

نظريات القيادة التربوية

ELD723

Lecture 2

Prepared by Dr. Alaa Tariq Eldmrar



المحتويات

- ❖ المقدمة
- ❖ القيادة في الفكر الإداري
- ❖ نظرية الرجل العظيم
- ❖ نظرية السمات
- ❖ النظرية السلوكية





نظريات القيادة التربوية

Prepared by
Dr. Alaa Eldmrar

نظريات القيادة التربوية

تعتبر القيادة شكلا من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن وتعد شيئا مهما في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضا ومن هذا المنطلق،

حضت القيادة باهتمام العديد من العلماء والفلاسفة والكتاب الذي بدؤوا بدراساتها ودراسة كل ما يرتبط بها، حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية وقلبها النابض والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة من عدمه، وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما.



ربما كان من أهم التطورات التي شهدتها ميدان القيادة هو الجهود التي استهدفت إرسائها على اصول علمية، واسس نظرية. اذ قام كثير من الباحثين والمهتمين في ميدان القيادة بإجراء الأبحاث والدراسات بهدف تطوير عدد من النظريات التي يمكن في ضوئها تفسير ظاهرة القيادة.

ومن هنا ظهرت النظرية، سواء في الإدارة أم في القيادة على أنها ليست هدفاً بحد ذاته، وإنما وسيلة أو خارطة طريق توفر التوجيه اللازم للممارسة الإدارية، فالنظرية توفر للإداري أو القائد أساساً لتحديد المشكلات القائمة، وتقترح الافتراضات للعمل، كما توفر الإطار المنظم، والتحسين المستمر للعملية الإدارية.

كما يمكن اعتبار النظرية عملية فكر وتفكير، يدور حول واقع بهدف فهمه بطريقة أفضل، ووصفه بشكل أكثر دقة. والنظرية يمكن التفكير بها على اعتبار أنها بناء نموذج. وعليه فالنظرية السليمة هي نموذج لواقع، أو تمثيل له، مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه .





إن مصطلح النظرية لم يظهر إلا في القرن التاسع عشر، فقبل ذلك كانت حياة الإنسان تقوم على مسلمة مفادها أنه يعيش في عالم، ثابت تحكمه قوانين مطلقة، وحقائق أبدية ولكن وبعد أن أثبت العلم أن بعض المفاهيم المعروفة عن العالم هي ليست ثابتة بشكل مطلق، وإنما تتصف بالتغير النسبي، وأن بعض المفاهيم الجديدة قد تتعارض مع ما قبلها، تغير موقف العلماء، وأصبحوا ينظرون إلى مكتشفاتهم على أنها نظريات قابلة للتغير والتبدل وليست حقائق ثابتة وقوانين مطلقة.

ويقصد بالنظرية في القيادة التربوية بأنها مجموعة من الفروض نشأت عن طريق التجريب والفحص والملاحظة ، التي توصل إلى مبادئ تفسر طبيعة القيادة وتنبأ بها وتستبصر بما يتعلق بالجديد حولها، وبالتالي يمكن استخدامها.

كما يشار للنظرية على أنها دليل للعمل القيادي ، ولشرح وتفسير المواقف الإدارية، ولتوليد المعرفة القيادية ولجمع الحقائق حولها . ومن جانب آخر، يمكن تعريف النظرية القيادية من وجهة نظر أخرى بأنها إطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث. في الوقت ذاته نجد أن تلك الممارسة العملية تعطي تغذية راجعة للنظرية في القيادة وتمدها بالملاحظات والمعلومات.

وبغض النظر عن الطريقة التي ينظر فيها للنظرية، فإنه يمكن أن تفيد فيما يلي:

إنها تساعد على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم ومتسق.

إنها تشكل موجهاً للبحوث.

إنها تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال.

إنها تساعد على تفسير ظواهر السلوك المنظمي التي ما كان يمكن تفسيرها من دون نظرية.

إن أهمية النظرية لرجل الإدارة والقيادة التربوية تتجلى في ما يلي:

1. تعمل النظرية الإدارية على مساعدة رجل الإدارة والقيادة من خلال إعطائه التوجيه الذي ينسجم والظروف البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.
2. تساعد النظرية الإدارية رجل الإدارة والقيادة في الكشف عن الأسباب الكامنة وراء المشكلات التي تنجم عن العمل الإداري وإيجاد الوسائل والسبل الكفيلة بمعالجتها دون الاعتماد على الآراء والاجتهادات الشخصية.
3. تساعد النظرية الإدارية رجل الإدارة والقيادة على ثبات سلوكه الإداري والقيادي، ومنع تذبذبه، مما يوفر للإدارة معيارا موضوعيا لقياس سلوكها، وبما يمنعها من العمل وفقا للضغوط التي قد تتعرض لها أحيانا.
4. تشير أهمية النظرية إلى أن النظرية المناسبة تساعد المدير والقائد على الاستمرار في النمو، وذلك من خلال تزويده بأفضل الطرق لتنظيم خبراته. فالنظرية تجعل رجل الإدارة والقيادة يقبل النتائج غير المتوقعة لأعماله، وتجنبه التفسيرات غير الملائمة للأعمال الناجحة، وتنبهه إلى الظروف والمواقف التي قد تتطلب تغييرا في أنماط سلوكه الإداري.

لقد ظهرت نظريات متعددة في مجال القيادة بشكل عام ونميل في هذا السفر الى تقسيمها إلى أربع مدارس وهي:

النظريات التقليدية، والنظريات السلوكية، والنظريات الموقفية، والنظريات الحديثة في القيادة.

وفي ما يلي توضيح لهذه النظريات من منظور تربوي:

أولا : النظريات التقليدية The Classical Theories

تشتمل النظريات التقليدية على نظريتين رئيسيتين وهما: نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، وفيما يلي توضيح لهاتين النظريتين:

نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

تكمن أهمية هذه النظرية في انها اول محاولة علمية لتفسير ظاهرة القيادة. وتعود اصول هذه النظرية إلى عصور الإغريق والرومان وربما كان فرنسيس جالتون Galton الذي يعد قائد المدرسة العقلية التي فسرت المجتمع الإنساني من ناحية نفسية، من أكثر الباحثين والفلاسفة الذين اهتموا بدراسة القيادة وتفسيرها من منظور نظرية الرجل العظيم.

تعود جذور هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن السبب في الرضاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والدساتير وحدها ، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة.

وتعد نظرية الرجل العظيم أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علمًا له أصوله وقواعده ، أم فنا مرتبطاً بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما ، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية ، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة ، وقد أطلق عليها البعض الأب الشرعي للقيادة ؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية .

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. كما أن أصحاب هذه النظرية الرجال العظام في المجتمع ما يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

- تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة.
- وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يساعد جماعته ويؤثر فيهم.
- بناء على ما سبق إن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساسا على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، فهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية جعلتهم قادرين على القيادة الفعالة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.

تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ وهي:

- ❖ مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها.
- ❖ مبدأ أن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره .



- إن هذه النظرية تركز على عدد من الافتراضات أن الرجال العظام يمتلكون حرية الإرادة، يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية، كما يتميزون بقدرة السيطرة بما ينسجم مع رؤيتهم.
- بعد تعدد القراءات حول مبادئ الرجل العظيم إن هذه النظرية انطلقت من حقيقة وراثية وهي الصفات الفطرية وأن القائد يُولى ولا يُصنع، لذا فليس لها أساس علمي صحيح يبرهن صحتها

نقد نظرية الرجل العظيم

كانت نظرية الرجل العظيم سائدة لسنوات عديدة ومسيطرة على المجتمعات على الرغم من أنها لم تقابل بمميزات، كما أن الميزة الوحيدة لهذه النظرية كانت في اعادتها للتفكير في بناء نظريات قيادية تتسم بالعملية ، ويتسم فيها القائد بخصائص شخصية تمكنه من القيام بأعباء إدارية.

كما أن سيادة هذه النظرة لسنوات يعود لسبب أنها كانت النظرية الوحيدة وما أن ظهرت نظرية السمات حتى سقطت نظرية الرجل العظيم.

انتقادات نظرية الرجل العظيم

واجهت نظرية الرجل العظيم هجوما من جهات مختلفة، وعليه تم تصنيف هذه الإنتقادات من عدة جوانب:

العنصرية: تمادى العلماء في استغلال هذه النظرية التبرير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعيه وبعد أن قام بعض الرجال العظماء بتصرفات جرت جماعتهم إلى الهلاك، إلى جانب أنها كانت نظرية تقوم على عبادة الذات وانتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة، وكل هذا أدى إلى ظهور حزب من المعارضين لها.

➤ **تجاهل قيمة التدريب:** إن هذه النظرية أهملت جانبا مهما ، وهو جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب ، إضافة إلى أن توافر هذه الصفات الموروثة ليس كافيا للقيادة الفعالة.

➤ **تجاهل العوامل البيئية:** لا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها ، فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم فإن هذه النظرية قد اصطدمت بحالات قللت من صدقها ، كوجود الرجال الذين نجحوا في تحقيق قيادة ناجحة لجماعتهم وعجزوا عن تحقيق ذلك مع جماعات أخرى غير جماعتهم وفي ضوء اهتمام هذه النظرية بالصفات الوراثية فقط.

➤ **كما إن نظرية الرجل العظيم كانت نظرية متسلطة :** لأنها لم تترك الفرصة والحرية لأي فرد بأن يمارس القيادة حتى وإن أثبت قدرته وجديته في ذلك، كما أن مبادئها عنصرية لاقتصرها على ما يتماشى لرجال دون الإناث، ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر كالظروف الموقف ونوع أفراد الجماعة.

لم تقنع نظرية الرجل العظيم كثيرا من المفكرين والباحثين في تفسير ظاهرة القادة. فبدأوا في البحث عن مدخل مقنع جديد، وركزوا في دراساتهم على السمات Traits والخصائص Characteristics ، التي تميز القادة الناجحين والمتميزين. وقد ساعدهم وسهل مهمتهم البحثية في ميدان القيادة، ذلك التطور السريع في مجال الاختبارات النفسية التي انتشرت خلال عقدي الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين. فقد أجري خلال تلك الفترة ما يزيد على مائة بحث ودراسة أظهرت نتائجها سمات كثيرة، وخصائص متنوعة للقائد من ضمنها:

- **المقدرات العقلية والإبداعية**، مثل: الذكاء العام، والطلاقة اللغوية Fluency، والأصالة Originality والمرونة Flexibility، والحساسية للمشكلات Sensitivity for Problems.
- **الخصائص الجسمية**، مثل: الطول والمظهر ومستوى النشاط.
- **الخصائص الشخصية**، مثل الهيمنة أو السيطرة، والمبادأة وتقدير الذات.

لقد حاول الباحثون الأوائل إيجاد مجموعة من الخصائص الشخصية أو السمات المحددة التي يمكن من خلالها تمييز القادة الناجحين من غير الناجحين. وبدأوا بإجراء بحث شامل لتحديد الخصائص المتعلقة بالسيرة الذاتية والخصائص الشخصية العاطفية والفسولوجية والعقلية، وخصائص أخرى للقادة المتميزين.

وهكذا جاءت هذه النظرية نظرية السمات، مستندة الى افتراض يقوم على أن بعض الأشخاص قادة طبيعيون، وأن مثل هؤلاء الأشخاص منحوا سمات معينة مكنتهم من أن يكونوا قادة ناجحين في أي موقف يواجهونه. وترى هذه النظرية أن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة، في حين يفتقر المرؤوس إلى هذه السمات، ولذلك يتعذر عليه القيام بدور القائد. وعليه، فإن نظرية السمات تقوم على افتراض يرى بأن القادة يولدون قادة ، ولا يمكن للشخص الذي لا يمتلك صفات القيادة أن يصبح قائداً .



نظرية السمات The Traits Theory

وتم تحديد نظام تصنيفي للقيادة من قبل الباحثين، يقوم على ست فئات وهي:



1. الخصائص الجسمية Physical Characteristics
2. الخصائص العقلية / الذكاء Mental Characteristics
3. الخصائص الشخصية Personality
4. الخصائص الاجتماعية Social Characteristics
5. الخلفية الاقتصادية الاجتماعية Socio/Economic Background
6. الخصائص المرتبطة بالمهمة Task-related Characteristics

لم تتوصل الدراسات المبكرة في القيادة، والتي استهدفت تقصي الخصائص الجسمية للقادة، مثل العمر والمظهر والطول والوزن الى نتائج منسجمة او متطابقة،

بل على العكس من ذلك، فقد جاءت نتائجها متناقضة. فقد نظر الناس إلى المشرف على عمل في مصنع للفولاذ، أو اداري في البحرية، على أنه كبير طويل القامة، ضخم الجسم، يمتلك صوتاً جهورياً، ولديه طاقة تفوق كثيراً طاقة مرؤوسيه.

وعلى الرغم من ارتباط هذه العوامل بالقيادة المؤثرة، إلا أنه من المحتمل أن يكون للعوامل الموقفية الأخرى تأثير في اختيار القائد، وفي فاعليته. فمثلاً، تضع المؤسسات العسكرية المختلفة، والكثير من الدوائر القانونية والتنفيذية قيوداً محددة على طول أعضائها ووزنهم. وعلى الرغم من أن هذه القيود أو الشروط قد تساعد في تأشير من هو القائد إلا أنه ليس هناك ضمان لتحقيق القيادة المؤثرة عند توافر هذه الشروط. وعلى هذا الأساس،

فإن الافتراض الذي يقول: إن الخصائص الجسدية تؤدي إلى قيادة مؤثرة، هو افتراض ضعيف جداً.



أشارت كثير من الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين الذكاء والموقع القيادي إلى أن القادة يتصفون بأحكامهم المتميزة، واتخاذهم القرارات، والمعرفة، وطلاقة الكلام. وعلى الرغم من وجود بعض الاتساق في هذا المجال، إلا أن العلاقة ما زالت ضعيفة، ويظهر أن هناك عوامل أخرى ينبغي أخذها بعين الاعتبار.



أشارت نتائج الدراسات التي تناولت عوامل الشخصية، الى أن القادة المؤثرين يتميزون بصفات شخصية محددة، مثل: النشاط، والثقة بالنفس والتكامل الشخصي. وعلى الرغم من أن هذه النتائج لم تكن متشابهة او منسجمة كلياً عبر جميع المجموعات التي تمت دراستها، إلا أنها تفيد بأن سمات الشخصية ينبغي أخذها في الحسبان في أي نظرية للقيادة.



أما الدراسات التي استهدفت استقصاء الخصائص الاقتصادية الاجتماعية للقادة، والتي ركزت على عوامل معينة مثل: **التعليم أو الثقافة والاستقرار، والموقع الاجتماعي**، فقد توصلت إلى الاستنتاجات التالية:

- ✓ إن الموقع الاقتصادي / الاجتماعي العالي يفيد في الحصول على موقع قيادي
 - ✓ إن هناك تقبلاً لفكرة انتقال الأفراد من ذوي الأوضاع الاقتصادية الاجتماعية الدنيا إلى مواقع ذات مستوى عالٍ.
 - ✓ إن هناك ميلاً لدى القادة لتطوير أنفسهم، ولأن يكونوا أكثر ثقافة وأحسن تعليماً.
- وكما هو الحال بالنسبة للخصائص الجسمية، فإن المواقع القيادية القائمة على أساس عوامل الخلفية الاجتماعية قد تكون ظواهر موقفية للمجتمع المتطور، فضلاً عن عدم وجود روابط متناسقة بين فاعلية القائد وعوامل الخلفية الاجتماعية.



أشارت نتائج الدراسات التي بحثت في موضوع الخصائص الاجتماعية الى أن القادة هم أولئك الأفراد الذين يشاركون بشكل نشط في الفعاليات المختلفة ويتفاعلون بشكل جيد مع مجموعة كبيرة من الناس فضلا عن تعاونهم مع الآخرين. لقد أشار كثير من الباحثين الى أن هذه المهارات التي تدعى مهارات الأشخاص تكون موضع تقدير الجماعة التي ترغب في تحقق التفاعل مع التجانس، والثقة، والتماسك بين أعضائها.



على العكس من الدراسات والابحاث التي تناولت العوامل الخمسة السابقة، فإن الدراسات التي تناولت موضوع الخصائص المرتبطة بالمهمة، قد توصلت الى نتائج متسقة ومتطابقة. إذ أشارت نتائج تلك الدراسات الى أن القائد يتصف بالحاجة العالية إلى الإنجاز **High Need for Achievement** والمسؤولية، والمبادأة والتوجه العالي نحو إنجاز المهمة. وبصورة عامة توضح هذه النتائج أن القائد يمكن وصفه بذلك الشخص الذي يُظهر دافعية عالية وحافزاً عالياً وحاجة لإنجاز المهمة.

أنواع التأثير في القيادة التربوية

مواطن القوة ومواطن الضعف في نظرية السمات

مواطن القوة

مما سبق، يبدو ان هناك عنصري قوة لنظرية السمات، وهما:

1. ان هذه النظرية هي جهد علمي آخر، ومحاولة جادة لتفسير ظاهرة القيادة.
2. أن نتائج الأبحاث في موضوع السمات تبدو مفيدة في تحديد بعض الخصائص البارزة والمهمة للقائد.

مواطن الضعف لنظرية السمات

وبالرغم من هاتين الايجابيتين، الا ان هناك ثلاث مواطن ضعف تلازم نظرية السمات، وهي:

- ❖ لم تزودنا أبحاث ودراسات نظرية السمات عدا عن عدد محدود جداً منها، بفهم واضح، أو تنبؤ دقيق عن فاعلية القيادة. ذلك أن قائمة السمات المهمة للقيادة قائمة طويلة ولا نهاية لها تنمو وتتطور مع الزمن. ولم تظهر حتى اللحظة قائمة محددة بالسمات يمكن أن تميز القادة الناجحين عن غيرهم. وعلى الرغم من أن بعض العوامل تبدو مهمة كالشخصية، مثلاً، إلا أنها غيض من فيض من العوامل التي تسهم في تحديد القيادة المؤثرة.
- ❖ إن السمات تحدد أو تشخص من هو القائد إلا أنها لا تحدد الأنماط السلوكية التي يمارسها القائد في محاولته للتأثير في أعمال المرؤوسين. وعليه فإن التركيز على السمات الشخصية فقط لا يُظهر ما يقوم به الفرد فعلاً في الموقف القيادي. فضلاً عما تقدم فقد تجاهلت نظرية السمات المرؤوسين وتأثيرهم في القيادة والعملية القيادية إن التأثير هو العلاقة التي تتم بين شخصين أو أكثر. وعلى هذا الأساس، فالتركيز على طرف واحد لعلاقة التأثير لا يقدم لنا تصوراً متكاملًا وفهماً واضحاً عن عملية القيادة.

مواطن الضعف لنظرية السمات

وبالرغم من هاتين الايجابيتين، الا ان هناك ثلاث مواطن ضعف تلازم نظرية السمات، وهي:

❖ لقد تجاهلت نظرية السمات كلياً تأثير البيئة الخارجية والعوامل الموقفية على فعالية القيادة. إذ من المعلوم ان فاعلية القيادة تعتمد على البيئة أو الموقف المحيط بالقيادة. فقد يكون نمط قيادي معين مؤثراً مع مجموعة من المعلمين الذين يعملون في إحدى مدارس الأرياف، وقد لا يكون هذا النمط مؤثراً بشكل كلي مع مجموعة من المعلمين في إحدى مدارس العاصمة. لذلك ينبغي فحص واختبار التفاعلات التي تحدث بين العديد من العوامل الموقفية قبل القيام بأية تنبؤات عن تأثير القيادة أو فاعليتها.

إن المراجعة الدقيقة والشاملة للأبحاث والدراسات التي استهدفت تفسير ظاهرة القيادة في ضوء سمات القادة تكشف لنا عن افتقارها إلى النتائج المتسقة والمتجانسة.

وفي ضوء ذلك، فإن فاعلية القائد لا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق وثابت من خلال سمات القائد. ولقد شكلت هذه القناعة لدى باحثي القيادة ودارسيها نقطة تحول رئيسة للبحث عن تفسير مقنع للقيادة، فجاءت مدرسة النظريات السلوكية.





لقد ركز العلماء السلوكيون اهتمامهم على السلوك الواقعي للقائد. وحاولوا التوصل لإجابات أسئلة مهمة من مثل:

ماذا يفعل القائد؟ وكيف يتصرف؟

لاعتقاد هؤلاء العلماء بأن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً خاصاً القيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة تؤدي إلى إنتاجية ومعنوية عاليتين. ولذلك فقد ركزت النظريات السلوكية على فاعلية القائد، وليس على ظهور شخص كقائد كما صورته نظرية السمات.

لقد تركز اهتمام الباحثين السلوكيين على عاملين أساسيين، وهما:

❖ التوجه نحو العمل أو إنجاز المهمة **Task-Oriented** أن القائد يعني يؤكد على إنجاز العمل من خلال تحديد العمل وتنظيمه، واتخاذ القرارات، وتقويم الأداء.

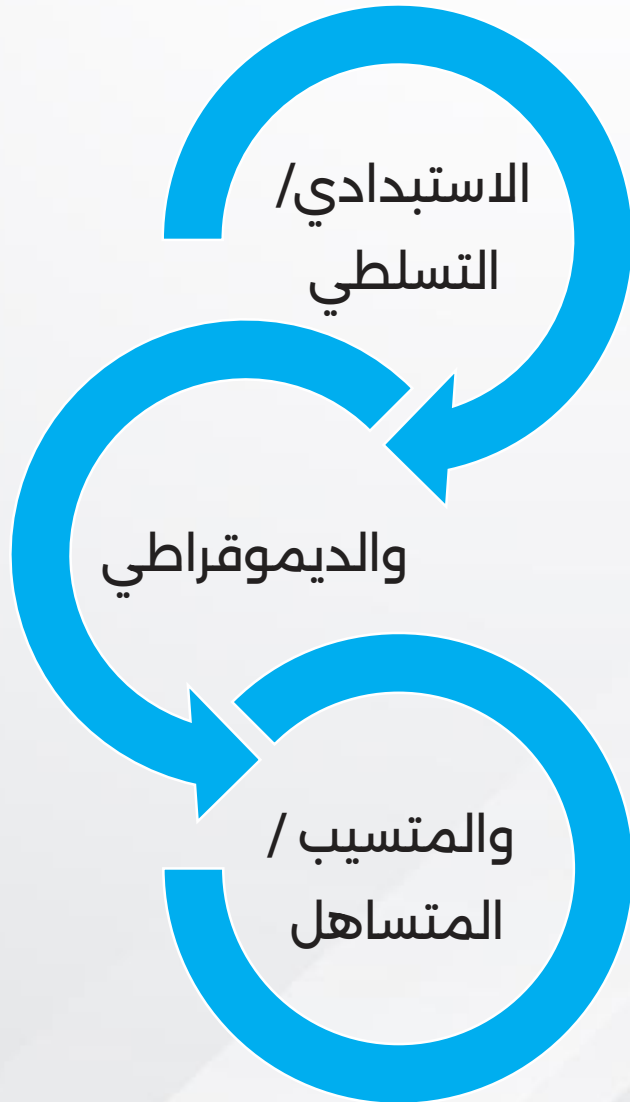
❖ التوجه نحو العاملين أو العلاقات الإنسانية **Employee-Oriented**، ويعني الانفتاح والعلاقة الودية، أو الحميمة، التي يظهرها القائد للمرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم.

لقد ظهر ست اتجاهات رئيسة متقاربة في هذا المجال صنفت جميعها تحت مظلة النظريات السلوكية، ثلاث منها لثلاث جامعات أمريكية، وهي:



وفي ما يلي توضيح لمساهمات وأفكار هذه الاتجاهات الست بالتفصيل:

1. دراسات جامعة أيوا Iowa



تتجلى أهمية دراسات جامعة أيوا في أنها تعد نقطة التحول الرئيسة في تفسير ظاهرة القيادة بعيدا عن الوراثة أو السمات وإنما من خلال ما يقوم به القائد، ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة. وربما كانت الدراسة التي قام بها ثلاثة من الباحثين في جامعة أيوا

وهم كيرت لوين Kurt Lewin والف وايت Ralph White ورونالد ليبيت Ronald Lippitt باكورة دراسات النظريات السلوكية،

إذ طبقوا دراستهم على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة، وقسموهم إلى مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع أحد ثلاثة أنماط قيادية محددة، وهي:

الاستبدادي/التسلطي، والديموقراطي، والمتسيب/المتساهل

- ❖ **النمط الاستبدادي / التسلطي Authoritarian:** وفي هذا النمط يحتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية، وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.
- ❖ **النمط الديمقراطي Democratic:** وكان عكس النمط الأول، إذ تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة، وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.
- ❖ **النمط المتسيب / المتساهل Laissez-faire:** وفيه ترك القائد للجماعة عملية تسيير الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل، وما إلى ذلك، ولم يقم بأي جهد في توجيههم، أو متابعة أعمالهم، ولم يقدم لأي منهم مدحا أو نقدا.

مواطن القوة ومواطن الضعف في دراسات جامعة أيوا

يتمثل موطن القوة الرئيس للأفكار التي أتت بها دراسات جامعة أيوا في أنها بداية الدراسات السلوكية ونقطة التحول المركزية في تفسير ظاهرة القيادة بعيدا عن نظريتي الرجل العظيم والسماة، وإنما من خلال ما يقوم به القائد (أي سلوكه القيادي).

وعلى الرغم من أهمية هذه الأفكار إلا أن باحثين آخرين قد أبدوا بعض التحفظات عليها، ومنها:

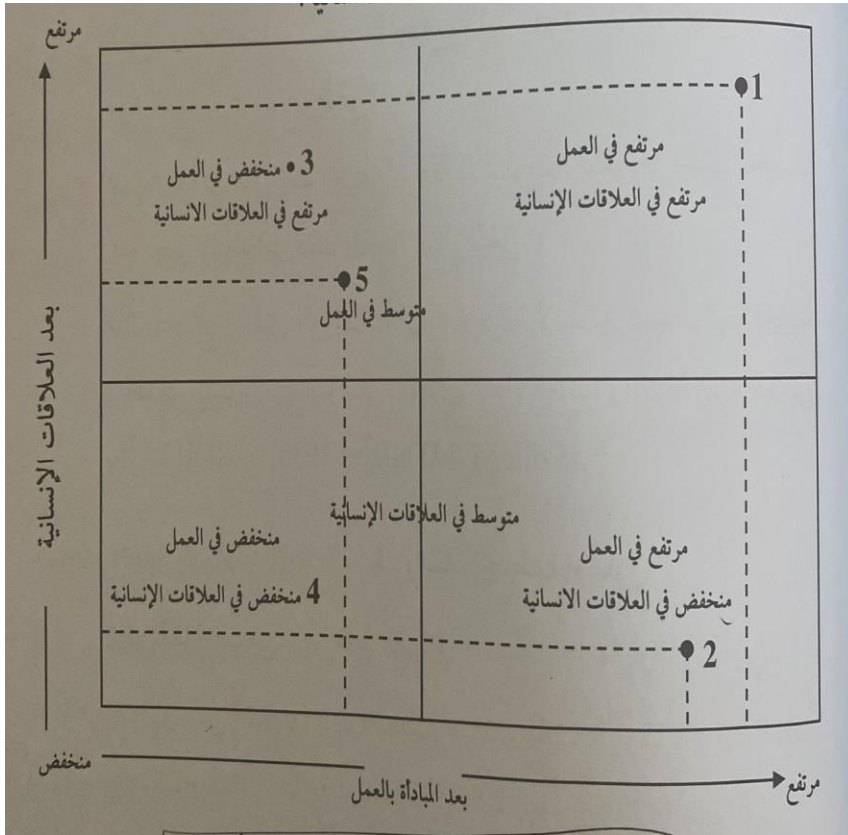
1. إن مجتمع الدراسة قد استهدف أطفالا غير ناضجين، ولا يمكن عددهم ممثلين للأفراد الناضجين العاملين في المنظمات.
2. إن منهجية الدراسة لم تكن محكمة ومضبوطة، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم، ولم يتم عزل أثرها.
3. ويزعم منتقدو هذه الدراسة أن إعادة التجربة في مجتمع غير المجتمع الأمريكي ربما لن يقود إلى الحصول على نتائج مشابهة.

2. دراسات جامعة أوهايو Ohio

لقد شكلت نتائج دراسات جامعة أيواً مثيراً للباحثين في جامعة ولاية أوهايو Ohio State Leadership Studios اذ قاموا في نهاية أربعينيات القرن العشرين بدراسة أثر الأسلوب القيادي على إنجاز العاملين ورضاهم الوظيفي وتوصلوا الى تحديد بعدين مستقلين للقيادة هما:

❖ **بعد المبادأة بالعمل Initiating Structure** ، ويتضمن قيام القائد بتنظيم المهمة والعمل المطلوب إنجازه وتحديدتهما، وتقويم إنجاز العمل، وتأسيس شبكات للاتصال.

❖ **بعد الاعتبارية أو العلاقات الإنسانية Consideration**، ويتضمن قيام القائد بالاهتمام بالعاملين، وإظهار الثقة والاحترام والصداقة والدعم لهم.



وقد قام باحثو جامعة أوهايو بقياس هذين البعدين باستخدام الاستبيانات اذ تم تطوير استبيانين منفصلين:

➤ الأول لقياس الأسلوب القيادي كما يدركه القائد نفسه، ويسمى

أستبيان رأي القائد. **Leader Opinion Questionnaire**

➤ والثاني لقياس الأسلوب القيادي كما يدركه المرؤوسون، ويسمى

أستبيان وصف سلوك القائد **Leader Behavior Description**

Questionnaire (LBDQ) الذي طوره هالبن Halpin من الجامعة

نفسها.

نماذج من الأساليب القيادية وفقاً لدراسات جامعة أوهايو

وبعد تطبيق الاستبيانين على مجموعات كبيرة من القادة والتابعين أشارت النتائج الى وجود خمسة نماذج من الأساليب القيادية، وهي على النحو التالي:

النموذج الأول: وفيه يظهر القائد (المدير) اهتماماً مرتفعاً في كلا البعدين بعد المباداة في العمل (العمل)، وبعد العلاقات الانسانية.

النموذج الثاني: وفيه يظهر القائد (المدير) اهتماماً مرتفعاً في بعد العمل واهتماماً منخفضاً في بعد العلاقات الانسانية.

النموذج الثالث: وفيه يظهر القائد (المدير) اهتماماً منخفضاً في بعد العمل واهتماماً مرتفعاً في بعد العلاقات الانسانية.

النموذج الرابع: وفيه يظهر القائد (المدير) اهتماماً منخفضاً في كلا البعدين بعد العمل، وبعد العلاقات الانسانية.

النموذج الخامس: وفيه يظهر القائد (المدير) اهتماماً متوسطاً في كلا البعدين بعد العمل وبعد العلاقات الانسانية.

مواطن القوة ومواطن الضعف في دراسات جامعة أوهايو

يمكن القول أن من أبرز **نقاط القوة** في دراسات جامعة أوهايو ما يلي:

1. انها أول من أشار الى وجود بعدين مستقلين للقيادة، وهما بعد المبادأة بالعمل، وبعد الاعتبارية أو العلاقات الانسانية.
2. انها اول من طور ادوات لقياس الاسلوب القيادي كما يدركه القائد نفسه (LOQ)، والاسلوب القيادي كما يدركه المرؤوسون (LBDQ).
3. كما أن دراسات جامعة أوهايو قد أسهمت في إرساء قاعدة متينة للمعرفة عن القيادة والسلوك القيادي، وشكلت مع نتائج دراسات الباحثين في شقيقتها جامعة أيوا أساساً قام عليه المدخل المعاصر للقيادة.

مواطن القوة ومواطن الضعف في دراسات جامعة أوهايو

وهناك موطني **ضعف** في دراسات جامعة أوهايو، وهما:

1. لم تؤخذ العوامل الموقفية وتأثيراتها في السلوك القيادي المؤثرة بعين الاعتبار.
 2. لم ترتبط قياسات بعدي العمل والعلاقات الإنسانية للقائد ومروسيه ارتباطاً عالياً. فقد نظر القائد إلى أسلوبه القيادي من زاوية معينة، في حين نظر المرؤوسون إليه من زاوية أخرى.
- وقد نتج عن هذا الطرح طرح آخر يتمثل في كيفية قياس الأسلوب القيادي كما يدركه القائد أو كما يدركه المرؤوسون.

3. دراسات جامعة ميتشيغان Michigan

في الوقت الذي كان فيه الباحثون من جامعة أوهايو منشغلين بالكشف عن اساليب السلوك القيادي التي يمكن ان تؤدي الى زيادة في انجاز الجماعة وارتفاع في رضاهم الوظيفي، كان الباحثون السلوكيون في جامعة ميتشيغان الامريكية أيضا منهمكين في دراساتهم حول الموضوع نفسه. وربما من قبيل الصدفة أنهم قد طوروا أستبيانيين لتحديد وقياس السلوك القيادي، يشبهان استبيان جامعة أوهايو، وهما:

1. أسلوب القيادة المتمركز حول العمل Job-Centered Leadership Style الذي يشدد على الإشراف الصارم على العمل، واللجوء الى القوة القانونية، وقوة الإكراه، والتقييد الدقيق بجداول الاجتماعات، وتقويم الإنجاز. وكما هو واضح فإن هذا الأسلوب القيادي يشبه بعد العمل في دراسات جامعة أوهايو.

2. أسلوب القيادة المتمركز حول العاملين Employee-Centered Leadership Style الذي يشدد على الاهتمام بالعاملين، وتفقد شؤونهم، والعمل على إشباع حاجاتهم ومتابعة تقدمهم الوظيفي ونموهم الشخصي، وإشراكهم في عملية صنع القرارات الادارية ولعل هذا الأسلوب القيادي يشبه بعد العلاقات الإنسانية في دراسات جامعة أوهايو.

مواطن القوة والضعف في دراسات جامعة ميتشيغان

يمكن القول ان هناك موطني **قوة** لدراسات جامعة ميتشيغان، وهما:

1. تطوير أدوات لقياس السلوك القيادي بصورة تحاكي ما توصلت اليه دراسات جامعة أوهايو.
2. التأكيد على أن سلوك القائد المتمركز حول العامل هو الأكثر ملاءمة وتأثيراً.

مواطن القوة والضعف في دراسات جامعة ميتشيغان

وكدراسات شقيقتيها الأمريكيتين السابقتين؛ جامعة أيوا وجامعة أوهايو، فإن دراسات جامعة ميتشيغان لم تسلم هي الأخرى من **النقد**، والكشف عن أوجه الضعف الذي رأى ناقدها انه يتمثل في جانبين، وهما:

1. تجاهلها لتأثيرات الموقف على فاعلية القيادة. إذ ان هناك دليلاً يؤكد أن أسلوب القائد أو سلوكه يتغير من موقف لآخر. فمثلاً قد يُظهر القائد أسلوباً متمركزاً حول العامل تحت الظروف الاعتيادية، أو عندما يسير عمل الجماعة أو نشاطها بشكل منسجم. وعلى أية حال، فعندما تكون هناك ضغوط لإنهاء العمل في مواعيده المحددة، فإن القائد قد يبدل سلوكه ليكون أكثر تمركزاً حول العمل.
2. تجاهلها للعوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة، وطبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين، أو خصائص المهمة، التي لم تؤخذ بعين الاعتبار. ذلك أن قائد جماعة غير متماسكة قد يتصرف بشكل مختلف تماماً عن قائد جماعة متماسكة، حتى لو كانا يعملان من أجل إنجاز مهمات متشابهة.

4. نظرية رنسس ليكرت Rensis Likert

(أنماط القيادة الاربعة)

لم يكتف الباحثون السلوكيون بما آلت اليه نتائج دراسات الجامعات الجامعة الامريكية الثلاث أيوا وأوهايو وميتشيغان، بل استمرت دراساتهم وتجاربهم المكثفة حول اساليب (أنماط) القيادة في الكثير من المنظمات. وفي هذا السياق فقد قدم رنسس ليكرت Rensis Libert عام 1961 في كتابه أنماط جديدة في الإدارة New Patterns of Management نظاماً إدارياً جديداً، أوضح فيه أنه لا يوجد نمط إداري (قيادي) واحد ، وإنما مجموعة من الأنماط الإدارية (القيادية) المختلفة، التي يمكن أن تصور على شكل سلسلة متصلة من أربع حلقات تبدأ من نظام (1) وتنتهي في نظام (4) مروراً بنظامي (2) و(3). وقد اسمى ليكرت نظريته هذه بنظام System 1 - System 4

4. نظرية رنسس ليكرت Rensis Likert

(أنماط القيادة الاربعة)

نظام 1: النمط الاستبدادي / التسلطي Exploitative Authoritative

نظام 2: النمط الاستبدادي الكريم/المتسامح Benevolent Authoritative

نظام 3: النمط الاستشاري الديمقراطي Consultative Democratic

نظام 4: النمط التشاركي الديمقراطي Participative Democratic

4. نظرية رنسس ليكرت Rensis Likert

(أنماط القيادة الاربعة)

نظام 1: النمط الاستبدادي / التسلطي Exploitative Authoritative وفي هذا النمط فإن المدير يصنف على أنه او توقيراطي، ومستبد، وتسلسلي، ومستغل. فهو لا يثق بالمرؤوسين مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده. والاتصالات تنازلية، أي تنبع من رأس قمة المؤسسة (أو المدير) إلى أسفل فقط، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط من الاتصالات والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف. أما المكافآت فنادرًا ما تمنح أي في مناسبات قليلة.

4. نظرية رنسس ليكرت Rensis Likert

(أنماط القيادة الاربعة)

نظام 2: النمط الاستبدادي الكريم/المتسامح Benevolent Authoritative وفي هذا النمط فإن المدير يثق قليلاً بالمرؤوسين، ومعظم القرارات تصنع في القمة، وقليل منها في القاعدة والخوف والتهديد ما زال يستخدمان كدافع للعمل، ولكن بصورة أقل من نظام (1). أما الاتصال، فكثيره تنازلي من القمة إلى القاعدة، ولكن جزءاً قليلاً منه يكون تصاعدياً من القاعدة إلى القمة، ويكون ذلك حينما يبحث المدير عن أفكار من مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار.

4. نظرية رنسس ليكرت Rensis Likert

(أنماط القيادة الاربعة)

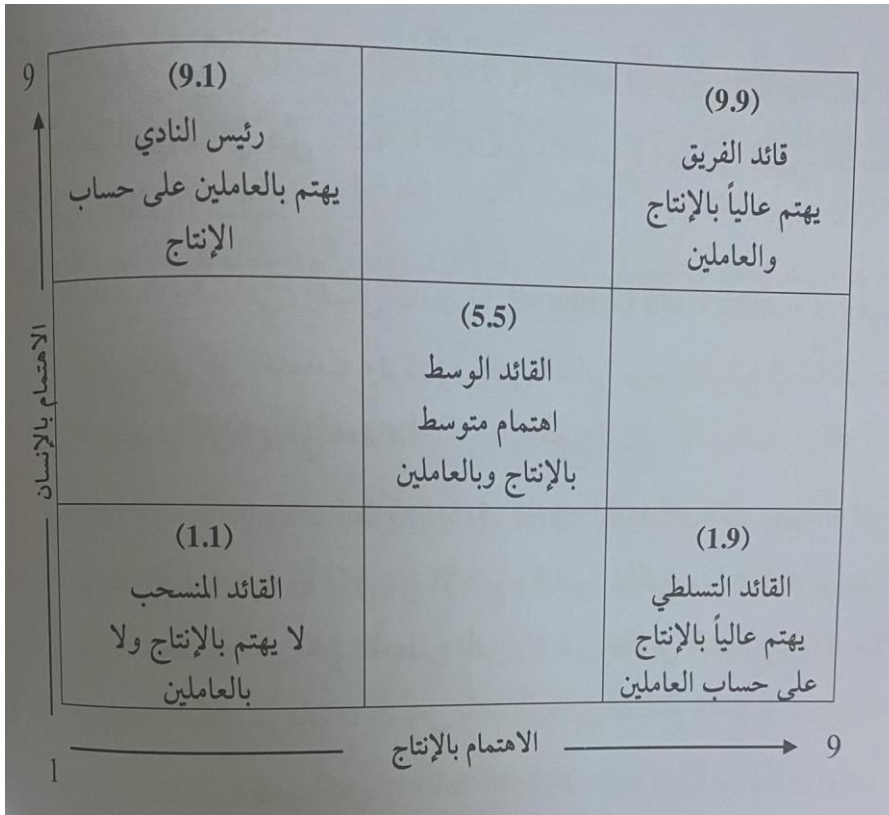
نظام 3: النمط الاستشاري الديمقراطي Consultative Democratic وفي هذا النمط فإن المدير يثق بمرؤوسيه بدرجة كبيرة ولكنها ليست كاملة. وفيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات فإن السياسة العامة أو الأهداف العريضة الكبرى تصنع في القمة، أما الأهداف التفصيلية أو الفرعية فإنها تصنع في القاعدة. أما الاتصالات فإنها تسير بشكل تصاعدي أكثر منها بشكل تنازلي. ويحاول المدير ان يستخدم أفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة، كما أنه يستخدم غالباً الحوافز الإيجابية ونادرا الحوافز السلبية (العقاب).

4. نظرية رنسس ليكرت Rensis Likert

(أنماط القيادة الاربعة)

نظام 4: النمط التشاركي الديمقراطي Participative Democratic وفي هذا النمط، فإن المدير يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور. وفي ما يتعلق بصنع القرارات، فإن المدير يشجع اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية، ودائماً يحصل على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، أي أن الاتصالات تسير عمودية وأفقية وباللاتجاهات كافة، لا بل إن المدير يعتمد على الاتصالات في توحيد المجموعة. كما أن المدير يوظف الحوافز الإيجابية، وبخاصة المعنوية منها بشكل كبير، كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تتأتى من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي (تحقيق الذات).

5. نظرية بليك وموتون الشبكة الادارية Managerial Grid



طور روبرت بليك وجان موتون (Blake & Mouton 1994) نظرية الشبكة الإدارية، بعد أن درسا السلوك القيادي في ضوء نتائج الدراسات السابقة. وتعتمد هذه النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة اللذين تم تطويرهما في الدراسات السابقة وهما:

1. الاهتمام بالإنتاج Concern for Production والذي يركز فيه القائد اهتمامه الكبير على الإنتاج، في حين يهتم قليلا بالناس (المرووسين).
2. الاهتمام بالناس Concern for People ، وفيه يهتم القائد قليلا بالإنتاج، في حين يركز اهتمامه الأكثر على الناس (المرووسين)، ويتصرف بطريقة تجعله محببا ومرغوبا فيه من قبل مروؤوسيه.

5. نظرية بليك وموتون الشبكة الادارية Managerial Grid

واعتمادا على هذين البعدين، فقد حددا خمسة أنماط قيادية، يكون نمط القيادة لأحد المديرين إما عاليا في البعدين معا، أم منخفضا فيهما، أم عاليا في أحدهما ومنخفضا في الآخر، وذلك على النحو التالي:

القائد المنسحب، النسبي (1-1) Impoverished Leader وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها، ولا يهتم سواء بالإنتاج أو بالإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية

القائد التسلطي المهتم بالإنتاج (1-9) Task/Authoritarian Leader وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل، ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.

القائد الاجتماعي / رئيس نادي (9-1) Country Club Leader وهو الذي يعطي كل اهتمامه وتركيزه على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل.

القائد الوسط منتصف الطريق (5-5) Mid Road Leader وهو الذي اهتماماً . متوسطاً لكل من الإنتاج والناس. ولكن هذا القائد يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين. وإذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحي بأحد البعدين لصالح الآخر.

القائد المثالي قائد الفريق (9-9) Team Leader وهو الذي يهتم بالبعدين معاً: الإنتاج والناس. إذ إنه يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين، والتفاعل والترابط بين الأفراد، مما يؤدي إلى الثقة والاحترام.

وتشترك هذه الأنماط القيادية جميعها في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيما يتعلق بالعاملين (الإنتاج والإنسان)، ومن ناحية أخرى تؤكد هذه النظرية على أهمية التدريب والتطوير وتستخدم الشبكة على نطاق واسع المعرفة بأسلوب القيادة لدى الأفراد ثم وضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول إلى النوع المثالي.

6. نظرية تاننباوم وشميدت المشاركة أو الخط المستمر Theory of Tannenbaum

قام روبرت تاننباوم ووارين ميت بدراسة أنماط وأساليب القيادة المختلفة التي تمخضت عنها الدراسات السابقة ومن ثم قاما بتصنيف أنماط السلوك القيادي بالاعتماد على عاملين

1. مدى استخدام السلطة من قبل القائد المدير.

2. مدى الحرية المسموحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات.

واعتماداً على ذلك، فقد طوراً نظرية المشاركة، والتي اشتهرت بنظرية الخط المستمر في القيادة ويعتقد الباحثان أن لدى القائد بدائل كثيرة (7 على الأقل) من السلوك القيادي تتدرج على خط ممتد حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه.

- النمط الأول:** وفيه لا يعطي الرئيس لمرؤوسيه أي فرصة للمشاركة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات، فالقائد يقرر المشكلة ويحدد الإجراءات البديلة ويختار إحداها ويطلب من الجماعة تنفيذه.
- النمط الثاني:** وفيه يحاول الرئيس إقناع المرؤوسين بقبول القرار.
- النمط الثالث:** وفيه يقوم القائد بإعطاء المرؤوسين الفرصة لتعرف حيثيات القرار، فبدلاً من توضيح ، قبولهم للقرار، يدعوهم لتوجيه الأسئلة سبب ويأخذ بعض الوقت في تفاصيل تفكيره ونواياه.
- النمط الرابع:** وفيه يعطي القائد للمرؤوسين لأول مرة الفرصة للتأثير في القرار ولكنه يحتفظ لنفسه بالمسؤولية عن تحديد المشكلة وتطوير حل مبدئي لها.

النمط الخامس: وفيه يقوم القائد بتعرف آراء المرؤوسين قبل أن يتخذ القرار، سواء الأولي أو النهائي، فهو يحترم معرفتهم ويتعرف إلى مقدرتهم على اقتراح الحلول، وبعد تقييم الأفكار المختلفة يختار الحل الذي يعده مناسباً.

النمط السادس: وفيه يضع القائد إطاراً عاماً، ويفوض المرؤوسين اتخاذ القرار.

النمط السابع: وفيه يسمح القائد للمرؤوسين بحرية العمل ضمن حدود تعليمات المنظمة وقواعدها وضمن ما يسمح به الرئيس الأعلى.

اشتملت النظريات القيادية السلوكية، الأكثر شيوعاً في الأدب التربوي على ست نظريات رئيسة وهي دراسات جامعات أيوا، وأوهايو، وميتشيغان، وانظم الاربعة (ليكرت)، والشبكة الادارية بليك وموتون)، والمشاركة والخط المستمر (تانبوم وشميدت). لقد قدمت هذه الدراسات والنظريات مساهمات مهمة في مجال أنماط السلوك القيادي.

تقييم النظريات السلوكية في القيادة

ان استعراض نتائج هذه الدراسات تقودنا الى استنتاج ما يلي

1. يعد النمط القيادي أحد أهم المتغيرات المؤثرة في العمل.
2. تتفق الدراسات السلوكية على نمط قيادي بعينه، كنمط وحيد في التأثير على المرؤوسين. ذلك ان نتائج هذه الدراسات كانت متضاربة احيانا.
3. أشارت هذه الدراسات الى ان النمط القيادي التسلطي يقود، في الاغلب، الى مستويات انتاجية عالية.
4. أشارت هذه الدراسات الى ان النمط القيادي الديموقراطي يقود، في الاغلب الى رضا وظيفي عال لدى المرؤوسين، ويزيد من روحهم المعنوية، ودافعيتهم للعمل.

تقييم النظريات السلوكية في القيادة

ورغم هذه المساهمات القيمة للنظريات السلوكية في فهم وتفسير السلوك القيادي، إلا أنها لم تسلم من **نقد باحثين آخرين**، أشاروا إلى ما يلي:

1. تفترض هذه الدراسات ضمناً أن هنالك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء والرضا)، وتحاول اختبار صحة أو صحة عدم الفرضية. ولكن هذه الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي.
2. أهملت هذه الدراسات المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره، ورأت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
3. قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين. فهناك افتراض ضمني بأن هنالك نمطاً أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية. وإن هنالك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات الفاعلية. ويعني إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة.
4. كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة. ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كماً ونوعاً.
5. أخفقت هذه الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء والرضا).



Thank You