

الفصل السابع

أنماط القيادة

أشتمل هذا الفصل على:

مقدمة. 

تصنيفات / أنماط القيادة. 

العوامل التي تساعد على اختيار النمط القيادي المناسب. 

حالة دراسية: النمر الذي لا يمكن الاستغناء عنه. 

مقدمة

يقصد «بالنمط»: السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد أو المدير هو السلوك المتكرر له عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه وتدريبه، وتجدد الإشارة إلى أن نمط المدير ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين، فالعبرة هنا - كما يشير أسامة فريد - بما يراه مرؤوسيك فيك، لأنهم سيتعاملون معك على حسب رؤيتهم لسلوكك، لذلك من الأهمية بمكان أن يعرف كل مدير نمطه كما يتصوره الآخرون.

ولكن المشكلة - يا عزيزي المدير - أن هذه المعلومات التي تطلبها من الآخرين لمعرفة نمطك من وجهة نظرهم صعب الحصول عليها، ولا سيما في مجال العلاقة الرئاسية بينك وبينهم، لذلك قد يكون الاستقصاء الموجود في هذا البرنامج فرصة لمعرفة الاتجاه العام في نمطك القيادي.

ونُصر هنا على مقولة الاتجاه العام للنمط، فلا يوجد نمط ثابت للشخص لا يجيد عنه وإنما يكون للشخص عدة أنماط، وفي هذه الحالة سيكون هناك «نمط سائد» Dominant، أي الطابع العام له، وله نمط آخر يظهر في حالات معينة فقط يطلق عليه «النمط المستتر» والذي يستدعيه في هذه الحالات.

باختصار يمكن أن نرى النمط القيادي بأنه تعبير عن سلوك المدير تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه، وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف، وعليه فإن النمط القيادي كسلوك هو محصلة التفاعل الذي يحدث بين جميع المهارات السلوكية.

تصنيفات / أنماط القيادة

هناك تصنيفات عديدة لأنماط القيادة نذكر منها على سبيل المثال:

جدول رقم (4)

بعض أنماط القيادة وخصائصها الرئيسية

نمط القيادة	خصائصها
الديكتاتورية «الأوتوقراطية»	القائد المستبد - القائد السلطوي - ينفرد بالسلطة لا توجد شورى - لا يوجد حوار جماعي متبادل إلا في النادر القليل - لا يتم منح المرؤوسين أي قدر من التفويض والسلطة - مركزية القرارات - ينسب النجاح لنفسه ويقلل من جهود الآخرين ويلقي بالفشل على التابعين.
البيروقراطية	ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديدها، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل/ الموظف يؤدي العمل وفقاً للطريقة المفروضة. وتتم الرقابة من جانب السلطة الأعلى. وتتخذ القرارات مركزياً من جانب المدير / القائد.
الفوضوية	القائد السائب - القائد مطلق العنان. يستخدم الحد الأدنى جداً من سلطته - يمنح المرؤوسين درجة عالية من الاستقلالية. إعطاء حرية كاملة / مطلقة للمرؤوسين في تحديد المهام والأنشطة، ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك. القائد هنا لا يتواجد كثيراً مع الجماعة وعندما تحتاجه لا تجده في كثير من الأحيان. وقد ينفرد عقد الجماعة نظراً لذلك.
الديمقراطية	القائد المشارك - يشجع مشاركة المرؤوسين - يؤمن بأهمية الشورى والمشاركة والعمل الجماعي. يعطي قدر كبير من التفويض والسلطة للمرؤوسين - يأخذ الآراء بالأغلبية.
الأبوية	الاتجاه التسامحي في التعامل مع الأفراد - دفع أجور أفضل - تحسين ظروف العمل - القائد يعامل الأفراد على أنهم أبناءه يحافظ عليهم ويقدم لهم النصائح المفيدة في العمل والحياة.

وفي دراسة هامة قام بها كل من هوايت White وليبت Lippitt عن سلوك كل من القائد الأوتوقراطي والديمقراطي والفوضوي وجد الآتي:

جدول رقم (5)

مقارنة بين سلوك كل من القائد

الأوتوقراطي والديمقراطي والفوضوي

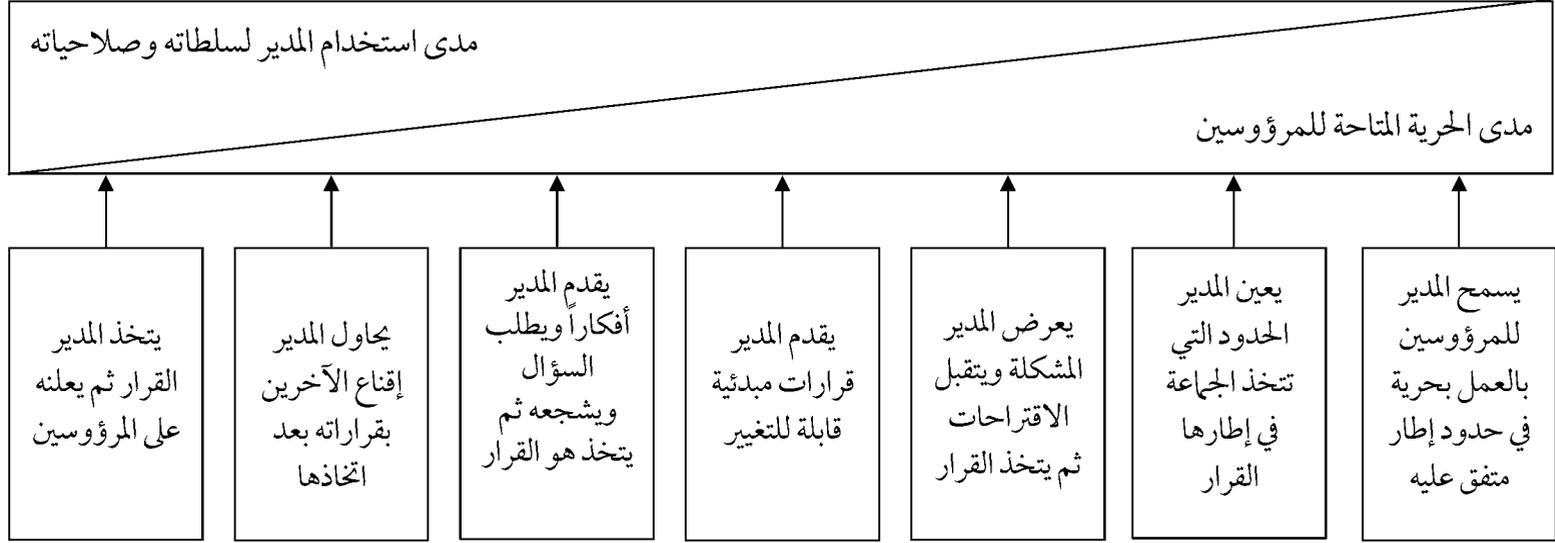
م	السلوك	الأوتوقراطي	الديمقراطي	الفوضوي
1	إعطاء الأوامر	45	3	4
2	أوامر مشتته	11	1	أقل من 1
3	النقد غير الموضوعي	5	1	أقل من 1
4	المدح والثناء	7	11	5
5	اقتراحات موجهة	6	24	24
6	إعطاء معلومات	15	49	27
7	تشجيع التوجيه الذاتي	10	16	13
8	الثقة في المرؤوسين	1	8	1
9	سلوك المرح	1	8	1

تمرين: أنماط القيادة

درجة التركيز على الأهداف والأعضاء	الصفات الرئيسية للقائد	أنماط القيادة
		1- القيادة الديكتاتورية
		2- القيادة البيروقراطية
		3- القيادة الفوضوية
		4- القيادة الأبوية
		5- القيادة الديمقراطية

التصنيف الثاني

يوضح الشكل التالي رقم (11) مدى الحرية المتاحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات، ومدى استخدام المدير/ القائد لسلطاته وصلاحياته، وللذي قدمه كل من تانينام وشميدت Warren Schmidt & Robert Tannenbaum في مقالة لهما عن «كيف تختار النمط القيادي؟» والمنشورة عام 1973.

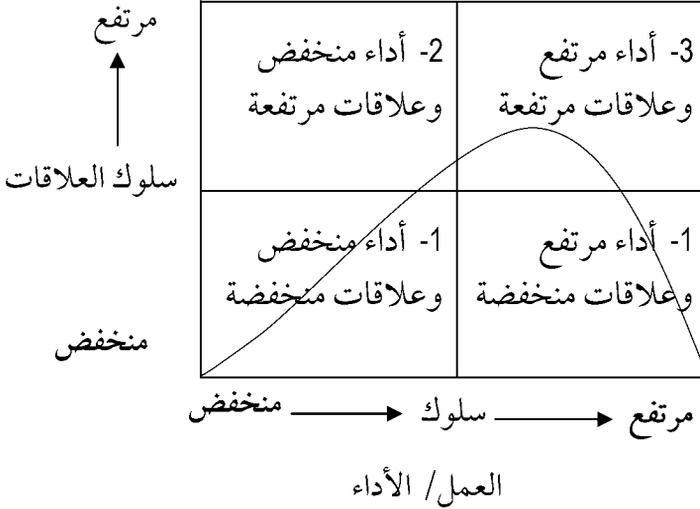


بدائل السلوك المتاحة للمدير في المواقف المختلفة

شكل رقم (11)
متصل السلوك القيادي

التصنيف الثالث

وضع كل من هرسى Harsy وبلا نشارد Blanchard نظرية لدورة حياة القيادة. في ضوء مستوى نضج Maturity المرؤوسين، ومدى قدرتهم على أداء عملهم باستقلالية Independently ، وقدراتهم على تحمل مسؤوليات جديدة New Responsibilities ولقد ربطت هذه النظرية بين أنماط القيادة والمتغيرات السابق الإشارة إليها. والشكل التالي يوضح هذه النظرية:



شكل رقم (12)
بعض الأنماط القيادية

وتشير النظرية إلى أنه كلما اتجه منحنى النضج من اليسار إلى اليمين يزداد مستوى نضج المرؤوسين. وبتعبير أكثر تحديداً فإن سلوك القائد الفعال يجب أن يتحول أو يتغير من:

المربع (1) إلى المربع (2) إلى المربع (3) إلى مربع (4) حيث يتقدم المرؤوسين من عدم النضج إلى النضج.

التصنيف الرابع

جدول رقم (6)

بعض الأنماط القيادية وخصائصها الرئيسية

نمط القيادة	خصائصها
السلبية	التي تعطي اهتماماً قليلاً جداً لكل من الأفراد والعمل.
الاجتماعية	التي تعطي اهتماماً كبيراً للأفراد ولا تهتم بالعمل إلا بقدر ضئيل جداً.
المتنورة	التي تعطى اهتماماً كبيراً ومتوازناً لكل من العمل والأفراد.
المرهقة	التي تعطي اهتماماً كبيراً جداً بتفاصيل العمل مع قلة الاهتمام بالأفراد.
التأرجحة	التي تتأرجح فيما بين الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالعمل.

التصنيف الخامس

في ضوء دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohio State University بالولايات المتحدة الأمريكية يمكن تحديد النموذج التالي الذي يحدد أربعة أنماط للقيادة في ضوء كل من: سلوك الاهتمام بالعمل، وسلوك الاهتمام بالجوانب الإنسانية للمرؤوسين.



شكل رقم (13): بعض الأنماط القيادية

التصنيف السادس

يرى بيتر سينج Peter senge أن الشركات التي تشجع فيها روح التجديد والابتكار، تدرك أن المؤسسة الديناميكية النشطة تحتاج إلى ثلاثة أنواع من القادة: القادة على المستوى المحلي Local line leaders (مثل مديري الفروع، وقادة فرق المشروع، ومديري المبيعات، والعاملين في الخطوط الأمامية،) ثم العاملون في شبكات العمل الداخلية Internal Networker (وهم العاملون في الخطوط الأمامية، أو المستشارون الداخليون، أو المدربون، أو الفريق المهني الذي يقوم بنقل الأفكار في المؤسسة كلها)، والتنفيذيون أو القادة في مستويات القيادة العليا.

وهذه الأنواع الثلاثة من القيادات لها أدوار جوهرية هامة يجب أن تقوم بها. فلا يمكن مثلاً لأية محاولة للتغيير أن تؤتي ثمارها بدون وجود روح المبادرة والالتزام لدى القادة على المستوى المحلي. كما أن محاولات الابتكار والتجديد لن يكتب لها النجاح والانتشار في المؤسسة دون الاستعانة بنفوذ وتأثير العاملين في شبكات العمل الداخلية. وبدون رؤية القادة التنفيذيين، سوف يكون المناخ العام في الشركة مناخاً خانقاً للتجديد.

التصنيف السابع

1- القيادة التبادلية.

2- القيادة التحويلية.

إن الفرق بين الإدارة والقيادة يشبه إلى حد كبير الفرق الواضح بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية. وكان جيمس ماكجرو ويجور بيرنز James Gregor Burns هو أول من أوضح هذا الفرق في عام 1978. ورغم أنه كان يكتب عن القيادة السياسية إلا أن الاختلافات التي أبرزها قد طبقت أيضاً على القيادة في مجال التجارة والأعمال حيث روى أنها تنطبق عليها كذلك.

وتحدث القيادة التبادلية Transactional Leadership عندما يأخذ المديرون زمام المبادرة في تقديم شكل من أشكال إشباع الحاجات في مقابل الحصول على شيء له قيمة

في نظر العاملين، مثل زيادة الأجور، أو تحسين ظروف العمل، أو الترقية أو التقدير الأدبي. والمدير القائد يضع أهدافاً واضحة، كما أن لديه القدرة على فهم احتياجات العاملين تحت رئاسته واختيار الجوائز والمكافآت المناسبة لهم التي تثير دافعيتهم وحماسهم.

أما القيادة التحويلية Transformational Leadership فهي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة. وهي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير.

كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والمقودين. ويرى دوبرن Dubrin (2001) أن القائد التحويلي هو الذي يستطيع إحداث تغييرات جذرية وإيجابية في المنظمة أو المجموعة التي يوجد فيها.

ويرى باس Bass وافوليو Avolio (1990) أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر هي:

1- التأثير الذي يميل إلى المثالية: إذا كان لدى القادة رؤية واضحة وإحساس واضح بالهدف فإنهم يكونون قادرين على اكتساب ثقة واحترام أتباعهم. وإذا أظهروا لهم أنهم يستطيعون تحقيق أكثر مما يعتقدون أن بالإمكان تحقيقه فإنهم بذلك ينون قاعدة للمهام المستقبلية تمكنهم من الحصول على مزيد من الجهد من هؤلاء الأتباع.

2- الاعتبار الفردية: وتعني الاهتمام باحتياجات كل فرد من هؤلاء الأتباع ومعرفة إمكانيات النمو والتطور لديهم. ويمكن للقادة أيضاً اختيار نواب لهم يتولون مهام التدريب ويقدمون لهم التغذية العكسية البناءة.

3- المثيرات الفكرية: الاهتمام بالبحث عن الأفكار الجديدة والوسائل الجديدة لإنجاز العمل بكل همة ونشاط.

4- الإلهام: إثارة دافعية الناس وحماسهم، وأن يكون القائد قدوة وأن يشارك في تحمل أعباء العمل. ويرى بيرنز أن القيادة التحويلية تتضمن أقصى قد ممكن من المصالح المشتركة والمتبادلة وأقل قدر ممكن من القهر والإجبار. كما أنها تتضمن دائماً ضوابط في استخدام السلطة.

خصائص القادة التحويليين

توصل كل من تيكى Ticky وديفانا Devanna (1986) من خلال ملاحظتها لعدد من القادة التحويليين في أثناء ممارستهم لمهام عملهم إلى نتيجة مفادها أن هؤلاء القادة يتمتعون بخصائص عامة تختلف عن الخصائص التي يتمتع بها القادة التبادليون، وهي كالتالي:

- ينظر القادة التحويليون إلى أنفسهم على أنهم عوامل مساعدة على إحداث التغيير. فهم يسعون إلى إحداث تغيير وإحداث تحول في المؤسسة التي يتولون مسئوليتها.
- يتصفون بالجرأة والشجاعة. ويمكنهم التعامل مع المقاومة، واتخاذ موقف، والإقدام على المخاطر، ومواجهة الحقائق.
- لديهم إيمان عميق بالناس. لديهم معتقدات متطورة وإيجابية حول الدافعية والثقة وتمكين العاملين ومنحهم بعض السلطات.
- لديهم مجموعة قوية من القيم تدفعهم إلى تحقيق أهدافهم.
- يؤمنون بالتعليم المستمر مدى الحياة. وينظرون إلى الأخطاء - سواء كانت أخطاءهم أم أخطاء الآخرين - على أنها فرص للتعلم.
- يستطيعون التكيف مع التعقيد، والتشوش والغموض.
- لديهم بصيرة ورؤى مستقبلية.

ويضيف مؤيد السالم خصائص أخرى هي:

- اكتساب ثقة العاملين Trust من خلال الاهتمام بهم والوقوف إلى جانبهم والتضحية من أجلهم. ويعتبر هذا الاهتمام أساساً راسخاً في بناء الثقة داخل المنظمة وفي الحياة بصفة عامة. وحينما يكون هناك تطابق بين أقوال القادة وأفعالهم، أي عندما تتفق مشاعرهم وتصرفاتهم مع أهدافهم وأهداف منظماتهم، تبرز الثقة بشكل واضح. والثقة أقوى رابطة تجمع بين القائد والعاملين. وهي لا تشتري ولكن تخرس وتكتسب.

- السعي إلى تمكين العاملين Empowerment من خلال تفويضهم الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل. والقائد الإداري يؤمن بأن الذين يتمتعون بخبرة عالية وتمكن ذاتي، يكونون أكثر التزاماً ومبادرة، فضلاً عن أن لديهم إحساساً عميقاً بالمسئولية في العمل، وهم أسرع من غيرهم في عملية التعلم. ويتعدى مفهوم التمكين الكفاءة والمهارة رغم ارتكازه عليهما، فهو يمثل قوة روحية تكمن في النفس، وتتطلب نمواً روحياً لا يمكن تحقيقه بوسائل الإدارة التقليدية مثل التدريب والتوجيه والسيطرة والخوافز المادية فقط بل بالتقرب الصادق إلى حياة الأفراد.
- ثقافة تنظيمية تشجع التعلم والاكتشاف والتجريب وتعتمد على التعاون والعمل المشترك، وذلك في مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار. إذ يؤمن القادة بأهمية الثقافة ومدى تأثيرها على الطريقة التي يتصرف بها العاملون. ولا يستطيع القائد تحقيق تحويل حقيقي لرؤية المنظمة وأهدافها إلا إذا وجدت قواسم مشتركة بين قيم المنظمة وقيم العاملين فيها.
- بناء فرق العمل كوسيلة أساسية لحش وتنسيق واستثمار الطاقات الفكرية والخبرات العملية للأفراد وتوجيهها نحو تحقيق إنجازات في العمل لا تتوافر للفرد المنعزل فرص متكافئة لتحقيقها.

العوامل التي تساعد على اختيار النمط القيادي المناسب:

يختار كثير من المدراء والرؤساء والمشرفين في كيفية اختيار النمط القيادي المناسب للتعامل مع مرؤوسيه، والحقيقة إنه ليس هناك اتفاق علمي على أسلوب مثالي بالإدارة لقيادة الموظفين، لأن الناس تختلف في طبائعهم وشخصياتهم، وكذلك الظروف التي يعملون بها.

وقد استعرض علماء الإدارة بعض النماذج التي تستخدم عادة بالقيادة الإدارية، مع توضيح للعوامل التي تتحكم في اختيار نمط قيادي عن آخر.

هذا ويمكن أن نقول أن هناك أربع مجموعات من العوامل تؤثر على اختيار النمط القيادي المناسب منها، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (7)

بعض العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي المناسب

العوامل	المجموعة	م
<ul style="list-style-type: none"> - قيم المدير ومعتقداته - ثقة المدير بمرؤوسيه - النزعة القيادية - شعور القائد وتقديره لدرجة التأكد من الموقف 	عوامل مرتبطة بالمدير	الأولى
<ul style="list-style-type: none"> - درجة الإصرار على الاستقلالية - مدى تحمل المسؤولية - النزعة إلى المشاركة بالقرار وإن كان غامضاً أو غير محدد - درجة أهمية المشكلة للمرؤوسين - درجة تفهم الهدف ورسالة المنظمة - توافر المعلومات اللازمة - الخبرة اللازمة 	عوامل مرتبطة بالموظف	الثانية
<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة المناخ التنظيمي السائد - القيم التي تؤمن بها المنظمة - نوع المنظمة وتركيبها - فعالية المرؤوسين وقدرتهم - طبيعة المشكلة 	عوامل مرتبطة بالموقف	الثالثة
<ul style="list-style-type: none"> - الضغوط الزمنية، إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تميل بالمدير إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين 	عوامل مرتبطة بالوقت المتاح	الرابعة

حالة دراسية*)

النمر الذي لا يمكن الاستغناء عنه

يُحكى أن نمراً ضخماً متقدماً في السن كان قائداً لقطيع من النمر، وفي يوم من الأيام قرر أن يخرج للصيد في الغابة المجاورة.. فجمع أعضاء القطيع وقال لهم: «علينا أيها الأصدقاء أن نخرج إلى الغابة المجاورة لنصطاد، فالشتاء البارد على الأبواب، وأرجو أن تصحبني النمر الشاب لعلهم يتعلمون مني شيئاً».

أحست النمر الشاب بالسعادة عندما سمعوا ما قاله النمر الكبير، ذلك أنه نادراً ما أبدى اهتماماً حقيقياً بتدريبهم على الصيد. وقد دأب على تركهم عندما كانوا يخرجون للصيد معه، فقد كانوا لا يؤدون أي عمل إلا حفظ النظام بين النمر المولودة حديثاً. لذلك فقد خرج الجميع إلى الغابة وكلهم شوق لأن يرجعوا بصيد سمين يشبع نهمهم ويحتفظون منه بشيء لأيام الشتاء القاسية.

وفي اليوم الأول شاهد النمر الكبير قطعاً من الفيلة، فنظر إلى النمر (سعيد) وكان صغير السن يتدفق حيوية وقوة وقال له: «هذه فرصتك يا سعيد، إنه تحد حقيقي.. أهاجم على القطيع واثتنا بما تيسر».

فوجئ (سعيد) بكلام قائده، إذ لم تكن لديه أدنى فكرة عن كيفية صيد أرنب، فكيف بفيل ضخم الجثة؟ لكنه تمالك نفسه وزار زارة عالية واندفع نحو الفيلة التي تفرقت في كل مكان.. عندئذ قال النمر الكبير: «يبدو أن علي أن أقوم بالمهمة بنفسني». وبالفعل استطاع اصطياد فيل كبير.

وفي اليوم التالي أتى قطيع النمر إلى قطيع من الجاموس كان يرتع في الغابة، وهنا قال النمر الكبير للنمر (هيشم): «هيشم.. لم لا تجرب حظك؟ أهاجم على القطيع واثتنا بصيد ثمين منه».

(*) المصدر: بميك (2008).

عندئذ اندفع (هيشم) الذي خشى أن يسأل قائده أسئلة قد يعتبرها القائد سخيفة، وهجم على أضخم جاموس في القطيع، ولكن الجاموس الضخم قذف به أرضاً.. ولولا عناية الله لكان (هيشم) في عداد الموتى، فزحف إلى جماعته منهك القوى تسيل منه الدماء. عندئذ قال النمر الكبير: «إن هذا شيء لا يطاق، ماذا دهاكم؟ ما لي أرى مستوى الأداء قد انحدر بينكم».

وزجر مؤنباً ومتوعداً النمر الشاب، فصاح أحد النمر الصغيرة قائلاً: «ولكنك لم تعلمنا من قبل كيف نصطاد».

ولم يكن لدى النمر الكبير وقت لإجابة النمر الجريء، فتمتم بكلمات غاضبة قائلاً: «ابقوا حيث أنتم، وسأقوم بالمهمة بنفسى».

وبالفعل بعد فترة وجيزة أتى بصيد سمين، فالتفت النمر حول النمر الكبير مبدية إعجابها بمهارته وشجاعته. فتنهد النمر الكبير وقال: «يبدو أنه ليس بينكم من يتوفر لديه الاستعداد الكافي ليحل محلي، وآسف إذا قلت إنني لا يمكن الاستغناء عني.. فأنا نمر لا يمكن للقطيع أن يستغنى عنه ولو لفترة وجيزة».

وتمر السنون، ولم يغير النمر الكبير من أسلوب تعامله مع أعضاء قطيعه، فقد كان يخرج إلى الصيد ويصطحب معه النمر الصغيرة، وكان يطلب من أحدهم أن يجرب حظه أحياناً، ولم يخطر له أن يعلمهم حيله وأفانيته في صيد الحيوان متجاهلاً أنه نفسه تعلم على أيدي نمر كانت تعلوه سنناً وتفوقه خبرة.

وفي أحد الأيام، وعندما تقدم العمر بالنمر الكبير ووهن العظم منه ونالت منه السنون، التقى بأسد صديق كان قد عرفه منذ سنوات بعيدة، فتجاذبا أطراف الحديث. وتطرق النمر الكبير إلى الموضوع الذي يخلو له دائماً أن يخوض فيه وهو ضعف المبادأة عند الجيل الجديد من النمر وقال: «هل تصدق يا عزيزي الأسد أنه رغم كبر سني فإنني أقوم بالصيد لجميع أتباعي، ويبدو أنه ليس هناك نمر على شاكليتي بين النمر الشاب في الجيل الجديد من النمر».

عندئذ انتفض الأسد وقال: « هذا أمر غريب، إنني أجد جميع الأشبال عندي يتعلمون بسرعة، وينفذون ما أطلبه بعد أن أقوم بشرح تفصيلي للمهام التي أسندها إليهم.. بعضهم يحسن في عمله وبعضهم يخطئ؛ من يحسن أشكره وأشجعه وأحفزه، ومن يخطئ أدربه من خلال تعريفه بأخطائه. وأصدقك القول إنني أفكر في إحالة نفسي إلى التقاعد في السنة القادمة وتسليم القيادة إلى أحد الأشبال، على أن أبقى مستشاراً لهم إذا احتاجوا إلى مشورتي».

قال النمر الكبير: «إني أغبطك، من المؤكد أنني كنت سأرتاح لو عرفت المعنى الصحيح للقيادة».

نهض الأسد فودعه النمر الكبير الذي قال متألماً: «إنه لعبء ثقيل حقاً أن تتصرف وكأنك القائد الذي لا يمكن الاستغناء عنه أبداً».

والمطلوب:

تحليل هذه القصة إدارياً واستخراج عشرة دروس مستفادة منها.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....