

الفصل السادس

أنماط القيادة



لما كانت القيادة تقوم في جوهرها على التأثير، الذي يمارسه القائد في رؤوسيه على نحو ما بينا في تعريف القيادة، وأنها (هي الفن الذي نستطيع من خلاله التأثير في الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقه نحصل معها على ثقة واحترام وطاعة وتعاون الرؤوسين) ولكن هذا الفن له طريقة وأساليبه وأنماطه في الممارسة وإن اختلاف وسائل التأثير، التي يستخدمها القائد لتوجيه رؤوسيه، تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها. فما المقصود بالنمط والأسلوب؟

١- النمط: هو (الطريقة) - يقال الزم هذا النمط أي هذا الطريق والنمط أيضا (هو الضرب من الضروب والنوع من الأنواع) يقال ليس هذا النمط (أي من ذلك النوع أو الضرب). والنمط أيضاً هو المذهب والفن والطريق، إن النمط (pattern) يعبر عن سلوك متكرر، فهو سلوك مميز للشخص^(١).

٢- أما الأسلوب: فهو أيضاً الطريق والوجهة والمذهب، والأسلوب بالضم (الفن) يقال (أخذ فلان في أساليب من القول) أي أفانين منه. إن الأسلوب (technique) فيوحي معناه السمعي بأنه يتغير من وقت لآخر. وإن كان كثير من الكتاب يستخدم النمط بمعنى أسلوب^(٢).

تفترض دراسات أنماط القيادة، أن فاعلية القائد في تحقيق أهداف الأداء، ورضا أفراد الجماعة، يتوقف على نمط القيادة، الذي يتبعه القائد، أو نمط السلوك، الذي يمارسه

(١) انظر لسان العرب لابن منظور - باب النون - ج ٥٠ - ص ٤٥٤٩ - طبعة - دار المعارف - مصر القاهرة.

(٢) انظر لسان العرب لابن منظور (المرجع السابق) باب السين، سلب - ج ٢٤ - ص ٢٠٨٥.

في علاقته بالجماعة. ووفق هذه الدراسات، فإن العامل المحدد لفاعلية القيادة، يتكون من مجموعة من الأنشطة والتصرفات، التي يبيدها القائد، والتي تشكل في مجموعها أسلوباً عاماً، أو طريقة، أو نمطاً لقيادته". عندما نتحدث عن أنماط القيادة فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين. ولقد بحث الكثير من المفكرين الغربيين في هذا الموضوع، وأشار أكثرهم إلى نمط محدد لكل إنسان، واخترعوا القياسات التي تحدد هذا النمط من ذلك، ومن بين هذه الأنماط (الروتيني - المنمي - الأتوقراطي - الموفق - المجامل الانسحابي - الاجتماعي - المتكامل - الموجه - المساند - المفوض - الرئيس - المسيطر - المؤثر - المستقر - المحافظ - المتأرجح والرسومي - والمشارك - والمشغل)^(١).

على الرغم من تعدد التقسيمات لأنماط القيادة وأساليبها، وبعد استعراض نظريات القيادة المختلفة والتي وضحت منها عناصر فعالية القيادة ونجاحها التي تعتمد على سلوك القائد ومدى استطاعته على الربط بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة (المؤسسة) في تحقيق الأهداف المرسومة.



(١) صناعة القائد د. محمد طارق السويدان ص ١١٦ - انظر كتاب القيادة في القرن الحادي والعشرين. للمزيد انظر موقع مقاتل من الصحراء www.moqatel.com.

البحث الأول - أنماط القيادة

إن فاعلية القائد تتأثر بعدد من المتغيرات تؤدي بدورها إلى تعدد أنماط القيادة، وطبقاً للموقف والظروف السائدة قد يكون أحد هذه الأنماط شديد الفاعلية. وفي ظروف أخرى يكون النمط نفسه منخفض الفاعلية. وسنعرض في الأسطر التالية إلى العوامل المؤثرة في نمط القيادة والمعايير المستخدمة في تصنيف أنماط القيادة^(١).

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في نمط القيادة:

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل (١ - خصائص القائد. ٢ - خصائص المرؤوسين. ٣ - خصائص النسق التنظيمي. ٤ - البيئة المحيطة. ٥ - خصائص المهمة)^(٢).

١ - خصائص القائد: وتتضمن العناصر التالية:

السمات الشخصية (الجاذبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين) - القيم والمعتقدات - الأفكار والخبرات - طموحات القائد - دافعيته للإنجاز).

٢ - خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية:

المستوى العلمي - طبيعة القادة السابقين - قيمهم ومعتقداتهم - استعدادهم لتحمل المسؤولية - سلوكهم مع القائد.

٣ - خصائص النسق التنظيمي: وتتضمن العناصر التالية:

الثقافة التنظيمية - حجم المنظمة وجماعة العمل - هدف المنظمة - الهيكل التنظيمي - الاتصالات الإدارية.

٤ - خصائص المهمة:

المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع - المهمة مؤقتة أم دائمة - تطلب أداء جماعي أم فردي - مدى وضوح المهمة.

(١) ملاحظة: عندما نتحدث عن أنماط القيادة فالمقصود هنا الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

(٢) www. Caoa. gov. eg

وبناء على ما تقدم ولسهولة دراسة أنماط القيادة يمكن تصنيفها وفق المعايير والاعتبارات التالية^(١):

المطلب الثاني: أنماط القيادة وفق معايير (الدوافع - السلطة - السلوك): أولاً. من^(٢) وجهة نظر الدوافع:

تقسم القيادات إلى: قيادات إيجابية، وقيادات سلبية:

- (١) فالقائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل، وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية، واقتناعهم بالهدف، وكسب تعاونهم.
 - (٢) والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل، باستعمال العنف والشدة، واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.
- فالقائد الإيجابي - إذن - يحقق أهداف التنظيم، وفي الوقت ذاته يحقق الرضاء للعاملين، بينما القائد السلبي، قد يفشل أو ينجح، في تحقيق الأهداف، ولكنه ينجح دائماً في نشر الاستياء، والقلق بين معاونيه.

ثانياً: من وجهة نظر مصدر السلطة:

تقسم القيادات إلى "قيادات رسمية"، و"قيادات غير رسمية"^(٣):

(١) أحمد عبد الله خريسات، أساليب ونظريات القيادة، مجله الأقصى، العدد ٧٧٦، ١٩٨٧، ص ٤٠-٤٢.

- للمزيد أيضاً: زهاء الدين عبيدات، مصدر سابق، ص ٤٤، ٤٥.

- نواف كنعان، مصدر سابق، ص ١٠٣-٢١٢.

- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مصدر سابق، ص ٢٠١-٢٠٣.

- أيضاً: صامويل هيز، وليم توماسن مصدر سابق، ص ٤٦-٥١.

- انظر مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - ص ٧-١١. وانظر موقع مقاتل من الصحراء www.moqatel.com. ارجع إلى البحث السابق (نظريات القيادة).

(٢) أساسيات في القيادة والإدارة - د. هايل عبد المولى طشطوش - مرجع سابق - ص ٥٠. انظر

نواف كنعان - مرجع سابق ص ١٠٢.

(٣) أساسيات في القيادة والإدارة - د. هايل عبد المولى طشطوش - مرجع سابق - ص ٥٠. انظر

نواف كنعان - مرجع سابق ص ١٠٢.

(١) فالقيادة الرسمية: هي القيادة التي تستمد سلطاتها من التنظيم الرسمي، حيث تكون سلطة القائد نابعة من مركزه الرسمي.

(٢) أما القيادة غير الرسمية: فيقصد بها ذلك النوع من القيادة، الذي يظهر أصلاً بواسطة الأشخاص، الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي، حيث تكون سلطة القائد فيها نابعة من سمات أو خصائص شخصية، أو فنية معينة، تجعل من آرائه واقتراحاته قوة إلزامية لدى تابعيه، وتكون سلطته غير رسمية، لأن قوة شخصية القائد، هنا، لا تدعمها السلطة الرسمية

ثالثاً: ومن وجهة نظر مركزية السلطة: يمكن تقسيم القيادات إلى^(١):

- (١) قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات.
- (٢) وقيادات لامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات، مع الحفاظ بالرقابة على الموضوعات، المهمة والضرورية^(٢).

رابعاً: باعتبار السلوك القيادي:

يمكن القول بوجود عاملين أساسيين يتحكمان في عملية تصنيف أنماط القيادة وخاصة في المؤسسات وهما:

١ - العامل الأول: العمل أو الإنتاجية ومدى اهتمام القيادات بذلك. ويشمل هذا العامل نمطان متضادان في الجوهر هما القيادة الإيجابية والقيادة السلبية.

٢ - العامل الثاني: ويعنى بالعاملين ومصالحهم وطريقة معاملتهم. ويشمل هذا العامل ضربين مختلفين من أنماط القيادة الإدارية وهما (النمط الديمقراطي والنمط الأتوقراطي)^(٣).

كما أن العلاقات الإنسانية في الإدارة ترى أن هناك ثلاثة أنواع من أنماط القيادة (قائد أتوقراطي - قائد ديمقراطي - قائد حر أو (ترسلي).

(١) وانظر موقع مقاتل من الصحراء www.moqatel.com.

(٢) وانظر موقع مقاتل من الصحراء www.moqatel.com.

(٣) أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية - رسالة ماجستير - ناصر محمد إبراهيم مجممي -

المملكة العربية السعودية - جامعة الملك سعود الفيصل ١٤٢٤ ٢٥ ٢٠٠٢م

المطلب الثالث: أنماط القيادة وفق نظريات الإهتمام بالعمل والعاملين:

وبناءً على العاملين السابقين يمكن تقسيم أنماط القيادة وفق النظريات التالية^(١):

أولاً - حسب نظرية الإهتمام بالعمل والعاملين: ٥ أنماط..

مرتكزات السلوك: ١ - الإهتمام بالعمل. ٢ - الإهتمام بالعاملين.

آ - القائد السلبي (المنسحب):

- لا يقوم بمهام القيادة؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل.
- ضعيف الإهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

ب- القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الإهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الإهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج - القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د - القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق - ص ٨ - ارجع إلى نظريات القيادة.

هـ - القائد الجماعي (المتكامل):

• يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.

- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.

• يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتحديد.

• القيادة تتضمن قيام القادة ببحث وتحميس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم. وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدرراً لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف^(١).

• اكرر عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

• **ثانياً: حسب نظرية النظم الإدارية:** يرى ليكرت الذي اهتم بدراسة نماذج السلوك القيادي (دراسة جامعة ميتشجان) وجود أربعة أنماط^(٢).

- ٤ أنماط: مرتكزات السلوك: ١ - الثقة بالعاملين. ٢ - قدرة العاملين.
- أ- القيادة المستغلة (المتسلطة)^(٣): درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً. التركيز على أساليب الترهيب والترغيب. ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - ص ٧-٨ بتصرف.

(٢) الدراسة العربية لقيادة التدريب - الخرطوم - السودان - المنظمة الكشفية العربية - آذار ٢٠٠٧ م. انظر كتاب أساسيات في القيادة والإدارة، د. هايل عبد المولى طشطوش - دار الكندي - إربد - الطبعة الأولى ص ٤٨-٥٣.

(٣) انظر كتاب أساسيات في القيادة والإدارة، د. هايل عبد المولى طشطوش - دار الكندي - إربد - الطبعة الأولى ص ٤٨-٥٣.

- الدراسة العربية لقيادة التدريب - محاضرة أساليب وفن القيادة - المنظمة الكشفية العربية - السودان - الخرطوم ٢٣ آذار ٢٠٠٧.

استخدام الأساليب الرقابية الصارمة - ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحاسمة. فالقائد المستبد - لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء.

● يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل. يصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش.

● ب - القيادة المتسلطة العادلة: درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة. تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة. يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

فالقائد المستبد الطيب:

ينصت بعناية لما يقوله الأتباع. يعطي الانطباع بأنه ديمقراطي. لكنه يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.

● ج - القيادة الاستشارية (الديمقراطية): درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين. درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.

● فالقائد الديمقراطي يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات. يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها. يعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية. يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

● د - القيادة الجماعية (المشاركة): درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم. استخدام نظام الحوافز المبنى على فعالية المشاركة. درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه. مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب. أما القائد الليبرالي: فنقته في قدراته القيادية ضعيفة. لا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه. قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

● الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو

أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية^(١).

ثالثاً- حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط^(٢):

مرتكزات السلوك: ١- الاهتمام بالعمل. ٢- الاهتمام بالعاملين. ٣- درجة الفاعلية. أ - القائد الانسحابي: غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية. غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة. يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين. ب- القائد المحامل: يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار. تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

ج - القائد الإنتاجي (أوتوقراطي)^(٣): يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار. ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية. يعمل الأفراد معه تحت. الضغط فقط. د - القائد الوسطي (الموفق): يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم. الحل الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي): لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد. يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح. تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين. يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

و - القائد التطوري (المنمي): يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

(١) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق - ص ٥٦-٥٧.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - ص ٨-٩. انظر: القيادة فن حكم الرجال - نزار الشاذلي حبر - نشر بواسطة gbr - على الموقع <http://www.kenana-online.com> - انظر المفكرة الدعوية - المبحث الأول - مهارات القيادة - www.dawah.memo.com

(٣) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج مرجع سابق ص ١٢٩.

● فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل. ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز - القائد الأوتوقراطي العادل: يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك. تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

ح - القائد الإداري (المتكامل): يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد. يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. يحقق أهداف عالية. يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس. تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين^(١).

رابعاً - حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية. ٤ أنماط. مرتكزات السلوك ١ - درجة التوجيه. ٢ - درجة الدعم والمساندة^(٢).

أ- القائد الموجه D: إخباري. Domina nt درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة. يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة. يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب- القائد المساند S: مشارك. يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم. يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال. يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

ج - القائد المفوض D: مفوض. يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات. يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.

● يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

(١) انظر كتاب أساسيات في القيادة والإدارة، د. هایل عبد المولى طشطوش - دار الكندي - إربد -

الطبعة الأولى ص ٥١ - مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - ص ٩ - ١٠.

(٢) للمزيد ارجع إلى نظرية التوجيه والدعم - بحث نظريات القيادة - انظر كتاب صناعة القائد -

د. طارق السويدان أ - فيصل باشرحبييل - ص ١٢١.

د - القائد الرئيس C: استشاري. يوجه ويساعد في الوقت نفسه. يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.

● يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.



البحث الثاني - أساليب القيادة^(١)

اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط ألقياده وأساليبها ولكنها في الغالب توصلت إلى عدد من الأنماط اعتماداً على الأسلوب الذي تمارس من خلاله القيادة، ولكن يجب الانتباه إلى أنه يمكن أن يمارس القائد أكثر من نوع في ذات الوقت، ولكنه يميل إلى نمط يكون هو السمة الغالبة على طريقته في التعاطي مع هذا الفن يصنف على أساسه وهذه الأنماط هي كما يلي^(٢):

المطلب الأول: أسلوب القيادة الأوتوقراطية^(٣) (الدكتاتورية، التسلبية):

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، فهذه القيادة مبنية على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية. وترتكز القيادة الدكتاتورية على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس

(١) الأسلوب Technique، والنمط Pattern، إن النمط يعبر عن سلوك متكرر، فهو سلوك مميز لشخص، أما المعنى السمعي لكلمة "أسلوب"، فيوحي بأنه يتغير من وقت لآخر. وإن كان كثير من الكتاب يستخدم النمط بمعنى أسلوب.

(٢) أحمد عبد الله خريسات، أساليب ونظريات القيادة، مجله الأقصى، العدد ٧٧٦، ١٩٨٧، ص ٤٠-٤٢.

- للمزيد أيضاً: زهاء الدين عبيدات، مصدر سابق، ص ٤٤، ٤٥.

- نواف كنعان، مصدر سابق، ص ١٠٣-٢١٢.

- إبراهيم عبد العزيز شبحا، مصدر سابق، ص ٢٠١-٢٠٣.

- أيضاً: صامويل هيز، وليم توماسن مصدر سابق، ص ٤٦-٥١.

(٣) إن الأصل اليوناني لكلمة "أوتوقراطي" Autocratic هو الكلمة اليونانية Autokrates، ومعناها حكم الفرد الواحد. وتعني كلمة "أوتوقراطية" Autocracy أصلاً، خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة.

أو التردد في التنفيذ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية^(١)، كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال^(٢). على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين^(٣).

وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لان فيها استبداداً بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة. ويرى كثير من الباحثين بان هذا النمط لم يعد يتلائم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة، وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يصدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمع وللأسلوب القيادي السلطوي مساوئ كثيرة منها:

- أ- كره الناس (المرؤوسين) لأسلوبه (حيث تظهر حالات عدائية في مكان العمل) وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف وبالتالي فإن الاندفاع للعمل سيقل.
- ب- يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات (وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد).
- ج- تنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط^(٤).

ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية:

- أ. الأتوقراطي المتشدد (المستبد): وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.

(١) توفيق، جميل أحمد، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦ ص ٣٤٧.

(٢) الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٣٨٢.

(٣) النجار، محمد عدنان، "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠ ص ٢٠٣.

(٤) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق ص ١٢٩.

ب. الأتوقراطي الإيجابي (الخير): وهو الذي يحاول أن يستخدم أسلوب المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

ج. الأتوقراطي المراوغ (الناور): هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء من صناعه القرار ولكنة في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريد هو لا غيرة^(١).

المطلب الثاني: أسلوب القيادة الديمقراطية^(٢):

ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها^(٣). وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شئون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه و يترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. ويسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية^(٤) ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى:

أ - إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين).

(١) أساسيات في القيادة والإدارة. د. هايل طشطوش - مرجع سابق ص ٥٠.

(٢) أصل كلمة الديمقراطية Democracy، مؤلفه من كلمتين يونانيتين (ديموس) أي الشعب، و(كراتوس) أي السلطة. ومؤداها أن الشعب يتولى حكم نفسه بنفسه، وأنه مصدر السلطات.

(٣) النجار، محمد عدنان، "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠ ص ٢٠٣.

(٤) عساف، محمود، "أصول الإدارة"، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٤١٧.

- ب- تشجع على المشاركة من خلال تقاسم المعلومات.
- ج- انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران.
- د - مساهمة العاملين في مراحل تطوير القرار.
- هـ - احترام حقوق الإنسان وكرامته.
- و - إتاحة الفرصة الكاملة للمهارات وتمكين العاملين.
- ح - سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).
- ط - تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين.
- ي - اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا^(١).
- ز - يشجع هذا الأسلوب على المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام وتطوير الأفراد.
- وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية:
- القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها.
- لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.
- يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال.
- إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.
- يؤمن المساعدون (المرؤوسون) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.
- ويعتقد Keith Davis^(٢) أن القيادة المشاركة تكون أكثر ما تكون فعالة في الأحوال التالية:

(١) الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٣٨٢.

(٢) Keith Davis "Human Relations at work". New York، Mc Graw- Hill Book Company ، ١٩٦٩.

عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسون.
عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها.
عندما يجوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة.
عندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين.
عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة):

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية -رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة- بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتميرة لهم. كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة^(١) ومع ذلك فلعل أكبر العيوب، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوباً بالضرورة. فأحياناً، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداءً والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعاً في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركتهم^(٢).

المطلب الثالث: أسلوب القيادة المسيبة (غير الموجهة) أو الحرة^(٣):

(١) عساف، محمود، "أصول الإدارة"، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٤١٧.

(٢) ديسلر، جاري "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ١٩٩١ ص ٥٥١.

(٣) هناك تسميات كثيرة أطلقت على أسلوب القيادة الحرة، أهمها: (أ) تسميتها بالقيادة الفوضوية لكونها ترك الفرد في ظلها يفعل ما يشاء، على أساس سياسة رفع الأيدي، حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة، لتتولى توجيه العاملين، فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل، ويؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم. (ب) ويسميتها البعض "القيادة المنطلقة" على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة، تكون متحررة من سلطة القائد.. (ج) وهناك تسميات أخرى لهذا الأسلوب القيادي، مثل: القيادة غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل. أن المذهب الحر هو -أصلاً- مذهب اقتصادي. وتقوم فكرة الحرية عند كتاب هذا المذهب، على =

وتعني القيادة الحرة، أن يترك القائد للمرؤوسين حرية تصريف الأمور. أو بمعنى أوضح، يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال، وفقاً للأسلوب الذي يروونه أفضل، من وجهة نظرهم.

وهو أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد، وكل واحد يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين.

القائد ضمن القيادة المسيبة يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء. ويتقلص دور القائد المتسبب في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم. ومن الواضح أن القيادة المسيبة تحمل دور القائد، كما تحمل القيادة السلطوية دور الجماعة.

وبدون شك فإن القيادة المسيبة تخسر كثيراً من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين. فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبلة والضياع.

وقد يكون من نتائج القيادة المسيبة ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار.

وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شئونهم تشجيعاً لهم على الإبداع والابتكار، ولهذا

=أساس أن الأفراد أحرار في العمل، تبعاً لما تمليه عليهم مصالحهم الذاتية، كما أن لهم حرية مزاوله المهنة التي يختارونها، والانتقال حيث يشاءون، واجتناء الثروة والتصرف في ممتلكاتهم كما يرون، وليس للدولة أن تعرقل نشاطهم أو تساعدهم. وقد جرت عدة شعارات للتعبير عن المذهب الحر، مثل: دعه يعمل Laissez- Faire، ودعوا السوق وشأنه، ودعه يمر Laissez- Passer.

موقع مقاتل من الصحراء - خالد بن سلطان آل سعود - المبحث الثالث

فإن هذا الأسلوب يصلح لبيئات علمية على درجة عالية من التخصص كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات وما شابهها من المنظمات.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة، التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الآتي:

أ. اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه، لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات، التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

ب. إعطاء الحرية للمؤوسين، لتحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، والوسائل لتحقيقها.

ج. تفويض السلطة لمؤوسيه، على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم، بطريقة عامة وغير محددة.

د. يرى القائد أن دوره هو تسهيل أعمال المؤوسين، وذلك بإمدادهم بالمعلومات، والعمل كمركز ارتباط مع المحيط الخارجي للمنظمة.

هـ. إتباع القائد سياسة الباب المفتوح، في اتصال المؤوسين به، ولا يعني هذا استعداده للاستماع إلى مشاكلهم وتفهمها وعلاجها، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركاً لمؤوسيه حرية التصرف حيالها، على ضوء تجربتهم في العمل.

الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة:

تدور الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة في مجملها حول ضعف إشراف القائد وتوجيهه، مما يترتب عليه نتائج سيئة، تنعكس على العمل. وقد أثبت التطبيق العملي لهذا الأسلوب، أن عدم ضبط نشاطات العاملين في ظله، وإطلاق العنان لهم في أداء العمل، وفي إصدار القرارات، يؤدي إلى الفوضى، وإلى إصدار قرارات خاطئة، في أغلب الأحيان.

٦. وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت، أيضاً، أن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي. وأنه يترتب عليه نتائج مرضية، إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط، التي تساعد على نجاحه، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أ. عندما يجعل القائد الدافع لمروؤوسيه على أداء العمل، منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل، من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة، ببذل أقصى جهدهم لإثبات حُسن ثقة قائدهم بهم.

ب. عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة، على مستوى عالٍ من الثقافة. ذلك أن تفويض القائد سلطاته، على نطاق واسع، وإصداره التعليمات العامة، يحتاج إلى كفاءات عالية، تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة، وفهم القصد من التعليمات.

ج. عندما يُحسن القائد، ويُحسن مروؤوسه استخدام التفويض، فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد، أن يُحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مروؤوسيه.

د. عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه. فمثل هذا الأسلوب القيادي، يمكن أن يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط، كالمؤسسات العلمية، ومراكز البحث العلمي؛ حيث يكون العاملون غالباً من العلماء، الذين يُفترض أن تُترك لهم حرية البحث، وإجراء التجارب.

ويتفق معظم كتاب الإدارة، على أن أسلوب القيادة الحرة، يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة - الأوتوقراطي^(١) والديموقراطي - في أنه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين في ظلّه، من خلال التأثير في سلوكهم. ولكن مع الاختلاف بين هذا الأسلوب والأسلوبين الآخرين، في درجة هذا التأثير ووسائله. كما يتفقون على أن كل أسلوب، من الأساليب القيادية الثلاثة، يركز اهتمامه على عنصر معين؛ ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها على العمل، وتركز القيادة الديمقراطية اهتماماً أكبر على المرؤوسين، فإن القيادة الحرة، تركز اهتمامها على الفرد في أداء العمل Individual centered free – rein.

إلا أن هناك من يرى أن هذا النوع، نموذج مفرط للقيادة الديمقراطية. فالقائد أو المدير هنا، يحيل أي مشكلة أو موضوع، أو مشروع إلى مروؤوسيه لدراسته، ويدع لهم اتخاذ القرارات اللازمة المناسبة للموقف. وفي هذا النمط يفقد المدير كل مقومات القيادة الفعّالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات. وإذا كان القائد، الذي يتبع أسلوب

(١) موقع مقاتل من الصحراء - خالد بن سلطان بن عبد العزيز آل سعود - المبحث الثالث

القيادة الحرة، يقوم بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به، إلا أن نوع النشاط الذي يمارسه، وطريقة أدائه -لا حجمه- هي التي تميز نشاطاته عن النشاطات، التي يمارسها القائدان الأوتوقراطي والديمقراطي^(١).

جدول يبين الأساليب المستخدمة مع نتائجها في أنماط القيادة المختلفة^(٢).

الأوتوقراطي	الديمقراطي	أنتسيبي (الفوضوي)
١. احتكار جميع السلطات بيده.	١. المرؤوسين يشاركون في اتخاذ القرارات.	١. اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد - أحياناً -.
٢. حرمان المرؤوسين من المشاركة في صنع القرارات.	٢. تفويض بعض الصلاحيات بطريقة منضبطة، مع تنمية صفة الاستقلالية بالمرؤوسين.	٢. يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية.
٣. التلويح باستخدام العقوبة وكثرة التهديد.	٣. يتحلى القائد بالمرونة والتكيف. ومشاركة مرؤوسيه والتفاعل معهم.	٣. غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.
٤. يميل أحياناً إلى المدح والإطراء من أجل الوصول إلى غاية معينة.	٤. يعتمد على الإقناع وليس على الإكراه.	٤. ضعف أداء المنظمة والعاملين.
٥. انعدام الثقة بينه وبين مرؤوسيه.	٥. الرغبة والإقبال على العمل والروح المعنوية العالية.	٥. تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.
٦. استمرار الدوام والعمل يعتمد على رؤية المرؤوسين ومرآبتهم له.	٦. المحبة والولاء للمنظمة وللقيادة.	٦. عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس.
٧. ينفرد عقد المنظمة عند سفرة أو خروجه خارج المنظمة.	٧. استخدام أسلوب التحفيز المستمر بالمكافأة والمدح والثناء مما يزيد الإنتاج ومحبة العمل.	٧. غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعملة.
٨. تدني الإنتاج.	٨. الثقة والاحترام المتبادل بين طرفي العملية الإدارية.	٨. يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.
٩. انعدام العلاقات الإنسانية بين المدير (القائد) والمرؤوسين	٩. تتحقق الأهداف بسهولة ويسر	٩. الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.

(١) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية أساسيات في القيادة والإدارة - د. هايل عبد المولى

طشطوش - مرجع سابق - ص ٥٣ ٥٤ . www.hrdiscussion.com