
الفصل الثالث

أنواع القيادة

مقدمة :

- أولاً : تصنيفات القيادة : القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة .
- ثانياً : تصنيف القيادة على أساس الإنجاز والعلاقات الإنسانية .
- ثالثاً : تصنيف القيادة على أساس مصادر السلطة .
- رابعاً : تصنيف القيادة على أساس نموذج ليكرت .
- خامساً : تصنيف القيادة على أساس التقليدية .
- سادساً : تصنيف القيادة طبقاً للنماذج ذات البعدين في نمط القيادة .
- سابعاً : تصنيف القيادة طبقاً لنماذج القيادة الموقفية الثلاثية الأبعاد .
- ثامناً : اتجاهات حديثة في تصنيف الأنماط القيادية .
- تاسعاً : تصنيف القيادة طبقاً للسلطة .

الفصل الثالث

أنواع (أنماط القيادة)

مقدمة:

بدأت الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لروح حركة العلاقة الإنسانية وما أسفرت عليه من أهمية المناخ القيادي والدور الذي يلعبه القائد في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم ، والنمط هو النوع أو الشكل ، والنمط القيادي هو شكل الأسلوب الذي يتبعه القائد، ولذا تنوعت الأنماط نتيجة لتعدد الأساليب، تتعدد التصنيفات لأنماط القيادة في مجال القيادة التربوية فهناك وجهات نظر متعددة حول أنماط القيادات وأنواعها، فمن وجهة نظر ممارسة السلطة تقسم القيادات على ديكتاتورية، ديمقراطية ترسلية فمن وجهة نظر الدوافع قيادات إيجابية ، وقيادات سلبية ، ومن وجهة نظر تفويض السلطة قيادات مركزية، وقيادات لا مركزية. ويمكن عرض هذه التصنيفات لأنماط أو أنواع القيادة بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: تصنيفات القيادة: القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة وتنقسم إلى:

وفيما يلي عرض لأنواع القيادة في المؤسسات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية - Autocratic Leadership:

ويطلق على هذا النوع من الأنماط القيادية بالقيادة التسلطية أو الفردية، والآراء الحديثة تطلق عليها القيادة التوجيهية، حيث يلجأ مدير المدرسة إلى ممارسة الأساليب الاستبدادية لأداء وتنفيذ وظيفته، وينفرد في صنع القرارات المتعلقة

بالمدرسة دون إشراك أى شخص آخر، فهو الذى يحدد طبيعة الأنشطة المدرسية دون الالتزام بتطبيق الأساليب التخطيطية، ومن ثم فعلاقته مع المرءوسين تستند إلى أساس شخصى فقط، وعنصر الجزاء الذى يطبقه ثواباً أو عقاباً لا يكون قائماً على أسس موضوعية، ومن ثم يؤدى إلى حدوث عداءات فى المدرسة وانقسامات قد تسبب تعثر المدرسة فى تحقيق أهدافها.

وتتركز الإدارة فى يد القائد باعتبار على قمة الجهاز الإدارى ودون أية مشاركة من قبل المعلمين والفنيين والإداريين والطلاب كما يتميز هذا النمط بالشدة والصرامة وكثرة إصدار التعليمات والأوامر الغامضة وعلى جميع تنفيذها دون مناقشة وعدم إعطاء الحرية فى العمل للمرءوسين والتدخل فى عملهم. إضافة إلى الالتزام بحرفية الإجراءات وعدم الخروج عنها والاكتفاء بإصدار الأوامر الشفهية فى أغلب الأحيان كما يرغب فى العزلة والانغلاق وعدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمؤسسة.

هذا بالإضافة إلى عدم حرصه على الاهتمام بإقامة علاقات إنسانية فعالة بين أعضاء هيئة التدريس إضافة إلى انعدام الثقة والتعاون فيما بينهم وكذا انعدام روح البحث والتفكير والإبداع ومن الصفات العامة التى تميز بها النمط التسلطى فى الإدارة أيضاً رغبته فى أن يعمل الآخرين الأشياء وفقاً لطريقته الخاصة، حيث يأمر مرءوسيه بما ينبغى عليهم أن يفعلوه وكيف يعلمونه ومتى، كما أنه يتكلم أكثر مما يستطيع ولا يهتم كثيراً بمشاعر الآخرين وأرائهم ولا يهتم أن يكون محبوباً كما أنه عدوانى فى مواقف التحدى، ويهتم بالتفتيش على مرءوسيه.

كما توجد عدة افتراضات تقوم عليها القيادة الأوتوقراطية من أهمها:

- طبيعة الإنسان وميله إلى الكسل وقلة العمل والطموح والتهرب من تحمل المسئولية هذه أمور تدفع الفرد لأن يكون مهياً للانقياد والاعتماد على الغير ويخاف العقاب ويعمل خوفاً من الجزاء لا حباً فى العمل

• إن الحوافز السلبية تتمثل في الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية وتعد أساسًا لقيام القيادة الأوتوقراطية بأساليبها

• يحتاج الفرد دائمًا إلى متابعه دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه وهذا الأسلوب يحتاج إلى قيادة مباشر الإشراف المباشر على المرءوسين

• ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرءوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك ، ويفرض على مرءوسيه الأعمال، ويتدخل في أعمالهم ويتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها.

• يشغل القائد نفسه بكل كبيرة وصغيرة في المؤسسة، ومن البديهي أن وقته لا يُتيح له ذلك فيتسبب في تعطيل العمل.

• يسعى أفراد الجماعة للتقرب من القائد أكثر مما يسعون للتقارب مع بعضهم.

• القائد الأوتوقراطي قلما يعترف بأخطائه، بل إنه إذا أخطأ فإنه يُعالج ذلك في صمت بخطة جديدة ويشرع في تنفيذها دون أن يُعلن عن خطأه.

ويقوم هذا الأسلوب أيضًا على الاستبداد بالرأى واستخدام أساليب الفرض وتوجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفاصيل عملهم، وعلى الرغم من أنه يتميز بانعكاس آثار سيئة كبيرة على شخصية الأفراد كما أن تماسك العمل يظل مرهونًا بوجود القائد والقادة الذين ينتمون على مثل هذا الأسلوب لا يستخدمون جميعًا السلطة التي بين أيديهم بالدرجة نفسها والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك فمنهم ما يلي:

أ- الأوتوقراطي (المستلط):

يهتم هذا الأسلوب بتركز السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بكل شيء ليقوم

عليها بمفرده ودون مساعدة من أحد، ويصدر أوامر وتعليماته التى تناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرءوسيه لها، كما لا يفرض سلطات لأحد غيره حتى ولو كان ذلك بإمكانه كما يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكوين كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته، ولا يسمح لمرءوسيه بالتصرف دون موافقة منه إلا بقدر يسير من الحرية، كما يتبع أسلوب المحكم الوثيق - Close Supervision على مرءوسيه لعدم ثقته بهم كما يعتمد فى قيادته على التعليمات والأوامر التى تتصف بالجمود والصرامة والغموض بدلاً من التعاون مع المرءوسين لإنجاز العمل، إضافة على أنه لا يعتبر اهتماماً أو تقدير لظروف مرءوسيه وأحوالهم، ولا يشركه فى مباشرة مهامه أو فى صنع قراراته.

ب- القائد الأوتوقراطى (الخير والصالح) :

يتميز هذا الأسلوب من القادة بثقته فى نفسه وفى طريقة أدائه للعمل، ويخلق مناخاً يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدوانى ضده على أقصى حد ممكن كما يتميز برقته فى تعامله مع مرءوسيه ويرضى عنهم حينما يقومون بأداء واجبهم ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه كما يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم معهم والتعاون معهم هو أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لإنجاز العمل، ويتفق هذا الأسلوب فى اتجاهاته مع القائد المتسلط إلا أنه أقل قسوة فى تعامله مع مرءوسيه، فهو يدرك أن بإمكانه إرغام مرءوسيه عن طريق استخدام سلطته إلا أنه يفضل أولاً استخدام طريق الإقناع كما أنه يؤمن كثيراً بالمشاركة فى الإدارة الصاعدة من أسفل إلى أعلى، وذلك لأنه يحاول أن يوضح لمرءوسيه مزايا القرار الذى اتخذه حتى يخفف عن معارضتهم له، وذلك يشجع هذا الأسلوب مرءوسيه على تقدير التقارير والاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه، كما يحاول هذا الأسلوب أيضاً أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والثناء وأيضاً من خلال العقاب الخفيف وذلك لكى يضمن ولاء المرءوسين له فى تنفيذ قراراته.

ج- القائد الأوتوقراطي (اللبق):

يتميز سلوك هذا القائد بلياقته في التعامل مع مرءوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، ويعتمد أن مشاركة مرءوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هي وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولهذا فإنه يخلق الإحساس لدى مرءوسيه بأنهم يشاركونه فعلاً، وأسلوبه في خلق هذا الإحساس هو المؤتمرات الإخبارية، حيث يخبر مرءوسيه ويزودهم بما توصل إليه من حلول ويحاول الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، كما يحاول منح قدرًا يسيرًا من الحرية في مشاركتهم في تحمل المسؤولية ويصفه عامة فإن هذا القائد هو الذي يجعل المرءوسين يتصرفون وفقًا لرغبته دون أن يعطيهم أى مجال للتأثير في وضع القرار الإداري.

ويعتبر هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثرها قرباً من السلوك الديموقراطي إلا أنه يبقى في النهاية سلوكاً أوتوقراطياً لأن القائد هنا يحتفظ لنفسه بالحق إما في الأخذ بآراء مرءوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها.

مميزات القيادة الأتوقراطية:

يركز القائد الأوتوقراطي بمحاولته نقل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يُشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته

كما يتميز هذا النمط بصنع القائد لمعظم القرارات وإنجاز الأعمال عن طريق إصدار الأوامر والتوجيهات والتدخل في تفاصيل عمل المرءوسين، ويمارس الأوتوقراطيون المركزية في صنع القرارات، ويكون اتصال المرءوسين بالرئيس محدوداً، بحيث يتأكد القائد من أن كل فرد يعرف تماماً ماذا يفعل، والقيادة الأوتوقراطيون لديهم ثقة كبيرة في قدراتهم، ويعتقدون أن طريقتهم في عمل

الأشياء هي الأفضل، ومن خلال الخبرة في مجال أنماط القيادة يلاحظ أن القيادة الأوتوقراطية أكثر فعالية في بعض المواقف من القيادة الديمقراطية، ومن هذه المواقف مثلاً الأزمات، وعندما يكون الموظفون الجدد ذوو قدرات بسيطة ويفتقدون روح المبادرة، وعندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة والقائد خبير في مجال عمله. إلا أن استخدام النمط الأوتوقراطي في غير مكانه يكون مكروهاً من قبل المرءوسين، ويؤدي إلى انخفاض المعنويات والدافعية نحو مزيد من الإنتاج. ويعمل القائد الديمقراطي على:

- تحقيق الفهم المتبادل بينها وبين المرءوسين.
- تلجأ إلى مشاوره المرءوسين وإشراكهم في دراسة المشكلات وفي اتخاذ القرارات بشأنها، وبذلك يستشعر المرءوسين أن القرار قرارهم الأمر الذي يجعلهم أكثر إيماناً بأهداف القرار.
- يفوض القائد جزء من سلطاته إلى المرءوسين.
- يعين المرءوسين على سرعة وحسن التصرف في حل المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل.
- القائد الديمقراطي يكون أكثر شعوراً باحتياجات الذين يعملون معه.
- وينبغي الإشارة إلى أن القائد الديمقراطي ما زال أصلح أنواع القادة في إدارة وتوجيه المنظمات وعلى وجه الخصوص المنظمات الإنتاجية والخدمية وبالرغم من ذلك فإن السير قدماً في طريق القيادة الديمقراطية يتوقف على:
- طبيعة القائد: حيث يغلب على بعض القادة الميل إلى السيطرة برأيهم على آراء الآخرين، بالإضافة إلى أن كثير من القادة يتصفون بالبطء في العمليات الإدارية ولذلك نجد أنهم يؤثرون الإدارة الأوتوقراطية عن الإدارة الديمقراطية.
- قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرار.

كما يتميز القائد الأنوقراطى بمجموعة من المميزات وأهمها:

- تركيز كل السلطات فى يده، ويحتفظها لنفسه ليقوم بها بمفرده ودون مساعدة من أحد.

- يصدر أوامره وتعليماته التى تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرءوسيه لها.

- يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكوين كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته.

- لا يسمح لمرءوسيه بالتصرف دون موافقته الخاصة إلا بقدر يسير من الحرية.

- يتبع أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرءوسيه لعدم ثقته بهم.

- يعتبر نفسه أمراً لمرءوسيه وليس وكيلاً يعمل باسمهم.

- يعتمد فى قيادته على التعليمات والأوامر التى تتصف بالجمود والصرامة والغموض بدلاً من التعاون مع المرءوس لإنجاز العمل.

- لا يعتبر اهتماماً أو تقديرًا لظروف مرءوسيه أو أحوالهم.

- لا يشرك مرءوسيه فى مباشرة مهامه أو فى صنع قراراته.

- إصدار التعليمات والأوامر وليس على المرءوسين إلا السمع والطاعة.

- تركيز جميع السلطات فى يد القائد وعدم تفويض شيئاً منها.

- يغلب عليها طابع التسلط الأمر الذى يخلق فجوة بين القائد والمرءوسين.

عيوب النمط الأنوقراطى:

هذا النمط من القيادة يدعو إلى التواكل بسبب الاعتماد المستمر على القائد. ويبعث على التراخى فى العمل حال غيابه، فضلاً عن الفراغ والفوضى إذا تخلى القائد عن قيادته أو أبعد عنها، كذلك فإن الفرصة تكون ضعيفة أمام معاونين لكى يصبحوا قادة المستقبل لأن القائد المستبد يلغى شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة، وإن نظرة سريعة إلى قواد الدول الذين قادوها بديكتاتورية مُطلقة مثل -

هتلر وموسيليني ونابليون من قبل - لتدلنا على مدى الضرر الذى يعود على الجماعات من هذا النمط القيادى (عساف، ١٩٧٦م، ص ٤٦٩-٤٧٠).

ومن أهم عيوب هذا النمط ما يلى:

- تركيز القائد الأتوقراطى السلطات فى يده وانفراده فى اتخاذ القرارات.
 - عدم تفويض السلطة لمرءوسيه وتزمتة فى الأشراف عليهم.
 - ظهور تجمعات غير رسمية بين المرءوسين داخل التنظيم الرسمى.
 - توليد القلق والاضطراب النفسى الذى ينعكس سلباً على أداء المرءوسين للعمل.
 - يحدث نوع من الفراغ والفوضى بين المرءوسين إذا تخلى القائد عن قيادتهم أو أبعد عنهم.
 - يفقد المرءوسين الفرصة لكى يصبحوا قادة المستقبل، لأن هذا النمط يلغى شخصياتهم، ويفقدهم القدرة على القيادة كالمناقشة غير الشريفة، ومحاولة التقرب إلى القائد ولو كان ذلك على حساب مصالح الزملاء.
 - تضعف روح الإبداع والمبادرة لدى الجماعة، تتسبب فى تعطيل العمل نتيجة لضيق وقت القائد حيث يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة فى المؤسسة.
 - يعطل ملكة العقل عند المرءوسين نتيجة لاتكاهم التام عليه فى كل شىء.
 - يمنع تنمية ملكة الخلق والإبداع والابتكار لصالح العمل.
- كما أن القائد فى هذا النمط يتخذ القرارات ولا يعطى أى نوع من حرية اتخاذ القرار للمرءوسين ويستعمل القوة فى حفظ النظام وهو مركز النشاط والمسئول عن الاتصال مع الأطراف الأخرى ويمتلك كل السلطات وعلى ذلك فهو منعزل عن المجموعة ولا يهتم بمشاعر الآخرين وله الدور الكامل ولا يعطى فرصة لظهور دور لأى مرءوس ويعيق نموهم وتطورهم لانعدام روح التعاون معهم فيكون التأثير على طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فى المؤسسة التربوية والنتيجة النفسية

للأفراد بالالتكالية والاغتراب والعزلة وضعف روح الإبداع والولاء، وأن هذا النمط لا يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة وخاصة في مدارسنا حيث أصبحت المتطلبات الإدارية واسعة ومعقدة وأصبح المعلمون فيها على قدر من الوعي والتخصص.

وقد أثبتت كثير من الدراسات التي أجريت في مجال القيادة أن القائد الديكتاتوري غير صالح لإدارة المنظمات، نتيجة لأنه يثير السلوك العدائي للأفراد على نحو صريح أو ضمني كما أنه يجعل الدافع للعمل والرضا عنه أقل، بالإضافة إلى أن ملكة الابتكار لدى المرءوسين تكاد تنعدم.

٢- الأسلوب الديمقراطي - Democratic:

تقوم فلسفة هذا النوع من القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرءوسيه، فهو يُباشِر مهامه من خلال جماعة التنظيم، فالسياسات تحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم. وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات.

فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة يقوم هذا النمط على التفاعل بين القائد ومرءوسيه بناءً على الاحترام المتبادل والثقة والتعاون البناء والتفويض في تسير العمل وتوزيعه وفي اتخاذ القرارات ، ويلاحظ أن النمط الديمقراطي يناظر نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة ، ويؤمن هذا النمط من القادة بقيمة الفرد وكرامته وبأنه يمثل قيمة في ذاته، له قدراته واستعداداته واتجاهاته وميوله، وأنه لا يستطيع أن يعطى أقصى ما لديه من عمل وجهد إلا إذا توافر له مناخ يتسم بالحوار والنقاش القائم والاقتناع والتعاون المثمر، ومن ثم تقوم القيادة الديمقراطية على الحوار والمشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ

وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى والإيمان بمشاركة مرءوسيه في صنع القرارات كما ينظر القائد في ضوء هذا الأسلوب على أنع عضو في فريق الآخرين بذلك ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم وينظر إليها بالتقدير والاحترام بل ويشجع المعلمين على تقديمها لدراستها والأخذ بها في مواجهة ما يستجد من أمور كما يهتم هذا الأسلوب كثيرًا بالتغذية الراجعة حول سلوكه الإداري بما يتلاءم ورغبات الآخرين ويهتم كثيرًا بتلبية حاجات المعلمين والتلاميذ لكسب رضاهم ورفع روحهم المعنوية.

والمدير الديمقراطي كذلك هو الذى يقترح ولا يفرض ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول، وهو يراعى رغبات الآخرين ومطالبهم مما يشعر العاملين معه بقيمة العمل واحترامه، خاصة وأن هذا الأسلوب يساهم في حل مشكلات المعلمين والعاملين بالمدرسة ويرعى مصالحهم ويتيح الفرصة للاتصالات الدائمة والمباشرة معهم.

وتراوح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالى:

- نموذج القائد الديمقراطي الذى يتيح قدرًا من الحرية للمرءوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التى تواجهه أمام مرءوسيه، ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب.
- نموذج القائد الديمقراطي الذى يضع حدودًا معينة ويطلب من مرءوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يُحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرءوسيه اتخاذ القرار المناسب لحلها.
- نموذج القائد الديمقراطي الذى يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرءوسيه لهذا القرار، ويكون ذلك في الغالب عند ما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرءوسين في اتخاذ القرار.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يُعطى الفرصة للمرءوسين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرءوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار، فهو يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يرون أنه الأنسب وينحصر دوره في الموافقة عليه، وهذا النموذج يُمثل أقصى قدر من حرية التصرف للمرءوسين (النمر وآخرون، ١٤٢٦هـ، ص ٣٢٨-٣٢٩).

ومن مميزات سلوك القائد الديمقراطي بما يلي:

- تشجيع القائد لمرءوسيه على الإبداع والابتكار.
- سهولة وحرية الاتصال فيما بينهم.
- الشعور بالرضا نحو العمل.
- تحفيز الآخرين للعمل بروح الفريق فيساعد في تحقيق الأهداف.
- ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول رئيسها.
- الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
- احترام خصوصية الأفراد ما دام ذلك يؤثر على حرية الآخرين.
- اتباع مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه وللمجموعة.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة.
- اتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق روح الثقة بينهم في أنفسهم وفي زملائهم.
- التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في تصرفاتهم مع زملائه.
- العمل على تنمية نفسه مهنيًا وفنيًا.

كما أن القائد الديمقراطي يفوض بعض سلطاته إلى معاونيه الأكفاء، ويعمل على إشباع حاجات العاملين معه ويتخذ قراراته بعد استشارة العاملين معه، ويفترض أن يرتفع الإنتاج في ظل القائد الديمقراطي بسبب رضا العاملين وحماسهم، ويحترم

القائد الديمقراطي العاملين معه ويعاملهم بالعدالة ويساويهم بنفسه، ويعمل القائد على تنمية العاملين ويسعى أيضًا إلى تنمية نفسه.

ومن مزايا هذا الأسلوب أيضًا رفع معنويات المرءوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوى به (النمر وآخرون، ١٤٢٦هـ، ص ٣٢٨).

وقد حث الإسلام على هذا النوع من التعامل بين القادة والتابعين يستفاد ذلك من قوله تعالى - مثلاً - (لست عليهم بمسيطر) وقوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم)

عيوب النمط الديمقراطي:

تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض السلبيات للقيادة الديمقراطية، منها أنها تأخذ وقتًا طويلًا إضافيًا من القائد نتيجة لإتاحة الفرصة للمشاركة والاتصال بالمرءوسين؛ كما أنه في ظل القيادة الديمقراطية يحتمل ظهور عدم الاتفاق بين القائد ومرءوسيه ويجب أن تتوافر ظروف معينة لنجاح القيادة الديمقراطية منها أن يكون المرءوسون مؤهلين للمشاركة، ولديهم معلومات كافية عن المشكلة والقرار مهم نسبيًا لهم، وهناك درجات للديمقراطية كما هو الحال بالنسبة إلى الأوتوقراطية، بحيث يستطيع القائد تغيير حجم المشاركة حسب الموقف.

ومن أبرز العيوب على نمط القيادة الديمقراطية من أهمها:

- يؤخذ على المشاركة - كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية - أنها تشكل مظهرًا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.

- ما يؤخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية كأسلوب استشارى قائم على استرشاد القائد بأراء مرءوسيه، من أنه غير عملى، فضلًا عن أنه لا يتلاءم مع ما سماه القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرءوسين.

- قد يوجد بعض المرءوسين من لا يمهّل ولا يحب تحمل المسؤولية، وبخاصة فيما

يتعلق بإصدار القرار، حيث يفضل أن تصدر إليه القرارات والأوامر والتعليمات من قائده.

- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية، مثل عدم الانضباط في العمل بين المرءوسين وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

٣- الأسلوب الترسلّي - Laissez-Faire Type:

إن هذا النمط يفوض كل سلطاته للمرءوسين، ويتنازل عن حقه في صنع القرار واتخاذ، ويصبح في حكم المستشار للجماعة وهو لا يسيطر على مرءوسيه ويترك لهم الحرية في التصرف دون تدخل منه، وقد يعتقد بعض القادة أن هذا الأسلوب في استخدام السلطة الممنوحة له يجعل المرءوسين يقدرونه وهذا اعتقاد خاطئ فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة في مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقي الفعال لاتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلة فإنها غالباً ما تنقلب على القائد ويتولد العداء بينهما ويسود القلق والتوتر جو العمل بدرجة كبيرة؛ لعدم مقدرتهم على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب النصح والتوجيه من جانب القائد ، كما أن هذا النمط ينعدم فيه التخطيط والتنظيم للعمل بل والتنسيق بين العاملين في العمل بالإضافة إلى انعدام الرقابة على مجهوداتهم، كما أنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني (مصطفى، ١٤٠٧هـ، ص ٢٨).

ويغالى القائد في هذا الأسلوب في استخدام الديمقراطية حيث يتخلى القائد عن مسؤولياته للعاملين معه ويترك كل شيء لهم دون ضوابط أو حدود، فتكثر التصرفات الارتجالية النابعة من أهواء مختلفة حيث تتعطل أغلب الإجراءات والقواعد والنظم بصفاتها قواعد عامة، لتحل محلها الرغبات الشخصية حيث يتصرف كل عضو من الأعضاء داخل المدرسة حسب الطريقة التي يختارها هو. ومن ثم تسود الفردية وينعدم التعاون والتنسيق فيما بينهم.

ومن ملامح هذا النمط من القيادة ما يلي:

- تفويض القيادات كل سلطاتهم إلى المرءوسين، أو بمعنى أدق أن المرءوسين يديروا المؤسسة وفق آرائهم ووجهات نظرهم، الأمر الذى ينشأ عنه تعارض التصرفات أو الآراء، أو قد تصطدم ببعضها.
- يدل هذا النمط من القيادة على تهرب القائد من تحمل المسؤولية.
- هذا النمط لا يفهم البعض منه أن القائد يعطى فرصة لتدريب المرءوسين أو أن هذا الأسلوب له الأثر الطيب فى نفوسهم ولكنه فى حقيقة الأمر يدل على عجز القائد عن ممارسة واجباته على أكمل وجه.

ويتميز هذا الأسلوب بتفويض متطرف للسلطة حيث يقوم بتفويض كل السلطات أو أغلبها إلى المرءوسين مع إعطائهم قدرًا كبيرًا من حرية التصرف فى اتخاذ قراراتهم فالمعلمون هم الذين يتخذون قراراتهم، ويلتزم هذا الأسلوب بالحياة إزاء المواقف التى تحتاج إلى حزم، فهو غير قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الحاسمة وتتمثل بعض جوانب سلوك مدير المدرسة فى ضوء هذا الأسلوب أيضًا بكثرة تغيبه عن المدرسة، حيث أن وجوده لا يؤثر كثيرًا على العمل المدرسى، وتأثيره فى العاملين غير واضح وغير محدد، ولا يهتم كثيرًا بتحقيق أهداف المدرسة.

ويقوم القائد الترسلى عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية فى التصرف دون أى تدخل منه كما يعد هذا النوع من القيادة بأنه أقل الأنواع من حيث ناتج العمل، ولا يبعث على احترام المجموعة شخصية القائد، ويتميز الأسلوب الترسلى أيضًا بعدة خصائص من أهمها اتجاه القائد إلى إعطاء أكثر قدر من الحرية لمرءوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التى يرونها ملائمة لإنجاز العمل، ويعتقد القائد أن تنمية قدرات مرءوسيه وزيادة إمكانيات العمل لديهم إنما يتحقق بإعطائهم الحرية فى ممارسة السلطة واستقلالهم فى إنجاز المهام التى توكل إليهم، كما يهتم القائد الترسلى أيضًا بتوجيه مرءوسيه

بشكل غير مباشر من خلال الإدلاء بالملاحظات وتحديد السياسة العامة وما تحتاج إليه خطة العمل من إنجاز إلا أن كثيرًا من العاملين تحت قيادة هذا الأسلوب يشعر أفرادها بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعرفة والنصح أو التوجيه من جانب القائد مما يترك في الغالب آثار سلبية كثيرة على شخصية الأفراد وعلى علاقتهم بالقائد وعلى العمل نفسه كما يتميز القائد الترسل أيضًا بتركه المسؤولية كاملة لمرؤوسيه عليهم اعتمادًا كليًا في تحقيقها دون توجيه منه أو اشتراك معهم في وضع الحلول واتباعه لسياسة الباب المفتوح تلك التي لا تعنى استعدادة للاستماع لمشكلات المرؤوسين ومعالجتها وإنما تعنى إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها تاركًا للمرؤوسين حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل.

ويتميز القائد الترسل ببعض أمور منها:

- ضعف الشخصية، وفي هذه الحالة تظهر داخل المدرسة إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأدنى وتطغى على شخصيته، مثل وكيل المدرسة أو أحد المعلمين.

- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات.

- عدم الاهتمام بالمواظبة على الحضور للعمل مما يسبب نوعًا من التسبب والفوضى داخل المؤسسة.

- عدم القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين.

- قلة التوجيه للعاملين وأحيانًا التهرب من محاولة إبداء الآراء والملاحظات حول العديد الأمور والموضوعات التي تعرض عليه من قبل المعلمين والوكلاء.

- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من ترك الحرية في العمل لهم.

عيوب النمط الترسل:

تتمثل عيوب النمط الترسل في:

- يجعل المرء وسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم، وهذا يجعل من الصعب على القائد قيادتهم وتوجيههم نحو الأهداف المطلوبة.
 - يسمح بسيطرة أحد المرء وسين على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة، وبسبب إعطاء الفرد حرية كاملة في العمل دون إشراف وتوجيه قائده، وهذا يؤدي إلى تفكك المرء وسين وفقدان روح التعاون بينهم.
 - يجعل العمل بهذا النمط الفرد غير مسرور في عمله، حيث تبين أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورًا دائمًا.
 - لا يكسب المرء وسين خبرات ومهارات جديدة، ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني.
 - لا يبعث على احترام المرء وسين لشخصيته.
 - يشعر المرء وسين بالضياع وعدم القدرة على التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة.
 - ومن ثم يمكن القول أي من هذه الأنماط القيادية أكثر فعالية في قيادة المؤسسات التعليمية:
- قبل أن نحدد أكثر الأنماط القيادية فعالية علينا أولاً أن نستعرض بعض النتائج التي توصلت إليها بحوث العلوم السلوكية في مجال القيادة وهي كما يلي
- ١ - نتائج البحوث في مجال القيادة الأوتوقراطية
- لقد أظهر عدد كبير من البحوث أن للأنماط القيادية المستخدمة لدرجة عالية من السلوك الدكتاتوري نتائج عديدة غير مرغوب فيها وفيما يلي ملخص لنتائج بعض تلك الدراسات

فلقد توصل كل من فليشمان وهاريس إلى أن الدرجة العالية للتسلط وإهمال الاعتبار الإنسانية يولد عددًا كبيرًا من الشكاوى من جانب المرءوسين، كما تبين ارتفاع معدلات الغياب للمرءوسين الذين يتولى الإشراف على أعمالهم قادة متسلطون ، كما أن استمرار العمل يتوقف على وجود القائد أيضًا وإذا ما تغيب يميل النشاط إلى التوقف

٢- نتائج البحوث في مجال القيادة الديمقراطية.

أظهرت البحوث المرتبطة بالقيادة الديمقراطية المطبقة لأساليب مشاركة العاملين درجة كبيرة من الارتباط بين العديد من النتائج المرغوب فيها والأساليب التي تتبعها تلك الأنماط القيادية ومن بين النتائج: ظهور الاتجاهات الإيجابية تجاه القائد ، وتولد درجة عالية من القبول تجاه أى تغيير يتم ، وانخفاض معدلات الغياب ، وارتفاع الروح المعنوية للجماعة ، وتشجيع أفراد الجماعة على التطوير والابتكار ، ويسير العمل سيرًا حسنًا حتى عند غياب القائد

٣- نتائج البحوث في مجال القيادة المتساهلة

بصفة عامة تشير نتائج البحوث في ميدان القيادة المتساهلة إلى غياب عنصر القيادة الفعّال وبالتالي تكون ردود الفعل ممثلة في الغموض والحيرة والصراعات والقلق الذى يسود العلاقات الخاصة بالجماعة وبالرغم من أن هناك فروقًا بين البالغين والصبية تدعو إلى مراعاة الحذر في تعميم النتائج إلا أن الدراسة التى قام بها كلاً من (ويت ولبتى) والتى أجريت على مجموعة من الصبية أثبتت أن هذا النمط يؤدي إلى: انخفاض حجم وجودة العمل ، وحدوث إحباط لدى الجماعة ، وكثرة الجهود الضائعة بدون عائد

س: إذا ما هو النمط القيادى الأصلى للتطبيق فى المجال الإدارى فى المؤسسات التعليمية ؟

لا توجد خطوط فاصلة واضحة بين هذه الأنماط بمعنى أنه لا توجد قيادة إدارية

تتبع نمطاً واضحاً في القيادة فقد يتطلب الموقف أن تأخذ القيادة بالنمط التسلطى وفى موقف آخر قد تأخذ بالنمط الديمقراطي أى أن القيادة عرضة لأن تغير نمطها في القيادة في ضوء الموقف الذى يواجهها ، وبالتالي لا يوجد ما يسمى بالنمط أو النموذج القيادى المثالى.

وفى ضوء ما سبق فإن القائد الإدارى الناجح ليس هو بالضرورة القائد الديمقراطي أو الأوتوقراطى وإنما هو القائد الذى يقدر بفعالية القوى التى تحدد نوع السلوك الإدارى الأنسب لمواجهة موقف معين وهو الذى يقدر على التصرف بنجاح فى ضوء تصوره لنفسه وللمجموعة التى يقودها وللموقف الذى يمارس فيه وظيفة القيادة ولظروفه البيئية والاجتماعية التى يعمل بها ، إن كل ما سبق يجعلنا نقول بأنه لا يوجد أسلوب نمطى للقيادة وإنما القيادة هى مجموعة متكاملة من أنماط السلوك الرشيد والمنطقى المتصلة بموقف

ويستفاد مما سبق أن القيادة التسلطية يترتب عليها روح معنوية منخفضة وإنتاجية مرتفعة ، فى حين يترتب على القيادة الفوضوية روح معنوية مرتفعة وإنتاجية منخفضة، ومرجع ذلك أن الإنتاج فى الجماعة الفوضوية يتسم بالضعف والاضطراب، فى حين نجده فى الجماعة التسلطية يسوده عدم التعاون بين الأفراد وافتقاد التنسيق فيما بينهم، بينما فى الجماعة الديمقراطية فقد تبدو إنتاجيتها فى أول الأمر أقل من الجماعة التسلطية غير أنه لا يلبث أن يزداد ويتفوق عليه نتيجة التعاون بين الأفراد وتوافر علاقات إنسانية طيبة بين القائد والأفراد العاملين معه، إلا أنه يمكن القول بأن هناك بعض المواقف الإدارية التى قد تتطلب من المدير أن يستخدم معها الأسلوب القيادى المناسب لها، ففى بعض المواقف قد يستخدم المدير الأسلوب التسلطى وفى مواقف أخرى قد يستخدم المدير الأسلوب الديمقراطي، وبالتالي فإن أساس القيادة الإدارية الفعالة هى قدرة المدير على تحليل الموقف واتباع الأسلوب الأكثر توافقاً مع طبيعة كل موقف وهذا ما يمكن تسميته بالقيادة المرنة. وهذا الأسلوب من أساليب القيادة يطلق عليه أيضاً القيادة غير الموجهة حيث يقوم

القائد بدور سلبي تاركًا الجماعة حرة تمامًا فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها.

ثانيًا: تصنيف القيادة على أساس الإنجاز والعلاقات الإنسانية:

يمكن أن تصف القيادة على أساس الإنجاز والعلاقات الإنسانية إلى أربعة أنواع تتضح فيما يلي:

النوع الأول: المثالي في القيادة: ويتميز بقدرة كبيرة على الإنجاز وعلاقات إنسانية جيدة.

النوع الثاني: الأسلوب التسلطي: ويتميز بقدرة كبيرة على الإنجاز وعلاقات إنسانية محدودة، والإنجاز يتناسب طرديًا مع وجود القيادة، فيزيد الإنجاز مع وجودها ويقل بغيابها.

النوع الثالث: القدرة محدودة على الإنجاز، وعلاقات إنسانية محدودة: والقيادة تحتاج إلى تنمية وتدريب مستمر لرفع مستوى الأداء، وزيادة الكفاءة المهنية.

النوع الرابع: المحبوب من القيادة ولكن على حساب العمل: حيث يتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية جيدة والمفروض ألا يطغى جانب على جانب آخر.

ثالثًا: تصنيف القيادة على أساس مصادر السلطة:

من تصنيفات القيادة، التصنيف على أساس مصادر السلطة التي حددها إلى أنماط ثلاث: نمط تقليدي، نمط جذاب، نمط عقلاني.

١ - النمط التقليدي - Traditional:

يقوم على أساس تقديس كبير السن، فصاحة القول والحكمة، ويهتم بالمحافظة على الوضع دون تغييره، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة والولاء الشخصي للقائد، ويسود هذا النمط من القيادة في المجتمعات القبلية والريفية.

٢- النمط الجذاب - Charismatic:

تقوم القيادة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية، وينظر إليه الأفراد التي تعمل معه على أساس أنه منزّه عن الخطأ، وتكون علاقاتهم به على أساس الولاء الكامل له وأن أى إشارة منه تعتبر لهم أمراً يجب تنفيذه، وهذا النمط يغلب عليه الصفة الشخصية البحتة، ويصلح للزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية والمنظمات غير الرسمية.

٣- النمط العقلاني - Rational:

ويقوم هذا النمط على أساس المركز الوظيفي لصاحبه، حيث يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظييات، كما يستخدم سلطته في توقيع العقوبات على الفرد المخالف للقوانين واللوائح ولهذا تعتبر السلطة والمسئولية من الأمور الهامة لمثل هذا النمط ولذلك يتميز بأنه غير شخصي والطاعة والولاء فيه للأصول والمبادئ واللوائح والقوانين.

رابعاً: تصنيف القيادة على أساس نموذج ليكرت:

يقسم ليكرت القادة إلى أربعة أنواع تتضح فيما يلي:

١- المستغل التسلطي "الأمر الناهي": ويكون هذا القائد ديكتاتوري، مستبد بالرأى ويحاول استغلال مرءوسيه عن طريق أساليب الفرض والإرغام والإرهاب.

٢- الكريم التسلطي "الأمر العطوف": وهذا القائد ديكتاتوري أيضاً، ولكنه يتخذ لنفسه شكل الوالد الكريم الذى يقسو على أبنائه لأنه أدرى الناس بمصلحتهم.

٣- التشاوري "الديمقراطى الاستشارى": وهو الذى يحرص كل الحرص على استشارة مرءوسيه ولكن يحتفظ بحق اتخاذ القرار لنفسه دون أدنى مشاورة من أحد.

٤- التشاركي "الديمقراطي المشارك": وهو يحرص على اشتراك المرءوسين في صناعة القرار عن رغبة منه، ويتخذ القرار بالإجماع، ولا يقلل من قيمة الآخرين لأنه يؤمن أن الفرد غاية في ذاته له احترامه وكرامته وحريته وحقه في اتخاذ القرار، وقد توصل ليكرت إلى أن النوع الرابع هو من أحسن الأنواع من حيث زيادة الإنتاج وحسن العلاقة بين العاملين.

تدرج الأربعة أنماط الأساسية على محور القيادة من نظام (١) إلى نظام (٤).
يوضحها الجدول رقم (٢)

نظام (١)	نظام (٢)	نظام (٣)	نظام (٤)
الأمر الناهي	الأمر العطوف	الديمقراطي الاستشاري	الديمقراطي المشارك

والقائد الأمر الناهي الذي يعمل في ظل نظام (١) للإدارة ديكتاتوري إلى حد كبير ويحاول استغلال مرءوسيه، والقائد الأمر العطوف الذي يعمل في ظل نظام (٢) للإدارة ديكتاتوري أيضًا ولكنه يتخذ لنفسه شكل الوالد الذي يقسو على أبنائه لأنه أدرى الناس بمصلحتهم، وهذا النمط الأمر العطوف يحتفظ برقابة لصيقة على مرءوسيه ولا يسمح بتفويض السلطة مطلقًا، والقائد الذي يعمل في ظل نظام (٣) للإدارة ديمقراطي استشاري يطلب الاستشارة من مرءوسيه ولكنه يحتفظ بحق اتخاذ القرار النهائي، أما القائد الديمقراطي المشارك الذي يعمل في ظل نظام (٤) للإدارة فهو ذلك النمط الذي يعطى بعض التوجيه للمرءوسين في الوقت نفسه الذي يوفر فيه المشاركة الكاملة ويتخذ القرار بناء على الإجماع والأغلبية في شكل ديمقراطي.

وقد سأل ليكرت المئات من القادة والمشرفين أن يصفوا من واقع خبرتهم تلك الإدارات ذات الإنتاجية المرتفعة والإدارات ذات الإنتاجية المنخفضة، وكانت النتيجة أن الإدارات الإنتاجية المرتفعة كانت تتصف بخصائص نظم (٣)، (٤) في

حين اتصفت الإدارات ذات الإنتاجية المنخفضة بخصائص نظم (١)، (٢) في نموذج ليكرت.

ويعتقد ليكرت أن نمط القائد الذى يعمل فى نظام (٤) للإدارة هو أفضل هذه الأنماط من حيث زيادة الإنتاج وحسن العلاقة بين العاملين ومع أن تطبيق هذا النوع من الإدارة قد يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة فإن ليكرت يؤكد أن المبادئ الرئيسية التى يقوم عليها هذا النظام الإدارى يمكن تطبيقها فى كل المواقف. ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذا النظام بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية.

خامساً: تصنيف القيادة على أساس التقليدية:

توجد خمسة أنماط رئيسة للقيادة طبقاً للمعايير التقليدية، وهذه الأنماط هى:

• القائد التقليدى:

وعادة ما يتم اكتساب هذا النوع من القيادة نتيجة لحق المولد، كما هو فى حالة الملكية أو قادة القبائل أو الورثة.

• قائد الموقف:

وتعتمد المهارة التى يظهرها هذا النوع من القادة على فكرة وجود القائد فى المكان المناسب، وفى الوقت المناسب، وعادة لا يمكن انتقال النجاح الذى حققته قيادتهم لمواقف أخرى، ونتيجة لذلك فإن تأثير القادة على المؤسسة غالباً ما يكون محدوداً.

• القائد المعين:

ويدخل العديد من المديرين تحت هذه الفئة، حيث ينبع التأثير القيادى لهذه الفئة من تعيينهم فى مناصبهم، وهو أقرب إلى مفهوم الرئاسة منه إلى القيادة.

• القائد الوظيفى:

وهذا النوع من القادة يضمّنون تأثيرهم من خلال أعمالهم، ويمكن للقائد الوظيفى أن يعمل دون الاحتياج للحماية التى يوفرها منصب معين.

• القائد ذو الشخصية المؤثرة:

ويعتمد نجاح هذا النوع من القيادة على شخصياتهم، وضمن هذه المجموعة يوجد الأشخاص الذين يتسمون بالقيادة بطبيعتهم، وهؤلاء هم الأشخاص الذين يمكنهم التأثير على العديد من الأفراد، وعادة يمكنهم اكتساب أتباع لهم بسهولة.

سادساً: تصنيف القيادة طبقاً للنماذج ذات البعدين فى نمط القيادة:

على الرغم من المرونة التى توافرت لأنماط القيادة على المحور الواحد بما قدمه ليكرت فى نظمه الأربعة فإنها فى الواقع كانت مرونة فى إطار ثابت إلى حد ما، وفى الواقع أن هذه المرونة لم توفر الجمع بين التركيز على المهام الذى ركزت عليه حركة الإدارة العلمية وبين التركيز على العلاقات الإنسانية، وبذلك ظلت الفجوة قائمة بينهما، ولكن هناك اتجاهًا آخر لبحوث المدرسة السلوكية حاول التقريب بين هذين الاتجاهين بالنظر إلى السلوك القيادى على اعتبار أنه يمكن أن يتحرك على بعدين فى اتجاهين مختلفين وأنه بإمكان القائد أن يحرز درجات عالية على كل بعد منهما فى الوقت نفسه، وهذا ما أسفرت عنه دراسات بليك - Blake وموتون - Mauton حيث قاما بتطوير الشبكة الإدارية شكل رقم (٥) حيث نجد أن هناك خمسة أنماط أساسية للقيادة.

- النمط (١، ١) ويشير إلى أن اهتمام القائد بكل من الإنتاج والبشر قليل.
- النمط (١، ٩) ويشير إلى أن اهتمام القائد بالإنتاج قليل ولكن الاهتمام بالبشر كبير.
- النمط (٩، ١) ويشير إلى أن اهتمام القائد بالإنتاج كبير وبالبشر قليل.
- النمط (٥، ٥) ويشير إلى أن اهتمام القائد بكل من البشر والإنتاج متوازن ولكنه ليس بالاهتمام الذى يصل إلى الحد الأعلى.
- النمط (٩، ٩) ويشير إلى الاهتمام الأقصى المتوازن بين البشر والإنتاج.

	٩									
	٨							٩٠٩	نمط	
	٧									
	٦					(٥.٥)	نمط			
اهتمام	٥									
بالبشر	٤									
	٣									
	٢	(١.١)	نمط							
	١									
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

شكل رقم (١) الشبكة الإدارية لبليك ومونون

ولقد لقيت الشبكة الإدارية قبولاً واسعاً وأثبتت فعاليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي.

سابعاً : تصنيف القيادة طبقاً لنماذج القيادة الموقفية الثلاثية الأبعاد:

تعتبر محاولة فديلر لبناء نظرية القيادة أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض تفاعل هذه المتغيرات مع خصائص القائد، وتقوم نظرية فديلر على فكرة أن فعالية القيادة مقاسة بإنتاجية الجماعة تتفاوت بتفاوت التوافق المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف، وأما متغيرات الموقف في نظرية فديلر فهي ثلاث:

- علاقة القائد بالجماعة بمعنى أنه إلى أي درجة من القوى يقبل المرءوسين قائدهم (مدى جودة العلاقة بين القائد والمرءوسين) وفي نظر فديلر فإن هذه هي أكثر العوامل أهمية في ملائمة الموقف.

• درجة وضوح مهمة العمل: بمعنى ما هى درجة روتينية أعمال المرءوسين ومدى تحديدها بدقة إمام المرءوسين بأبعادها بوضوح ويأتى هذا العامل فى المرتبة الثانية من الأهمية فى مدى ملاءمة الموقف فى نظر فيدلر.

• القوة التى تتوافر لمنصب القائد ويشير هذا العامل إلى السلطة الرسمية الممنوحة للمنصب الذى يشغله القائد ويأتى هذا العامل فى المرتبة الثالثة من وجهة نظر فيدلر.

والتوافق المختلف لمتغيرات الموقف تعطينا درجات لمدى يسر أو سهولة الموقف الذى يواجهه القائد، وفى حالة وجود علاقة طيبة بينه وبين المرءوسين ووضوح مهمة العمل وتمتع القائد بمركز قوى فإن الموقف يعتبر سهلاً وميسراً جداً لممارسته لنفوزه، أما فى حالة كون الموقف يتميز بعلاقة سيئة بين القائد والمرءوسين وبغموض مهمة العمل، وضعف مركز القائد فإن هذا الموقف يعتبر صعباً جداً بالنسبة لممارسة القائد لنفوزه على المرءوسين، وتدرج المواقف فى اليسر والصعوبة بين هاتين الحالتين المتطرفتين وفق ثمانية توافيق لخصائص متغيرات الموقف الثلاث. ويتلخص الغرض الرئيس فى نظرية فيدلر فى القائد المهتم بمهام العمل الذى ينزع إلى التسلط يكن فعالاً فى تحقيق إنتاجية عالية لمرءوسيه فقط فى الحالات المتطرفة لخصائص الموقف أى السهلة جداً أو الصعبة جداً. أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فهو يحقق إنتاجية عالية لمرءوسيه فقط فى الحالات التى يتميز فيها الموقف بأنه متوسط الصعوبة.

ويمكن بيان العناصر الرئيسة والغرض الرئيس لنظرية فيدلر فى الجدول رقم (٣):

رقم	درجة	توافق متغيرات الموقف		نمط القيادة الأكثر فعالية
التوفيق	يسر الموقف	علاقة القائد مع المرءوسين	درجة وضوح مهام	فعالية
			قوة مركز القائد	

رقم	درجة	توافق متغيرات الموقف	نمط القيادة الأكثر فعالية
١	ميسر	طيبة واضح قوى	القائد المهتم بمهام العمل
٢	جداً	طيبة واضح ضعيف	القائد المهتم بمهام العمل
٣	جداً	طيبة غامض قوى	القائد المهتم بمهام العمل
٤	جداً	طيبة غامض ضعيف	القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية
٥	جداً	سيئة واضح قوى	القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية
٦	جداً	سيئة واضح ضعيف	غير محدد
٧	جداً	سيئة غامض قوى	غير محدد
٨	صعب جداً	سيئة غامض ضعيف	القائد المهتم بمهام العمل

وهناك العديد من الدراسات التى أجريت لتقييم هذه النظرية وبيان مدى صدق افتراضات فيدلر وجوانب القصور النظرية والمنهجية، وقد خلصت هذه الدراسات إلى ما يلى:

١- بتطبيق اختبارات الدلالة الإحصائية على مختلف البحوث التجريبية التى أجريت لاختبار نظرية فيدلر، لم تثبت تنبؤات النظرية إلا فى اثنين من الثمانية مواقف التى تحتوهم النظرية وهذين الموقفين هما رقم (١)، (٤) فى الجدول السابق، أما المواقف الستة، الأخرى (٢)، (٣)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨) فلم تثبت تنبؤات النظرية فيها.

٢- لا تقدم نظرية فيدلر تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التى افترضها بين متغير شخصية القائد (أو نمط قيادته) ومتغيرات المواقف وبين متغير إنتاجية المرءوسين ونظرة على الجدول السابق الذى يلخص هذه النظرية تكفى لبيان التناقضات الظاهرة فيما تفترضه النظرية مثل فعالية القائد المهتم لمهام العمل فى نوعين متناقضين من المواقف، ولم يقدم فيدلر ما يفسر مثل هذه العلاقات ببيان الأنشطة والسلوك الذى يقوم به القائد فى كل موقف من هذه المواقف.

ثامناً : اتجاهات حديثة فى تصنيف الأنماط القيادية :

لقد ظهرت العديد من البحوث والاتجاهات الفكرية الحديثة حول القيادة والأنماط القيادية، والتي تبلورت فى العديد من الدراسات والنظريات المتعلقة بالسلوك القيادى والسمات والمواقف والظروف، ومن أشهر الدراسات التى تمت فى هذا الإطار:

أ-دراسة جامعة ولاية أوهايو - Ohio state University :

لقد أجرى هاين - Hapin عام ١٩٤٥ م دراسة هامة من خلال استخدام استبانة وصف سلوك القائد الإدارى - Leader Behavior De- scription Questionnaire المعروفة بـ LBDQ، حيث توصل إلى وجود نمطين للقيادة هما:

- نمط يهتم بالعاملين Employee - Oriented Style: ويراعى القائد الإدارى (مدير المدرسة) مشاعر مرءوسيه - Consideration وذلك من خلال علاقة إنسانية قوامها الثقة والاحترام المتبادل.
- نمط يهتم بالعمل Task - Oriented Style: ويكون هم القائد الأساسى هو أن يرى العمل وقد تم إنجازه بغض النظر عن ظروف العمال ومشاعرهم، وقد كشفت الدراسة أن معدل دوران العمالة أقل درجة، ورضا العاملين أكبر فى حالة القادة التى تهتم بمشاعر العاملين وظروف عملهم، أما القيادة التى تهتم بالعمل وإنجازه أكثر من اهتمامها بالعاملين فكان معدل دوران العمالة لديها مرتفع.

ب-دراسة جامعة ميتشيجان - University of Michigan :

أجرى مركز الأبحاث الاجتماعية فى جامعة ميتشيجان عام ١٩٤٦ م مجموعة من الأبحاث التى أجراها كاتز - Katz وماكوبز - Macoobs بالإضافة إلى سلسلة الدراسات التى أجراها رنسيس ليكرت - R.Likert بهدف التعرف على العلاقة بين نمط القيادة والإنتاج، ووجد أن هناك نمطين قياديين هما:

١ - نمط قيادى يهتم بالعاملين - Employee-Oriented Style :

ويعتبر هذا النمط أفضل نمط قيادى، لأن القائد مرتبط بعلاقة مساندة وتعاون مع مرءوسيه، ومن ثم فهو يركز على العمل الجماعى والمشاركة فيه، ولا يعتمد على فرد محدد فى اتخاذ القرار، وهذا يجعل العاملين يشعرون بالتقدير، فينعكس على ارتفاع مستوى عطائهم وإنتاجهم.

٢ - نمط قيادى يهتم بالإنتاج - Production - Oriented Style :

هذا النمط الإدارى يجعل المدير يركز على الإنتاج على حساب ظروف واحتياجات العاملين والعلاقة الإنسانية التى ينبغى أن تسود بينه وبينهم، وهذا بدوره يزيد من الضغوط والتوتر فى العلاقة، ويؤدى إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرءوسين، ويزيد حالات التذمر فى العمل، وزيادة الغياب، بل وربما ترك العمل وقد توصلت الدراسات التى أجرتها جامعة ميتشيجان إلى استنتاج مؤداه أنها تفضل وبشدة القادة ذوى التوجه نحو العاملين، حيث ارتبط هذا النوع من القادة بدرجة عالية من إنتاجية الجماعة ورضاهم عن العمل والقناعة به، على عكس القادة ذوى التوجه نحو الإنتاج.

وقد حدد "بليك" خمس علاقات تمثل الأنماط الإدارية الرئيسة وهى:

١ - الإدارة المهملة - Impoverished Management (١-١): ويفقد القائد

الإدارى فى هذا النمط على التركيز الإنتاج وعلى الأفراد، إذ أنه يهمل الإنتاج والإنسان، فينعكس ذلك على إنتاج المؤسسة ويؤدى إلى ضعفها.

٢ - الإدارة الريفية - Country Club Management: ويركز هذا النمط على

العلاقات الاجتماعية والمشاعر الإنسانية للعاملين بصورة أكبر، بحيث يشعر المرءوسين بالراحة والسعادة والانسجام، ويعطى اهتماماً أقل بالعمل والإنتاجية.

٣- إدارة السلطة والطاعة - Authority - Obedience M. (١-٩): ويركز القائد الإداري بصورة أساسية على العمل والإنتاج مع إعطاء أهمية أقل للعلاقات الإنسانية والمرءوسين في المؤسسة.

٤- الإدارة المعتدلة - Mid-Way Management (٥-٥): ويهتم القائد الإداري بدرجة متوسطة بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد، وكذلك العمل والإنتاج وذلك بهدف تحقيق نوع من التوازن بين رضا الأفراد والإنتاج.

٥- الإدارة بروح الفريق - Team Management (٩-٩): وفي هذا النمط يكون اهتمام القائد الإداري كبيراً وعالياً بالأفراد العاملين وكذلك بالمرءوسين، ويعتبر هذا النمط من أفضل الأنماط الإدارية السابقة الذكر على الإطلاق يليه النمط الثالث (١-٩)، أي نمط السلطة والطاعة، ويرى كل من "بليك" أن النمط الإداري مرهون بالموقف الذي يواجهه القائد الإداري، ولهذا ينبغي عليه أن يتبنى النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف، وهذا ما جعل نظرية "بليك وموتون" تمثل مدخلاً رئيساً للنظرية الموقفية.

ج - دراسة بليك وموتون - Blake and Mouton:

أجرى كل من "بليك" و"موتون" عام ١٩٦٤م دراسة حول الأنماط القيادية والمعروفة "بالشبكة الإدارية" Managerial Grid، يتم تقسيم هذه الشبكة إلى ٩ مربعات أفقية و ٩ مربعات أخرى رأسية، فإذا ما رسمت خطوط أفقية للإنتاج أو العمل Production، ورأسية للأفراد People، وتوصيل كل مربع رأسى بالأفقى، حصلنا على ٨١ مربعاً تمثل ٨١ نمطاً إدارياً، أى يصبح هناك مربع يشكل مزيجاً من العلاقات ويوضحها الشكل رقم ٢:

شبكة الأنماط الإدارية

منخفض الاهتمام بالأفراد	١	١-٩							٩-٩	
	٢									
	٣									
	٤									
	٥					٥-٥				
	٦									
	٧									
	٨									
	٩	١-١							٩-١	
		٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

مرتفع الاهتمام بالإنتاجية

د- نمط هيرس وبلانشرد:

حدد "هيرسى وبلانشرد" أربعة أنماط قيادية يمكن التعرف عليها من خلال علاقة القائد الإدارى مع مرءوسيه:

١ - نمط الإبلاغ - Telling:

يهتم القائد الإدارى فيه بالعمل بصورة أكبر من عنايته بالعلاقة الإنسانية مع مرءوسيه (عال فى التوجيه ومنخفض فى المساندة)، ويتناسب هذا النمط مع الأشخاص ذوى مستوى النضج الوظيفى والاستعداد المنخفض، مثال ذلك: عندما يلتحق العاملون فى المدرسة (الوكلاء الإداريون، المعلمون، المستخدمون.. إلخ) يبادر مدير المدرسة باعتباره القائد الإدارى فى هذه المؤسسة التربوية بإعطاء توجيهات للمرءوسين حديثى العهد حول العمل بمستوى مرتفع (أى بصورة مكثفة) حتى يتعودوا على طبيعة العمل ومتطلباته وإجراءات القيام به داخل المدرسة، ومدير المدرسة الذى لا يقوم بإعطاء هذا النوع من التوجيه للموظف الجديد، قد يسبب إرباكاً لهذا الموظف، واضطراب فى العمل لأنه بحاجة

إلى مثل هذه التوجيهات والإرشادات حتى يستطيع الوقوف على قدميه ومعرفة متطلبات العمل وخاصة في الأيام الأولى، أما العلاقة بين المرءوسين ومدير المدرسة فتكون بدون شك منخفضة، حيث أن كليهما جديد على الآخر، ولم تتعمق العلاقة الإنسانية بينهما كزملاء في هذه المرحلة.

٢- نمط الإقناع - Selling:

يهتم القائد الإداري بالعمل والعلاقات الإنسانية مع مرءوسيه (عال في التوجيه والمساندة) يتناسب هذا النمط مع الأشخاص ذوي المستوى المنخفض إلى المتوسط من النضج والاستعداد الوظيفي، ويكون ذلك على سبيل المثال مع بداية تكيف المرءوسين وإلمامهم بطبيعة العمل الموكول إليهم، حيث يستمر توجيه مدير المدرسة لمرءوسيه عن قرب، لأنه لا يكون لهم الرغبة في تحمل المسؤولية، لذا تزداد ثقة المدير لهم تدريجيًا، كما تزايد درجة مساندة وتعاون المرءوسين معه لإنجاز العمل من خلال تشجيعهم لزيادة الجهد، ثم ينتقل مدير المدرسة إلى مرحلة أخرى، وهى الاهتمام بالعلاقة الإنسانية إلى جانب الاهتمام بالعمل.

٣- نمط المشاركة - Participation:

يهتم القائد الإداري بالعلاقات الإنسانية مع مرءوسيه بصورة أكبر من اهتمامه بالعمل (عال في المساندة ومنخفض في التوجيه)، ويتناسب هذا النمط مع الأشخاص ذوي المستوى المتوسط إلى العالى من النضج والاستعداد الوظيفي، مثال: ففى حالة المرءوسين الذين لديهم القدرة والمهارة لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية قد لا يتطلب الأمر من مدير المدرسة قضاء وقت أكبر في توجيههم وإرشادهم عن قرب، بل يقوم بتوجيه أقل بكثير وذلك لتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر، وزيادة الثقة فيهم للقيام بعملهم على الوجه المطلوب، ومن خلال التوجيه الذاتى والخبرة تقوى العلاقة بين المرءوسين والمدير، فيؤدى إلى انخفاض مستوى التوجيه، وتستمر العلاقات الإنسانية بمستوى مرتفع.

٤ - نمط التفويض - Deligation:

يكون القائد الإداري أقل اهتمامًا بالعمل والعلاقة الإنسانية مع مرؤوسيه (منخفض في التوجيه والمساندة)، ويتناسب هذا النمط مع الأشخاص ذوي المستوى العالي من النضج والاستعداد الوظيفي.

لقد حدد كل من هيرسي وبلانشرد أربعة أنماط للقائد الإداري وهي:

نمط الإبلاغ ، رقم (١) الإجابة (أ)

نمط الإقناع ، رقم (٢) الإجابة (ب)

نمط المشارك، رقم (٣) الإجابة (ج)

نمط التفويض، رقم (٤) الإجابة (د)

ولمعرفة نمطك القيادي من وجهة نظرك، اتبع الخطوات التالية:

١- ضع دائرة أمام الإجابة المناسبة لكل فقرة من ال ١٢ (إجابة واحدة فقط، إما (أ) أو (ب) أو (ج) أو (د) من الأداة السابقة.

٢- حدد جميع إجاباتك للأداة على القائمة التالية:

قائمة مفتاح إجابات الأداة جدول رقم ٤

رقم العبارة	(١) أ	(٢) ب	(٣) ج	(٤) د
١	٢+	١-	١+	٢-
٢	٢+	٢-	١+	١-
٣	١+	١-	٢-	٢+
٤	١+	٢-	٢+	١-
٥	٢-	١+	٢+	١-
٦	١-	١+	٢-	٢+
٧	٢-	٢+	١-	١+
٨	٢+	١-	٢-	١+
٩	٢-	١+	٢+	١-
١٠	١+	٢-	١-	٢+
١١	٢-	٢+	١-	١+
١٢	١-	٢+	٢-	١+

٣- اجمع عدد إجابات كل عمود من الأعمدة الأربعة (أ، ب، ج، د) على حدة، بحيث يكون إجمالي عدد الإجابات هي (١٢) إجابة.

٥- فالعمود الأكثر إجابة، يمثل نمطك الرئيس، والذي يليه مباشرة، يمثل النمط القيادي المساند، أما إذا كان العددان متساويين، فهذا يعنى أنك تستخدم النمطين بالتناوب، كل حسب الموقف الذى يتلاءم معه.

مثال: إذا كانت مجموع إجابات شخص ما فى كل عمود على النحو التالى:

(١) أ	(٢) ب	(٣) جـ	(٤) د
١ (إجابة)	٣ (إجابات)	٢ (إجابتان)	٦ (إجابات)

فإن أكبر عدد هو الرقم ٦، ويقع تحت العمود الرابع (أى نمط التفويض)، ويليه مباشرة، العدد رقم ٣، ويمثل نمط الإقناع.

وبهذا يكون النمط القيادى الأساسى هو نمط التفويض، والمساند هو الإقناع.

كيف تحدد فعالية نمطك القيادى يمكن معرفة الفعالية من خلال الآتى:

١- حدد جميع إجاباتك للحالات الـ ١٢ السابقة والقيمة الموازية لكل إجابة فى قائمة مفتاح الإجابات السابقة.

٢- اجمع القيمة الموازية لإجابات كل عمود من الأعمدة الأربعة والتي تعكس الأنماط الأربعة، وحاصل جمع قيم هذه الأعمدة يمثل درجة الفعالية، وينبغى ملاحظة الآتى:

- أنه كلما كان قرارك المتمثل فى الفقرة المختارة على درجة عالية من النجاح والتوفيق، كان وزن الفقرة المختارة على درجة عالية من النجاح والتوفيق، كلما كان وزن الفقرة المختارة (٢+).

- وكلما كان قرارك فى الفقرة المختارة أقل نجاحًا وتوفيقًا، كان وزن الفقرة المختارة (١+).

- وكلما كان قرارك المتمثل في الفقرة المختارة غير ناجح، وغير موفق، كلما كان وزن الفقرة المختارة (-١).

- وكلما كان قرارك المتمثل في الفقرة المختارة غير ناجح للغاية وغير موفق للغاية، كلما كان وزن الفقرة المختارة (-٢).

ولهذا، فإن درجة الفعالية تمتد من (+٢٤ إلى -٢٤).

الفعالية نوعان:

فعالية إيجابية تمتد من (+١ إلى +٢٤)، وفعالية سلبية تمتد من (-١ إلى -٢٤)، (انظر الشكل السابق لنمط القائد الإداري وفعاليته).

فإذا كانت فعالية النمط القيادي لشخص ما تساوى صفراً، فهذا يعنى أن نمطه القيادي الذي يمارسه مع مرءوسيه غير فعال.

ففى كل مرة تكون قراراتك على درجة عالية من النجاح والتوفيق، كلما كانت درجة الفعالية هي (+٢٤)، ومع ذلك، فإن من الصعوبة بمكان أن تكون فعالية نمطك القيادي في جميع في جميع الأحوال من أول مرة هي (+٢٤)، لأن ذلك يمثل قمة المثالية، فإذا كانت فعالية شخص ما هي أقل من (+٢٤) بكثير جداً، وكانت مثلاً (+٦)، فهذا يعنى وفقاً للنظرية الموقفية (هيرسى وبلانشرد) أن سلوك هذا الشخص وتصرفاته مع مرءوسيه مفتوحة جداً أو لديه مرونة كبيرة، ولكن ينبغي تطوير مهاراته الشخصية ومعرفة الخيارات المتاحة وفقاً للموقف، وذلك من خلال مراجعة الإجابات الصحيحة لكل فقرة والتي تمثل (+٢).

وقد كشفت نتائج الدراسات التي أجراها كل من "هيرسى وبلانشرد" أن نمط المشاركة، والإقناع هما السائدان في المؤسسات التعليمية الأمريكية وبعض الأقطار الأخرى في العالم التي تتميز بمستوى تعليم عال، كما أن هذين النمطين هما الأفضل لتمييزهما بالاعتدال وعدم التسبب أو التسلط.

تاسعاً : تصنيف القيادة طبقاً للسلطة:

١ - القيادة الرسمية:

يتكون التنظيم الإداري من ثلاث وحدات إدارية هي: وحدات تنفيذية، وحدات استشارية، وتنقسم القيادات في كل وحدة من الوحدات الثلاث إلى ثلاثة مستويات تتمثل في: القيادات العليا، والوسطى، والتنفيذية وينقسم كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة بدوره إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا، وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاثة إلا أن سلطاتها ومسئولياتها تكون تنازلية تدرجية على طول السلم الإداري كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي تمتد من قمة التنظيم حتى قاعدته، حيث يكون هناك خطة سلطة واحد بين كل رئيس ومرءوسيه المتتاليين صعوداً حتى يصل للإدارة العليا في التنظيم وهذا يتطلب وضوح خط السلطة لتحديد المسؤولية وتيسير الاتصال، أما المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة فتختلف في كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها.

فالقيادات الإدارية العليا تكون على رأس الجهاز الإداري وتقوم بالنشاطات الأساسية واتخاذ القرارات وتتمتع بسلطات واسعة لإنجاز المهام المناطة بهم مع تحملهم مسؤولية إنجازها، بينما تتمثل القيادات في الإدارة الوسطى في مديري الإدارات العامة ومن في مستواهم من ناحية السلطة والمسؤولية ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم، أما القيادات في الإدارة المباشرة فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم وتكون مهمتها تولى الإشراف والملاحظة المباشرة على عدد محدود من الموظفين.

٢ - القيادة غير الرسمية:

تبرز القيادة غير الرسمية أساساً داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره، فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه

المجموعة، وتكون السلطة التي يتمتع بها القائد نابعة من قبول الأشخاص الذين تُمارس عليهم هذه السلطة لتوجيهه، وتبدو أهمية هذه القيادة غير الرسمية من خلال التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد غير الرسمي في توجيه التنظيم غير الرسمي وضبط نشاطاته معتمدًا على تأثيره القوي على أفراد مجموعته.

-العوامل التي تساهم في تكوين التجمعات غير الرسمية كثيرة ومنها:

عدم سلامة البناء الرسمي للتنظيم ومن مؤثراته: (فشل القيادة الرسمية، تعقد شبكة الاتصالات الرسمية، عدم انسجام التنظيم الرسمي مع توزيع الاختصاصات، الضغوط السياسية القائمة في المجتمع التي تؤدي لخلق قيادات غير رسمية لا تستند للنظام الإداري الرسمي وإنما للولاء السياسي).

-العوامل التي تؤدي إلى ظهور القيادات غير الرسمية كثيرة ومنها:

ما يعود لسلوك القائد الرسمي مثل: (عدم اهتمامه بالطبيعة الاجتماعية لوحدة العمل التابعة له، عدم قيامه بمسؤولياته الاجتماعية، اعتماده الواسع على سلطته الرسمية، انعزاله عن الجماعة وتهديده لها وإعاقة جهودها، فشله في تحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف الجماعة ككل وأهداف المؤسسة)

-أنماط التنظيمات غير الرسمية : والقائمة على أساس العلاقات الشخصية

والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي وهي أربعة نماذج:

- تجمع الموظفين الذين تربطهم رابطة القرابة أو الصداقة.
- تجمع الموظفين الذين يكونون " شلة " وهم المتشابهين في نمط حياتهم.
- تجمع الموظفين الذين يكونون " الشلة الفرعية " ويتكون من اثنين أو أكثر من الموظفين المعروفين للشلة الأصلية تكون بينهم صلات حميمة.
- تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم.

-أنماط التنظيمات غير الرسمية : والقائمة على أساس الصلات والعلاقات

الوظيفية بين أعضاء التنظيم الرسمي وهي ثلاثة نماذج:

١ - مجموعات أو شلل الموظفين التى تتكون رأسياً فى التنظيم الرسمى وفى هذا النموذج توجد علاقة بين المدير وعدد محدود من الموظفين فى القسم الإدارى الواحد وهم مقررين للمدير ولهم صلات وعلاقات غير رسمية

٢ - مجموعات أو شلل الموظفين التى تتكون أفقياً فى التنظيم الرسمى ويشمل هذا النموذج مجموعة من الموظفين من أكثر من قسم داخل التنظيم ليكونوا شلة ومثل هذا التجمع يكون ضعيفاً بسبب قطعه وعبوره الخطوط التنظيمية الرسمية وله شكلين دفاعى للمقاومة وهجومى للتأثير.

٣ - مجموعات أو شلل الموظفين التى تتكون نتيجة لتكرار الاتصالات غير الرسمية أو غير المباشرة بين بعض الموظفين والمدير.

ومما سبق نجد أن التنظيمات غير الرسمية على مختلف أنماطها تستهدف فى الغالب إشباع حاجات أعضائها وتحقيق أهدافهم التى تعجز عن تحقيقها قياة التنظيم الرسمية، كما أن هذه التنظيمات تسير فى اتجاه لا يتماشى مع أهداف التنظيم الرسمى.

القيادة الرسمية والسلطة

لقد ظهر فى الفكر الإدارى نظريتان لتفسير مصادر السلطة فى القيادة الرسمية هما:

١ - نظرية السلطة الرسمية:

ويرى أنصار هذه النظرية أن سلطة القائد الرسمية مستمدة من مركزه الوظيفى فى التنظيم وأن هذه السلطة تتدرج تنازلياً فى التنظيم الرسمى بموجب تفويض من المستوى الأعلى للمستوى الذى يليه وأن القادة الرسميين يمنحون السلطة الكافية لممارسة مهامهم أو يفوضون السلطة لإجبار المرءوسين سواء بالإقناع أو الإكراه، كما

يرى أصحاب هذه النظرية أن إعطاء القائد الرسمى حق إصدار الأوامر أمر ضرورى يقتضيه ضبط أعمالهم وتوجيه جهودهم، ويلاحظ أن أنصار السلطة الرسمية خلطوا بين القيادة والسلطة فى حين أن القيادة لا تمثل السلطة فالسلطة ليست إلا وسيلة من وسائل القيادة.

ومن المآخذ على هذه النظرية من بعض الكتاب السلوكيين ما يلى:

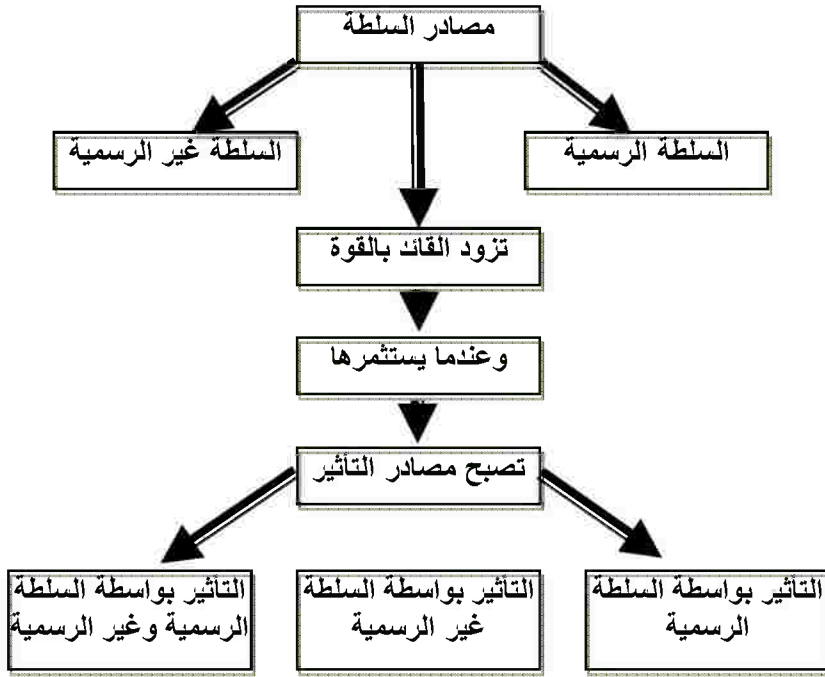
- أن القائلين بهذه النظرية نظروا لسلطة القائد الرسمى من الجانب الرسمى فقط وركزوا على تحقيق الأهداف دون الاهتمام بالمرءوسين.
- أنهم خلطوا بين السلطة الرسمية للقائد والناعبة من مركزه الوظيفى وبين القدرات الشخصية والمهارات لشاغل هذا المركز.

٢- نظرية السلطة المقبولة:

ويرى أنصار هذه النظرية (فوليت، تيد، بارنارد، سايمون، تانباوم،...) أن المصدر الحقيقى لسلطة القائد الرسمى هو قبول المرءوسين لهذه السلطة فهم لا يعلقون أهمية على من يصدر الأوامر بل من يتلقاها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة وفعالة، كما يرى أنصار هذه النظرية أن مقدار السلطة التى تمنح للقائد رهن بمدى ما يتقبله المرءوسون من هذه السلطة.

ملاحظة: أن الخلاف بين النظريتين يقوم أساسًا على النظر إلى الكيفية التى يستخدم بها القائد سلطته، وعليه يمكن التوفيق بين النظريتين بالقول أن القائد الرسمى يستخدم التأثير والاستمالة وسيلة لتحقيق الأهداف الوظيفية ويستعين بالحوافز الإيجابية لتحقيق استجابة المرءوسين وقبولهم إلا أنه يستعين أحيانًا بالحوافز السلبية لبعض المرءوسين الذين لا يستجيبون بوسائل الإقناع.

وعند قيام القائد بما سبق فإنه سوف يحقق أهداف المؤسسة ويشبع رغبات وحاجات العاملين معه وبذلك يحقق السلطتين الرسمية والفعلية.



شكل رقم ٣ يوضح مصادر السلطة في القيادة

أنماط السلطة:

١ - سلطة القانون (السلطة الرسمية):

تتميز القوانين بصفة القهر على الأفراد، والقوانين ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة للضبط الاجتماعي وتنظيم المجتمع بما يحقق المصلحة العامة، ومثال ذلك كل المنظمات الرسمية والهيئات الحكومية بما فيها المدارس والمؤسسات التعليمية التي تعتمد في وجودها على أسس دستورية وتشريعية وقانونية وكلما طال ارتباط الفرد بالقانون كلما أصبح سلوكه مرتبطاً به

٢ - سلطة المعرفة والعلم (السلطة الفنية):

تستمد هذه السلطة قوتها من أسرار المعرفة ومكوناتها ولهذه السلطة أهمية قصوى في ميدان التعليم؛ لأنها تعتمد على هذا النوع من السلطة، وهذا يجعلها أكثر موضوعية وفعالية.

٣ - سلطة العرف والتقاليد:

يقصد بها القوة القهرية للقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وما يسيطر عليها من عادات وتقاليد وأمور متعارف عليها لا يستطيع الفرد الخروج عنها دون أن يقابل بمقاومة من المجتمع، وأثر هذا النوع على تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل الأجهزة الإدارية واضح تمامًا (الكرم، احترام الكبار، المجاملة المفرطة).

٤ - سلطة الميول والنزعات الشخصية:

ويقصد بها ما لدى الفرد من صفات الحب والكره والبغض والتعصب والرغبات والتمنيات وغيرها، وكل هذه الأمور تلعب دورًا في تكوين القرار الذي يصدره الفرد وبالتالي فإن سلوك الأفراد الإداري الذي سيقومون بتنفيذه سوف يتأثر بهذه النزعات حتمًا.

المراجع

- ١ - أسامة محمد شاكر عبدالعليم، حميد بن محمد الأحمدى (٢٠٠٨م): إدارة الجودة الشاملة في التعليم، طبعة أولى، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
- ٢ - خالد بن عبدالله بن دهيش، عبدالرحمن بن سليمان الشلاش، سامى عبدالسميع رضوان (٢٠٠٧م): الإدارة والتخطيط التربوى (أسس نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة الرشد.
- ٣ - سالم بن سعيد القحطاني (١٤٢٢هـ). القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادى العالمى. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٤ - سالم بن سعيد القحطاني (٢٠٠٨م): القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٥ - سعود النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض، ١٤٢٦هـ.
- ٦ - سلسلة الإدارة المثلى (٢٠٠١م). القيادة الإدارية الفعالة. بيروت: مكتبة لبنان.
- ٧ - صلاح عبد الحميد مصطفى، نجاة عبدالله النابة (١٤٠٦هـ): الإدارة التربوية - مفهومها - نظرياتها - وسائلها، دار العلم، دبی.
- ٨ - صلاح عبد الحميد مصطفى (١٤٠٧هـ): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإدارى المعاصر، دار المريخ، الرياض.

- ٩- عبدالصمد الأغبري (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر)، الطبعة الثانية، بيروت، دار النهضة العربية.
- ١٠- قاسم بن عائل الحربي (١٤٢٥ هـ): القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
- ١١- محمد بن عبدالله آل ناجي (١٤٢٦ هـ): الإدارة التعليمية والمدرسية، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٢- محمد منير مرسى (١٩٩٩ م). الإدارة التعليمية أصولها ونظرياتها. القاهرة: عالم الكتب.
- ١٣- نواف كنعان (٢٠٠٢ م). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة.
- ١٤- نورث هاوس بيترج (١٤٢٧ هـ): القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق . الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية
- ١٥- وليد أحمد أسعد (٢٠٠٥ م): الإدارة التعليمية. عمان : مكتبة المجتمع العربي.