخرين Eonsideration.

### المجموعة الأولى : نمط تنظيم العمل

- ١- يدير العمل بيد من حديد.
- ٢- يصر على ضرورة اتباع الأفراد لقواعد وطرق عمل محددة ونمطية.
- ٣- يصر على ضرورة إبلاغه بأي قرارات تتسم بواسطة أفراد.
- ٤- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي.
- ٥- يتدخل في تحديد تفصيلات العمل، ومن يؤديه؟ وكيف يؤدي؟

### المجموعة الثانية : نمط الحساسية للآخرين

- ١- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
- ٢- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين أفراد.
- ٣- تعامل مع مرؤوسيه كأنداد.
- ٤- سهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم.

ويتضح من ذلك أن نمط القيادة الخاص بتنظيم العمل يهتم بتحديد الأنشطة والإجراءات والقواعد وجدولة العمل والأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال، أما نمط القيادة الخاص بالحساسية للآخرين فهو يهتم بمشاعر الناس، وبأن تسود بينهم علاقات اجتماعية وإنسانية طيبة.